



green

Impulse für Arbeit, Bildung, Gesundheit, Lebensqualität

10 € | ISSN 2198-9273

2 | 2023

# transfær

## Green Deal NRW

Unternehmensstrategien für Klimaschutz  
und wirtschaftlichen Erfolg



# green transfær

## Green Deal NRW

Unternehmensstrategien für Klimaschutz  
und wirtschaftlichen Erfolg



### 2 Impressum

#### EUROPEAN GREEN DEAL

- 4 **Wer Zukunft gestalten möchte, ...**  
Andreas Bendig
- 6 **Die EU-Nachhaltigkeitstaxonomie:  
Wird sie sich auf kleine und mittlere Unternehmen auswirken?**  
Ibrahim Sancak
- 8 **Transformationsberatung NRW: Der European Green Deal „auf die Straße gebracht“**  
Andreas Bendig
- 10 **Das ökologische Mindset – Kernstück der „Green Deal-Beratung“**  
Jörg Schlüpmann, Andreas Franke, Kurt-Georg Ciesinger

#### NEXT STEPS

- 12 **Noch eine Runde bitte! Nachhaltigkeit und Jobs durch Circular Economy**  
Paul Szabó-Müller, Carina Hermandi
- 14 **Kultur, Führung, Personal – Wie Umweltstrategien in Unternehmen gelebt werden können**  
Dominik Bentler
- 16 **Auf dem Weg zum ökologischen Mindset und gelebter Nachhaltigkeit –  
Das Basismodell „Green Employer“**  
Marcel Kern, Lucia Johanneves

#### Impressum

transfær – Green Deal NRW – Unternehmensstrategien für  
Klimaschutz und wirtschaftlichen Erfolg

10. Jahrgang 2023 – 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, Rosastraße 36,

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

**Abbildungen:** Petra Coddington (S. 10, Franke, S. 25, 33, Henter); DAA Westfalen (S. 10, Schlüpmann); Christoph Eberle (S. 31, Hoppe); Foto-Service Alfred Lexy (S. 15, 21, 23, Bentler); Jana Franke (S. 29, Bristot); Mandy Franziska Grunau (S. 25, Kirchhof); Angelika Gruschka (S. 3, 35, Wallitzer, Bernasconi); Henning Klein (S. 13, Szabó-Müller, Hermandi); ninagraphie (S. 41, Nink); Office Formal (S. 7, Sancak); Dagmar Siebecke (S. 10, Ciesinger).

Fotolia: NDABCREATIVITY (Titel); Pixabay: ladybug (Titel); AdobeStock: aFotostock (Titel, S. 29), Anastasia (Titel), Animateflora PicsStock (Titel), Editorial\_Only-AA+W (Titel), ImaginaryInspiration (Titel), KOTO (Titel), lovelyday (Titel), Soonthorn (S. 2), whyframeshot (S. 2), Arnell Kpeopleimages.com (S. 3), Fokussiert (S. 4), hkama (S. 6), vchalup (S. 8), WoGi (S. 9), Tabitha Rose-peopleimages.com (S. 11), Coloures-Pic (S. 13), Nola Viglietti-people-images.com (S. 15), Parradee (S. 19), Studio Romantic (S. 21), mojo\_cp (S. 22),

Denis Yevtekhov (S. 25), vegevox.com (S. 26), ChayTee (S. 31), song\_about\_summer (S. 33), Olivier Le Moal (S. 34), MIND AND I (S. 36), styleunited (S. 36), Maizal (S. 37), RonZealand (S. 37), surasak (S. 38), New Africa (S. 39), Danny (S. 40), Maryana (S. 40), M.Dörr & M.Frommherz (S. 40), Southworks (S. 40), Deemerwha (S. 41, S. 42), Charlie's (S. 43), barmaleeva (S. 44), Generative AI (S. 44), neirfy (S. 44), Pcess609 (S. 44), wolfhound911 (S. 44).

Diese Ausgabe der Zeitschrift transfær basiert auf Konzepten und Ergebnissen der folgenden 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



æ Prosperkolleg - Transformationsforschung zur zirkulären Wertschöpfung, gefördert durch das Ministerium für Wirtschaft, Industrie, Klimaschutz und Energie des Landes Nordrhein-Westfalen (FKZ: 34.02.01.04-079 Prosperkolleg)



- 18 **Mitmachen, Mitgestalten, Mitverändern:  
Wie Grüne Zirkel konkrete Nachhaltigkeitsmaßnahmen ermöglichen**  
Muhammed Ali Aksu, Marcel Kern
- 20 **„Fake it till you make it“ – Von der grünen Einstellung zum ökologischen Handeln**  
Dominik Bentler
- 22 **Nachhaltige Verhaltensänderung durch realistische Ziele – Die EcoMindset-App**  
Muhammed Ali Aksu, Dominik Bentler
- 24 **Grundlagen der systemisch-lösungsfokussierten Transformationsberatung**  
Carolin Kirchhof, Anne Henter

### FINAL STEPS

- 26 **Unternehmensstrategie und Kompetenzentwicklungsplan – Die Final Steps eines Veränderungsprozesses mit dem Förderprogramm Transformationsberatung NRW**  
Andreas Bendig
- 28 **Nachhaltigkeitskompetenzen im Personalentwicklungsplan – So geht's!**  
Daniela Bristot
- 30 **Green Deal NRW – Haben kleine und mittlere Unternehmen (KMU) und kleine und mittlere Kommunen (KMK) mehr gemeinsam als man denkt?**  
Klaus Hoppe
- 32 **Führungskräfte für die grüne Transformation sensibilisieren – Ein Erfahrungsbericht aus der Praxis**  
Anne Henter

### UNTERNEHMENSBEISPIELE

- 34 **Mitsubishi HiTec Paper Europe GmbH, Bielefeld**
- 35 **mondo buchhandlung, Bielefeld**
- 36 **Gathmann Michaelis und Freunde, Essen**
- 37 **NEOTECHNIK Fördersysteme, Bielefeld**
- 38 **CJD, Dortmund**
- 39 **ICN, Dortmund**
- 40 **Medizinisches Versorgungszentrum Medicum Brake, Bielefeld**



### FURTHER STEPS

- 41 **„Förderketten“ – Nutzung von öffentlichen Unterstützungsangeboten im Anschluss an eine Transformationsberatung**  
Katja Nink
- 42 **Den ökologischen Wandel nutzen – Die Transformationsberatung NRW fördert den Veränderungsprozess**  
Andreas Bendig



# Wer Zukunft gestalten möchte, ...

Andreas Bendig

Die einen wollen die Welt retten, die anderen bloß ihren Arbeitsplatz. Die einen wollen grundlegende Veränderungen und die anderen wollen, dass alles so bleibt, wie es ist. Beiden Gruppen geht es um ihre Existenz. Der Blickwinkel der einen ist global und zukunftsgerichtet, der anderen individuell, auf die Erledigung ihres kurzfristigen Alltagsgeschäftes gerichtet.

Die derzeitigen Veränderungen verfügen über ein Ausmaß, das nicht nur Teile, sondern die Gesellschaften als Ganzes umfasst. Als ein Beispiel für solche tiefgreifenden wirtschaftlichen, politischen, gesellschaftlichen und kulturellen Veränderungen wird häufig die industrielle Revolution genannt. Die erste große Veränderung, die zum Start der Industrialisierung beitrug, war die Erfindung der Spinnmaschine im Jahr 1765. Im weiteren Verlauf hat dann im Wesentlichen die Nutzung fossiler Energien eine andere Organisation von Gesellschaft und Wirtschaft bewirkt. Damit einher gingen Rationalisierung, Arbeitsteilung, Massenproduktion, die Veränderung der sozialen Verhältnisse sowie der Lebens- und Arbeitsbedingungen der Menschen. Der Kapitalismus entstand und technischer Fortschritt war notwendig, um die Entwicklung voranzutreiben.

Wir spüren, dass ein „Weitermachen wie bisher“, ein „Business as usual“, auf Dauer nicht mehr trägt. Der Widerstand, den der bloße Gedanke auslöst, dass diese Epoche nun anscheinend zu Ende geht, und die Ratlosigkeit, was danach kommen wird und wie wir mit den Veränderungen umgehen sollen, zeigen, wie sehr wir uns an diesen Zustand einer „Vollkasko-Mentalität“ gewöhnt haben und für wie normal wir ihn halten.

Unsere Systeme, die jahrzehntelang sehr gut funktioniert haben und in denen wir sozialisiert wurden, haben uns geprägt. Wir wurden in einer Epoche geboren, in der es, grob gesagt, von allem immer mehr gab. Wohlstand, Fortschritt, in allen Bereichen von Wissenschaft, Wirtschaft, Handel und Technik. Zumindest aus Sicht der westlichen Welt wurde auch die Welt sicherer. Verteilungsfragen spielten in einer Welt, in der es von allem immer mehr gibt, keine so große Rolle.

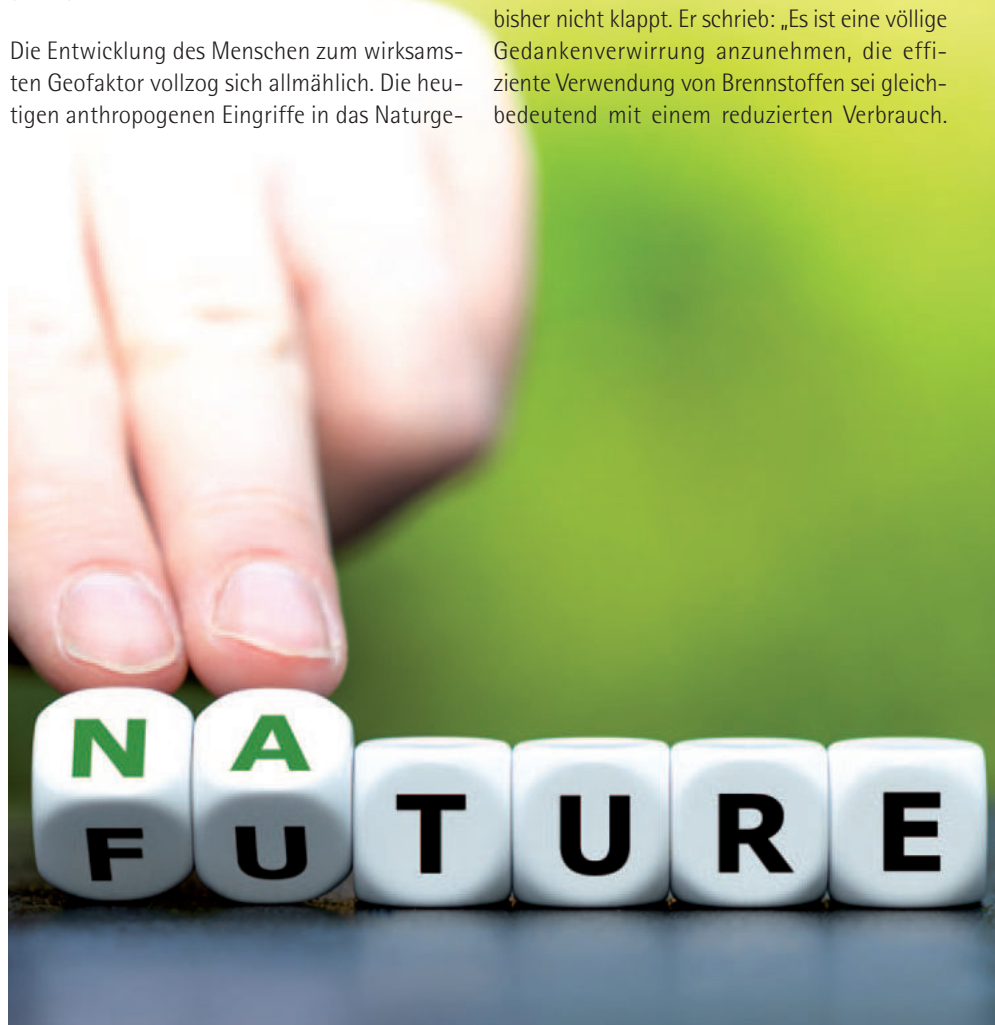
Nun kommen unsere gewohnten Systeme überall gleichzeitig unter Druck. Systeme, die uns immer umfassender mit Energie, Nahrung, Medikamenten und Sicherheit versorgten. Und das in der Regel preiswert.

Die Welt von vor rund 250 Jahren unterscheidet sich grundlegend von der heutigen Welt. Doch suchen wir überwiegend mit der damaligen Sichtweise nach den Lösungen für heute und morgen. Wer Zukunft gestalten möchte, sollte davon ausgehen, was tatsächlich ist. Von der heutigen Situation, den aktuellen wissenschaftlichen Erkenntnissen, und nicht davon, wie es früher einmal war. Das, was wir heute Fortschritt und Moderne nennen, ist nichts anders als Expandieren und Extrahieren, Ausbreiten und Ausbeuten. Das funktioniert nur so lange, wie von allem genug vorhanden ist. Inzwischen hat sich das Verhältnis von Mensch zu Natur grundlegend geändert.

Die Entwicklung des Menschen zum wirksamsten Geofaktor vollzog sich allmählich. Die heutigen anthropogenen Eingriffe in das Naturge-

schehen sind allumfassend. Erdgeschichtlich bewegen wir uns nun im Anthropozän (BpB, 2015).

Es gibt immer mehr Menschen und immer weniger Planet. Vor rund 250 Jahren wirtschaftete der Mensch in einer „leeren“ Welt. Heute in einer „vollen“. Trotz aller humanistischen Bestrebungen wurde das Wachstumsprinzip bisher nicht ernsthaft in Frage gestellt. Selbst der European Green Deal stellt den Wachstumsgeanken nicht in Frage. Aber er trägt zumindest dem Wirtschaften in einer „vollen“ Welt bedingt Rechnung. Das Wachstum soll umweltverträglich gestaltet werden. Durch technischen Fortschritt und Effizienzgewinne. Mit dieser sogenannten einfachen Entkopplung, durch die mit Hilfe von technologischem Fortschritt und Innovation der Naturverbrauch gesenkt werden soll, ist man diesem Ziel aber nur bedingt nähergekommen. Der englische Ökonom William Stanley Jevons beobachtete schon vor 150 Jahren, dass ein effizienteres Weitermachen wie bisher nicht klappt. Er schrieb: „Es ist eine völlige Gedankenverwirrung anzunehmen, die effiziente Verwendung von Brennstoffen sei gleichbedeutend mit einem reduzierten Verbrauch.“



Das genaue Gegenteil ist wahr“ (Jevons, 1865). Er bezieht sich in seinem Werk „Die Kohlefrage“ von 1865 auf den sprunghaft gestiegenen Kohleverbrauch in England, obwohl James Watt die Dampfmaschine so verbesserte, dass sie zwei Drittel weniger Kohle verbrauchte als die Vorgängermodelle. Ähnliches entwickelte sich mit der Glühbirne und dem Auto. Eine sparsamere und damit preiswertere Technik führt zu deren größerer Verbreitung und somit zu einem Mehrverbrauch. Dieses Jevons-Paradoxon heißt in der heutigen Wirtschaftswissenschaft Rebound-Effekt. Das Rebound-Muster findet sich übrigens bei der menschlichen Ressource Zeit, Aufmerksamkeit und Geld wieder.

Wenn sich die Natur bei steigendem Wirtschaftswachstum trotz Effizienzsteigerung auf der Angebotsseite nicht erhalten lässt, muss das Wachstum geringer ausfallen oder der materielle Wohlstand sinken. Das kommt nicht gut an! Weil man hier Verzicht üben müsste. „Wir leben nicht über unsere Verhältnisse“, schreibt der Soziologe Stephan Lessenich, „wir leben über die Verhältnisse der anderen“ (2016, S. 216).

Was soll das bedeuten? Bisher sind die Umweltschäden oder die Verschmutzung ubiquitärer Ressourcen, die bei der Herstellung oder Nutzung eines Produktes oder Dienstleistung entstehen, in keiner Buchhaltung enthalten. Dadurch werden Produkte und Dienstleistungen im Prinzip künstlich verbilligt. Man verlagert diese Lasten einfach auf andere. Beispielsweise ein Flug von Frankfurt nach Barcelona für 135 € (Stand: 07.2023). Darin enthalten sind neben allen anderen Kosten auch das Kerosin. Maßnahmen, um das Kohlendioxid, was bei dem Flug anfällt, aus der Atmosphäre zu entfernen, werden ebenso wenig berechnet wie der Treibstofflieferant. Alle einschließlich der Passagiere gehen davon aus, dass die Atmosphäre die dabei entstehenden 126 kg CO<sub>2</sub>/Passagier<sup>1</sup> für eine Flugstrecke selbstverständlich aufnehmen wird. Entweder nennt man das Verantwortungsverweigerung oder Externalisierung von Kosten. Dieses Prinzip lässt sich in nahezu allen Bereichen wiederfinden. Beispielsweise der Fütterung des Mastviehs mit Soja aus Südamerika und dem Import von Kautschuk aus Zentralafrika (Keller, 2023) jeweils auf Kosten des Regenwaldes und der indigenen Bevölkerung. Europa ist der Kontinent, der am stärksten die Landfläche anderer Länder nutzt. Mit dem Europäischen Emissionsrechtehandel entwickelt sich gerade ein entsprechendes Instrument, um das bishe-

rige buchhalterische Vergehen zu heilen. Das Lieferkettensorgfaltspflichtengesetz richtet seinen Blick auch auf soziale Standards. Auf beides müssen sich Unternehmen einstellen.

Wenn die Gegner\*innen des Verzichts fragen: „Was bekommen wir dafür, was lindert meinen Schmerz über den Verlust, den ich erleide?“, dann gibt Maja Göpel (2021, S. 128) darauf folgende Antwort: „Wir investieren in Frieden und die Versorgungssicherheit von übermorgen. Denn stellen Sie sich mal vor, die afrikanischen, lateinamerikanischen und asiatischen Länder würden irgendwann darauf verzichten, ihre Rohstoffe und Landflächen weiter an uns zu exportieren und sie selber nutzen?“

Nun ist es aber nicht so, dass sich Effizienzsteigerung und Verzicht unvereinbar gegenüberstehen. So wie die zwei Gruppen zu Anfang dieses Beitrages. Sie ergänzen sich vielmehr. Ergänzen sich auf einem Weg, der wegführt vom „müssen“, hin zum „wir wollen Veränderung“, weg von einem quantitativen Wachstum, hin zu einem qualitativen Wachstum. Das ist aus meiner Sicht der Spirit des European Green Deal.<sup>2</sup>

Wie will man aber Menschen für diesen Weg gewinnen, der eine nachhaltige Wirtschaftsweise bedeutet, wenn man nicht gewährleisten kann, dass die Veränderungen alle betreffen werden?

„Gerechtigkeit ist der Schlüssel für eine nachhaltige Wirtschaftsweise, wenn sie global funktionieren soll. Nur so kann man verhindern, dass die ökologische Frage gegen die soziale ausgespielt wird. Beide gehören zusammen und lassen sich nur miteinander lösen,“ so Maja Göpel (2021, S. 179).

Dafür ist es aber notwendig, im Kleinen anzufangen. Sich darauf zu konzentrieren, was man selbst verändern kann. Pragmatisch und anschlussfähig in seinen Forderungen und der Umsetzungsunterstützung zu sein.

Daher fokussieren die Transformationsberatung NRW und das Projekt „Ökologisches Wirtschaften – Ökologisches Mindset für Unternehmen und Beschäftigte zur Vorbereitung einer grünen digitalen Wirtschaft“ auf die Anschlussfähigkeit des Nachhaltigkeitsgedankens und dessen pragmatische Umsetzung in kleinen und mittleren Unternehmen und deren Belegschaften in NRW.



Andreas Bendig

### Der Autor

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



### Literatur

- Bundeszentrale für politische Bildung (Hrsg., 2015). *Anthropozän*. <https://www.bpb.de/themen/umwelt/anthropozan/> (Letzter Aufruf: 28.07.2023).
- Göpel, Maja (2021). *Unsere Welt Neu Denken*. Berlin: Ullstein.
- Jevons, W. S. (1865). *The Coal Question*. <https://archive.org/details/in.ernet.dli.2015.224624/page/n123/mode/2up> (Letzter Aufruf: 28.07.2023). Zitiert nach: Hänggi, M. (2008). *Das Problem mit dem Rebound*. heise online, 05.12.2008, <https://www.heise.de/hintergrund/Das-Problem-mit-dem-Rebound-275858.html> (Letzter Aufruf: 28.07.2023).
- Keller, G. et al. (2023). *Verheerende Lieferketten*. *Correctiv*, 24.01.2023, <https://correctiv.org/aktuelles/wirtschaft/2023/01/24/verheerende-lieferketten/> (Letzter Aufruf: 28.07.2023).
- Lessenich, S. (2016). *Neben uns die Sintflut*, S. 216. München: Hanser Berlin.
- <sup>1</sup> Carbon Emissions Calculator: <https://applications.icao.int/icec/Home/Index> (Letzter Aufruf: 28.07.2023).
- <sup>2</sup> Persönliche Anmerkung: Ich bin auch der Überzeugung, dass ein umweltverträgliches Wirtschaften und ein persönliches umweltfreundliches Verhalten ohne eine Entschleunigung nicht möglich sein werden.

# Die EU-Nachhaltigkeitstaxonomie: Wird sie sich auf kleine und mittlere Unternehmen auswirken?

Ibrahim Sancak



Die Europäische Union hat seit 2016 umfassende Nachhaltigkeits-Reformpakete mit deutlichen Hinweisen auf eine nachhaltigere Wirtschaft angekündigt. Eines der wichtigsten Reformpakete ist der Aktionsplan zur Finanzierung von nachhaltigem Wachstum, der 2018 vorgestellt wurde und zehn miteinander verknüpfte Reformmaßnahmen umfasst. „Die Einführung eines EU-Klassifizierungssystems für nachhaltige Aktivitäten“ steht an der Spitze dieser zehn Reformbereiche. Mit der Taxonomie-Verordnung, die am 12. Juli 2020 in Kraft trat, wurde sie ins Leben gerufen.

Diese Verordnung bildet die regulatorische Grundlage für die EU-Nachhaltigkeitstaxonomie (EU Sustainability Taxonomy – EUST) und steht in Wechselwirkung mit anderen Eckpfeilern der Vorschriften für nachhaltige Finanzen, wie der Richtlinie über die Nachhaltigkeitsberichterstattung von Unternehmen (Corporate Sustainability Reporting Directive – CSRD) und der Verordnung über die Offenlegung von Informationen über nachhaltige Finanzen (Sustainable Finance Disclosure Regulation – SFDR).

## Was ist die EU-Nachhaltigkeitstaxonomie (EUST)?

Als Teil der EU-Reform des nachhaltigen Finanzwesens und Schlüsselement des EU-Rahmens für die Nachhaltigkeitsberichterstattung ist die EUST ein neuartiges Nachhaltigkeitsklassifizierungssystem, das zur Erreichung der Ziele des Europäischen Green Deals eingesetzt werden soll, indem Investitionen in die Nachhaltigkeit ausgeweitet, Wirtschaftstätigkeiten umgestaltet, Mittel in nachhaltige Tätigkeiten umgelenkt werden und Greenwashing bekämpft wird.

Die EUST ist ein regulierungsbasiertes Nachhaltigkeitsklassifizierungssystem, das neue Nachhaltigkeitsindikatoren definiert. Es klassifiziert die wirtschaftlichen Aktivitäten von Unternehmen und ermöglicht die Berechnung relevanter Leistungskennzahlen (Key Performance Indicators, KPIs), wie z.B. Investitionsausgaben (CapEx) und Betriebsausgaben (OpEx). Die Kennzahlen helfen dabei, die Nachhaltigkeit von Wirtschaftstätigkeiten auf Unternehmens-, Branchen- und Wirtschaftsebene zu verfolgen und zu vergleichen.

Die EUST ist ein Transparenzinstrument. Die berichterstattenden Unternehmen sind verpflichtet, ihr Nachhaltigkeitsniveau in Bezug auf ihre nachhaltigen Wirtschafts- und Geschäftsaktivitäten darzustellen.

Die EUST verlangt einen substanziellen „Nettobeitrag“ zu den Umweltzielen und die Achtung der grundlegenden Unternehmens- und Menschenrechte. Es werden nicht nur neutrale Nachhaltigkeitsmaßnahmen berücksichtigt, sondern im Bereich der förderfähigen Wirtschaftstätigkeiten werden aktive und wesentliche Beiträge zu mindestens einem der folgenden sechs Umweltziele nach vorgegebenen technischen Prüfkriterien (TSC) gefordert:

1. Eindämmung des Klimawandels,  
2. Anpassung an den Klimawandel,  
3. nachhaltige Nutzung und Schutz von Wasser- und Meeresressourcen,  
4. Übergang zu einer Kreislaufwirtschaft,  
5. Vermeidung und Kontrolle von Umweltverschmutzung,  
6. Schutz und Wiederherstellung der Biodiversität und der Ökosysteme.

