

# Orientierung für Unternehmen – Der Green Deal–Radar

Andreas Franke, Kurt-Georg Ciesinger, Muhammed Ali Aksu

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

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

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

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

## Motivation

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

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

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

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

## Strategie

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

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



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

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

## Maßnahmen

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

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

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



Andreas Franke, Kurt-Georg Ciesinger, Muhammed Ali Aksu



## FIRST STEPS

### Die Autoren

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

**DAA**

Bildung schafft Zukunft.

**mpool**  
group

### Umweltkultur

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

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

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

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

### Personalentwicklung

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

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

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

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

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

