



## Green Deal NRW

### Den ökologischen Wandel gestalten

Europas Zukunft hängt von einem gesunden Planeten ab, heißt es auf den Internetseiten des Rates der Europäischen Union (EU) und des Europäischen Rates. Bis 2050 möchte die EU hierfür klimaneutral werden. Dieses Ziel hat sie sich Ende 2019 mit dem „Green Deal“ auf die Fahne geschrieben. Es ist ein Signal an Politik und Wirtschaft, jetzt zu handeln. Welche Wege Unternehmen einschlagen können, um dieses wichtige Ziel zu verfolgen, darüber gaben Expert\*innen aus Wissenschaft und Wirtschaft auf dem Lohnhallengespräch der G.I.B. am 21. November 2023 Auskunft. Die G.I.B. hat mit einigen Referent\*innen der Veranstaltung weitere Hintergrundgespräche geführt, um die dort diskutierten Themen für die vorliegende Publikation zu vertiefen.

Die Wirtschaft muss wachsen, denn Wachstum bringt Fortschritt und schafft Wohlstand. Diesem Leitbild folgen wir seit vielen Generationen. Doch Wachstum hat seinen Preis: Das Artensterben von Tieren und Pflanzen ist in vollem Gange, das Weltklima erwärmt sich und könnte sogar in eine Heißzeit kippen – mit katastrophalen Folgen für Mensch und Natur. Dennoch setzen wir den Raubbau an der Natur eifrig fort: Der 28. Juli markierte für das Jahr 2022 das Datum für den Earth Overshoot Day. Bereits zur Jahreshälfte hatte die Menschheit alle biologischen Res-

ourcen verbraucht, die die Erde im Laufe eines Jahres regenerieren kann, so die Berechnung des Global Footprint Networks. Dass die Zeit zu handeln jetzt ist, hat die Politik weitestgehend erkannt. Sinnbildlich steht dafür der Green Deal der Europäischen Union.

Doch um das ausgerufen Ziel der Klimaneutralität bis 2050 zu erreichen, benötigen die europäischen Staaten vor allem viel mehr Metalle als bisher. So berechnete in der Studie „Metals for Clean Energy“ ein belgisches Forschungsteam

der Katholischen Universität Leuven, dass für die Erreichung des Green-Deal-Ziels bis 2050 jährlich allein 35-mal mehr Lithium benötigt wird, als Europa heute verbraucht. Auch bei anderen Metallen wie Kobalt, Aluminium, Silizium und Nickel wird der Bedarf deutlich steigen; sind sie doch für die Produktion von Elektrofahrzeugen und Batterien, Wind-, Solar- und Wasserstofftechnologien, kurzum für die Energiewende, unverzichtbar. Die Autor\*innen der Studie rechnen schon ab 2030 mit globalen Versorgungsengpässen bei den genannten Metallen und verschiedenen seltenen Erden. Doch nicht etwa, weil sie nicht ausreichend geologisch vorhanden wären, darauf weist Professorin Christa Liedtke vom Wuppertal Institut für Klima, Umwelt, Energie hin, sondern weil „wir sie nicht schnell genug aus dem Boden gewinnen können, um die Bedarfe tatsächlich zu decken. Es wird zudem immer teurer. Und wenn wir sie aus dem Boden holen, würden wir damit die Zerstörung von Ökosystemen fortsetzen.“ Allein aus Ressourcengründen sei also die Energiewende, so wie bisher geplant, gefährdet, so die Forscherin für Nachhaltigkeit weiter.

Aber ist ein anderes Wirtschaftswachstum überhaupt möglich? Eines, bei dem sich Wohlstand klimaneutral und weniger ressourcenintensiv entwickelt? „Ja“, findet Christa Liedtke, „nur müssen wir uns dafür von unserem linearen Wirtschaftssystem verabschieden und vor allem soziotechnische, innovative und ressourcenleichte Produkt-Service-Systeme gestalten und in den Markt bringen. Mit ihnen ändert sich unser Produktions- und Konsumverhalten in eine lebenswerte Zukunft. Und: Wir können Wohlstand so gemeinsam entwickeln und umsetzen.“ Intelligente Ansätze und Lösungen dafür seien auf allen Ebenen vorhanden.

### Kreislaufwirtschaft als Wirtschaftsmotor

Seit gut 150 Jahren funktioniert unser Wirtschaftssystem nach dem Prinzip: produzieren, benutzen, wegwerfen. Der Gegenentwurf dazu ist die Kreislaufwirtschaft. Die Vision hinter dem Konzept, für das der angloamerikanische Ökonom Kenneth Boulding in den 1960er-Jahren den Grundstein legte, sind Stoffkreisläufe. Anstatt Müll zu verbrennen oder in nicht verwertbare Rückstände zu verwandeln und so wertvolle Rohstoffe zu vernichten, versucht sie, diese im Kreislauf zu halten. Das geht weit über herkömmliches Recycling hinaus. Das Teilen, Reparieren und Wiederverwenden von Produkten soll Abfälle vermeiden, so das Ziel. Mit großem Wirkpotenzial: Durch eine funktionierende Kreislaufwirtschaft sei bis 2030 eine zusätzliche Bruttowertschöpfung von 12 Milliarden Euro pro Jahr er-

reichbar. Das ermittelte die Wirtschaftsprüfungs- und Beratungsgesellschaft Deloitte im Auftrag des Bundesverbands der Deutschen Industrie.