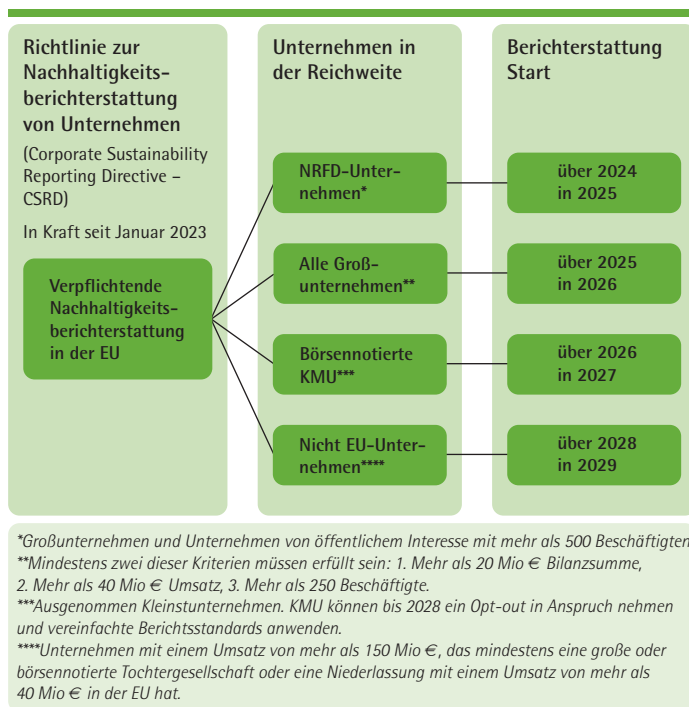
1. Eindämmung des Klimawandels,
2. Anpassung an den Klimawandel,
3. nachhaltige Nutzung und Schutz von Wasser- und Meeresressourcen,
4. Übergang zu einer Kreislaufwirtschaft,
5. Vermeidung und Kontrolle von Umweltverschmutzung,
6. Schutz und Wiederherstellung der Biodiversität und der Ökosysteme.

Und nicht nur das: Die Unternehmen dürfen auch keinem von ihnen Schaden zufügen und müssen Mindestgarantien (minimum safeguards) wie die OECD-Leitsätze für multinationale Unternehmen und die UN-Leitprinzipien für Wirtschaft und Menschenrechte einhalten.

## Wie werden die KMU von der EUST betroffen sein?

Der Europäische Green Deal hat sich zum Ziel gesetzt, eine umfassende wirtschaftliche Nachhaltigkeit zu erreichen, und die EU-Reform für nachhaltige Finanzen verfolgt einen Systemansatz, der alle Wirtschaftsakteure einbeziehen soll. Da die KMU 99% aller Unternehmen in der EU ausmachen, werden sie von der EUST direkt und indirekt betroffen sein. Die CSRD bezieht sich direkt auf die börsennotierten KMU und betrifft die obligatorische Berichterstattung; viele nicht börsennotierte KMU werden jedoch indirekt über verschiedene Geschäfts- und Fi-





Ibrahim Sancak

**Der Autor**

Prof. Dr. Ibrahim E. Sancak ist CEO der Eco-lithic Sustainability Solutions GmbH und Professor für Finanzwirtschaft mit den Schwerpunkten Digitalisierung und Nachhaltigkeit am ZWIRN-Zentrum für wissenschaftliches, interdisziplinäres Risikomanagement und Nachhaltigkeit an der Ostfalia Hochschule für angewandte Wissenschaften.

nanzkanäle betroffen sein. Andererseits wird die Reform des nachhaltigen Finanzwesens, einschließlich die EUST, erhebliche Auswirkungen auf viele KMU, ihre Geschäftsmodelle, ihre Humanressourcen, ihren Betrieb, ihre Finanzierungskapazitäten, ihren Kundenkreis und ihre Unternehmenskultur haben.

Die EU verfügt jedoch über einen Übergangsplan, um alle Akteur\*innen einzubeziehen, ohne dass es dabei zu negativen Auswirkungen kommt. In diesem Zusammenhang wird gemäß den CSRD-Bestimmungen die obligatorische Taxonomie-Berichterstattung zusammen mit anderen Nachhaltigkeitsanforderungen, einschließlich der Berichterstattung im Rahmen der EUST, für börsennotierte KMU im Jahr 2027 auf der Grundlage der Daten von 2026 beginnen.

Dieser Zeitplan sollte zumindest unter Berücksichtigung der folgenden entscheidenden Fakten sorgfältig geprüft werden.

Erstens ist die EUST bereits in Kraft; Unternehmen, die in den Geltungsbereich des NFRD fallen, haben ihre Taxonomie-Anpassungen (taxonomy alignments) seit 2022 gemeldet. Die bereits begonnenen Meldepflichten und die bevorstehenden neuen Anforderungen für große Unternehmen werden die Partner\*innen in der Wertschöpfungskette betreffen.

Zweitens bringen die Nachhaltigkeitsberichterstattung und die Einhaltung der CSRD eine Zwillingsumwandlung mit sich. Die EUST in Verbindung mit den übergreifenden Erwartungen

an die Nachhaltigkeitsberichterstattung, wie z.B. doppelte Wesentlichkeit (double materiality) und digitale Berichterstattung und Offenlegungserwägungen, bedeutet eine „Zwillingstransformation“ (twin transformation) auf Unternehmens-, Sektor- und Wirtschaftsebene. Bei der Bewältigung solcher Transformationen müssen Organisationen einerseits umfassende Daten erheben, ihre Managementstrukturen entsprechend reorganisieren, in Humanressourcen investieren, Nachhaltigkeits-Know-how auslagern und wissenschaftsbasierte Veränderungspläne entwickeln, also eine wissenschafts- und erfahrungsbasierte Nachhaltigkeitstransformation durchlaufen. Je nach der Komplexität eines Unternehmens kann eine gut durchgeführte Transformation zwei bis fünf Jahre dauern. Daher sollten KMU schon heute mit den Vorbereitungen beginnen, um eine harte Landung zu vermeiden.

Drittens sollten KMU unbedingt die Vorteile einer freiwilligen Berichterstattung berücksichtigen. Eine freiwillige Taxonomie-Berichterstattung signalisiert, dass das berichtende Unternehmen eine nachhaltige Welt zum Ziel hat und eine Prognose für nachhaltiges Wachstum hat.

Andererseits können KMU auf ihren Märkten eine Vorreiterrolle einnehmen und das Interesse großer EU-Unternehmen wecken, wenn sie eine Nachhaltigkeitsperspektive haben. Nachhaltigkeits-Investmentfonds müssen laut Verordnung in nachhaltige Unternehmen investieren, um die Anforderungen der SFDR zu erfüllen, und

nach Unternehmen mit Nachhaltigkeitsindikatoren und -berichten suchen. KMU, börsennotiert oder nicht börsennotiert, die diese Merkmale nicht aufweisen, werden aus dem Universum der Nachhaltigkeitsinvestitionen ausgeschlossen. In ähnlicher Weise zeigen die Statistiken über nachhaltige Finanzierungen, dass die Finanzierungsmöglichkeiten über neue Produkte wie nachhaltigkeitsgebundene Darlehen (sustainability-linked loans) und grüne Anleihen (green bonds) einen Aufwärtstrend aufweisen, was neue Finanzierungsmöglichkeiten für nachhaltige KMU signalisiert.

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass die KMU direkt oder indirekt von der EUST betroffen sein werden. Die Zukunft der KMU in der EU hängt also entscheidend von ihren Nachhaltigkeitsstrategien und -maßnahmen ab.



# Transformationsberatung NRW: Der European Green Deal „auf die Straße gebracht“

Andreas Bendig

Das große Ziel des European Green Deal heißt Klimaneutralität bis 2050. Dies stellt nicht nur die Politik, sondern auch die Wirtschaft in NRW vor große Herausforderungen, denn Klimaschutz- und Nachhaltigkeitsaspekte rücken immer mehr in den Vordergrund unternehmerischen Handelns. Nach wie vor ist die Umsetzung klimaneutraler Produktion, Dienstleistung und Verwaltung aber eine insbesondere für kleine und mittlere Unternehmen unüberschaubare und schwer zu strukturierende Aufgabe.

Die Landesregierung NRW hat sich daher die Aufgabe gesetzt, insbesondere KMU beim Übergang zu einer klimaneutralen und digitalen Wirtschaft frühzeitig und aktiv zu unterstützen, u. a. durch das Förderprogramm Transformationsberatung NRW. Das Projekt Green Deal NRW setzt genau an dieser Stelle an und entwickelt die benötigten Instrumente, die im Rahmen ei-

ner Transformationsberatung Anwendung finden können.

Der European Green Deal postuliert keine Abkehr vom wirtschaftlichen Wachstum, vielmehr ist das Ziel, wirtschaftliches Wachstum durch umweltbewussteres Handeln zu generieren. Dabei liegt der Fokus auf weniger Energieverbrauch,

weniger Treibhausgasemissionen, weniger Ressourceneinsatz. Die definierten Wegmarken auf dem Weg in eine geplante klimaneutrale Wirtschaft mit Blick auf NRW sind aktuell:

- æ 2030: Kohleausstieg und minus 65% der Treibhausgasemissionen in NRW (Basis 1990),
- æ 2040: minus 88% der Treibhausgasemissionen in NRW (Basis 1990),
- æ 2045: klimaneutrales NRW,
- æ 2050: klimaneutrale EU gemäß des European Green Deal.

Der European Green Deal hat konkrete Auswirkungen auf Unternehmen in Form der EU-Taxonomieverordnung. Die EU-Taxonomie ist ein Regelwerk zur Definition von Nachhaltigkeit. Hohe Relevanz bekommt sie insbesondere am Kapitalmarkt, sie ist für Unternehmen und Investoren gleichermaßen als Maßstab zu sehen.





Investoren erkennen anhand der klaren Kriterien und genauen Messgrößen des Regelwerks, ob ein Unternehmen nachhaltig wirtschaftet – oder eher nicht. So sollen mehr Gelder in nachhaltige Unternehmen und Technologien gelenkt und zugleich der Green Deal der Europäischen Union unterstützt werden.

Auf der Basis der Taxonomie wird in den kommenden Jahren eine Vielzahl an Gesetzen und Verordnungen verabschiedet, die ebenfalls die Entwicklung zum nachhaltigen Wirtschaften forcieren. Unternehmen legen offen, inwieweit sie ihr Handeln nach den Kriterien der Taxonomie ausrichten. Damit wird für Investoren auf einen Blick erkennbar, wie nachhaltig ein bestimmtes Unternehmen wirtschaftet. Finanzierungen spielen Taxonomie-Erwägungen zufolge künftig eine wichtige Rolle. Die Banken werden ebenfalls offenlegen, welche Unternehmen sie in welcher Form finanzieren.

Auch kleine und mittelständische Unternehmen werden davon betroffen sein. Und zwar einerseits indirekt als Zulieferfirma. Die größeren Unternehmen werden ihrerseits ihren Zulieferunternehmen über ihre Geschäftsbeziehungen eine entsprechende Nachweisdokumentation auferlegen. Andererseits müssen Banken künftig ebenfalls ein Nachhaltigkeits-Reporting erstellen. Das Problem dabei: Da viele Mittelständler keine Daten im Sinne der EU-Taxonomie haben, können deren nachhaltige Investitionen formal nicht als umweltrelevant gewertet werden. Die benötigten Daten müssen entweder bilateral eingeholt oder geschätzt werden. Da Unternehmen und Banken in ihren Geschäfts- und Finanzierungstätigkeiten untrennbar miteinander verbunden sind, haben Vorgaben, die nur eine der Parteien betreffen, mittelbar Auswirkungen auf die andere Seite.

Um insbesondere kleinen und mittelständischen Unternehmen Orientierung und Ansatzpunkte zur Erfüllung der oben skizzierten Anforderungen geben zu können, und sie zeitgleich bei notwendigen Veränderungsprozessen zu unterstützen, konzentrieren sich das Förderprogramm Transformationsberatung NRW und die im Projekt „Ökologisches Wirtschaften“ entwickelten Methoden und Tools genau darauf. Wohlweisend, dass es darüber hinaus ebenso wichtige Themenfelder wie bspw. Corporate Social Re-

sponsibility (CSR), Gemeinwohlokonomie (GWÖ) und weitere Standards gibt. Das Förderprogramm Transformationsberatung NRW berücksichtigt das in seinen Förderkriterien und gibt dabei den Rahmen zur aktiven Gestaltung und Teilhabe der Beschäftigten am Prozess einer auf Dauer angelegten kontinuierlichen Veränderung.

In der vorliegenden zweiten Ausgabe der green transfær werden verschiedene Ansätze und Erfahrungen der konkreten Umsetzung von großen Zielen in kleinen Unternehmen vorgestellt.

### Die Transformationsberatung NRW

Die Transformationsberatung NRW als neues Förderinstrument mit Start am 01.07.2022 fördert die Beratung von Unternehmen in NRW zur Ausrichtung und Umsetzung im ausschließlichen 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 2000 existierenden Potentialberatung begreifen.

Gefördert werden aktuell 40% der notwendigen Ausgaben für bis zu zwölf Beratungstage, höchstens 400 € pro Beratungstag. Das Förderangebot richtet sich an Unternehmen einschließlich Non-Profit-Organisationen mit Arbeitsstätte in Nordrhein-Westfalen und mindestens einer\*m Mitarbeiter\*in (Vollzeitäquivalent). Die Transformationsberatung NRW kann auch von Unternehmen in wirt-

schaftlichen Schwierigkeiten in Anspruch genommen werden.

Die Landesregierung NRW fördert durch die Transformationsberatung KMU bei der Entwicklung hin zu einer Green Economy. Da dies für viele Unternehmen und auch Berater\*innen ein neues Thema ist, wurde das Projekt Green Deal NRW eingesetzt: Es stellt wichtige Informationen zum Themenbereich zusammen und entwickelt die benötigten Konzepte und Instrumente, die im Rahmen einer Transformationsberatung Anwendung finden können.

Auf der Website greendealnwr.de finden Sie Hintergrundinformationen zu verschiedensten Themen der Green Economy, webbasierte Instrumente zur Orientierung und Identifikation von Schwerpunkten für die Beratung und Links zu den institutionellen Akteur\*innen in NRW, die Unterstützung im Themenfeld anbieten.

### Der Autor

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



Andreas Bendig



Jörg Schlüpmann, Andreas Franke, Kurt-Georg Ciesinger

# Das ökologische Mindset – Kernstück der „Green Deal-Beratung“

Jörg Schlüpmann, Andreas Franke, Kurt-Georg Ciesinger

Die Transformationsberatung NRW will Betriebe dabei unterstützen, sich den Herausforderungen der ökologischen Transformation zu stellen und sich in Richtung einer Green Economy vorzubereiten. Zur Unterstützung der Betriebe und der Berater\*innen wurde das Projekt Ökologisches Wirtschaften eingesetzt, um entsprechende Modelle und Instrumente zu entwickeln, die im Rahmen einer Transformationsberatung genutzt werden können. Entstanden ist das Modell der „Green Deal NRW“-Beratung, die ausführlich in dieser und der letzten Ausgabe der green transfær und auf der Website greendealnwr.de vorgestellt wird.

Im Kern geht es bei diesem Ansatz darum, den Beratungsprozess in drei bzw. vier Schritte zu gliedern:

æ Die „First Steps“ dienen der Orientierung. Betriebe und ihre Beschäftigten sollen hier mithilfe sehr einfacher und transparenter Tools die Vielfalt der Themenstellungen erkennen und Prioritäten setzen. Als Instrumente wurden hierzu der CO<sub>2</sub>-Footprint light, der Green Deal Radar und die App GrünKOMP entwickelt. Das Ergebnis dieses ersten Schrittes sind also Schwerpunktsetzungen für den weiteren Beratungsprozess.

æ Mit den „Next Steps“ werden diese ausgewählten Themen vertieft: Meist empfiehlt sich zunächst eine weitergehende CO<sub>2</sub>-Bilanz, um Hebel zu identifizieren. Dann können die Maßnahmen aber weit auseinander gehen: Von technischen Themen bis zu Fragen des Gemeinwohls sind hier alle Türen offen. Für eine Vielzahl von Fragen sind auf der Website greendealnwr.de Hinweise, Beispiele und Instrumente zusammengetragen worden und können mit dem sogenannten Next Steps Generator übersichtlich genutzt werden.

æ Die „Final Steps“ bilden den Schlusspunkt der Transformationsberatung im fördertech-nischen Sinne: Es werden ein technisch-organisatorischer Handlungsplan und ein Personalentwicklungsplan aufgestellt. Der Handlungsplan ist eine Zusammenfassung der Ergebnisse der Next Steps. Für den Per-

sonalentwicklungsplan können Tools wie die App GrünKOMP oder das webbasierte Kompetenztool SQIRE genutzt werden.

æ Mit dem vorangegangenen Schritt ist die Transformationsberatung, nicht aber die „grüne“ Entwicklung des Unternehmens abgeschlossen. Im Gegenteil beginnen viele Umsetzungsschritte erst nach der eigentlichen Transformationsberatung – die sogenannten „Further Steps“, bei denen es um die Behandlung von Einzelthemen mit der jeweils erforderlichen Tiefenschärfe geht. Hierfür können aber weitere Fördermittel in Anspruch genommen werden, die auf der Website systematisch vorgestellt werden.

Das Projekt Ökologisches Wirtschaften trug den Untertitel: „Ökologisches Mindset für Unternehmen und Beschäftigte zur Vorbereitung einer grünen digitalen Zukunft“. Dies kommt nicht von ungefähr, denn schließlich ist die Transformationsberatung ein Förderinstrument des Arbeitsministeriums NRW, nicht des Wirtschafts- oder Umweltministeriums. Und einem Arbeitsministerium geht es immer auch um den Menschen im Arbeitsprozess. Es geht darum, die Mitarbeiter\*innen mitzunehmen, zu informieren, einzubeziehen, zu beteiligen, ihnen Entwicklungschancen und Einflussmöglichkeiten zu geben.

Es geht aber auch darum, sie zu motivieren, im Idealfall zu begeistern. Denn letztendlich müssen die Menschen im Unternehmen, Führungs-

kräfte wie auch Beschäftigte, die Idee einer ökologischen Transformation „auf die Straße bringen“. Sie müssen mit ihrem Engagement und ihrer Kreativität Ideen und Lösungen entwickeln, was im konkreten Unternehmen „Green Economy“ und „Transformation“ überhaupt bedeuten können. Kurz: Sie müssen ein ökologisches Mindset haben.

Und dieses Mindset, diese Begeisterung für die notwendigen Entwicklungsprozesse kann man nicht immer voraussetzen, denn Menschen sind selten sofort begeistert von Veränderungen. Das hat auch handfeste Gründe: Veränderungen bedrohen nicht nur die Komfortzone, sie entwerfen Expertise und Erfahrung, neue Dinge müssen gelernt und alte „entlernt“ werden. Sie bedrohen den Status und die eigene Sicherheit – und welche Vorteile den notwendigen Anstrengungen gegenüberstehen werden, ist in vielen Fällen gar nicht sicher vorhersehbar. Das Institut für angewandte Innovationsforschung hat in einer Studie<sup>1</sup> bereits 2011 herausgefunden, dass Veränderung sogar krank machen kann – und zwar umso mehr, je weniger Einfluss man auf die Veränderungsprozesse hat. Die Forscher stellten fest, dass 39,1% der passiv betroffenen Führungskräfte Anzeichen starker vitaler Erschöpfung aufwiesen, 25,5% der Umsetzer, aber nur 13,6% der sogenannten Impulsgeber,

<sup>1</sup> Kriegesmann, B., Kunhenn, H., Kley, T. & Lücke, C. (2011). Re-organisationen als „Stresstests“ für Unternehmen: Erschöpfte Akteure in erschöpften Organisationen? präview – Zeitschrift für innovative Arbeitsgestaltung und Prävention, 05/2011, S.24–25.



die mit dem Veränderungsprozess selbst nichts zu tun haben. Veränderung ist offensichtlich umso schöner, je weiter man davon entfernt ist.

Ein ökologisches Mindset zu entwickeln bedeutet also nicht nur aufzuklären, zu informieren, Widerstände abzubauen, zu motivieren, sondern auch Handlungsfähigkeit zu schaffen und aus passiv Betroffenen aktiv Handelnde zu machen. In diesem Kontext hat das Projekt „Ökologisches Wirtschaften“ eine Reihe von Ansatzpunkten und Instrumenten entwickelt, die darauf abzielen, die Menschen in den Unternehmen zu motivieren, einzubeziehen und handlungsfähig zu machen. Diese Tools werden in dieser Ausgabe der green transfær vorgestellt:

#### æ Awareness-Seminare für Führungskräfte und Mitarbeitende

Insbesondere die Führungskräfte in Unternehmen fungieren als Multiplikator\*innen und sollten ein grünes Mindset haben, damit sie die notwendigen Maßnahmen auch gegen mögliche Widerstände umsetzen können. Aber auch Unternehmer\*innen und Berater\*innen profitieren von einem ausgeprägten Mindset mit einem besonderen Fokus auf grüne Themen. Das Awareness-Seminar vermittelt grundlegendes Wissen zu verschiedenen Nachhaltigkeitsthemen. Darüber hinaus werden Tools und Vorgehensweisen vorgestellt, die das nachhaltige Handeln im eigenen beruflichen Alltag erleichtern und ein vorbildhaftes Vorgehen ermöglichen.

#### æ Workshops zur Entwicklung von Handlungsplänen und die App EcoMindset

Die evidenzbasierte Interventionsmethode zur Steigerung umweltfreundlicher Verhaltensweisen im Arbeitskontext setzt sich aus zwei Bausteinen zusammen. Im ersten Teil der Intervention werden Methoden der kognitiven Dissonanz angewendet, um Motivation zur Veränderung zu schaffen. Im zweiten Teil werden Zielsetzungsmaßnahmen umgesetzt, in welchen konkrete Pläne zur Verhaltensmodifikation von den Beschäftigten selbst erarbeitet werden. Im Rahmen des Projektes Green Deal NRW haben wir ein App-gestütztes Workshop-Format entwickelt, welches eine flexible Durchführung mit Hilfe der App EcoMindset ermöglicht.

#### æ Das Basismodell Green Employer

... dient als Grundlage für die Implementierung von geeigneten Maßnahmen und Tools im Unternehmen, um eine erfolgreiche Transformation hin zu einem ökologischen Mindset zu ermöglichen. Es stellt systematisch die Handlungsmöglichkeiten dar, die ein Unternehmen hat, um ein grünes Mindset der Akteur\*innen zu fördern. Schnell wird hierbei klar, dass es in vielen Bereichen gar nicht um neue, spezifisch ökologische Themen geht, sondern um grundlegende Fragen der Unternehmensführung: Werte, Kultur, Arbeitsgestaltung, Belohnungssysteme und vieles andere mehr. Zu allen diesen Fragen sind bestehende Instrumente zusammengestellt und über eine interaktive Grafik übersichtlich abrufbar gemacht worden.

Mit diesen neuen Instrumenten, die explizit auf den Menschen im Transformationsprozess abzielen, ist das Beratungskonzept „rund“. In der Gesamtschau mit den Angeboten der Partnerinstitutionen, die in den beiden Ausgaben der green transfær ihre Beiträge geleistet haben, stehen nun Modelle und praktische Tools für alle Aspekte der Beratung eines Unternehmens bei den ersten, zweiten und dritten Schritten ökologischer Transformation bereit.

#### Die Autoren

*Jörg Schlüpmann ist Regionalleiter NRW der DAA Deutsche Angestellten-Akademie, Kurt-Georg Ciesinger Leiter der Abteilung Forschung und Entwicklung. Andreas Franke ist Geschäftsführer der mpool Consulting GmbH.*



Bildung schafft Zukunft.

**mpool**  
group



# Noch eine Runde bitte! – Nachhaltigkeit und Jobs durch Circular Economy

Paul Szabó-Müller, Carina Hermandi

Lieferengpässe, explodierende Energie- und Rohstoffpreise, Klimawandel, Artensterben, Umweltzerstörung, menschenunwürdige Arbeitsbedingungen... Wer bietet mehr? Schuld daran ist vor allem unsere auf Verbrauch ausgerichtete „lineare“ Wirtschaftsweise. Aber wie kann es zukünftig besser gehen? Große Hoffnungen ruhen auf dem Übergang in eine „zirkuläre“ Wertschöpfung (Circular Economy), die eine zentrale Säule des EU Green Deals ist. Das Projekt Prosperkolleg unterstützt insbesondere kleine und mittlere Unternehmen (KMU) bei diesem Transformationsprozess.

## Lineare Wirtschaft – So geht's nicht mehr!

In unserem aktuellen „linearen“ Wirtschaftssystem bauen wir mit großem Aufwand Werte auf, indem wir Rohstoffe extrahieren und zu Produkten verarbeiten, die wir anschließend verkaufen, verteilen und konsumieren. Heutzutage ist hier meist der Höhenpunkt erreicht. Denn die Wertschöpfung von produzierenden Unternehmen endet in den meisten Fällen mit dem Verkauf eines Produktes. Auf eine häufig viel zu kurze Nutzungsdauer folgen dann die Entsorgung, „energetische Verwertung“ oder gar Deponierung, die nicht immer korrekt verlaufen (z.B. Fehlwürfe, illegale Müllexporte). Wir zerstören also das, was wir mühevoll erzeugt haben, und vernichten Werte und Wertschöpfung.

