



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 greendealnrv.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 CO₂-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 CO₂-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 greendealnrv.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 Studie¹ 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,

¹ 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