## Zirkuläre Wirtschaft – So geht's besser?

Anders sieht es in der „zirkulären“ Wirtschaft aus. Einmal produziert, sollen die Produkte möglichst viele Runden im Wirtschaftskreislauf drehen, um den Wert der produzierten Dinge bzw. die Wertschöpfung möglichst lange zu erhalten oder gar zu steigern. Dies fängt bereits bei der Gestaltung von Produkten und Geschäftsmodellen an. Sie legt die Grundlage zur Umsetzung der Circular Economy durch Strategien, die Produkte einsparen bzw. deren Funktion anders bereitstellen (z.B. durch Virtualisierung), die Nutzung intensivieren (z.B. durch Sharing), die Effizienz steigern oder den Materialeinsatz reduzieren. Andere Strategien zielen auf die Verlängerung der Lebensdauer von Produkten und Komponenten ab, etwa durch Wiederverwendung, Reparatur oder Aufbereitung. Nur wenn es sich nicht vermeiden lässt bzw. nachweislich nachhaltiger ist, sollte ein stoffliches Recycling oder eine thermische Verwertung von Materialien erfolgen.

## Unternehmen brauchen Unterstützung

Circular Economy wird nicht zuletzt durch den EU Green Deal vorangetrieben. Laut zugehörigem Circular Economy Action Plan (CEAP) soll sich der Anteil zirkulärer Materialien bis 2030 verdoppeln, während das BIP der EU um 0,5% gesteigert und etwa 700.000 neue Arbeitsplätze geschaffen werden könnten. Dabei wird betont, wie wichtig es ist, die Transformation gerecht zu gestalten (Just Transition) und alle Akteur\*innen mitzunehmen. Vor allem Unternehmen und Beschäftigte in energie- und ressourcenintensiven Branchen, insbesondere KMU, brauchen Unterstützung bei der Suche nach Lösungen für vielfältige Herausforderungen wie Rohstoffkosten und -verfügbarkeit, Treibhausgasreduktion, neue Geschäftsmodelle, Fachkräftemangel, Kundenanforderungen an Nachhaltigkeit sowie neue rechtliche Anforderungen wie etwa Öko-Design-Vorgaben, Recyclingquoten, Recht auf Reparatur oder Informations- und Lieferketten-sorgfaltspflichten. Sowohl die Herausforderungen als auch die Lösungen sind eng mit dem Übergang zur Circular Economy verknüpft. Ein allererster Schritt dorthin kann der Potenzialcheck des Prosperkollegs sein.

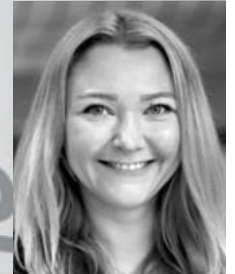
## Prosperkolleg-Potenzialcheck für KMU

Um vor allem produzierende KMU bei der Transformation zur Circular Economy zu unterstützen, hat das Prosperkolleg den „Potenzialcheck Circular Economy“ entwickelt (s. Abb. 1). Damit identifiziert Prosperkolleg Potenziale in vier Handlungsfeldern der Circular Economy, die sich in einer Unternehmensstudie als besonders relevant erwiesen haben: 1) zirkuläre Produktentwicklung, 2) Lieferkette und Einkauf kreislauffähiger Materialien, 3) ressourceneffiziente Produktion, 4) Rückholung, Wiederaufbereitung und Produkt-Service-Systeme.

Der Potenzialcheck enthält vier Bausteine zur Unterstützung von Unternehmen im Transformationsprozess. Sie bauen logisch aufeinander auf, funktionieren aber unabhängig voneinander und können flexibel ausgewählt werden: Das Erstgespräch dient dem Kennenlernen des Themas und der Teilnehmenden untereinander und gibt z.B. durch Praxisbeispiele erste Denkanstöße. Der zweite Baustein ist eine Ist-/Soll-Analyse mit dem Online-Tool „Circularity Matrix“. Dabei werden ca. 40 Fragen zum Status quo und zu den Zielvorstellungen gestellt, um prioritäre Handlungsfelder bzw. Maßnahmen in Bezug auf ein ausgewähltes Produkt zu identifizieren. Im dritten Baustein Maßnahmenentwicklung wird in einem halbtägigen „Circularity Workshop“ gemeinsam ein Handlungsplan erstellt, mit dem Handlungsempfehlungen (z.B. aus der Matrix) in erste Lösungsschritte überführt werden sollen. Der Workshop kann auch dazu dienen, dass Mitarbeiter\*innen einen Einstieg in das Thema Circular Economy finden und frühzeitig an der Strategieentwicklung mitwirken. Um die konkrete Umsetzung zu unterstützen, sieht der vierte Baustein eine Weitervermittlung durch das Prosperkolleg an Berater\*innen, Hochschulen, Forschungseinrichtungen und andere Organisationen vor. Dies können einfache Tipps, FuE-Projekte mit der Hochschule Ruhr West, Kooperationen mit Netzwerkpartner\*innen von Prosperkolleg oder Beratungsprojekte z.B. im Rahmen der Ressourceneffizienzberatung NRW sein. Da die betrachteten Handlungsfelder eng mit Kompetenzen verknüpft sind, die im Unternehmen eventuell noch zu entwickeln sind, sollen im Potenzialcheck zukünftig auch Qualifizierungsbedarfe abgeleitet und Empfehlungen zu Qualifizierungsangeboten gegeben werden.



Paul Szabó-Müller



Carina Hermandi

### Train-the-Trainer-Angebot für Berater\*innen

Auch Beratungsprogramme wie die Ressourceneffizienzberatung NRW können Unternehmen auf ihrem Weg zur Circular Economy unterstützen. Da diese auf kompetente Berater\*innen angewiesen sind und Berater\*innen wichtige Multiplikator\*innen der Circular Economy darstellen, hat Prosperkolleg das Train-the-Trainer-Konzept „Gut beraten für die Circular Economy Transformation“ entwickelt. Das Qualifizierungskonzept erhielt bei der ersten Erprobung im Oktober 2022 durchweg sehr positives Feedback. Ziel war es, die Berater\*innen dazu zu befähigen, die Circular Economy in ihre Beratung zu integrieren und den Potenzialcheck des Prosperkollegs anzuwenden.

Das Konzept basiert auf einer Analyse von Qualifizierungsbedarfen der Zielgruppe, bei der eng mit der Effizienz-Agentur NRW zusammengearbeitet wurde. Es besteht aus drei Modulen, welche je nach Vorkenntnissen und Interessen unabhängig voneinander ausgewählt werden können. Mit Blick auf die große Diversität der Zielgruppe werden aufeinander abgestimmte Online-Veranstaltungen und E-Learning-Ein-

heiten angeboten. Dadurch wird auch eine hohe räumliche und zeitliche Flexibilität sichergestellt, die Berater\*innen benötigen. Bei der Erprobung diente Modul 1 dazu, Teilnehmer\*innen zu akquirieren und Geschmack auf mehr zu machen, indem ihnen Kolleg\*innen in einer Online-Infoveranstaltung aus der eigenen Beratungspraxis berichteten. Im Modul 2 erfolgte eine eher konzeptionelle, aber sehr praxisnahe Einführung, in der Grundbegriffe und -kenntnisse vermittelt wurden, um ein „Circular Mindset“ zu schaffen. Im Modul 3 lernten die Teilnehmer\*innen die vier Handlungsfelder und die „Circularity Matrix“ kennen, um zukünftig den Potenzialcheck selbst durchführen zu können. Im E-Learning-Angebot konnten die Teilnehmer\*innen die Inhalte wiederholen und vertiefen sowie nach einem freiwilligen Selbsttest einen Teilnahme-nachweis erhalten. Ein besonderes Highlight im E-Learning sind die kurzen Online-Lerneinheiten mit interaktivem bzw. spielerischem Charakter, sogenannte Microlearnings.

### Ausblick: Prosperkolleg-Potenzialcheck in der Green Deal NRW Beratung & Co.

Der Prosperkolleg-Potenzialcheck Circular Economy ist neben der Ressourceneffizienz- auch

ein sehr nützliches Instrument für die Green Deal- und Transformationsberatung NRW. Die G.I.B. NRW, Green Deal NRW und Prosperkolleg planen gemeinsame Aktivitäten im Rahmen der beiden letztgenannten Programme, damit noch mehr Berater\*innen, Unternehmen und Beschäftigte für die Circular Economy Transformation „fit“ werden.

### Die Autor\*innen

Paul Szabó-Müller ist Mitarbeiter am Institut der Informatik der Hochschule Ruhr West in Bottrop und dort Co-Leiter des Forschungsprojekts Prosperkolleg sowie Leiter des Arbeitspakets Qualifizierung.

[paul.szabo-mueller@hs-ruhrwest.de](mailto:paul.szabo-mueller@hs-ruhrwest.de)

Carina Hermandi ist Mitarbeiterin am Institut Energiesysteme und Energiewirtschaft an der Hochschule Ruhr West in Bottrop und im Forschungsprojekt Prosperkolleg eine der Ansprechpersonen für den Potenzialcheck. [Carina.Hermandi@hs-ruhrwest.de](mailto:Carina.Hermandi@hs-ruhrwest.de)

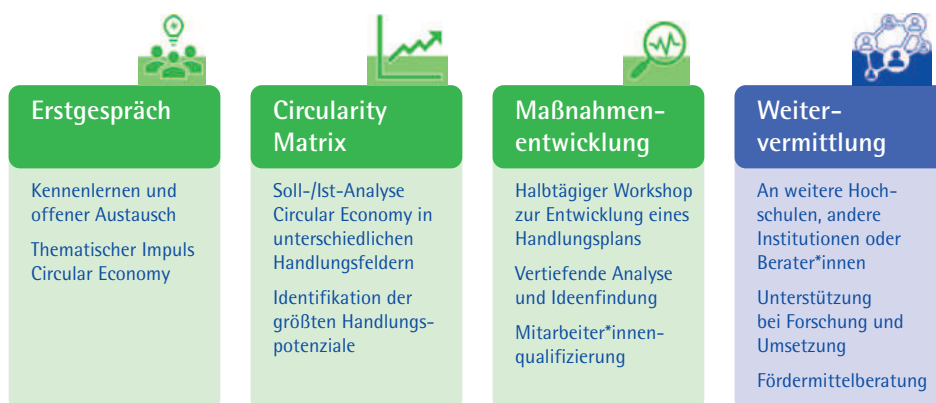


Abb. 1: Prosperkolleg-Potenzialcheck (Quelle: Prosperkolleg-Projekt, April 2023)

# Kultur, Führung, Personal – Wie Umweltstrategien in Unternehmen gelebt werden können

Dominik Bentler

In Deutschland sind Unternehmen für knapp 50% des CO<sub>2</sub>-Ausstoßes verantwortlich. Das ist zahlreichen Unternehmen bereits bewusst, weswegen diese Organisationen in den vergangenen Jahren den Themenbereich Nachhaltigkeit als Kernthema in Strategien der Organisationsentwicklung fokussiert haben. Oftmals fehlt für die Umsetzung dieser Strategien in den Unternehmen jedoch eine Übersicht möglicher Ansatzpunkte und Methoden. Darüber hinaus sind Metriken für die Bewertung der Nachhaltigkeitsperformance schwer nutzbar, insbesondere wenn das nachhaltige Verhalten der Beschäftigten diagnostiziert werden soll.

Daher werden in diesem Beitrag Antworten gegeben, sofern Unternehmen

1. Ansatzpunkte innerhalb des Unternehmens für die Steigerung der Nachhaltigkeitsperformance auswählen möchten,
2. konkrete Umsetzungsstrategien zur Beeinflussung dieser Ansatzpunkte suchen und
3. den Erfolg dieser Maßnahmen über Nachhaltigkeitsindikatoren messbar machen möchten.

## 1. Ansatzpunkte zur Beeinflussung der Nachhaltigkeitsperformance

Auf verschiedenen Ebenen im Unternehmen können Ansatzpunkte ausgewählt werden. Man unterscheidet zwischen kontextuellen Faktoren und Personenmerkmalen (s. Abb. 1). Auf Ebene der kontextuellen Faktoren befinden sich unter anderem die Team-, Führungs- und Organisationsebenen. Personenmerkmale umfassen sowohl menschliche Eigenschaften, welche zwischen Personen variieren können (z.B. Einstellungen

zum Thema Nachhaltigkeit) und Merkmale innerhalb von Personen, welche abhängig von Situationen und zeitlichen Einflüssen unterschiedliche Ausprägungen aufzeigen können (z.B. Motivation für nachhaltiges Verhalten).

Um möglichst umfangreiche Einflüsse auf die Nachhaltigkeitsperformance auszuüben, bietet es sich an, Ansatzpunkte auf der kontextuellen Ebene auszuwählen. Eine Veränderung dieser kontextuellen Faktoren wirkt sich im Anschluss auf die Personenmerkmale der Beschäftigten aus. Wissenschaftliche Erkenntnisse konnten bestätigen, dass insbesondere Normen von Organisationen und Teams sowie umweltfreundliches Führungsverhalten die Mitarbeitenden bedeutsam beeinflussen (Bentler et al., 2021; Bentler & Maier, 2023).

Richtlinien oder Verhaltenskodexe gelten auf der organisationalen Ebene als sogenannte injunktive Normen und steigern maßgeblich aufgabenbezogenes Nachhaltigkeitsverhalten, welches in direkter Verbindung mit der Arbeitstätigkeit selbst steht. Das umweltfreundliche Verhalten direkter Kolleg\*innen wird von den Mitarbeitenden als sogenannte deskriptive

Norm wahrgenommen. Diese deskriptiven Normen wirken sich insbesondere auf freiwilliges umweltfreundliches Verhalten der Beschäftigten aus. Ähnlich wie die deskriptiven Normen hat auch das umweltfreundliche Führungsverhalten bedeutsamen Einfluss auf freiwilliges umweltfreundliches Verhalten des Personals.

Sofern man sich in diesem ersten Schritt auf einen Ansatzpunkt, z.B. Normen oder Führungsverhalten, festgelegt hat, sollte im Anschluss eine konkrete Strategie erarbeitet werden, wie dieser Ansatzpunkt beeinflusst werden kann.

## 2. Umsetzungsstrategien zur Beeinflussung der Ansatzpunkte

Für die Beeinflussung der zuvor ausgewählten Ansatzpunkte zur Steigerung der Nachhaltigkeitsperformance bietet sich eine Reihe unterschiedlicher psychologischer Methoden an (Osbaldiston & Schott, 2012). Diese Methoden sollen dazu dienen, die Motivation der Beschäftigten zu steigern, ihr nachhaltiges Verhalten anzupassen und sie dabei unterstützen, diese Verhaltensveränderung über einen langen Zeitraum aufrecht zu erhalten.

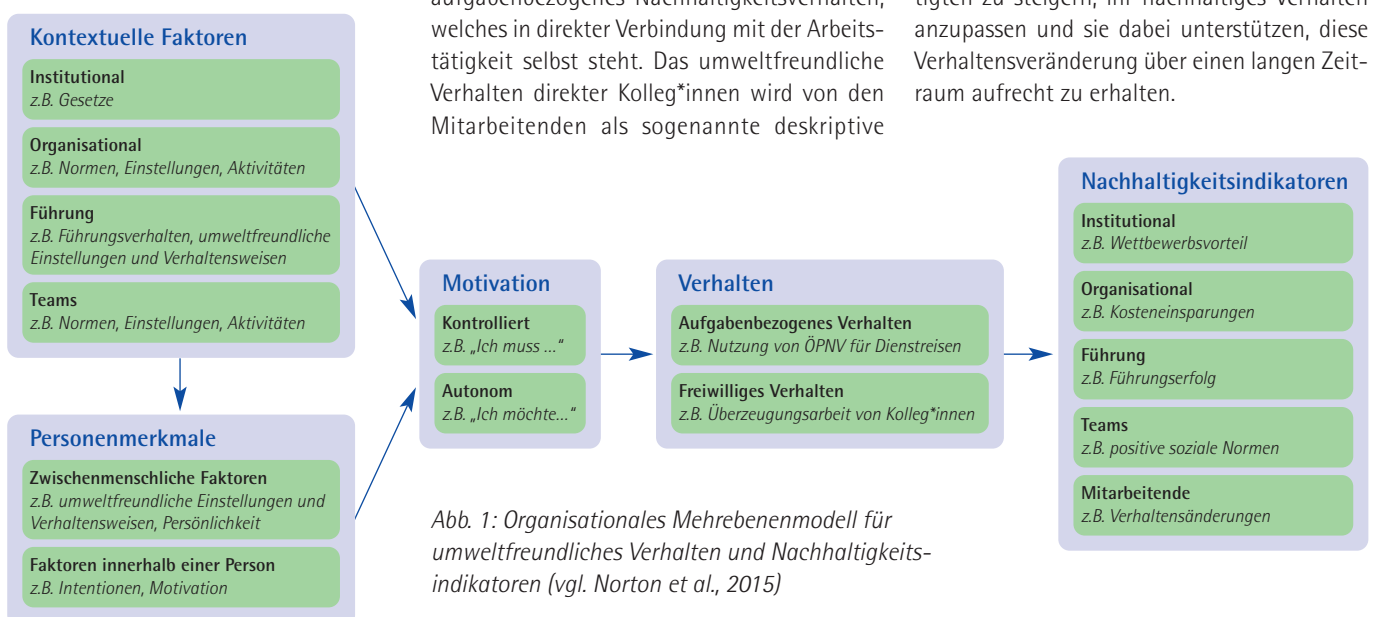


Abb. 1: Organisationales Mehrebenenmodell für umweltfreundliches Verhalten und Nachhaltigkeitsindikatoren (vgl. Norton et al., 2015)





Zwei Methoden mit starken Effekten auf Motivation und nachhaltiges Verhalten im kontextuellen Bereich sind Zielsetzungsstrategien und die Nutzung von sozialen Vorbildern. Die Umsetzung beider Strategien kann von Führungskräften gesteuert oder unterstützt werden. Insbesondere im Bereich der Zielsetzungsstrategien kommt den Führungskräften durch Ihre Entscheidungsbefugnis eine besondere Rolle zu. Denn sie können darüber entscheiden, wie weit gesetzte Nachhaltigkeitsziele in den Arbeitsalltag und die vorliegenden Prozesse eingreifen können. Darüber hinaus sollten Führungskräfte bei der Definition, Erreichung und Bewertung von Nachhaltigkeitszielen unterstützen. Diese Ziele können sowohl für Einzelpersonen festgelegt, als auch auf Ebene von Arbeitsgruppen gemeinschaftlich definiert werden.

Ferner dienen Führungskräfte als Vorbilder für die Beschäftigten. Wenn die Führungskräfte als gutes Beispiel für nachhaltiges Verhalten im Arbeitskontext zeigen, dass auch bei ökonomisch relevanten Entscheidungen Nachhaltigkeitsausmaße im Entscheidungsfindungsprozess berücksichtigt werden, wird dieses Verhalten vom geführten Personal übernommen.

### 3. Erfolg über Nachhaltigkeitsindikatoren messbar machen

Da Entscheidungsträger in Unternehmen bislang häufig ausschließlich auf ökonomische Leistungsdaten zur Bewertung der Unternehmenssteuerung zurückgegriffen haben, kommen durch Nachhaltigkeitsziele neuartige Indikatoren hinzu. Die Nutzung von Nachhaltigkeitsindikatoren zur Messung der nachhaltigen Performance ist insbesondere aus zwei Gründen von großer Bedeutung. Erstens dienen sie zur Überprüfung des Erfolgs der durchgeführten Nachhaltigkeitsmaßnahmen. Zweitens bilden sie die

Grundlage für die Ausrichtung zukünftiger Nachhaltigkeitsmaßnahmen.

Nachhaltigkeitsindikatoren können auf unterschiedlichen organisationalen Ebenen gemessen werden (s. Abb. 1). Es bietet sich an, die Messung von Nachhaltigkeitsindikatoren auf denjenigen Ebenen durchzuführen, auf denen eine unverfälschte Diagnose möglich ist. Dies ist insbesondere auf den Ebenen von Einzelpersonen und Arbeitsgruppen möglich. Für die Messung bieten sich aus ökonomischer Perspektive unterschiedliche Skalen an, welche von den Personen über den Selbstbericht in Einzelarbeit bearbeitet werden, z.B. die Skala zur Messung von umweltfreundlichen Einstellungen und Verhaltensweisen (Bentler & Maier, 2016).

Der wiederholte Einsatz dieser Skalen vor und nach der Durchführung von Maßnahmen verdeutlicht die Veränderung von nachhaltigen Verhaltensweisen der Beschäftigten und bietet darüber hinaus die Möglichkeit zur Definition neuer Maßnahmen, wodurch der hier beschriebene Prozess erneut von Vorne startet.

#### Literatur

- Bentler, D., Koert, I. & Maier, G. W. (2021). Der Einfluss von Einstellungen, Normen und Motivation auf aufgabenbezogenes und proaktives umweltfreundliches Verhalten am Arbeitsplatz. 12. Tagung der Fachgruppen Arbeits-, Organisations- und Wirtschaftspsychologie sowie Ingenieurspsychologie der DGPs, Chemnitz.
- Bentler, D. & Maier, G. W. (2016). Entwicklung und Validierung eines Fragebogens zur Erfassung umweltbewusster Einstellungen und Verhaltensindikatoren im Arbeitskontext (UEVA). Presented at the 50. Kongress der Deutschen Gesellschaft für Psychologie, Leipzig.
- Bentler, D. & Maier, G. W. (2023). A Meta-Analysis on the Effect of Green Leadership on Employee Green Behavior. Society for Industrial and Organizational Psychology Annual Conference. Boston, MA, USA.
- Osbaldiston, R. & Schott, J. P. (2012). Environmental sustainability and behavioral science: Meta-analysis of proenvironmental behavior experiments. *Environment and behavior*, 44, 257-299.
- Norton, T. A., Parker, S. L., Zacher, H. & Ashkanasy, N. M. (2015). Employee green behavior: A theoretical framework, multilevel review, and future research agenda. *Organization & Environment*, 28, 103-125.



Dominik Bentler

#### Der Autor

Dominik Bentler ist freiberuflicher organisationspsychologischer Berater. Darüber hinaus forscht er als wissenschaftlicher Mitarbeiter am Lehrstuhl für Arbeits- und Organisationspsychologie der Universität Bielefeld zu organisationalen Ansatzpunkten mit dem Ziel der Steigerung umweltfreundlichen Verhaltens von Personen im Arbeitskontext.



# Auf dem Weg zum ökologischen Mindset und gelebter Nachhaltigkeit – Das Basismodell „Green Employer“

Marcel Kern, Lucia Johanneves

Warum fällt es uns so schwer, konsequent nachhaltig zu denken und uns bei der Arbeit und zu Hause nachhaltig zu verhalten? Die Kurzantwort: weil Nachhaltigkeit für uns zumeist kein greifbares Ziel ist und wir häufig kein direktes Feedback zu umweltbewusstem oder -schädlichem Verhalten bekommen. Ob wir die Verpackung in die richtige Mülltonne werfen oder im Stress schnell in den Restmüll, die E-Mail vom Chef als Erinnerungsstütze noch einmal ausdrucken oder nicht, das Licht beim kurzzeitigen Verlassen des Raums ausschalten oder erst dann, wenn wir nicht mehr zurückkehren, das alles hat keine direkten Konsequenzen für uns.

Aus diesem Grund fällt es uns so schwer, das langfristig ausgerichtete Ziel konsequent anzugehen und zu verfolgen. Zudem sind wir im Arbeitsalltag oft so stark eingebunden von den wichtigen und dringlichen Aufgaben, dass wir übergeordnete und dadurch oft als nachrangig empfundene Ziele wie die Nachhaltigkeit hintenanstellen.

Dies macht es natürlich auch für Unternehmensverantwortliche schwer, Wertschöpfungsprozesse konsequent nachhaltig zu gestalten und anzupassen. Zugleich wird aber der Handlungsdruck aufgrund des politischen und gesellschaftlichen Interesses sowie der immens wachsenden Kosten unökologischen Wirtschaftens immer größer. Mit dem Basismodell „Green Employer“ wollen wir Unternehmen eine praktikable Übersicht über zielführende und erfolgsversprechende Handlungsmöglichkeiten bieten, die sich genau an den (psychologischen) Mechanismen orientieren, die uns von der gelebten Umsetzung ökologischer Ziele im Arbeitsalltag abhalten.

## Das Basismodell „Green Employer“

Unser Basismodell beschreibt im Wesentlichen drei große, forschungsseitig bewährte Faktoren, die Unternehmensverantwortliche durch konkrete Maßnahmen in die gewünschte Richtung beeinflussen können: das ökologische Mindset, also das grundsätzliche Denkverständnis der Mitarbeitenden in Bezug auf Ökologie und Nachhaltigkeit, der Umsetzungswille bzw. die Intention in der Belegschaft und das tatsächliche nachhaltige Verhalten.

Das Modell nutzt dabei zwei zentrale Prinzipien aus der Motivationspsychologie, nämlich zum einen das sogenannte „Rubikon-Modell“ der Handlungsmotivation (s. Abb. 1) und zum an-

deren Erkenntnisse zur Routinenbildung. Lassen Sie uns einen kurzen Blick darauf werfen, wie wir glauben, Unternehmen auf dem Weg zu ökologischem Handeln und Wirtschaften helfen zu können.

## Auf das ökologische Mindset kommt es an

Eine erste Stellschraube ist es, unter den Mitarbeitenden ein ökologisches Mindset aufzubauen bzw. dieses zu stärken. Die Belegschaft braucht ein starkes Bewusstsein für die Bedeutung nachhaltigen Wirtschaftens, muss das Ziel der Nachhaltigkeit verinnerlichen und sich mit nachhaltigen Zielen identifizieren können. Natürlich will auch gelernt sein, was man individuell im Arbeitsalltag tun kann.

Nur wenn wir unter den vielen Zielen, die wir bei der Arbeit verfolgen, der Nachhaltigkeit einen vorderen Platz einräumen, werden wir unser Handeln auch daran ausrichten. Das ist gar nicht so einfach, da wir bei der Arbeit oft viel zu tun haben, unter Zeitdruck stehen und in

der Regel an unserer Produktivität und nicht an Nachhaltigkeit gemessen werden. Daher ist es wichtig, Arbeitsplätze so zu gestalten, dass sie die Handlungsspielräume sowohl in zeitlicher als auch inhaltlicher Hinsicht bieten, die es braucht, um bei der Arbeit Neues zu probieren und nachhaltiger zu werden. Zugleich bietet es sich an, eine übergreifende Unternehmensvision zu entwickeln und zu leben, am besten unter Beteiligung der Belegschaft (Stichwort Green Involvement), die nachhaltiges Handeln und Wirtschaften in den Mittelpunkt stellt. Führungskräfte sollten dabei mit gutem Vorbild vorangehen, sich selbst an Nachhaltigkeitszielen messen lassen und Nachhaltigkeit immer wieder auf die Agenda setzen, damit sich über die Zeit ein „Nachhaltigkeitsklima aufbaut“.

Schöne Worte! Aber wie kann das ökologische Mindset in der Belegschaft erhöht werden? Dazu haben wir auf der Homepage [www.green-dealnrw.de](http://www.green-dealnrw.de) eine ganze Reihe an Tipps, Leitfäden und Handlungsempfehlungen zusammengestellt, die nach Belieben eingesetzt werden können. Klar ist für uns, dass wir sowohl formelle als auch informelle Weiterbildungsmöglichkeiten brauchen, die z.B. auch die kleinen praktischen Tipps für ökologisches Verhalten im Alltag aufzeigen.

## Einfach mal loslegen: Den Rubikon überschreiten

„Jetzt kann es losgehen!“ Wir haben verstanden, worum es geht, und wollen uns nun verändern, anpacken und nachhaltiger werden. Aber Vorsicht! Oft wollen wir zu schnell zu viel erreichen. Das macht es uns schwer, den ersten Schritt zu wagen. Auch wenn wir uns einem Ziel verpflichtet fühlen, bedeutet das noch nicht, dass wir auch ins Handeln kommen.

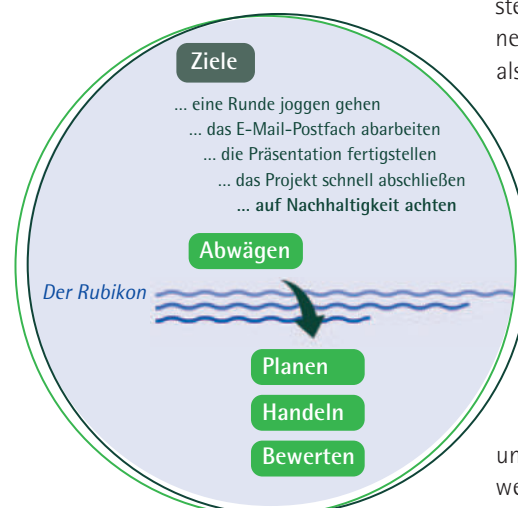


Abb. 1: „Rubikon-Modell“



Abb. 2: Modell „Green Employer“ (<https://greendealnrw.de/basismodell-green-employer>)

Diese innere Handlungsbarriere wird in der Psychologie seit Jahrzehnten diskutiert und beforscht. Eines der einflussreichsten Modelle hierzu ist das Rubikon-Modell. Es beschreibt im Kern, dass die Motivation für ein Ziel wie die Nachhaltigkeit allein nicht ausreicht, um dieses auch tatsächlich zu erreichen. Vielmehr ist einer der zentralsten Punkte, dass wir den imaginären „Rubikon“, einen Fluss in Italien, überqueren und mit einer Handlung beginnen. Das Modell greift dabei ein historisches Ereignis des römischen Bürgerkriegs auf, bei dem Caesar durch das Überschreiten des Rubikons, der die Grenze zwischen den damals unter seiner Hoheit stehenden Regionen Gallien und Illyrien und dem eigentlichen Italien beschrieb, dem römischen Senat implizit den Krieg erklärte. Noch heute steht der Ausdruck „den Rubikon überschreiten“ dafür, sich unwiderruflich auf eine Handlung einzulassen und ein Ziel zu verfolgen (Abb. 1).

### Von der Belohnung bis zur Routine

Unternehmen können ihre Mitarbeitenden auf vielfältige Weise dabei unterstützen, den Rubikon zu überschreiten und damit Veränderungen zu mehr Nachhaltigkeit und Ökologie anzustoßen. In unserem Basismodell zeigen wir, wie man den Aufbau nachhaltiger Handlungsrou-tinen in der Belegschaft, aber auch strukturelle Nachhaltigkeitsroutinen im Unternehmen auf-bauen und unterstützen kann. Wir sind davon überzeugt, dass es gerade am Anfang einen be-lohnenden Charakter haben muss, wenn wir uns nachhaltig verhalten. Sobald wir realisieren, dass unser neues oder angepasstes Verhalten doch nicht mit so viel Aufwand verbunden ist, wie wir am Anfang dachten, ist die Wahr-schein-

lichkeit groß, dass wir Stück für Stück Routine darin entwickeln, unser Handeln an Nachhaltigkeitszielen auszurichten.

Dabei ist es zu empfehlen, lieber erst einmal mit den kleinen Dingen zu beginnen und nicht direkt den großen Wurf anzustreben, der die Arbeit radikal auf den Kopf stellt. Stück für Stück wird es uns gelingen, nachhaltig zu wirtschaften, wenn die Ziele jeweils realistisch bleiben und von der Belegschaft auch tatsächlich durch eigene Anstrengung erreicht werden und dadurch akzeptiert werden können. Ansonsten erreichen die eigentlich positiv gemeinten Maßnahmen zur Motivierung genau das Gegenteil, nämlich Ablehnung. Warum also nicht bei Zielvereinbarungen von Führungskräften Punkte zum Thema Nachhaltigkeit mit aufnehmen oder mit einem Ideenwettbewerb Anreize dafür setzen, dass Mitarbeitende selbst Vorschläge für mehr Nachhaltigkeit machen?

### Mit System zum Ziel

Unser Basismodell zeigt also verschiedene Ansatzpunkte auf, die auf dem Weg zur Nachhaltigkeit helfen werden, und ordnet diese in ein psychologisches Erklärungsmodell unseres Verhaltens ein. Das Modell lässt sich dabei flexibel an die jeweiligen Bedarfe der Unternehmen anpassen: Unternehmensverantwortliche können selbst ermitteln, in welchen Bereichen sie am ehesten Unterstützung brauchen, und dann Ideen für die praktische Umsetzung einholen. Wir glauben, dass wir so den heterogenen Ausgangsbedingungen der Unternehmen gerecht werden und allen Unternehmen auf dem Weg in die Klimaneutralität helfen können.



Marcel Kern, Lucia Johanneves

Vielleicht haben Sie nun auch Lust darauf bekommen, unser Modell etwas genauer anzuschauen. Rufen Sie doch gleich die Homepage auf und stöbern Sie durch unsere Vorschläge für konkrete Umsetzungsmaßnahmen: <https://greendealnrw.de/basismodell-green-employer>

### Die Autor\*innen

Prof. Dr. Marcel Kern ist Juniorprofessor für Angewandte Psychologie in Arbeit und Gesundheit an der Ruhr-Universität Bochum.

Lucia Johanneves ist studentische Mitarbeiterin in der Arbeitseinheit für Angewandte Psychologie in Arbeit und Gesundheit an der Ruhr-Universität Bochum.

RUHR  
UNIVERSITÄT  
BOCHUM

RUB





# Mitmachen, Mitgestalten, Mitverändern: Wie Grüne Zirkel konkrete Nachhaltigkeits- maßnahmen ermöglichen

Muhammed Ali Aksu, Marcel Kern

Wie können Unternehmen möglichst schnell operativ umsetzbare Maßnahmen zur Steigerung der Nachhaltigkeit erarbeiten und umsetzen? Die Anpassung bereits etablierter und wirksamer Instrumente aus der Organisationsentwicklung kann eine Antwort darauf sein. Mit dem „Grünen“ Zirkel als partizipativ angelegte Projektgruppe unter Beteiligung verschiedener Interessengruppen stellen wir ein Instrument vor, welches Unternehmen mit geringem finanziellen Aufwand und Ressourceneinsatz zur schnellen Verbesserung der Nachhaltigkeit nutzen können.

## Der Gesundheitszirkel als Modell

Der Grüne Zirkel stellt eine inhaltliche Anpassung des seit den 1980er Jahren etablierten Gesundheitszirkels dar. Dabei spielten die steigenden Herausforderungen im Zusammenhang mit Gesundheit in der Arbeitswelt eine wichtige Rolle. Um gesundheitliche Belastungen am Arbeitsplatz zu erkennen und zu reduzieren, Arbeitsplätze ergonomischer und prozessoptimierter zu gestalten und dadurch die Gesundheit der Beschäftigten zu verbessern, wurden Gesundheitszirkel als eine partizipative Methode eingeführt, bei der insbesondere die Betroffenen aktiv in den Prozess einbezogen werden. Gesundheitszirkel beruhen dabei auf der Erkenntnis, dass Mitarbeitende über eine hohe lokale Expertise über Ihre Arbeitstätigkeit, Ausstattung und Arbeitsumgebung verfügen. Gemeinsam mit Unternehmensverantwortlichen, Fachleuten für Arbeitssicherheit und Gesundheit (z.B. Betriebsärzt\*innen) sowie Personalverantwortlichen werden in verschiedenen Sitzungen Ursachen diskutiert, Lösungsvorschläge erarbeitet und die Umsetzung geplant. Durch die Beteiligung der unterschiedlichen Gruppen gelingt so die zielführende und effiziente Verbesserung der Arbeitsplätze.

Seitdem haben Gesundheitszirkel in vielen Unternehmen an Bedeutung gewonnen und sind zu einem integralen Bestandteil des betrieblichen Gesundheitsmanagements geworden.

Im Rahmen des Projektes „Ökologisches Wirtschaften – Ökologisches Mindset für Unternehmen und Beschäftigte zur Vorbereitung einer grünen digitalen Zukunft“ wurde in Anlehnung an die Gesundheitszirkel ein modellhaftes Kon-

zept erarbeitet, wie der Aufbau und der Ablauf eines Grünen Zirkels gelingen können, um im Rahmen des unternehmensinternen Einsatzes nachhaltiges Handeln zu stärken und zu strukturieren.

## Eine partizipative Maßnahme zur Förderung von nachhaltigem und ökologischem Handeln in Betrieben

Grüne Zirkel sollen Unternehmen ermöglichen, im Rahmen einer projektbezogenen Kleingruppe mit etwa acht bis zehn Personen einen Austausch über grüne Themen in einem geschützten Raum zu initiieren. Der Einsatz einer kleinen Gruppe erleichtert dabei die Kommunikation und sorgt für eine aktive Beteiligung aller Per-

sonen mit ihren jeweiligen Erfahrungshintergründen und Kompetenzen.

Wichtig ist die Gruppenzusammensetzung: Zum einen sollen Grüne Zirkel aus einer festen Gruppe „ständiger“ Mitglieder bestehen, zum anderen sollen „nicht ständige“ Mitglieder die Diskussion und Erarbeitung von Lösungen bereichern. Zu den ständigen Mitgliedern gehören in jedem Fall einige Beschäftigte sowie operative Führungskräfte und Verantwortliche für das Thema Nachhaltigkeit im Unternehmen. Wichtig ist dabei eine möglichst heterogene Zusammensetzung von Beschäftigten aus verschiedenen Berufsgruppen, um unterschiedliche Expertisen und Betroffenheiten einzubeziehen. Einer Person aus der Gruppe wird die Rolle als Moderator\*in zugewiesen, der\*die für die Planung der Termine, die Tagesordnungen sowie Diskussionsführung verantwortlich ist.

Nicht ständige Mitglieder können Personen aus der Geschäftsleitung oder der Administration sein. Insbesondere Bereichsleitungen oder strategische Führungskräfte sollten nur bedarfsspezifisch, zum Beispiel bei der Umsetzungsplanung, hinzugezogen werden, um die Zustimmung zu Lösungsvorschlägen zu sichern und ggf. notwendige Ressourcen für die Umsetzung von



Maßnahmen zu besprechen. Weitere nicht-ständige Mitglieder können der Betriebsrat als Vertretung der Interessen aller Beschäftigten und Berufsgruppen oder externe Klima- und Umweltschutzexpert\*innen sein, die in regelmäßigen oder unregelmäßigen Abständen thematisches Fachwissen in die Diskussion einbringen sowie eine qualitätssichernde Funktion übernehmen.

### Ziele und Arbeitsweise des Grünen Zirkels

Die Ziele des Grünen Zirkels sind vielfältig:

- æ Entwicklung von bereichs- bzw. arbeitsplatzspezifischen Maßnahmen zur Verbesserung der Ökologie in den Arbeitsprozessen, beispielsweise Maßnahmen zur Senkung des Ressourcenverbrauchs (Strom, Wasser, Material etc.) oder Maßnahmen zur Vermeidung von Abfallprodukten,
- æ Erarbeitung von direkt nutzbaren und umsetzbaren Handlungsplänen, um klimaschützende Maßnahmen im Unternehmen zu implementieren,
- æ Entwicklung und Erhöhung des ökologischen Mindsets der Mitarbeiter\*innen, damit sich diese ressourcen- und umweltschonender im Unternehmen verhalten,
- æ Schaffung von betrieblichen Bedingungen, die zum Umweltschutz beitragen.

Dabei ist eine strukturierte, nachvollziehbare und transparente Vorgehensweise zu jedem Zeitpunkt entscheidend. Der Erfolg des Grünen Zirkels ist aber auch an die Bewältigung diverser Herausforderungen gekoppelt. Hierzu gehören unter anderem

- æ hierarchische Statusgefälle der Beteiligten,
- æ unterschiedliche Interessen der Mitglieder der Projektgruppe,
- æ Herausforderungen der interdisziplinären Zusammenarbeit: Jede\*r Beteiligte ist nur im eigenen Bereich Expert\*in,

- æ allgemeine Kommunikations- und Absprache-probleme,
- æ Gefahr der Abschottung des Grünen Zirkels durch Eigendynamik der Gruppenprozesse,
- æ mangelnde Unterstützung von Entscheidungsträger\*innen.

### Erfolgsbeiträge eines Grünen Zirkels

Die Etablierung eines Grünen Zirkels eröffnet eine breite Palette von praktikablen Lösungsansätzen zur Förderung der Nachhaltigkeit. Evaluationsstudien zu den Gesundheitszirkeln, die die Entwicklungsgrundlage des Grünen Zirkels waren, konnten die Vorteile dieser partizipativen Methode vielfach und überzeugend belegen. Da die Struktur, Ausrichtung und inhaltliche Art der Zusammenarbeit im Grünen Zirkel eng an die bewährten Prinzipien der Gesundheitszirkel angelehnt sind, werden auch die Grünen Zirkel mit hoher Wahrscheinlichkeit eine ähnlich positive Wirkung erzielen. Wir erwarten, dass Grüne Zirkel einerseits verhaltensbezogene Maßnahmen zur Steigerung der Nachhaltigkeit entwickeln werden. Damit sind Lösungen und Ideen gemeint, die direkt an den Beschäftigten selbst ansetzen, deren ökologisches Bewusstsein stärken und nachhaltiges Verhalten stimulieren. Andererseits werden Grüne Zirkel auch verhältnisbezogene Maßnahmen entwickeln, die auf die Veränderung von Arbeitsbedingungen, -materialien oder -prozessen abzielen.

Entscheidend für den Erfolg der Grünen Zirkel wird sein, dass die Betriebe die Verbesserungsvorschläge und Maßnahmen aus dem Grünen Zirkel auch tatsächlich implementieren. Insofern sollten sich die Mitglieder der Grünen Zirkel bereits zu einem frühen Zeitpunkt ihrer Arbeit die Unterstützung der Unternehmensleitung oder Entscheidungsbevollmächtigten einholen.



Muhammed Ali Aksu, Marcel Kern

### Die Autoren

Muhammed Ali Aksu ist wissenschaftlicher Mitarbeiter in der Abteilung Forschung und Entwicklung der Deutschen Angestellten-Akademie DAA NRW. Im Projekt Green Deal NRW ist er verantwortlich für die Entwicklung der digitalen Tools.

Prof. Dr. Marcel Kern ist Juniorprofessor für Angewandte Psychologie in Arbeit & Gesundheit an der Ruhr-Universität Bochum. In seiner Forschung untersucht er Rahmenbedingungen von nachhaltigem Verhalten in Unternehmen und befasst sich dabei insbesondere mit Implementierungshürden.



Bildung schafft Zukunft.

RUHR  
UNIVERSITÄT  
BOCHUM

RUB



# „Fake it till you make it“ – Von der grünen Einstellung zum ökologischen Handeln

Dominik Bentler

Nahezu zwei Drittel der Deutschen geben an, ihnen sei das Thema Umweltfreundlichkeit von hoher bis sehr hoher Bedeutung (Umweltbundesamt, 2022). Das Erfordernis, diese umweltfreundlichen Einstellungen auch in nachhaltiges Handeln umzusetzen, fällt hingegen zahlreichen Menschen schwer. Gerade an dieser Stelle gibt es Bedarfe, die Menschen dabei zu unterstützen, ihr Verhalten so anzupassen, dass die Klimaziele von IPCC erreicht werden können (IPCC, 2021). Das beschriebene Phänomen, auf Einstellungen nur schwer Taten folgen lassen zu können, kennen viele Menschen aus ihrem Privatleben. Aber auch Unternehmen stehen vor der Herausforderung, die Beschäftigten im Rahmen von Nachhaltigkeitsmaßnahmen dabei zu unterstützen, eine langfristige Verhaltensänderung im Sinne eines umweltfreundlichen Arbeitsstils erfolgreich zu meistern. Psychologische Methoden bieten an dieser Stelle Lösungen an, wenn Personen davon überzeugt und begleitet werden sollen, ihr Verhalten langfristig zu verändern.

In diesem Beitrag wird ein evidenzbasiertes Verfahren vorgestellt, welches sowohl im Privat- als auch im Arbeitsbereich dazu genutzt werden kann, sich selbst und andere dazu zu motivieren, umweltfreundliche Verhaltensweisen zu steigern und damit zur Erreichung der Klimaziele beizutragen. Dazu geht es in einem ersten Schritt darum, die notwendige Motivation für die Verhaltensänderung herzustellen, und in einem zweiten Schritt die Menschen dabei zu begleiten und zu unterstützen, die Motivation in eine nachhaltige Verhaltensänderung umzusetzen.

## 1. Motivation für umweltfreundliches Verhalten herstellen

Wie bereits einleitend beschrieben, liegt oftmals eine Diskrepanz zwischen umweltfreundlichen Einstellungen und Verhaltensweisen vor. Obwohl zahlreichen Menschen diese Diskrepanz bewusst ist, versuchen wir im Alltag dieses Missverhältnis aus Einstellungen und Verhaltensweisen so gut wie möglich zu ignorieren. Diese Tatsache bildet den idealen Ausgangspunkt, um Motivation für eine Verhaltensänderung zu erzeugen. Um das zu erreichen, müssen die Menschen aktiv auf die Diskrepanz aus umweltfreundlichen Einstellungen und umweltfreundlichen Verhaltensweisen hingewiesen werden. Der Hinweis auf diese Abweichungen führt zu einem psychologischen Anspannungszustand. Diese Anspannung wird von Menschen als unangenehm wahrgenommen, woraus die Motivation entsteht, wieder in eine Entspannungsphase zu gelangen (s. Abb. 1).

Um das zu erreichen, werden in der Regel unterschiedliche Lösungsmöglichkeiten verglichen, wobei diejenige Lösung fokussiert wird, welche schnellstmöglich zu einer Entspannung führt, aber auch zu keinem späteren Zeitpunkt erneut dazu führen kann, dass ein Anspannungszustand entsteht. Im Fall von umweltfreundlichen Einstellungen und Verhaltensweisen bietet sich daher die Lösungsstrategie an, sein umweltfreundliches Verhalten zu steigern, weil man somit erstens zur Erreichung von Nachhaltigkeitszielen beiträgt und zweitens auch erneuten zukünftigen Anspannungen frühzeitig entgegenwirkt. Diese Motivation zur Verhaltensänderung sollte anschließend genutzt werden, um die Menschen dabei zu begleiten und zu unterstützen, ihr umweltfreundliches Verhalten anhaltend zu steigern. Dazu bieten sich Methoden der Zielsetzung an.

## 2. Umweltfreundliche Ziele setzen und realisieren

Um die Motivation aus dem ersten Schritt ideal zu nutzen, bietet es sich an, mit den Personen eine strukturierte Methode zur Zielsetzung, -planung und -bindung durchzuführen (s. Abb. 1). Diese drei Bestandteile des Zielsetzungstrainings erleichtern es den Menschen, individuelle und sehr konkrete Pläne zur Verhaltensänderung auszuarbeiten sowie sich emotional an diese Pläne zu binden. Dieses Vorgehen erhöht nachhaltig die Wahrscheinlichkeit einer langanhaltenden Steigerung umweltfreundlicher Verhaltensweisen (Brunstein et al., 2008).

Während der Zielsetzungsphase werden die teilnehmenden Personen gebeten, individuelle umweltfreundliche Verhaltensziele zu formulieren, und erhalten dabei Beispiele und unterstützende Formulierungen für die Definition dieser Ziele, z.B. für die Veränderung des eigenen Mobilitätsverhaltens: „Ich möchte zukünftig für den Arbeitsweg ausschließlich das Fahrrad oder öffentliche Verkehrsmittel nutzen“. Darüber hinaus werden sie gebeten anzugeben, wie sehr sie bereits daran gearbeitet haben, das gesetzte umweltfreundliche Ziel zu erreichen, z.B. wird bereits an zwei von fünf Arbeitstagen das Fahrrad anstelle des Autos für den Arbeitsweg genutzt.

Im Rahmen des Zielplanungsmoduls sollen sehr detaillierte Handlungspläne für die Erreichung der Ziele in Handlungsschritten konkretisiert werden. Basierend auf den Handlungsplänen sollen auch bereits zu diesem Zeitpunkt mögliche Schwierigkeiten und Lösungen zu den Schwierigkeiten bei der Ausführung der Handlungsschritte überlegt sowie nach möglichen Personen zur sozialen Unterstützung gesucht werden, z.B. welche Möglichkeiten ergeben sich für den Arbeitsweg bei schlechtem Wetter.

Das Modul der Zielbindung verfolgt die emotionale Bindung an die individuellen umweltfreundlichen Ziele. So sollen in dem Modul positive und negative Konsequenzen erarbeitet werden, welche bei der Zielerreichung eintreten werden. Insbesondere für die negativen Konsequenzen sollen im Anschluss noch Punkte er-





Dominik Bentler

arbeitet werden, wie diese „Kehrseiten“ entschärft werden können, z.B. dauert der Arbeitsweg mit dem Rad eventuell länger, dafür wird aber kein CO<sub>2</sub> verbraucht und man profitiert persönlich von der Bewegung auf dem Rad. Darüber hinaus sollen die zuvor definierten Ziele in diesem Modul auch mit den persönlichen Bedürfnissen und eigenen Stärken verknüpft werden.

Dieses strukturierte Vorgehen aus Zielsetzung, Zielplanung und Zielbindung bildet ein Vorgehensmuster zur Begleitung der Steigerung umweltfreundlicher Verhaltensweisen und kann sowohl im Privat- als auch Arbeitskontext von Einzelpersonen und (Arbeits-)Gruppen angewendet werden.

Die beiden dargestellten Prozessschritte zur Erzeugung von Veränderungsmotivation sowie das Setzen und Realisieren von umweltfreundlichen Zielen bieten die Möglichkeit, Menschen

für den Themenbereich des ökologischen Handelns zu sensibilisieren, und stellen darüber hinaus die passgenaue Unterstützung bei der Erreichung individueller Vorhaben zur Steigerung umweltfreundlicher Verhaltensweisen dar.

**Literatur**

Bentler, D., Kadi, G., & Maier, G. W. (2023). Increasing pro-environmental behavior in the home and work contexts through cognitive dissonance and autonomy. *Frontiers in Psychology*, 14, 1199363. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2023.1199363>.

Brunstein, J. C., Dargel, A., Glaser, C., Schmitt, C. H., & Spörer, N. (2008). Persönliche Ziele im Studium: Erprobung einer Intervention zur Steigerung der Zieleffektivität und Zufriedenheit im Studium. *Zeitschrift für Pädagogische Psychologie*, 22, 177-191.

IPCC (2021, 7. August). *Climate Change 2021: The Physical Science Basis. Contribution of Working Group I to the Sixth Assessment Report of the Intergovernmental Panel on Climate Change (Approved version)*. Cambridge University Press. [https://www.ipcc.ch/report/ar6/wg1/downloads/report/IPCC\\_AR6\\_WGI\\_Full\\_Report.pdf](https://www.ipcc.ch/report/ar6/wg1/downloads/report/IPCC_AR6_WGI_Full_Report.pdf). (Zuletzt geprüft am 26.6.2023).

Umweltbundesamt (2022, 9. September). *Umweltbewusstsein in Deutschland*. [https://www.umweltbundesamt.de/themen/nachhaltigkeitsstrategien-internationales/umweltbewusstsein-in-deutschland#:~:text=65%20Prozent%20der%20Deutschen%20halten,ist%20er%20sogar%20wichtiger%20geworden](https://www.umweltbundesamt.de/themen/nachhaltigkeitsstrategien-internationales/umweltbewusstsein-in-deutschland#:~:text=65%20Prozent%20der%20Deutschen%20halten,ist%20er%20sogar%20wichtiger%20geworden.). (Zuletzt geprüft am 26.6.2023).

**Der Autor**

Dominik Bentler ist freiberuflicher organisationspsychologischer Berater. Darüber hinaus forscht er als wissenschaftlicher Mitarbeiter am Lehrstuhl für Arbeits- und Organisationspsychologie der Universität Bielefeld zu organisationalen Ansatzpunkten mit dem Ziel der Steigerung umweltfreundlichen Verhaltens von Personen im Arbeitskontext.

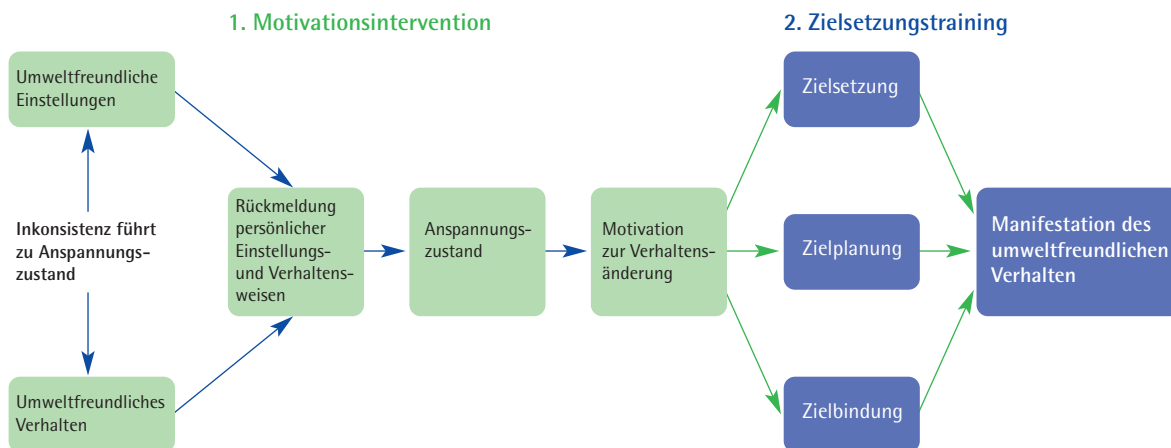


Abb. 1: Vorgehensmodell zur Steigerung umweltfreundlicher Verhaltensweisen im Privat- und Arbeitskontext (vgl. Bentler et al., 2023)

# Nachhaltige Verhaltensänderung durch realistische Ziele – Die EcoMindset-App

Muhammed Ali Aksu, Dominik Bentler

Nachhaltigkeitspotenziale in Unternehmen auszuschöpfen, konzentriert sich nicht nur auf die Anpassung ökonomisch-wertschöpfender Prozesse, sondern umfasst alle Unternehmensbereiche. Insbesondere wenn umweltfreundliche Maßnahmen in Unternehmen entwickelt werden sollen, wäre es unbedacht, diese Umsetzung selbst nicht auf eine nachhaltige Art und Weise zu realisieren. Nachhaltigkeit bedeutet hier die Entwicklung eines grünen Mindsets der Beschäftigten, ohne dass grüne Unternehmensstrategien auf längere Sicht ins Leere zu laufen drohen. Aus diesem Grund wurde die App EcoMindset entwickelt.

Die EcoMindset-App soll Mitarbeiter\*innen dazu motivieren, umweltfreundliche Ideen für das Unternehmen zu entwickeln, und sie bei der Umsetzung dieser Ideen unterstützen. Dieses Vorgehen basiert auf dem wissenschaftlichen Vorgehensmodell zur Steigerung umweltfreundlicher Verhaltensweisen (Bentler et al., 2023; siehe auch den Artikel „Fake it till you make it“ in diesem Heft). Das Modell basiert auf der Tatsache, dass aktuell in der deutschen Gesellschaft zwar bereits eine hohe umweltfreundliche Einstellung vorliegt, die Menschen ihr Verhalten jedoch noch nicht an das Ausmaß ihrer Einstellungen angepasst haben. Über die App werden individuelle Diskrepanzen zwischen umweltfreundlichen Einstellungen und umweltfreundlichem Verhalten gemessen und zurückgemeldet. Die Rückmeldung erzeugt bei den durchführenden Personen einen Anspannungszustand, sodass eine Motivation zur Verhaltensänderung entsteht. Im zweiten Schritt wird die Verhaltensänderung begleitet, indem die Teilnehmenden gebeten werden, sich individuelle und umweltfreundliche Verhaltensziele zu setzen. Dieses Zielsetzungsverfahren erhöht sowohl die Zielbindung als auch die konkrete Ausarbeitung von Handlungsplänen, um so die erfolgreiche Zielerreichung zu erhöhen.

## Funktionsweise der App

Nutzer\*innen müssen sich zu Beginn zunächst per Eingabe eines Zugangscodes legitimieren und erhalten erst hiernach Zugriff auf die Inhalte. Alternativ zu der manuellen Codeeingabe ist auch das Abscannen eines QR-Codes möglich. Dann folgt der Gesamtaufbau der App der Logik des Vorgehensmodells zur Steigerung umweltfreundlicher Verhaltensweisen und führt

die Nutzer\*innen Schritt für Schritt durch die einzelnen Inhalte:

- æ Betroffenheitsintervention,
- æ Zielbindung Teil 1,
- æ Zielbindung Teil 2 sowie
- æ Zielplanung.

Wie im Artikel von Dominik Bentler in diesem Heft näher erläutert, werden im Rahmen der Betroffenheitsintervention Eingaben in Form einer Bewertung von Aussagen gesammelt, die einen Vergleich der umweltfreundlichen Einstellung und umweltfreundlichen Verhaltensweisen der teilnehmenden Personen ermöglichen. Hierzu wurden wissenschaftliche Fragebögen in die App eingepflegt und die Nutzer\*innen können mit einer einfachen Touch-Eingabe eine Bewertung abgeben.

Im Rahmen der weiteren Module sind hingegen längere Texteingaben von Seiten der Workshop-Teilnehmenden erforderlich. Bekanntermaßen eignen sich kleinere Smartphone-Displays sowie nicht haptische Tastaturen selten für eine Eingabe von komplexen und längeren textbasierten Inhalten. Diesen Umstand greift die EcoMindset-App auf, indem sie vorgefertigte Textbausteine anbietet sowie entsprechende Instruktionen zu jedem Zeitpunkt sichtbar platziert. Nutzer\*innen der App können so aus einem Drop-down-Menü das auf ihre Bedürfnisse passende Element auswählen und werden bei der Eingabe von Texten unterstützt.

Ein weiterer Vorteil der EcoMindset-App ist eine permanente Fortschrittsüberwachung bei der Verhaltensänderung. Nutzer\*innen haben zu jedem Zeitpunkt die Möglichkeit zu schauen, wie weit sie bereits bei der Bearbeitung der einzelnen Module sind, an welcher Stelle ggf. noch Eingaben fehlen und ob Sie bereits ihre selbstgesetzten Ziele erreicht haben.

## Anwendung im Rahmen eines Workshop-Settings.

Entwickelt wurde die EcoMindset-App vorrangig für den Einsatz im Rahmen von app-gestützten Präsenz-Workshops zur Steigerung umweltfreundlicher Verhaltensweisen bei Beschäftigten in Unternehmen. Eingebettet in dieses Setting übernimmt die App eine begleitende Funktion und ermöglicht den Workshop-Teilnehmenden







Screenshots der EcoMindset-App

das Mitverfolgen der Seminarinhalte sowie das Tätigen von fortschrittsrelevanten Eingaben.

### Anwendung der App als teilnehmer\*innenbegleitendes Instrument

Alternativ zu Präsenzworkshops, bei denen Personengruppen zu einer bestimmten Zeit an einem Ort zusammentreffen und gemeinschaftlich Strategien entwerfen, kann die App auch stand-alone eingesetzt werden. Dieses Setting ermöglicht es, weitere Nachhaltigkeitspotentiale zu nutzen. Durch die Möglichkeit, zeit- und ortsunabhängig das Vorgehen individuell durchzuführen, entfallen Reiseaufwände, wodurch der CO<sub>2</sub>-Ausstoß reduziert wird. Darüber hinaus spart die Nutzung der App Workshopmaterial und trägt somit zum ökologischen Konsum und der Ressourcenschonung bei.

Die Nutzung der App verspricht jedoch nicht nur das Ausschöpfen von Nachhaltigkeitspotenzialen, sondern bietet darüber hinaus weitere Vorteile. Ziel der App-Nutzung ist die langanhaltende Steigerung nachhaltiger Verhaltensweisen der Beschäftigten. Sofern das Vorgehen in Workshops umgesetzt wird, müssten sich die Teilnehmenden nur während eines kurzen Zeitraums mit der Herausforderung der Verhaltensveränderung befassen. Die App bietet an dieser Stelle die Möglichkeit, die Teilnehmenden über einen längeren Zeitraum zu begleiten. Die Bearbeitung der kompletten App-Inhalte würde ca. 45-60 Minuten beanspruchen. Da die Teilnehmenden nicht an einem Stück mit der Bearbeitung belastet werden sollen, wurde das Vorgehen in einzelne Module unterteilt, welche unabhängig voneinander bearbeitet werden.

Die Teilnehmenden werden von der App automatisch benachrichtigt, wenn die Bearbeitung des nächsten Modulteils erforderlich ist. Auf Basis dieses Vorgehens müssen sich die Teilnehmenden über einen Zeitraum von ca. zwei Wochen mit der Durchführung beschäftigen, welches die Erfolgswahrscheinlichkeit erhöht, eine langanhaltende Steigerung des umweltfreundlichen Verhaltens erzielen zu können.

Ob in einem Workshopsetting oder in eigener Regie: Die App EcoMindset hilft den Teilnehmenden, realistische Ziele zu entwickeln, um aus einer ökologischen Einstellung zu ökologischem Verhalten zu kommen, eine Grundvoraussetzung für nachhaltig grüne Unternehmensentwicklungen.

### Zugang zur App

Interessenten können sich die EcoMindset-App aus den gängigen Stores für iOS und Android kostenlos herunterladen und erhalten mit dem Code demo Zugriff auf die grundlegenden Funktionen, um die App kennenzulernen.

### Literatur

Bentler, D., Kadi, G., & Maier, G. W. (2023). Increasing pro-environmental behavior in the home and work contexts through cognitive dissonance and autonomy. *Frontiers in Psychology*, 14, 1199363. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2023.1199363>.



Muhammed Ali Aksu, Dominik Bentler

### Die Autoren

Muhammed Ali Aksu ist wissenschaftlicher Mitarbeiter in der Abteilung Forschung und Entwicklung der Deutschen Angestellten-Akademie DAA NRW. Im Projekt Green Deal NRW ist er verantwortlich für die Entwicklung der digitalen Tools.

Dominik Bentler ist freiberuflicher organisationspsychologischer Berater. Darüber hinaus forscht er als wissenschaftlicher Mitarbeiter am Lehrstuhl für Arbeits- und Organisationspsychologie der Universität Bielefeld zu organisationalen Ansatzpunkten mit dem Ziel der Steigerung umweltfreundlichen Verhaltens von Personen im Arbeitskontext.



Bildung schafft Zukunft.

UNIVERSITÄT  
BIELEFELDFakultät für Psychologie  
und Sportwissenschaft



# Grundlagen der systemisch-lösungsfokussierten Transformationsberatung

Carolin Kirchhof, Anne Henter

Insbesondere im Kontext der Beratung zum ökologischen Wirtschaften steht die Nachhaltigkeit nicht nur beim Themengebiet im Fokus, sondern auch in der Beratungspraxis. Die Klientel soll nicht nur mit Rat und Tat in der ökologischen Transformation begleitet werden, sondern die damit zusammenhängenden Prozesse und das ökologische Mindset aus eigener Motivation heraus verstehen, verinnerlichen und nachverfolgen. Hierbei ist es ratsam, in der Beratung nicht nur Informationen bereitzustellen, sondern die Ressourcen und Einstellungen der Ratsuchenden mit dem Ziel einzubeziehen, internalisierte, nachhaltige Effekte zu erzielen.

In Heft 02/2022 der *transfær* („Green Deal NRW“) wird in diesem Kontext eine prototypische Transformationsberatung beschrieben. Als methodische Grundlage dieser Green Deal-Beratung bietet sich die in der lösungsorientierten Kurzzeittherapie nach de Shazer (1990) begründete Methodik der systemisch-lösungsfokussierten Beratung an, welche wir im Rahmen dieses Artikels vorstellen.

Ähnlich wie die Kurzzeittherapie sich auf Ziele und Ressourcen einer Person fokussiert, konzentriert sich die Green Deal-Beratung auf die Ziele und Ressourcen eines Unternehmens. Um dies zu erreichen, setzt die Beratungspraxis des Green Deal NRW auf bewährte, systemisch-lösungsfokussierte Methoden: So bedeutet in diesem Kontext *systemisch*, dass verschiedenste Bereiche im Kosmos des sich wandelnden Unternehmens berücksichtigt werden. *Lösungsfokus* meint die Zielorientierung unter Berücksichtigung der vorhandenen Ressourcen, u.a. das Unternehmen im regionalen und wirtschaftlichen Kontext, die Haltung und Neigungen der Mitarbeitenden und Kooperationsunternehmen sowie weiterer Ressourcen wie Lieferanten und Kundschaft.

Im Rahmen der systemisch-lösungsfokussierten Transformationsberatung werden von Beginn an unter anderem folgende Fähigkeiten der beteiligten Personen thematisiert, um den Transformationsprozess des Unternehmens direkt nachhaltig zu gestalten: Wissensdurst, Weitblick, soziale Verantwortung, Reflexionsfähigkeit, Analysefähigkeit, vernetztes Denken und Handeln, Handlungsfähigkeit, Konfliktlösefähigkeit, Teamfähigkeit (vgl. Henter, 2022). Nur wer sich hier selbst entsprechend einschätzt, ist bereit, die Perspektive auf die verschiedenen Veränderungsprozesse zu wechseln und so reflektiert

zu urteilen. Das A und O im weiteren Transformationsprozess ist es zudem, dass alle bei der Beratung Beteiligten dieselbe Grundlage haben, auf der die Weiterentwicklung in Richtung (ökologischer) Nachhaltigkeit aufbauen kann.

Wenn ein Unternehmen sich also entscheidet, den ökologischen Transformationsprozess zu beginnen, sollten sich alle Beteiligten hinsichtlich ihrer Grundsätze und Ansichten abstimmen, um die Entwicklung mit dem gleichen Verständnis von Abläufen und Begriffen zu beschreiben. Als probate Mittel, diese Grundlage (regelmäßig) zu überprüfen, empfehlen wir u.a. folgende, regelmäßig zu aktualisierende Dokumente bzw. Grundsätze:

Eine *Liste zur Verortung der eigenen Position in der Welt*, welche die Privilegien, Glaubenssätze, Systemik und andere Faktoren der am Prozess beteiligten Personen darlegt, unterstützt beispielsweise bei der regelmäßigen Rückschau der Gruppe im Veränderungsprozess und so die Realitätsnähe des Vorhabens.

Ein *Kriterienkatalog zur Bewertung von Herausforderungen* hilft dabei, vermeintliche Herausforderungen dahingehend zu überprüfen, ob sie dieses wirklich sind, und wie diese in einem strategisch angemessenen Prozess anzugehen sind.

Um den gemeinsamen Fortschritt im Sinne aller Beteiligten zu sichern, ist es zudem essenziell, „*lebende Guidelines*“ für *inklusive Kommunikation* im Team zu erstellen. Dem Sprachwissenschaftler de Saussure folgend, ist Sprache an sich nämlich nicht so eindeutig, wie es gemeinhin vermutet wird. Vielmehr haben wir uns durch Erfahrungen und Lernen bestimmte, individuelle Verständnisse zu bestimmten Begriffen und Objekten angeeignet, die überraschend

weit von denen der nächsten Person abweichen können (Engler, 1974). Wie sieht beispielsweise ein Hund in Ihrer Vorstellung aus? Wie jener in der Vorstellung Ihrer Nachbarin? Ähnlich verhält es sich selbstverständlich mit dem Verständnis von ökologischer Nachhaltigkeit. Wenn hier alle ein ähnliches bis gleiches Verständnis der Kernbegriffe der ökologischen Transformation des Unternehmens haben, sind Abweichungen und Hürden von Anfang an minimiert. Um das Verständnis der Kernthematiken im Prozess am Leben zu erhalten, wird das gemeinsame Verständnis dieser regelmäßig im Team überprüft – die Guidelines bleiben lebendig.

Ein ähnlicher Prozess empfiehlt sich zur *Kommunikation und Zusammenarbeit im Team*. So bevorzugen manche Menschen klare, präzise Planung, manche einen regelmäßigen Austausch, manche schriftliche oder eben mündliche Kommunikation. Ein Austausch über Wünsche und Bedürfnisse in diesem Kontext vermeidet Missverständnisse ebenso wie die Guidelines zur inklusiven Kommunikation.

Sobald mit den oben vorgestellten und/oder anderen Mitteln das Fundament gegossen ist, kann der Transformationsprozess hin zum ökologischen Wirtschaften beginnen – und das auf nachhaltige Art und Weise. In diesem Kontext eine systemisch-lösungsfokussierte Beratungs- und Kommunikationsstrategie zu verfolgen, unterstützt sowohl den Prozess als auch die Verinnerlichung der entstehenden Lösungen und Haltungen. Um den Lösungsfokus zu behalten und alte Gewohnheiten in der Vergangenheit zu lassen, empfehlen sich folgende Strategien und Fragen aus der systemisch-lösungsfokussierten Beratung, die sowohl im Beratungsprozess als auch für die Zeit danach erfolversprechend sind:



Carolin Kirchhof, Anne Henter

Skalenabfragen, bspw. „Auf einer Skala von 1–10, wo 1 absolut unökologisch ist und 10 der Nobelpreis für ökologisches Wirtschaften – Wo stehen wir jetzt? Wo möchten wir hin? Was zeichnet den aktuellen Stand aus? Was brauchen wir, damit wir unser Ziel erreichen? Welche Ressourcen stehen uns dafür zur Verfügung?“ etc.

Wenn klar ist, was das Ziel ist, und welche Ressourcen eingebunden werden können, geht es an die Zielverfolgung. Diese sollte SMART sein (S – spezifisch, M – messbar, A – attraktiv, R – realistisch, T – terminiert). So entstehen Transparenz, Praktikabilität und Messbarkeit im Prozess und Motivation durch kleine Erfolge.

In manchen Fällen ist es schwer, den Wald vor lauter Bäumen zu sehen. Hier unterstützt die *Wunderfrage*: „Mal angenommen, die grüne Fee wäre gekommen, und hätte uns ökologisch transformiert – wie sähe es hier dann aus? Was wäre dann möglich? Woran würden Sie das merken?“

Ein Zukunftsworkshop, in dem zum Beispiel durchgespielt wird, wie die Welt in fünf Jahren aussieht und wie das Unternehmen in einer ähnlichen Situation dann planen und agieren

würde, unterstützt die Weitsicht im Transformationsprozess. Ebenso kann ein Szenarienspiel, welches den aktuellen Prozess und die angedachten Lösungen in unterschiedlichen Ländern, Branchen oder Realitäten durchspielt, den Perspektivwechsel unterstützen und so von einer Risikobewertung aus zu passenden Lösungen und Ansätzen führen.

Selbstredend sind all die hier genannten nur einige von vielen Möglichkeiten, das ökologische Mindset und somit die ökologische Transformation von Unternehmen zu starten, zu begleiten und nachhaltig zu gestalten. In der praktischen Umsetzung werden konkrete, kleinschrittige Ziele aller Ressourcenbereiche bearbeitet.

Grundsätzlich gilt: Wer das grüne Ziel immer im Auge behält, wird nachhaltig etwas verändern!

#### Literatur

- de Shazer, S. (1990). *Wege der erfolgreichen Kurztherapie*. Stuttgart: Klett-Cotta.
- Engler, R. (Hrsg., 1974). *Ferdinand de Saussure: Cours de linguistique générale*, Bd. 2. Wiesbaden: Harrassowitz.
- Henter, A. (2022). *Neue Ziele, neue Qualifikationen: Welche Nachhaltigkeitskompetenzen muss man für eine erfolgreiche Transformation abfragen und managen?* *transfær – Zeitschrift für Arbeit, Bildung, Gesundheit, Lebensqualität*, 02/2022, S. 16–17.

#### Die Autorinnen

Dr. Carolin Kirchhof, Psycho- und Computerlinguistin, ist stellvertretende Leiterin der Abteilung für Forschung und Entwicklung der Deutschen Angestellten-Akademie DAA NRW und im Projekt Green Deal NRW verantwortlich für die Entwicklung des Bildungsprogramms.

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



Bildung schafft Zukunft.

**mpool**  
group



# Unternehmensstrategie und Kompetenz- entwicklungsplan

Die Final Steps eines Veränderungsprozesses mit dem  
Förderprogramm Transformationsberatung NRW

*Andreas Bendig*





Das formale Ergebnis einer Transformationsberatung NRW sind die Beschreibung einer Unternehmensstrategie und die Darstellung der Strategie zur Kompetenzentwicklung von Beschäftigten. Diese „Final Steps“ der Transformationsberatung NRW im Kontext der Green Economy können in folgender Reihenfolge erarbeitet werden:

#### 1. Analyse der Ausgangssituation:

Zunächst werden die aktuelle Situation des Unternehmens und die Gründe für die ökologische Transformation analysiert. Es werden die Ziele und Erwartungen des Unternehmens an die Transformation mit Fokus auf die Green Economy festgelegt (Darstellung der Ist-Situation).

#### 2. Bestimmung der erforderlichen Fähigkeiten und Kompetenzen:

Es werden die Kompetenzen und Fähigkeiten bestimmt, die für eine erfolgreiche ökologische Transformation erforderlich sind. Dies bezieht sich sowohl auf die technischen Fähigkeiten als auch auf die Softskills der Beschäftigten.

#### 3. Identifizierung von Kompetenzlücken:

Anhand der ermittelten Anforderungen werden die Kompetenzlücken innerhalb des Unternehmens identifiziert. Hierdurch wird festgestellt, welche Fähigkeiten und Kompetenzen mit Blick auf die ökologischen und ggf. gesellschaftlichen Aspekte innerhalb des Unternehmens fehlen und welche Beschäftigten oder Funktionsgruppen weitergebildet oder extern eingestellt werden müssen.

#### 4. Erstellung eines Kompetenzentwicklungsplans:

Auf Grundlage der ermittelten Kompetenzlücken wird ein Kompetenzentwicklungsplan erstellt. Dieser Plan beinhaltet die erforderlichen Schulungen, Trainings, Coachings und Weiterbildungen für die Beschäftigten, um die fehlenden Fähigkeiten und Kompetenzen mit Blick auf den Veränderungsprozess im Kontext der Green Economy zu erwerben (Darstellung der Strategie zur Kompetenzentwicklung von Beschäftigten). Die Durchführung von Trainings, Schulungen und Coachings wird im Rahmen der Transformations-

beratung NRW nicht gefördert. Dazu gibt es andere Förderprogramme (vgl. den Beitrag von Katja Nink zu Förderketten in diesem Heft).

#### 5. Integration des Kompetenzentwicklungsplans in die Unternehmensstrategie:

Der Personalentwicklungsplan wird in den Handlungsplan für die Transformation integriert. Hierbei werden die Schulungen und Weiterbildungen entsprechend den Phasen der Transformation geplant (Darstellung der Umsetzungs- und Meilensteinplanung).

#### 6. Überwachung und Anpassung der Planungen:

Hierdurch wird sichergestellt, dass die Transformation erfolgreich verläuft und die Beschäftigten über die erforderlichen Fähigkeiten und Kompetenzen verfügen.

#### Fazit:

Die Formulierung einer Unternehmensstrategie mit einer integrierten Personalentwicklungsplanung trägt zur Orientierung des Unternehmens und der Beschäftigten bei. Die Umsetzungs- und Meilensteinplanung bei einer Transformationsberatung NRW hilft bei der Umsetzung nach der geförderten Projektphase und kann der internen Projektüberwachung dienen. Des Weiteren dient das Formular „Unternehmensstrategie zum ESF-Förderprogramm 2.8 Transformationsberatung“ den Bewilligungsbehörden u.a. zur Beurteilung der Förderwürdigkeit des Vorhabens.

Eine Beratung zu den Formularen können unter anderem die Regionalagenturen NRW und die Beratungsstellen für Transformationsberatung und Potentialberatung, die G.I.B. NRW und auch das Dezernat 34 der jeweilig zuständigen Bezirksregierungen leisten.



Andreas Bendig

#### Der Autor

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



# Nachhaltigkeitskompetenzen im Personalentwicklungsplan – So geht's!

Daniela Bristot

Ein verbindliches Ergebnis jeder Transformationsberatung ist der sogenannte Personalentwicklungsplan, der beschreibt, welche Qualifikationen die Beschäftigten im Zuge des Transformationsprozesses erwerben sollen. In diesem Artikel wird – beispielhaft anhand des Kompetenzentwicklungstools SQIRE – vorgestellt, wie ein solcher Plan entwickelt werden kann.

Sind die Nachhaltigkeitskompetenzen erst einmal bekannt, einem bewusst und wurden sie erläutert<sup>1</sup>, stellen sich nun Fragen wie:

- æ Wie kann ich die Mitarbeiter\*innen qualifizieren?
- æ Woher weiß ich, wer bis zu welcher Tiefe die definierten Kompetenzen beherrscht bzw. beherrschen sollte?
- æ Muss jede Person oder einzelne Personengruppen immer eine Koryphäe für jede Nachhaltigkeitskompetenz sein oder reicht auch ein Grundwissen aus?
- æ Und wie bekomme ich diese Nachhaltigkeitskompetenzen in den Personalentwicklungsplan eingebunden?

Diese Fragen lassen sich durch ein erprobtes und bewährtes Kompetenzmanagement nach der SQIRE-Methode beantworten, die im Folgenden beschrieben wird.

Um vorhandene Nachhaltigkeitskompetenzen sichtbar zu machen, werden mit Führungskräften, Abteilungsverantwortlichen und Mitarbeitervertretungen sogenannte Soll-Kompetenzen für einzelne Arbeitsbereiche ermittelt. Zudem wird festgelegt, auf welchem Niveau eine Person im jeweiligen Arbeitsbereich diese Kompetenz beherrschen sollte. In der Praxis hat sich die Einstufung in vier Kategorien bewährt:

1. Keine Kenntnisse,
2. Kenner – „das kenne ich, benötige aber noch ein paar Hilfestellungen“,
3. Köhner – „das kann ich, beherrsche es und kann es eigenständig ausführen“,
4. Expert\*in – „ich kann das Wissen eigenständig umsetzen und an andere Personen weitergeben“.

So lassen sich Soll-Profile bezüglich der Nachhaltigkeitskompetenzen für alle Arbeitsbereiche in der gewünschten Anwendungstiefe festlegen. Durch die Kategorie „Expert\*in“ sind auch interne Wissensträger\*innen ermittelt, die ihr Wissen an andere Teammitglieder weitergeben können. Das externe Weiterbildungsbudget kann so geschont werden.

Nachdem die Soll-Profile vorhanden sind, werden alle Mitarbeitenden nach ihrem Kenntnisstand befragt. Alle Befragten schätzen sich nach den o.g. vier Kategorien ein. Die Belegschaft ist aktiv in den Prozess eingebunden. Weiterhin können Wünsche für persönliche Entwicklungen und wertvolle Hinweise auf Verbesserungen in diesem Zuge erfragt und festgehalten werden. Durch den Abgleich zwischen Soll und Ist lassen sich nun aus den jeweiligen Kompetenzprofilen individuelle Personalentwicklungspläne bestimmen. Dieses Vorgehen unterstützt die Personalentwicklung und steht als sinnvoller Teil des Qualitätsmanagements zur Verfügung.

Die Ergebnisse sollten unbedingt festgehalten werden, damit Wissensstand und -zuwachs bilanziert werden können und zu einer nachhaltigen Personalentwicklung beitragen. Hierzu eignen sich Excel-Tabellen oder andere digitale Formate.

Wer sich für ein professionelles Kompetenzmanagement-Tool interessiert, kann im Rahmen des Projektes Green Deal NRW das von mpool Consulting entwickelte Tool SQIRE nutzen, das das oben beschriebene Vorgehen abbildet.

Hier einmal ein Beispiel aus der Praxis: Der Betrieb „Gute Praxis“ aus dem sozialen Bereich kam auf uns zu und bat uns um Unterstüt-

zung dabei herauszufinden, wie der Kenntnisstand der Führungskräfte zum Thema „Nachhaltigkeit“ sei. Die oberste Leitungsebene hatte Nachhaltigkeitsziele festgelegt, die nun durch die einzelnen Sparten des Unternehmens umgesetzt werden sollten. Allerdings wisse man den Kenntnisstand der Führungskräfte zu diesem Thema nicht, auch seien noch keine klaren Maßnahmenpläne zur Zielerreichung vorhanden. Wir haben also als erstes festgelegt, für welchen Arbeitsbereich Soll-Kompetenzanforderungen bestimmt werden sollten. In unserem Beispiel waren es Profile für alle Abteilungsleitungen, die im System hinterlegt wurden.

Mit einem Betriebsgremium wurde festgelegt, welche Nachhaltigkeitskompetenzen wichtig für den Betrieb „Gute Praxis“ seien, ein Soll-Profil wurde erarbeitet. Anschließend wurden alle Führungskräfte zu ihrem Wissensstand in Punkto Nachhaltigkeitskompetenzen befragt. Ein entsprechender Fragebogen konnte hierzu direkt aus dem System generiert und per Link verschickt werden. So wurde gewährleistet, dass einzelne Personen nur jeweils ihre eigenen Daten einsehen können. Aus dem Kompetenz-Gap zwischen Soll- und Ist-Abgleich ließ sich erkennen, auf welchem Wissensstand die Führungskräfte zum Thema Nachhaltigkeit waren und an welchen Stellen evtl. Schulungsbedarf bestand.

Das SQIRE-Tool war dabei so einfach aufgebaut, dass sich Schulungslisten per Mausklick erstellen ließen. Hier noch ein kleiner Hinweis: Bei der Zielgruppe von Mitarbeitenden, die zum einen eine Weiterbildung wünschen (abgefragt im System) und zum anderen der Kompetenzstand noch nicht das gewünschte Soll-Niveau aufwies, ließ sich der größte Bedarf ableiten. So entstanden schnell und einfach Schulungslisten.



Daniela Bristot

In unserem Fall haben wir aus den unterschiedlichen Gap-Themen ein Awareness-Seminar für den Betrieb „Gute Praxis“ entwickelt.

Auch das Controlling von Schulungen ließ sich hier niedrigschwellig und übersichtlich gestalten – von der Budgetplanung bis hin zur Wirksamkeitsprüfung einzelner Schulungen. Ebenfalls konnten die Kosten zu den jeweiligen Seminaren hinterlegt und Teilnehmende über das System zur Wirksamkeit befragt werden. Der Betrieb „Gute Praxis“ bekam durch das SQIRE-Tool nun die Möglichkeit, sich eine Vielzahl von Auswertungsanalysen anzeigen zu lassen. Auf einen Blick wurden Kompetenzen von Personen, Abteilungen, Bereichen oder vom ganzen Unternehmen sichtbar. Diese ließen sich immer wieder auf die kompetenzbesitzenden Personen zurückführen. So wurden Fachleute ermittelt,

die ihr Know-how weitergegeben haben und kurzfristig z.B. bei krankheitsbedingten Ausfällen einspringen konnten. Zudem konnte die Firma „Gute Praxis“ aufgrund der Auswertungsmöglichkeit einer Altersanalyse nun sehen, wann welches Know-how dem Unternehmen verloren geht. Im letzten Schritt wurden mit den Führungskräften der Firma „Gute Praxis“ konkrete Maßnahmepläne zur Erreichung der Nachhaltigkeitsziele erarbeitet und umgesetzt.

Wenn Sie Interesse haben, die Methode und das Tool SQIRE kennenzulernen, laden wir Sie recht herzlich dazu ein, uns auf der Seite <https://greendealnrw.de> zu besuchen.

<sup>1</sup> Siehe hierzu auch Henter, A. (2022). Neue Ziele, neue Qualifikationen: Welche Nachhaltigkeitskompetenzen muss man für eine erfolgreiche Transformation abfragen und managen? *transfær – Zeitschrift für Arbeit, Bildung, Gesundheit, Lebensqualität*, 02/2022, S. 16-17.

### 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

Abteilung / Stelle	ID	Beschreibung	Umfragestatus
<b>Außendienst</b>			
Mitarbeiter	2		90%
<b>Customer Services</b>			
Mitarbeiter	3		100%
<b>Indoor Sales</b>			
Mitarbeiter	1		100%

©2023 mpool consulting GmbH – ein Unternehmen der mpool group. Alle Rechte vorbehalten.  
Angemeldet als demo@sqire.de | Abmelden

v2.0.2, 250 BenutzerInnen  
Lizenziert für mpool consulting GmbH



# Green Deal NRW – Haben kleine und mittlere Unternehmen (KMU) und kleine und mittlere Kommunen (KMK) mehr gemeinsam als man denkt?

Klaus Hoppe

Die Themen Klimaschutz und Nachhaltigkeit im Gesamten beschäftigen kleine und mittlere Unternehmen (KMU) und vor allem kleine und mittlere Kommunen (KMK) nicht erst, seit es den Green Deal gibt. Aber haben diese doch sehr unterschiedlichen Bereiche wirklich so viel gemeinsam, wie es der Titel des Artikels suggeriert? Sind die Unterschiede nicht weitaus größer? Wirtschaftliche Aspekte vor allem auf der einen, gemeinwohlorientierte Daseinsvorsorge auf der anderen Seite?

## Aktuelle Herausforderungen

Klimaschutz und generell Nachhaltigkeitsthemen<sup>1</sup> nehmen in beiden Bereichen einen immer höheren Stellenwert ein (Energiekrise, Krieg gegen die Ukraine etc.). Selbst die oft vernachlässigte Energieeinsparung gewinnt wieder an Bedeutung, denn die Folgen der Kosten für Energie treffen beide gleichermaßen. Positiv ausgedrückt entsteht somit aber auch ein Schub für den Green Deal.

Die schiere „Größe“ von KMU und KMK, bzw. deren „Nicht-Größe“<sup>2</sup> fordert sie besonders, denn Kapazitäten sind in der Regel knapp und das Personal nicht auf die Herausforderungen, die der Green Deal bzw. die SDGs und alle damit verbundenen gesetzlichen Vorgaben bereithalten, vorbereitet.

Nicht zu vergessen bleibt, dass Kommunen zur Erreichung ihrer eigenen Klimaziele auf die Kooperation und Unterstützung der Wirtschaft und damit auch der KMU angewiesen sind. Es geht also nur gemeinsam.

## Was tun?

KMU und KMK stehen nicht nur vor den wichtigen Aufgaben, technische Lösungen zu finden, ob im Bereich Energie, Beschaffung oder der Materialeffizienz. Sie sind vor allem gefordert, ihre innere Organisation zur Bewältigung dieser Aufgaben zu gestalten, um zielgerichtet handeln zu können: Woher die Kapazitäten nehmen? Das fachliche Wissen? Wer macht was, wie und wann? Wer kann uns dabei helfen?

Dabei müssen gerade KMU und KMK mit Ihren eigenen Kapazitäten sorgfältig umgehen, besonders je kleiner das Unternehmen bzw. die Gemeinde ist.

## Motivation und Nutzen im Rahmen des Green Deal

Den Nutzen für den Betrieb/die Kommune bzw. die Beteiligten selbst zu erkennen und danach zu handeln, benötigt Motivation. Es ist kein Geheimnis, dass die persönliche Motivation (intrinsisch, aus Überzeugung und nicht zum „Greenwashing“) hierfür die beste Basis darstellt. Das ist aber nicht immer so. Sogenannte extrinsische, äußere Faktoren, können nachhaltiges Handeln auslösen.

Die nachfolgende Tabelle listet einige wesentliche Aspekte auf.

KMU	KMK
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gesetzliche Vorgaben, Berichtspflichten</li> <li>• Fördermittel für Beratungen etc.</li> <li>• Kostenaspekte Material, Energie</li> <li>• Kundenerwartung an umweltfreundliche Produkte</li> <li>• Corporate Social Responsibility (CSR)</li> <li>• Green Deal, Nachhaltigkeitsziele der Industrie</li> <li>• Wille der Geschäftsführung</li> <li>• Mitarbeiter*innen-Initiativen</li> <li>• Aktivitäten der Konkurrenz</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Klimagesetz, Wärmegesetz etc.</li> <li>• Fördermittel im Bereich Klimaschutz</li> <li>• Kosten für Energie in kommunalen Gebäuden</li> <li>• Erwartungen aus (Teilen) der Bürgerschaft, Kommunalpolitik</li> <li>• Klimaschutzbeschlüsse des Gemeinderats</li> <li>• Sustainable Development Goals (SDG)</li> <li>• Überzeugung der politisch Verantwortlichen</li> <li>• Mitarbeiter*innen-Engagement</li> <li>• Nationale Wettbewerbe</li> </ul>

Also haben KMU und KMK doch mehr gemeinsam, als sich auf den ersten Blick vermuten lässt!?

## Green Deal NRW – Transformationsberatung trifft Coaching Kommunaler Klimaschutz

Wie bei der Entwicklung der Green Deal NRW-Transformationsberatung für KMU<sup>3</sup> gab es für

das Coaching Kommunaler Klimaschutz<sup>4</sup> einen ersten Auslöser. Waren es bei der Transformationsberatung für KMU die Eindrücke des „Klimajahres 2019“<sup>5</sup>, war es für KMK die eine Klimaschutztagung im Jahr 2009. Eine Teilnehmerin merkte dort an, dass es KMK schwerfalle, „Kapazitäten“ bereitzustellen bzw. aufzubauen.

Eine kleine Arbeitsgruppe entwickelte daraufhin ein erstes Trainingsprogramm, das als Prototyp in fünf aus über 100 (!) Bewerbungen getestet wurde. Basis für die Workshops war ein eigens entwickeltes „Schnell-Konzept Kommunaler Klimaschutz“<sup>6</sup>, das die wesentlichen Aktionsberei-

che einer Kommune einfach, aber verständlich aufbereitet. Die Kommune konnte im Vorfeld des Coachings ihre eigenen Klimaaktivitäten in einem Aktionsdiagramm (sogenanntes Mini-Benchmark) analysieren und somit bereits vor dem Training ein erstes Verständnis der Stärken und Schwächen gewinnen.



Klaus Hoppe

### Der Autor

Klaus Hoppe arbeitete selbst zwanzig Jahre im Nachhaltigkeitsbereich von Kommunalverwaltungen und berät diese heute in Veränderungsprozessen.



Wichtiger Lerneffekt dabei war, dass – trotz viel Luft nach oben – bereits Ansätze vorhanden waren. An diesen sollte und konnte dann angeknüpft werden. Das außerdem speziell entwickelte „Durchstarter-Paket“<sup>7</sup> diente als Handreichung, um den Kommunen erste Empfehlungen für Maßnahmen an die Hand zu geben, aber auch um die Komplexität<sup>8</sup> der Materie auf übersichtliche Weise herunterzubrechen.

### Transformation braucht Train the Trainers

Schnell wurde erkannt, dass das Training auch spezielle Herausforderungen an die Coaches stellt. Neben dem fachlichen und technischen Know-how waren dies vor allem Kenntnisse der kommunalen Strukturen (Verwaltung, Politik) und die Fähigkeiten, die Besonderheiten der jeweiligen Kommune integrierend zu berücksichtigen, die Workshops interaktiv zu gestalten und angestoßene Prozesse in konkrete nächste

Schritte zu überführen (Selbstvereinbarung der Kommune).

Die Ausbildung der Coaches wurde ebenfalls von der Nationalen Klimaschutz-Initiative gefördert. Sie ist ausführlich unter <https://www.coaching-kommunaler-klimaschutz.de/home.html> dokumentiert und enthält auch Anregungen für Berater\*innen im Bereich KMU.

### Mehr gemeinsam als man denkt – Making things happen

Der Vergleich der beiden Ansätze zeigt, dass KMU und KMK mehr gemeinsam haben als es auf den ersten Blick vermuten lässt. Wie bereits anfangs erwähnt, stehen die Akteur\*innen in den KMU vor großen Herausforderungen. Dieses Momentum kann genutzt werden. Aus eigener Erfahrung gilt es, vor allem Verständnis und Motivation (Wozu?) zu verstärken. Hier helfen

auch die Instrumente der Transformationsberatung, da sie den Einstieg erleichtern und komplexe (nicht komplizierte) Sachverhalte einordnen helfen, um den Status quo (Wo stehen wir?) zu definieren. Das ist die Basis. Vor dort aus können das Was, Wie und Wann gemeinsam erkundet werden.

Das gelingt, wenn man sich „einfach mal zusammensetzt“. Klingt einfach, ist aber nicht immer leicht. Es kann dauern, bis die gemeinsame Richtung gefunden wird. Anstatt in die Zukunft zu schauen (Wo wollen wir hin?), hilft es manchmal, aus der Zukunft zurückzuschauen (Wie sind wir dahin gekommen?), um die positiven Aspekte der Veränderung herauszuarbeiten.

Transformationsberatung bzw. Coaching kommunaler Klimaschutz sind Impulsgeber. Letztlich liegt es an den KMU und KMK selbst, sich diesem Prozess zu stellen. Daher sollten Workshops auch immer mit einer (Selbst-)Vereinbarung enden und das Wer und Wann beantworten.

<sup>1</sup> Nachhaltigkeitsziele, u.a. 17 Sustainable Development Goals (SDG) für 2030.

<sup>2</sup> In NRW haben von den 396 politisch selbstständigen Gemeinden ca. 340 Gemeinden unter 60.000 Einwohner\*innen. Nahezu 700.000 (!) KMU bis 250 Beschäftigte machen 99% aller Unternehmen in NRW aus.

<sup>3</sup> Vgl. die erste Ausgabe der green transfær, <https://www.zeitschrift-praeview.de/>.

<sup>4</sup> Das komplette Konzept findet sich hier: <http://coaching-kommunaler-klimaschutz.de/>.

<sup>5</sup> Bendig, A., Ciesinger, K.-G., Deutschmann, A. & Franke, A. (2022). Wie alles begann... Ein Vorwort der treibenden Kräfte. transfær – Zeitschrift für Arbeit, Bildung, Gesundheit, Lebensqualität, 02/2022, S. 4.

<sup>6</sup> Siehe <https://www.coaching-klimaschutz.de/schnellkonzept.html>.

<sup>7</sup> <http://coaching-kommunaler-klimaschutz.net/starterpaket.html>.

<sup>8</sup> „In complicated systems, we can try to figure out the best solution. In complex systems, we need workable solutions and fast iterations.“ Laloux, F. (2014). Reinventing Organizations. München: Vahlen, S. 211.

# Führungskräfte für die grüne Transformation sensibilisieren – Ein Erfahrungsbericht aus der Praxis

Anne Henter

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.

Wie bekommen wir das ökologische Mindset in die Köpfe von Beschäftigten? Zahlen, Daten und Fakten vom Klimawandel hat jede Person bereits gehört. Auch die Notwendigkeit zur Veränderung hat sich im Großteil der Bevölkerung schon festgesetzt. Allein, es fehlt der Weg in die Umsetzung. In Gesprächen und Veranstaltungen tauchte stets die Problematik auf, dass Führungskräfte sowie Teammitglieder ihren Einflussbereich nachhaltiger gestalten wollten, doch mit Widerständen zu kämpfen hatten. Wie könnte man diesen begegnen und die Menschen in neue Routinen bringen?

Mit diesen Fragestellungen im Kopf trafen wir uns mit allen Projektakteuren und der G.I.B. NRW sowie der Regionalagentur Westfälisches Ruhrgebiet zu einer Tagung „Seminarentwicklung“, um ein Konzept für das „Awareness-Seminar“ zu erstellen. So der Plan. Während der Tagung stellte sich heraus, dass wir verschiedene Zielgruppen hatten, die wiederum unterschiedliche Ansprache erforderten. Wir setzten den Fokus fürs Erste auf Führungskräfte. Und da wir bereits wussten, dass es weitere Zielgruppen geben würde, nahmen wir uns im nächsten Schritt acht herausgearbeitete Themenfelder in aller Tiefe vor. So entstand eine riesige Wissenssammlung, die sich später durch die jeweilige Zielgruppe zuschneiden oder verfeinern ließe.

Diese Anpassungsfähigkeit kam uns beim ersten Durchlauf zugute. Unser Praxispartner, das Sozial- und Bildungsunternehmen CJD NRW, steckte uns einen zeitlichen Rahmen. Das Unternehmen hat ca. fünf Jahre Erfahrung im Bereich der nachhaltigen Veränderung und unser Publikum waren Führungskräfte. Damit ließ sich unsere Wissenssammlung genau darauf zuschneiden. Von vornherein war klar, dass wir nicht alle „Interessenmodule“ (Themenfelder) in die vorgegebene Zeit hätten „pressen“ können. Aufgrund der gut definierten Zielgruppe ent-

schieden wir uns für jeweils 20 Minuten Vortrag plus zehn Minuten Fragerunde pro Modul. Damit wären fünf Module möglich. Welche, das sollten die Teilnehmenden am Anfang bestimmen. Daher bereiteten wir alle Module gemäß Zeit und Zielgruppe in der entsprechenden Ansprache und Tiefe vor.

Der Tag des ersten Durchlaufs stand an und das Vortragsteam (Andreas Franke und Anne Henter von mpool consulting, Kurt-Georg Ciesinger und Muhammed Ali Aksu von der DAA) waren gespannt, wie unser erarbeitetes Konzept ankommen würde. Die Abstimmung über die Module fand Anklang und wir stellten „Praxisbeispiele“, „Motivation“, „Veränderungsmanagement“, „Umgang mit Widerständen“ und „Ökologisches Mindset“ vor. Rückblickend waren die 30 Minuten pro Modul recht knapp bemessen. Anhand der Aktivität der Teilnehmenden erkannten wir, dass unser Konzept bis dahin aber ansonsten aufging.

Dann kam unser „Überraschungsmoment“. Eine Menge Input war gegeben worden, jetzt sollten aus Zuhörenden Vortragende werden. Laut Konzept kam jetzt „Commitment“ an die Reihe. Es wurden Moderationskarten und Stifte verteilt. Frage ans Publikum: „Was können Sie in Ihrem Bereich gleich jetzt nachhaltiger machen? Versuchen Sie sich möglichst an die SMART-Formel zu halten, damit Sie leichter in die Umsetzung kommen.“ Die nächsten zehn Minuten konnte man die vor Ideen sprudelnde Stimmung fast greifen.

Aus der Vorstellung der Ergebnisse seien hier beispielsweise genannt:

æ „Nachhaltigkeit“ fest in die Agenda von Team-Sitzungen einbinden (wie Arbeitssicherheit, Betriebliches Gesundheitsmanagement usw.),

æ Probefahrten mit den E-Autos im Fuhrpark ermöglichen. Die fehlende Bereitschaft selbige zu buchen, lag nicht im Antrieb begründet, sondern in der Unkenntnis über die Automatikschaltung. Nicht immer sind direkt Vorbehalte gegen Nachhaltigkeit Hemmnisse, sondern andere, weniger offensichtliche Aspekte.

Ein zweiter Durchgang bei CJD stand schon mit dem ersten fest und sollte zeitnah durchgeführt werden. Zum Glück mit derselben Zielgruppe und im selben Zeitrahmen. So war in der kurzen Zeit keine große Anpassung nötig. Die zweite Gruppe entschied sich für die Interessenmodule „Thematischer Hintergrund“, „Praxisbeispiele“, „Motivation“, „Chancen und Mehrwerte“ und „Umgang mit Widerständen“. Das war spannend für uns, dass trotz ähnlicher Aufstellung andere Module gewählt wurden. Zusätzlich standen wir vor der Herausforderung, einen Vortragenden per Technik hinzuschalten, da dieser sich in Quarantäne befand. Zwar mussten wir Vortragenden und das Publikum uns auf die Technik einstellen, was aber letztendlich einwandfrei funktionierte. Durch gutgemachte Zeit wurde noch schnell eine Kurzvorstellung der Tools „Green Employer“ und „GrünKOMP App“ möglich (eigentlich ein Teil von „Ökologisches Mindset“). Die neuen Teilnehmenden sollten ebenfalls die Chance erhalten, mit diesen Tools weiter in die Nachhaltigkeit zu gehen.

„Commitment“-Ideen waren unter anderem:

æ die Anfrage an das Gebäudemanagement hinsichtlich bedarfsorientierter Steuerung und

æ die „Umwandlung“ des Pfandgelds von Getränken in Obst. Mit einem fotografischen Beweis ließe sich der Impact transparent veranschaulichen.





Anne Henter

Zusammengefasst kamen wir zu dem Schluss, dass sich unser Workshopkonzept bewährt hat. Der partizipative Ansatz kam durchgehend gut an. Der Schritt davor, in einer Großgruppe sämtliche Projektpersonen einzuladen, um ein solches Transfer-Seminar zu erarbeiten, erwies sich im Nachhinein als riesiger Vorteil. Auch wenn die Koordination bei der Größe der Gruppe nicht einfach war, so hat sich die Anstrengung doch gelohnt. Der Austausch untereinander führte zu viel besseren Ideen. Und auch die Seminar-Teilnehmenden gaben uns positives Feedback bezüglich der bereichsübergreifenden Austauschmöglichkeit und gegenseitigen Inspiration von Umsetzungsideen. Überhaupt hätten beide Tage die Anwesenden rundherum gut auf das Thema Nachhaltigkeit vorbereitet, sodass sie motiviert in ihre Teams zurückgingen. Unser Seminarziel haben wir also erreicht.

Wir blicken zuversichtlich in die Zukunft mit weiteren Awareness-Seminaren dieser Art. Die Adaption auf weitere Zielgruppen und andere

zeitliche Räume sollte uns nicht schwerfallen, da wir jetzt eine vielseitige Wissenssammlung haben. Die Annahme, jede Person habe bereits Zahlen, Daten und Fakten gehört, sollte nicht dazu verleiten, diese Angaben zu überspringen. Trotz der Verortung des Themas im Mittelpunkt der Gesellschaft ist doch eine gewisse Zusammenstellung immer noch und immer wieder nützlich und für manche Menschen unheimlich wichtig. Sei es zur Information für die Person selbst oder als Argument gegen gefühlte Meinungen. Besonders die Beschreibung von erfolgreichen Renaturierungsprojekten war für die Anwesenden wichtig, da diese darlegen, dass eine Rettung möglich ist. So lässt sich ein positives Gefühl auslösen, das wiederum zur Motivation beiträgt.

Eine erste Wissenssammlung steht, unser Konzept hat sich in der Erprobung als erfolgreich herausgestellt. Dank diverser Anregungen stehen nun Erweiterungen und Vertiefungen der Sammlung an. Mithilfe unserer Dokumentation

sind Adaptionen dieses Formates leicht umsetzbar und sie tragen so langfristig zum Transfer des Projektes „Ökologisches Wirtschaften“ bei. Wir hoffen, noch viele Menschen mit diesem Teil unserer Arbeit „anstecken“ zu dürfen.

### Die Autorin

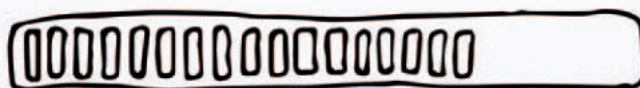
Anne Henter, Diplom-Erziehungswissenschaftlerin und MA Sozialwissenschaften, ist Consultant bei mpool consulting GmbH. Ihre Beratungsschwerpunkte sind Kompetenzbilanzierung und Personalentwicklung.

**mpool**  
group

**cjd**  
Das Bildungs- und  
Sozialunternehmen

# TRANSFORMATION

0%



100%



# Mitsubishi HiTec Paper Europe GmbH, Bielefeld

Mitsubishi HiTec Paper Europe GmbH ist ein Unternehmen am traditionsreichen Papiermacher-Standort Bielefeld, in dem bereits seit 1799 Papier hergestellt wird. Das heutige Produktportfolio umfasst gestrichene Inkjetpapiere, Thermopapiere, Selbstdurchschreibepapiere, Etikettenpapiere sowie Barrierepapiere. Der Standort beschäftigt 516 Mitarbeitende (Stand 30.06.2023) und ist Teil der Mitsubishi Paper Mills Ltd. mit Hauptsitz in Tokio, Japan.

Als Hersteller von Spezialpapieren und der damit verbundenen besonderen Sorgfaltspflicht gegenüber der Umwelt ist Mitsubishi HiTec Paper bereits stark aufgestellt, wenn es um Zertifizierungen und Mitgliedschaften im Bereich der Nachhaltigkeit geht. Besonders interessant waren deshalb vor allem die Themenfelder Mindset und Belegschaft. Das Projekt Green Deal NRW lieferte hierfür die passenden Tools.

Der Einsatz des Green Deal Radars in Verbindung mit begleitend durchgeführten Evaluationsgesprächen ermöglichte eine Planung der weiteren Schritte, die im Rahmen der Next Steps-Beratung angegangen werden konnten. Da bereits ein CO<sub>2</sub>-Footprint vorlag, welcher von der Konzernzentrale aus erstellt worden ist, war der Einsatz des CO<sub>2</sub>-Footprint light und der daraus meist resultierende Auftrag der Erstellung einer CO<sub>2</sub>-Bilanz mit dem Ecocockpit nicht erforderlich.

Der Standort in Bielefeld kann bereits durch die Natur des Geschäftsfeldes zahlreiche Zertifikate sowie Mitgliedschaften in ökologischen Vereinigungen und Projekten wie Ökoprotit aufweisen. Zur Bearbeitung der Schwerpunktthemen ökologisches Mindset und Personalwesen wurde der Einsatz der GrünKOMP App in einer speziell auf die Bedürfnisse der Belegschaft des Unternehmens angepassten Form beschlossen. In einer engen Zusammenarbeit mit einem Mitarbeitenden des CSR- und Umweltmanagement-Teams des Betriebes wurde hierfür die Neuentwicklung des Fragenkataloges der App angestoßen. Die weiteren Schritte in diesem Prozess zielen auf die technische Vorbereitung sowie die Auswahl einer Testabteilung als Pilot für den Einsatz der App ab.

Darüber hinaus wurde der Wunsch an einer Teilnahme an den im Projekt Green Deal NRW entwickelten Workshops geäußert, die im Themenfeld Ökologisches Mindset bei der Belegschaft angesiedelt sind:

- æ EcoMindset – App-gestütztes Training zur Steigerung umweltfreundlicher Verhaltensweisen,
- æ Awareness-Seminar zur Vermittlung von grundlegendem Wissen zum Themenfeld Nachhaltigkeit bei Multiplikator\*innen im Unternehmen.

Um eine mögliche Umsetzung dieser Maßnahmen zu koordinieren, wurde im Rahmen des Verlaufs der Beratung eine Roadmap für das weitere Vorgehen erstellt. Mitsubishi HiTec Paper wird darüber hinaus auch an Sammelterminen teilnehmen, die für Teilnehmende aus allen Pilotbetrieben geöffnet sind. Auf diese Weise kommen die Akteur\*innen aus den verschiedenen Pilotbetrieben des Projektes in den Austausch.

## Unternehmensdaten

Firmensitz: Bielefeld  
Gesamtkapazität: 145.000 Tonnen Papier pro Jahr  
Belegschaft: 516 (30.6.2023)  
Umsatz: 271 Mio. EUR (2022)  
Exportrate: 80%  
Produkte: Thermopapiere, Inkjetpapiere, Selbstdurchschreibepapiere, Etikettenpapiere, Barrierepapiere  
<https://www.mitsubishi-paper.com/de/papers/>

## Ansprechpartner im Green Deal-Team:

Muhammed Ali Aksu,  
[muhammedali.aksu@daa.de](mailto:muhammedali.aksu@daa.de)



# mondo buchhandlung, Bielefeld

Die mondo buchhandlung in Bielefeld, geführt von den engagierten Inhaberinnen Anna Wallitzer und Marietta Bernasconi, ist weit mehr als ein einfacher Buchladen. Sie ist ein Raum der Begegnung, des Austauschs und der Inspiration. mondo lädt seine Besucher\*innen ein, in eine Welt der unbegrenzten Fantasie und des sozialen Engagements einzutauchen.

Das Sortiment ist sorgfältig ausgewählt und spiegelt die Vielfalt der Gesellschaft wider. Neben einer breiten Palette an Büchern, die von großen und kleinen Verlagen stammen, bietet mondo auch Postkarten, lokale Honigprodukte und künstlerische Erzeugnisse aus der Region an. Besonders hervorzuheben ist die Unterstützung kleiner, freier Verlagsszenen und Autor\*innen, die abseits des Mainstreams arbeiten.

Ein besonderes Merkmal der Buchhandlung ist ihre Mitgliedschaft in der Gemeinwohl-Ökonomie. Die beiden Inhaberinnen haben für mondo eine Gemeinwohlbilanz erstellt, die Transparenz und Glaubwürdigkeit gegenüber Kund\*innen, Mitarbeiter\*innen und Lieferant\*innen fördert. Dieses Engagement für das Gemeinwohl ist ein klares Zeichen für die soziale und ökologische Verantwortung, die die beiden Inhaberinnen tragen.

Darüber hinaus hat mondo im Rahmen des Projektes Green Deal NRW einen weiteren Schritt in Richtung Nachhaltigkeit gemacht. In einer ersten Phase, bezeichnet als „First Steps“, wurde gemeinsam mit den Inhaberinnen ein sogenannter „CO<sub>2</sub>-Footprint light“ erstellt. Mit dem Green Deal Radar wurden die nächsten Handlungsschritte evaluiert. In der zweiten Phase, den „Next Steps“, ermöglichte das Ecocockpit eine detailliertere Betrachtung der CO<sub>2</sub>-Emissionen des Unternehmens. Dabei wurden in den Scopes 1 und 2 ausführlich die Strom- und Gasverbräuche der Buchhandlung aufgeschlüsselt und entsprechend in CO<sub>2</sub>-Äquivalente umgerechnet – und im Scope 3 auch detailliert die vorgelagerte Buchproduktion und die Transportwege der Logistik betrachtet. Diese Analyse des CO<sub>2</sub>-Fußabdrucks dient als Grundlage für die Überprüfung und Wirksamkeit der bisherigen Maßnahmen und als Orientierung für zukünftige Aktionen. Dieser CO<sub>2</sub>-Fußabdruck wird durch Frau Wallitzer und Frau Bernasconi jährlich angepasst und aktualisiert. Zudem haben die Inhaberinnen der mondo buchhandlung ihr Interesse an der Teilnahme am Workshop zur kognitiven Dissonanz mit dem Tool EcoMindset bekundet und würden sich gern mit einer\*inem



Energieberater\*in über das Ladenlokal austauschen. Eine Idee könnte sein, die etwas in die Jahre gekommene, recht energiehungrige Beleuchtung zu modernisieren.

Die mondo buchhandlung ist nicht nur ein Ort des Kaufens und Verkaufens; sie ist auch ein Ort des Lernens und der Diskussion. Das Veranstaltungsprogramm ist vielfältig und reicht von Lesungen und Workshops bis hin zu politischen Diskussionen. Die Buchhandlung ist auch offen für externe Veranstaltungen und freut sich über neue Ideen und Initiativen.

Insgesamt ist die mondo buchhandlung in Bielefeld ein einzigartiger Ort, der nicht nur ein vielfältiges Sortiment bietet, sondern auch soziale und ökologische Verantwortung übernimmt. Anna Wallitzer und Marietta Bernasconi haben mit mondo einen Ort geschaffen, der die Liebe zur Literatur mit dem Streben nach einer besseren Gesellschaft verbindet.

## Kontakt Daten

mondo buchhandlung  
Elsa-Brändström-Straße 23  
33602 Bielefeld  
0521.64163

[kontakt@mondo-bielefeld.de](mailto:kontakt@mondo-bielefeld.de)  
<https://mondo-bielefeld.de/>

## Ansprechpartner im Green Deal-Team

Stephan Mielke, [stephan.mielke@daa.de](mailto:stephan.mielke@daa.de)

mondo  
buchhandlung



# Gathmann Michaelis und Freunde, Essen



Gathmann Michaelis und Freunde GbR ist eine seit 2007 bestehende Kommunikationsagentur aus Essen mit 17 Beschäftigten oder wie GMF sagt: „Freunden“. Sie bietet eine Vielzahl von Leistungen an, darunter Strategie- und Markenentwicklung, Beratung im Bereich Design und digitale Medien, technische Beratung und Entwicklung im Bereich Front- und Backend sowie Online-Marketingdienstleistungen in Form von Content-Strategie-Entwicklung und Social Media.



GMF ist eine nicht nur im Auftreten bereits außergewöhnlich innovative und moderne Kommunikationsagentur. Neue Themen sind auch für die Mitarbeitenden von je her auf der Tagesordnung. Als nicht-produzierendes Unternehmen mit einem hohen Anteil an Dienstleistungs-Output ist die Optimierung im Bereich Nachhaltigkeit teilweise nicht ohne Anreize von außen umsetzbar. Um die bereits vorhandenen grünen Tendenzen innerhalb der Agentur aufzugreifen, wurde daher die Teilnahme am Projekt Green Deal NRW als Pilotbetrieb beschlossen.

Zunächst wurde ein internes Green Deal-Team gegründet, das neben einem der Geschäftsführer mehrere Mitarbeitende aus verschiedenen Bereichen umfasste. Ziel war es, die Menschen im Unternehmen einzubeziehen und aus der Gruppe heraus einen möglichst großen Ausstrahlungseffekt auf das Unternehmen insgesamt (und vielleicht perspektivisch auch die Kund\*innen) zu erzielen.

Im Zuge der Arbeit des Teams wurden im Rahmen der First-Steps-Beratung alle Tools eingesetzt, die in einer Transformationsberatung nach dem Konzept Green Deal NRW für den Einstiegsprozess vorgesehen sind. Der CO<sub>2</sub>-Footprint light konnte die Beteiligten aus dem internen Nachhaltigkeitsteam der Agentur für das Thema CO<sub>2</sub>-Bilanz sensibilisieren, woraufhin die Erstellung einer eigenen Bilanz mit dem Bilanzierungstool ecocockpit angestoßen wurde. Dabei stellte sich heraus, dass erhebliche CO<sub>2</sub>-

Einsparungspotenziale in der firmeneigenen Immobilie, einer (wunderschönen) Altbauetage mit schlechten Energiewerten, bestehen. Hier wird in Kürze spezifische externe Hilfe von Bausanierungsexpert\*innen herangezogen.

Mit dem Green Deal Radar als grundlegendes Erhebungstool für die Planung der weiteren Schritte konnten Themenfelder für die Next-Steps-Beratung ausgemacht werden. GMF sieht, neben den Einsparpotenzialen im Bereich Ressourcen- und Energieverbrauch, auch eine Chance, interne Prozessabläufe zu optimieren und alle Beschäftigten zu sensibilisieren. Auf Grund dessen wurde der Einsatz der GrünKOMP App für alle Beschäftigten intern abgestimmt und im Rahmen des weiteren Beratungsprozesses vom Team beschlossen.

Da die Mitarbeitenden das Standard-Itemset in der GrünKOMP-App als nicht spezifisch genug für die konkrete Situation der Firma GMF ansahen, wird nun vom Projektteam ein angepasstes Itemset entwickelt – und perspektivisch über die Website greendealnrw.de auch anderen Unternehmen zur Verfügung gestellt.

Darüber hinaus signalisierte GMF eine Bereitschaft zur Teilnahme an dem im Projekt entwickelten Workshopkonzept „EcoMindset – Appgestütztes Training zur Steigerung umweltfreundlicher Verhaltensweisen“. Die Teilnahme an einem Sammeltermin, der für Teilnehmende aus allen Pilotbetrieben geöffnet ist, wurde ebenfalls intern besprochen.

Generell war es bei GMF die Summe der kleinen Ansätze, die bei dem Dienstleistungsunternehmen (ohne nennenswerten Materialeinsatz und mit durchschnittlichem Energieverbrauch) die Lösung darstellte. Und natürlich für die Zukunft die Aktivierung der Beschäftigten, die bestimmt weiterhin viele einfache und effektive Ideen produzieren werden, wie GMF noch grüner werden kann.

## Unternehmensdaten

*Firmensitz: Essen*

*Leistungen: Strategie (Markenentwicklung, Markenpositionierung, Storytelling, Design Thinking), Design (Corporate Design, klassische/digitale Medien, Illustrationen, Fotografie, Film, Animation), Technik (Webseiten-erstellung, Programmierung, Appentwicklung) und Online Marketing (Content Strategie, Social Media, SEO/SEA)*  
*Belegschaft: 17 Mitarbeitende*  
*<https://gmf-design.de/>*

## Ansprechpartner im Green Deal-Team

*Muhammed Ali Aksu,  
[muhammedali.aksu@daa.de](mailto:muhammedali.aksu@daa.de)*



# NEOTECHNIK Fördersysteme, Bielefeld

NEOTECHNIK, ein renommiertes mittelständisches Unternehmen, hat sich im Laufe der Jahre als führender Vertragshändler und Dienstleister der Linde Material Handling GmbH etabliert. Mit Standorten in Bielefeld und Osnabrück bedient das Unternehmen eine breite Kundenbasis. Mit einem engagierten Team von über 270 Mitarbeiter\*innen, darunter 120 mobile Servicetechniker\*innen, erwirtschaftet NEOTECHNIK einen Jahresumsatz von 90 Mio. Euro.

Das Unternehmen bringt mehr als 55 Jahre Erfahrung im Bereich der Intralogistik mit. Es ist der kompetente Ansprechpartner in Ostwestfalen-Lippe, dem Münsterland und im Osnabrücker Land, wenn es um maßgeschneiderte Lösungen für den innerbetrieblichen Materialfluss geht. Das Portfolio reicht vom Verkauf und der Vermietung von Staplern über Gebrauchstapler, Ersatzteilvertrieb, Service und Reparatur bis hin zu innovativen Lösungen in den Bereichen Software, Automation und Lagerlogistik. Die NEOTECHNIK Akademie bietet eine breite Palette an Trainingsangeboten, um Staplerfahrer\*innen umfassend auszubilden und für einen sicheren und reibungslosen Betrieb zu sorgen.

NEOTECHNIK legt großen Wert auf Nachhaltigkeit und Umweltschutz. Das Unternehmen hat bereits eine Photovoltaikanlage auf dem Hallendach installiert, bietet E-Bike-Leasing an und hat eine Ladestation für Mitarbeiter\*innen eingerichtet. Die Einführung einer E-Flotte für Servicetechniker\*innen und den Vertrieb sowie die Erstellung eines „Umwelt-Knigges“ für die Belegschaft sind innovative Ideen. Auch die geplante Installation von Wallboxen an der Firma zeigt das fortwährende Engagement für umweltfreundliche Lösungen.



Um die Nachhaltigkeitsbemühungen weiter zu intensivieren, wurden konkrete Next Steps definiert. Das Unternehmen wird einen CO<sub>2</sub>-Footprint mithilfe des EcoCockpits erstellen, um eine valide Basis für die Messung zukünftiger CO<sub>2</sub>-Einsparungen zu schaffen. Parallel dazu wird die GrünKomp App zur Erhebung von Kompetenzen und Bedarfen in der Belegschaft pilotiert.



Nach einer umfassenden Auswertung wird in Abstimmung mit Geschäftsführung und Betriebsrat über eine firmenweite Implementierung entschieden. Ein geplantes Awareness-Seminar für Führungskräfte soll das Verständnis und die Bedeutung der Nachhaltigkeitsaktivitäten von NEOTECHNIK unterstreichen und die Führungskräfte als Multiplikator\*innen gewinnen.

NEOTECHNIK ist stolz darauf, mit Linde Material Handling zusammenzuarbeiten, einem Unternehmen, das sich durch das „Green Performance“-Programm für grüne Technologien engagiert. Diese Partnerschaft unterstreicht die gemeinsamen Werte und das Bestreben, innovative und umweltfreundliche Produkte und Dienstleistungen zu entwickeln.

In einer Zeit, in der Nachhaltigkeit und Umweltschutz immer wichtiger werden, positioniert sich NEOTECHNIK als Vorreiter und zeigt, wie Unternehmen durch proaktives Handeln und innovative Lösungen einen positiven Beitrag zum Umwelt- und Klimaschutz leisten können. Die umgesetzten und geplanten Maßnahmen sind ein Beleg für die Verantwortung, die

das Unternehmen gegenüber der Umwelt, den Mitarbeiter\*innen und der Gesellschaft wahrnimmt.

## Unternehmensdaten

*Firmensitz: Bielefeld, Zweigniederlassung in Ladbergen*

*Leistungen: Komplettanbieter für Lösungen im Bereich des innerbetrieblichen Materialflusses*

*Vertragsgebiet: Ostwestfalen-Lippe, Münsterland und im Osnabrücker Land*

*Umsatz: 90 Mio. €*

*Belegschaft: 270 Mitarbeitende, davon 170 hochqualifizierte Servicetechniker\*innen  
<https://www.neotechnik.de/>*

## Ansprechpartner im Green Deal-Team

*Stephan Mielke, [stephan.mielke@daa.de](mailto:stephan.mielke@daa.de)  
Andreas Voss, [andreas.voss@daa.de](mailto:andreas.voss@daa.de)*

**NEOTECHNIK**



# CJD, Dortmund

Das Christliche Jugenddorfwerk Deutschland, kurz CJD, bietet jungen und erwachsenen Menschen Ausbildung, Förderung und Unterstützung. In mehr als 150 Einrichtungen betreuen ca. 12.000 Beschäftigte eine Vielzahl von Personen in unterschiedlichen Angeboten und Förderprogrammen. Der Verbund NRW Nord beschäftigt ca. 1.200 Mitarbeitende vom Niederrhein bis nach Ostwestfalen-Lippe.



Am traditionsreichen Standort der Zeche Germania in Dortmund-Marten findet sich ein breites Portfolio an Angeboten der Kinder-, Jugend- und Familienhilfe, der beruflichen Bildung und der Integration von Menschen mit Beeinträchtigung in die Arbeitsmärkte. Menschen mit und ohne Behinderung arbeiten gemeinsam im Bereich Catering, in diversen Logistikbereichen (u.a. Kurierdienst, Haushaltsauflösung) und im Second-Hand-Laden. Darüber hinaus gibt es noch die Dienstleistungen der Inklusion und Service gGmbH, in der Elektrorecycling, Elektrogeräteüberprüfung, handwerkliche Dienste oder Reinigungsdienste angeboten werden.

Als der Nachhaltigkeitsbeauftragte seine Arbeit auf der Zeche Germania aufnahm, wurde bereits ersichtlich, dass Nachhaltigkeit im gesamten CJD schon seit mehreren Jahren Thema war. Viele Projekte wurden begonnen, manche auch schon durchgesetzt; aber es fehlte ein Masterplan. Im Projekt Ökologisches Wirtschaften wurde mit dem Führungskreis der Green Deal Radar durchgeführt, um nächste Schritte für ein zielorientiertes Handeln vorzubereiten. Dabei gab der Radar auch die Motivation aus, dass es dem CJD nicht nur um die Einhaltung gesetzlicher Vorgaben ging, sondern auch mehrheitlich darum, Fachkräfte zu sichern, die Arbeitgebermarke zu stärken und als Unternehmen nachhaltig Verantwortung zu übernehmen.

Hinsichtlich der Umsetzung wiesen die Ergebnisse auch auf die Erstellung einer CO<sub>2</sub>-Bilanz. Die CO<sub>2</sub>-Bilanz der CJD Inklusion und Service gGmbH war – zur Überraschung aller Beteiligten – nicht nur neutral, sondern sogar positiv. Dies gelang allein durch den Faktor des Elektro-

recyclings am Standort. Weitere Minderungspotenziale wurden beim Einkauf von Ökostrom gesehen, bei der Umstellung auf E-Autos, beim Einkauf von Lebensmitteln (regional, saisonal, vegetarisch, usw.) und bei der Mobilität der Mitarbeitenden. Hier besteht noch Klärungsbedarf mit dem Gesamtkonzern, welche Wege in Zukunft beschränkt werden.

Um die Fachkräfte im Rahmen einer Führungskräftebildung ins Boot zu holen, fand ein ganztägiges Awareness-Seminar statt, das in zwei Durchgängen für alle 50 CJD-Führungskräfte angeboten wurde (siehe den Artikel von Anne Hinter in diesem Heft).

Hier konnten die Teilnehmenden aus der Sammlung diejenigen Themen wählen, die für sie besonders interessant waren. Wählbar waren „Thematischer Hintergrund“, „Motivation“, „Veränderungsmanagement“, „Praxisbeispiel“, „Chancen und Mehrwerte“, „Umgang mit Widerständen“ und „Ökologisches Mindset“. Die Aktivierung geschah am Ende des Workshops unter dem Begriff „Commitment“, in dem jede Person Ideen aufschreiben und vorstellen sollte, wie sie an ihrem Platz, ihrem Team nachhaltiger werden könnte.

Dabei reichten die Ideen von der Aufnahme des Themas in die Standard-Agenda von Team-Meetings bis zu angeleiteten Probefahrten mit den neuen E-Autos im Fuhrpark. Durch den Austausch der Fachkräfte vor Ort, die aus unterschiedlichen Bereichen zusammenkamen, entstanden gemeinsame Ideen, die auch andere Fachbereiche übernehmen und adaptieren konnten.

## Unternehmensdaten

*Firmensitz: Dortmund, Gesamtunternehmen in Ebersbach a. d. Fils*

*Mitarbeitende: ca. 1.200*

*Ansprechpartner: Lars Henneböhl*

*CJD Dortmund Einrichtungen: Berufsbildungswerke, Förderberufskollege, Gymnasium, Sekundarschule, Sprachschulen, Zeche Germania, Stationäre Wohngruppen, Ambulant betreutes Wohnen, Offene Ganztagschule, Sport- und Gesundheitszentrum*  
*Inklusion und Service gGmbH: Catering, Elektrorecycling, Elektrogeräteüberprüfung, Catering, Reinigungsdienst, Betriebs- und Transportlogistik, Möbel- und Trödel, Second-Hand-Laden, Handwerkliche Dienste*  
<https://www.cjd.de>

## Ansprechpartner im Green Deal-Team

*Andreas Franke,*

*a.franke@mpool-consulting.de*





## ICN, Dortmund

Die ICN ist ein ITK-Systemhaus mit mehr als 30 Jahren Erfahrung, das sich auf den IT-Betrieb für kleine und mittlere Unternehmen spezialisiert hat, unabhängig welcher Branche. Überall dort, wo keine eigene IT-Abteilung vorhanden ist oder wo Unterstützung benötigt wird, ist ICN im Einsatz. Von der regelmäßigen Pflege und Überwachung der Kundensysteme, über Softwareaktualisierungen und Sicherheitssysteme bis hin zum Support bietet das Unternehmen seinen Kund\*innen ein Rundum-sorglos-Paket.

Der Fokus liegt auf dem sicheren Betrieb der IT- und TK-Systeme ihrer Kund\*innen. Unter den rund 50 Mitarbeitenden sind über 30% Frauen, was für den IT-Bereich sehr ungewöhnlich ist. In der Zusammenarbeit mit ICN punkteten bereits diverse Tools, die im Rahmen des Projektes „Ökologisches Wirtschaften“ entwickelt wurden. In einem der ersten Treffen mit dem Beratungsteam wurde schnell klar, dass eine CO<sub>2</sub>-Bilanz übereinstimmend als besonders wichtig erachtet wurde. Mithilfe des Green Deal Radars wurde im ersten Schritt eine Treibhausgasbilanz anhand der Daten aus den Unternehmenskennzahlen, aber auch aus Angaben der Mitarbeitenden erstellt. Diese Umfragen ergaben, dass die Anfahrt zum Firmenstandort den höchsten Beitrag an den CO<sub>2</sub>-Emissionen hat. Hier hat sich ICN vorgenommen, die Pendelbewegung ökologisch zu optimieren.

Eine weitere Frage in diesem Zusammenhang war, welche Art der Händetrocknung ökologisch und hygienisch am besten wäre. Für die ökologische Bewertung flossen Energieverbrauch, Abfallmenge, Ressourcenbeanspruchung, Abwasserbelastung und luftgetragene Emissionen als Faktoren ein. Das Ergebnis wies dann die weißen Papiertücher auf den letzten Platz. Unter den restlichen Möglichkeiten konnte kein Gesamtsieger ausgemacht werden, da die einzelnen

Faktoren derart unterschiedlich ausfielen. Bei der Analyse hinsichtlich der Hygiene fiel der Warmlufthändetrockner glatt durch, da er die Keime, die sich auf den Händen befinden, durch den Raum pustet. Gemeinschaftshandtücher und Stoffhandtuchrollen würden evtl. mehrmals benutzt, so dass eine Keimübertragung stattfinden könnte. Somit erreichten in der Gesamtbetrachtung die Papierhandtücher aus Altpapier den ersten Platz – mit der Prämisse (da sich die Analyse auf die Verwendung eines einzigen Papiers pro Trocknung bezog), möglichst sparsam mit den Tüchern umzugehen.

Um aktiv auf die CO<sub>2</sub>-Bilanz einwirken zu können, hat sich ICN für eine Ausgleichszahlung an die Umweltschutzorganisation Wilderness entschieden, da als nicht produzierendes Unternehmen oft andere Möglichkeiten ausbleiben.

Aktuell wird zudem geprüft, ob sich auf dem Dach eine Photovoltaik-Anlage installieren lässt. Auch die Möglichkeit, mit einem zertifizierten Partnerunternehmen zu kooperieren, um alte Hardware zu spenden bzw. zu recyceln, wurde in Angriff genommen. So wurde im Frühjahr erstmalig eine Abholung der Alt-Hardware durch das Unternehmen AfB gGmbH in die Wege geleitet.



Als weitere Stellschraube wurde das Wissensmanagement bestimmt, das im weiteren Verlauf der Maßnahmen zur Entwicklung der im Projekt erarbeiteten Nachhaltigkeitskompetenzen führen sollte. Hinsichtlich der Kompetenzen für den Personalentwicklungsplan wurden beteiligungsorientiert mit einem divers besetzten Team die im Projekt erarbeiteten Nachhaltigkeitskompetenzen für ICN, seine Prozesse und Rollen angepasst. Diese wurden in die Kompetenzsoftware SQIRE übertragen, aus der heraus sich Mitarbeitende hinsichtlich ihres Wissensstandes zur jeweiligen Kompetenz befragen lassen. Danach stehen Personen mit Expertenwissen fest, welche dann in internen Schulungen ihr Wissen weitergeben können.

### Unternehmensdaten

*Firmensitz: Dortmund*

*Leistungen: IT-Lösungen, TK-Lösungen, Implementierung, Kontinuität, Veränderung, Entstörung, Dokumentation, Sicherheit, Aktualisierung, Automatisierung, Service Desk, Überwachung*

*Werte und Ziele: Nachhaltigkeit, Loyalität, Verlässlichkeit/Vertrauen, Qualität, Verantwortung, Wertschätzung, Flexibilität, Sicherheit, Gemeinnutzen, Freiheit, Kund\*innenorientierung, Transparenz/Offenheit*

*Unternehmensgröße: 50 Mitarbeitende, 180 Kund\*innen, 20 Partner\*innen, 2.500 geschützte Anwender\*innen  
<https://www.icn.de/>*

### Ansprechpartnerin im Green Deal-Team

*Daniela Bristot,  
[d.bristot@mpool-consulting.de](mailto:d.bristot@mpool-consulting.de)*



# Medizinisches Versorgungszentrum Medicum Brake, Bielefeld

Die MVZ Medicum Brake Hausärzte GbR ist ein modernes, inhaber-geführtes medizinisches Versorgungszentrum mit ca. 12 Ärzt\*innen und 28 medizinischen Fachangestellten und Auszubildenden. Das MVZ Medicum Brake kümmert sich schon seit längerem um das Thema Nachhaltigkeit und es wurden bereits einige Maßnahmen umgesetzt:

Digitalisierung der Praxis, Müll- und Plastikvermeidung, Nutzung von E-Autos, Einsatz von Ökostrom und einer PV-Anlage, Einführung einer Video-Sprechstunde, Bereitstellung von Job-Fahrrädern und Teilnahme an der Aktion „Stadtradeln“, Abbestellung von Werbepost, Nutzung von sterilisierbarem Praxismaterial und vieles andere mehr. Das ökologische Mindset in der Belegschaft ist daher bereits gut ausgeprägt.

Trotz der bereits vorzeigbaren Ergebnisse wollte das MVZ Medicum Brake das Projekt nutzen, um weitere Anregungen zu erhalten und eine CO<sub>2</sub>-Bilanz zu erstellen. Man sieht: Das Streben nach Nachhaltigkeit ist nie wirklich abgeschlossen.

Im Arbeitskreis für das Projekt Ökologisches Wirtschaften waren ein Arzt, die Praxismanagerin und zwei Mitarbeiterinnen als Bereichsleitungen im Front-/Backoffice vertreten. In einem ersten Workshop lernte man sich gegenseitig kennen und tauschte Informationen aus. Das Ergebnis der Green Deal Radar-Befragung der Belegschaft wurde besprochen.

In einer gemeinsamen Runde wurden u.a. folgende Nachhaltigkeits-Ideen gesammelt:

- æ Ersatz der Liegen-Papierrollen,
- æ Beachtung von Nachhaltigkeit bei Verschreibungen (z.B. „Aerosol-Sprays“),
- æ Optimierung von Einkauf und Entsorgung,
- æ Ladestation für E-Autos/Bikes für Mitarbeitende und Patient\*innen,
- æ Patient\*innen/Mitarbeiter\*innen-Wettbewerb zur Thema Nachhaltigkeit.

Ergänzend wurde dem MVZ Medicum Brake eine Liste von vorab recherchierten Artikeln und Checklisten zum Thema Nachhaltigkeit in Arztpraxen vor- und zur Verfügung gestellt.

Als Next Steps wurden die Erstellung eines CO<sub>2</sub>-Footprints mit dem EcoCockpit und die Konkretisierung von Maßnahmen aus der Ideensammlung vereinbart. Für den CO<sub>2</sub>-Footprint wurden alle Scopes betrachtet und recherchiert. Mit dem Projektteam wurde separat eine Abfrage im Praxis-Team zur Mobilität und zum Bürobedarf durchgeführt.

In vielen Bereichen (z.B. im Bezug von Strom aus erneuerbaren Energien) wurden bereits Erfolge erzielt. Bereiche mit CO<sub>2</sub>-Minderungspotential liegen noch im Bezug von Erdgas, dem Mitarbeitenden-Pendelverkehr zur Arbeitsstätte sowie bei den rezeptierten Medikamenten. Letztere machen im Scope 3 (nachgelagerte Wertschöpfungskette) den Löwenanteil der Gesamtemissionen aus, sind aber gleichzeitig am schwersten zu beeinflussen. Möglichkeiten zur Reduktion liegen z.B. in der Sensibilisierung zur Vermeidung einer Polymedikation. Ein Austausch dieser Ergebnisse mit den berufsständischen Vereinigungen und Kammern sowie eine geplante gemeinsame Veröffentlichung sind sicherlich interessante Wege zur breiteren Diskussion in der Gesundheitswirtschaft.

In einem Abschlusspanel wurden die Ergebnisse (insbesondere zum EcoCockpit und der Mitarbeitendenbefragungen zu den Themen Mobilität und Bürobedarf) noch einmal zusammengefasst, offene Fragen geklärt und das MVZ Medicum Brake gab einen Ausblick auf weitere Aktivitäten.

## Unternehmensdaten

*Sitz: Bielefeld*

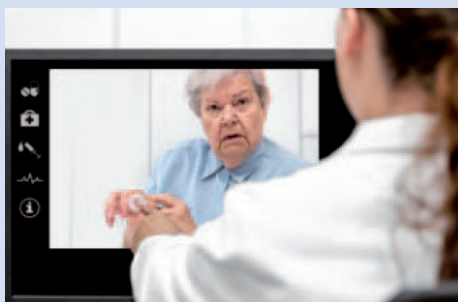
*Leistungen: Allgemeinmedizinische und inter-nistische Versorgung, Akademische Lehrpraxis der Medizinischen Hochschule Hannover und der Ruhr-Universität Bochum*

*Engagement: Das Medicum Brake unterstützt über die Stiftung Studienfonds OWL talentierte und engagierte Studierende mit Stipendien.*

*Größe: 12 Ärzt\*innen und 28 Medizinische Fachangestellte inklusive Auszubildende*  
<https://www.medicum-brake.de/>

## Ansprechpartner im Green Deal-Team

*Andreas Voss, [andreas.voss@daa.de](mailto:andreas.voss@daa.de)*





# „Förderketten“ –

## Nutzung von öffentlichen Unterstützungsangeboten im Anschluss an eine Transformationberatung

Katja Nink

Um Unternehmen bei den vielfältigen und anspruchsvollen Herausforderungen der digitalen und ökologischen Transformation zu unterstützen, existiert mittlerweile eine ganze Reihe von Förderinstrumenten. Geht man davon aus, dass Veränderungen von Unternehmen auf verschiedenen Ebenen und in mehreren Phasen erfolgen bzw. ein Spektrum von Ansatzpunkten erfordern, macht die Vielfalt an Förderinstrumenten durchaus Sinn.

So bieten sowohl für die Analysephase als auch für die Entwicklung neuer Unternehmensstrategien, die Anpassung erforderlicher Kompetenzen der Beschäftigten sowie nicht zuletzt für die Umsetzung von notwendigen Veränderungsprozessen im Sinne eines Change Managements Förderinstrumente des Landes NRW sowie des Bundes Unterstützung für Unternehmen und ihre Beschäftigten. Nicht zuletzt stehen auch in erheblichem Umfang investive Förderungen zur Einführung neuer ressourcensparender und/oder digitaler Technologien bei Erfüllung der Fördervoraussetzungen bereit.

Mit Blick auf die abwechslungsreiche Landschaft der Förderinstrumente für Unternehmen und Beschäftigte stellt sich nun die Frage, wie sich diese unterschiedlichen Förderungen sinnvoll miteinander kombinieren lassen. Gibt es eine idealtypische Reihenfolge von Förderansätzen?

Der Begriff der „Förderketten“ soll verdeutlichen, dass durchaus verschiedene Förderungen hintereinander in Anspruch genommen und miteinander kombiniert werden können. Ziel muss es dabei sein, die Transformationsthemen im Unternehmen zunächst zu identifizieren und anzustoßen, dann unternehmensindividuell und je nach Erfordernissen des Betriebes weiter zu bearbeiten und dies – sofern notwendig und sinnvoll – durch eine Förderung zu unterstützen.

So vielfältig wie die Förderinstrumente sind auch die Themen, die im Rahmen der ökologischen und digitalen Transformation auf Unternehmen zukommen. Dabei kann es aufgrund der Vielfalt der Betriebe, ihrer Belegschaftsstrukturen und ihrer Ausgangslagen keine vorgefertigte Reihenfolge geben, die für alle Unternehmen gleichermaßen gilt. So wird sich ein noch junges Dienstleistungsunternehmen den Transformationsthemen auf andere Weise nähern als ein alteingesessener Produktionsbetrieb

in einer energieintensiven Branche oder ein Handwerksbetrieb. Hier können Förderinstrumente einen Anstoß zu notwendigen Veränderungen geben und dabei unterstützen, dass Unternehmen aus dem Wollknäuel der Herausforderungen und Themen zunächst erstmal ein „loses Ende“ fassen und daran ziehen, sprich mit der Bearbeitung eines niedrigschwelligen Themas beginnen. Je nach Startpunkt und Stand der Dinge im Unternehmen ergeben sich dann auch die weiteren Schritte.

Denkbar ist beispielsweise, dass ein Unternehmen zunächst das Förderinstrument Transformationsberatung NRW in Anspruch nimmt. Mithilfe dieser Transformationsberatung mit bis zu zwölf Beratungstagen wird unter Einbeziehung der Beschäftigten etwa an der Einführung von umweltfreundlichen Arbeitsabläufen oder dem verbesserten, ressourcensparenden Einsatz von Materialien gearbeitet. Die in der Transformationsberatung vorgeschriebene Formulierung einer Unternehmensstrategie mit einer integrierten Kompetenzentwicklungsplanung tragen zur Orientierung des Unternehmens und der Beschäftigten über einen Zeitraum von ein bis drei Jahren bei.

Für die Durchführung von Schulungen zur Erlangung erforderlicher Kompetenzen greift ggf. der Bildungsscheck NRW, alternativ können bei Erfüllung der Fördervoraussetzungen Mittel aus dem Qualifizierungschancengesetz (QCG) an dieser Stelle Unterstützung bieten.

Nun kann es sein, dass im weiteren Verlauf zusätzliche Themen im Rahmen der Nachhaltigkeit im Unternehmen zu bearbeiten sind, wie etwa der Einsatz digitaler Werkzeuge zur Schonung von Ressourcen. Ebenso kann es um die Frage gehen, wie die Nachhaltigkeitsbemühungen des Unternehmens im Rahmen einer Marketing- und Kommunikationsstrategie zur Gewinnung



**G.I.B.** NRW

### 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, Bildungsscheck und Beschäftigtertransfer tätig.

neuer Kund\*innen und Mitarbeiter\*innen dargestellt werden. Zur finanziellen Unterstützung solcher Weiterentwicklungen im Unternehmen steht die Potentialberatung NRW mit einem Umfang von max. acht Tagen als beteiligungsorientiertes Beratungsprogramm zur Verfügung. Eine Ressourceneffizienzberatung der Effizienzagentur NRW wäre ein weiterer Baustein der Förderkette, mit dem Unternehmen unterstützt werden, Material- und Energieverbräuche zu reduzieren. Da die Kennzahlen über die CO<sub>2</sub>-Emissionen für Unternehmen zunehmend an Bedeutung gewinnen, kann etwa das ecocockpit-Tool genutzt werden, um Handlungsbedarfe aufzudecken und Maßnahmen zur CO<sub>2</sub>-Reduzierung zu entwickeln. Investive Förderprogramme von Land und Bund können bei Investitionen in neue Technologien unterstützen.

Die hier aufgeführte exemplarische Förderkette lässt sich jedoch auch anders aufziehen, wenn ein Unternehmen beispielsweise über die Ressourceneffizienzberatung den ersten Schritt in die digitale und ökologische Transformation geht und dann im weiteren Verlauf ggf. andere Programme in Anspruch nimmt, um den eigenen Wandel weiter voranzubringen.

Deutlich wird, dass es unterschiedlichste Kombinationen von Förderinstrumenten gibt, die je nach Vorliegen der Fördervoraussetzungen zum Einsatz kommen können. Besondere Programme existieren etwa für Unternehmen mit Standort im Rheinischen Revier oder im nördlichen Ruhrgebiet als Gebietskulisse des europäischen Just Transition Fund (JTF).

Eine Beratung zum Einsatz von Förderinstrumenten für Unternehmen oder eine Verweisberatung zu anderen Stellen können unter anderem die Regionalagenturen NRW und die Beratungsstellen für Transformationsberatung und Potentialberatung leisten.



# Den ökologischen Wandel nutzen – Die Transformationsberatung NRW fördert den Veränderungsprozess

Andreas Bendig

Unternehmen können den ökologischen Wandel für sich nutzen, indem sie eine nachhaltige Unternehmensstrategie entwickeln, um sich den anspruchsvollen Herausforderungen der digitalen und ökologischen Transformation zu stellen. Sie können sich dabei an den Zielen der Nachhaltigkeit im Rahmen der Agenda 2030 der Vereinten Nationen orientieren. Diese berücksichtigen alle drei Dimensionen der Nachhaltigkeit – Soziales, Umwelt, Wirtschaft – gleichermaßen und gelten für alle Staaten der Welt. Hier sind einige Möglichkeiten, wie Unternehmen nachhaltig handeln und gleichzeitig Wettbewerbsvorteile erlangen können:

## æ Einführung von umweltfreundlichen Produkten und Dienstleistungen:

Unternehmen können den Marktbedarf nach umweltfreundlichen Produkten und Dienstleistungen nutzen, indem sie ihre Angebote an die Bedürfnisse der Kund\*innen anpassen oder mittel- bis langfristige Trends aufnehmen. Beispielsweise können sie Produkte aus nachhaltigen Materialien herstellen oder Produkte mit geringem Energieverbrauch anbieten.

## æ Effiziente Nutzung von Ressourcen:

Eine effiziente Nutzung von Energie, Wasser und anderen Ressourcen kann dazu beitragen, die Kosten zu senken und gleichzeitig die Umweltbelastung zu reduzieren. Dazu bedarf es jedoch eines betrieblichen ökologischen Mindsets, das sich ohne die Beschäftigten nicht entwickeln lässt.

## æ Zusammenarbeit mit Lieferant\*innen und Kund\*innen:

Durch eine Zusammenarbeit mit Lieferant\*innen und Kund\*innen können KMU die Nachhaltigkeit in der gesamten Lieferkette fördern. Ggf. sind Unternehmen aber als Zulieferer in der Nachweispflicht in der Nachhaltigkeitsberichterstattung ihrer Großkunden.

## æ Marketing von Nachhaltigkeit:

Unternehmen können ihre Nachhaltigkeitsbemühungen nutzen, um ihr Image als umweltbewusstes Unternehmen zu verbessern und dadurch neue Kund\*innen und Beschäftigte zu gewinnen. Hierbei können sie ihre Nachhaltigkeitsbemühungen in der Marketing- und Kommunikationsstrategie hervorheben.

## æ Environmental, Social and Governance (ESG)-Themen

werden zunehmend wichtiger für Finanzinstitute. Das Thema Nachhaltigkeit wird für Banken zukünftig nicht nur eine Frage der Ethik sein, sondern sich zu einer wirtschaftlichen Herausforderung entwickeln. Es ist damit zu rechnen, dass diesbezügliche Entscheidungsvorgaben für Kreditvergebeprozesse auch für kleine und mittelständische Unternehmen entwickelt werden. ESG-Faktoren werden bei der Kreditvergabe geprüft und bewertet werden. Ähnliches wird für die Reputationsrisiken der Banken im Know-Your-Customer-Prozess gelten. Die ESG-Bewertungen werden bei Geschäftskund\*innen voraussichtlich nicht nur einmalig bei der Kreditvergabe, sondern turnusmäßig durchgeführt werden.





Insgesamt bedarf es aber einer an den anspruchsvollen Herausforderungen der digitalen und ökologischen Transformation orientierten Unternehmensstrategie. Diese Unternehmensstrategie kann nicht ohne eine strategische Personalentwicklung umgesetzt werden. Hier sind einige Gründe dafür:

### 1. Unternehmensstrategie:

Die Unternehmensstrategie gibt die Richtung vor, in die sich das Unternehmen entwickeln soll. Ein Fokus auf Nachhaltigkeit und Umweltschutz kann in die Strategie des Unternehmens integriert werden. Dies bedeutet, dass Nachhaltigkeit als Kernelement des Unternehmens definiert wird und Entscheidungen und Aktivitäten entsprechend ausgerichtet werden.

### 2. Strategische Personalentwicklung:

Um den ökologischen Wandel erfolgreich umzusetzen, benötigt das Unternehmen Mitarbeitende, die in der Lage sind, nachhaltig zu handeln. Eine strategische Personalentwicklung kann sicherstellen, dass Beschäftigte entsprechend geschult und sensibilisiert werden. Dadurch werden sie zu Botschafter\*innen der Nachhaltigkeit und können das Unternehmen bei der Umsetzung des ökologischen Wandels unterstützen.

### 3. Wettbewerbsvorteil:

Unternehmen, die sich aktiv für Nachhaltigkeit und Umweltschutz engagieren, können sich von Mitbewerber\*innen abheben und einen Wettbewerbsvorteil erzielen. Hierfür ist es jedoch notwendig, Nachhaltigkeit in die Unternehmensstrategie zu integrieren und eine strategische Personalentwicklung durchzuführen, um sicherzustellen, dass alle Personen im Unternehmen auf das Ziel des ökologischen Wandels ausgerichtet sind und sich ein entsprechendes betriebliches Mindset bildet.

### Fazit:

Die Unternehmensstrategie und die strategische Personalentwicklung sind von entscheidender Bedeutung, um den ökologischen und digitalen Wandel in Unternehmen erfolgreich umzusetzen. Eine Fokussierung auf Nachhaltigkeit und Umweltschutz als Kernwerte des Unternehmens sowie die Kompetenzentwicklung und Sensibilisierung der Mitarbeiter\*innen können Unternehmen langfristig erfolgreich machen.

Die Transformationsberatung NRW unterstützt den Umbau des Unternehmens hin zu einer ökologischen und ggf. auch digitalen Wirtschaftsweise. Hierbei müssen alle geplanten Aktivitäten, sollen sie gefördert werden, in den Kontext der Green Economy einzuordnen sein. Die oben genannten Aspekte bedürfen in der Regel einer tiefergehenden Veränderung des Unternehmens, getragen durch die Belegschaft und glaubhaft kommuniziert nach innen und außen. Daher empfiehlt es sich, die Veränderungen strategisch anzugehen, erst einmal festzustellen, wo man als Unternehmen gerade im Kontext Green Economy steht und welches Ziel verfolgt wird. Dabei gibt es normalerweise eine Abweichung, die bearbeitet werden will. Erste Schritte müssen nicht groß sein. Die Frage nach dem Abfallmanagement, die Einführung von umweltfreundlichen Arbeitsabläufen, die Förderung von Fahrgemeinschaften und umweltfreundlicher Mobilität, die Reduzierung von Energie- und Wasserverbrauch oder der Einsatz von umweltfreundlichen Materialien sind erste Maßnahmen, die mit den Beschäftigten gemeinsam erarbeitet werden können.

Daraus ergeben sich Kompetenzentwicklungsbedarfe bei Beschäftigten. Auch hier gilt es festzustellen: Welche Kompetenzen haben wir im Betrieb im Kontext Green Economy und welche brauchen wir? Das ist der Kern des Förderprogramms Transformationsberatung NRW. Sofern man als Unternehmen den Weg definiert hat, der eingeschlagen werden soll, wird es einfacher sein, sich bzgl. weiterer Fördermittel zu orientieren, beispielsweise zum Energieträgerwechsel, der E-Mobilität, der Investitionsförderung in digitale Infrastruktur und so weiter.

Eine Beratung zum Einsatz von Förderinstrumenten oder eine Verweisberatung zu anderen Stellen können unter anderem die Regionalagenturen NRW und die Beratungsstellen für Transformationsberatung und Potentialberatung leisten.



Andreas Bendig

### Der Autor

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

**G.I.B.** NRW





# green transfær