Nach Berechnung der Expert\*innen wäre auch ein Beschäftigungszuwachs von 177.000 Arbeitsplätzen möglich. „Reparieren, Warten, Aufbereiten ist ein riesiges Arbeitsbeschaffungsprogramm, weil diese Prozesse noch nicht maschinell erledigt werden können“, sagt Christa Liedtke. Klar ist aber auch: Verluste wird es immer geben. Nicht alles ist recyclebar. Produkte aus kombinierten und schwer zu trennenden Materialien wie zum Beispiel Smartphones, Multi-Layer-Verpackungen wie Chipstüten oder beschichtete Kunststoffgehäuse lassen sich nur schwer recyceln. Energie- und Kostenaufwand wären hierfür schlicht zu hoch. Teilen, die Langlebigkeit von Produkten und deren Nutzungsintensität spielen daher in der Kreislaufwirtschaft eine ebenso wichtige Rolle.

### Weniger besitzen, mehr teilen, intensiver nutzen

Allein durch technologische Neuerungen lässt sich der Ressourcenverbrauch nicht in den Griff kriegen. Neue Konsummuster und Lebensstile sind gefragt, wenn ein ungehemmtes Wirtschaftswachstum und die Übernutzung von Ressourcen zukünftig verhindert werden sollen. Sharing, also Teilen statt Besitzen, ist dabei ein Ansatz. Zumal wir viele der Produkte, die wir kaufen, kaum benutzen. „Allein in Deutschland liegt der Gesamtwert von gekauften, aber ungenutzten Produkten bei über 50 Milliarden Euro“, schätzt Christa Liedtke und bezieht sich dabei auf eine gemeinsame Studie des Wuppertal Instituts mit E-Bay-Kleinanzeigen sowie der Senatsverwaltung für Umwelt, Verkehr und Klimaschutz Berlin. Doch um unser Kauf- und Konsumverhalten zu ändern, braucht es Anreize durch nachhaltige Dienstleistungen und Produkte. Ein flächendeckendes nachhaltiges Sharing-System, das Teilhabe ermöglicht und nicht ausschließt, könnte beispielsweise im Straßenverkehr viel bewirken.

Dass der Verkehr einer der treibenden Faktoren für den Klimawandel ist, wissen wohl die meisten. Professor Joachim Hafkesbrink von der innowise GmbH führt das am Beispiel der Logistikbranche vor Augen. Seiner Schätzung nach trägt der Verkehr in Deutschland knapp 20 Prozent zu den energiebedingten Treibhausgasemissionen bei. Verbessern ließe sich das durch die Digitalisierung. Sie allein könnte die CO<sub>2</sub>-Emissionen in der Logistikbranche um 10 bis 30 Prozent reduzieren. Mobilität und Verkehr müs-

sen aber insgesamt neu gedacht werden, fordert Christa Liedtke. „Momentan ist das Auto ein ‚Stehrümchen‘. Wenn wir die Nutzungsintensität von Autos durch Sharing-Systeme in der Fläche dramatisch steigern, brauchen wir viel weniger Fahrzeuge und senken so auch den Ressourcenverbrauch erheblich.“ So etwas könnten ihrer Vorstellung nach „Cabs“, also Taxis, sein, die mindestens zu 60 Prozent am Tag unterwegs sind, vielleicht irgendwann autonom fahren und je nach Kundenwunsch in unterschiedlichen Komfortausführungen gebucht werden können. Die Grundausstattung wäre komfortabel und funktional. „Wenn ich Service entsprechend der Bedürfnisse von Menschen erfülle, dann ist Veränderung etwas Positives für sie – umso mehr, wenn sie an der Gestaltung beteiligt werden“, fügt sie hinzu. Entscheidend bei solchen Dienstleistungen sei, dass sie für alle zugänglich sind, insbesondere für Haushalte mit geringeren Einkommen. Schließlich gehöre die Teilhabe an Mobilität zur Daseinsvorsorge. Mit Orten der kurzen Wege, also mit nahem Zugang zu Dienstleistungen des alltäglichen Lebens und Arbeitens, so Christa Liedtke weiter, könnten Fahrten sogar überflüssig und die gesparte Zeit für andere Dinge eingesetzt werden.

Nun ist Carsharing mittlerweile in vielen Städten verbreitet, wenngleich an der Zugänglichkeit für alle noch Luft nach oben ist. Das Prinzip des Nichtbesitzens ist aber auch bei ganz alltäglichen Haushaltsgeräten denkbar. Ausgehend von den Grundideen einer Kreislaufwirtschaft drehte der Designer Christoph Tochtrop mit seinem Designprinzip „Aktion Produktrecht – jedes Produkt hat ein Recht auf Nutzung“ den Spieß um und entwickelte den sogenannten Vinson – ein Drehgerät, das dank zweier austauschbarer Getriebe unterschiedliche Drehmomente erzeugen und mit den entsprechenden Aufsätzen verschiedenste Arbeiten im Haushalt erledigen kann. Vom Schleifen über Mixen bis hin zum Bohren. Um viel mehr solcher Innovationen hervorzubringen, braucht es jedoch auch Räume, in denen Ideen in der Praxis getestet werden können.

### Living Labs als Innovationsorte

Reallabore bieten Wissenschaft und Praxis die Möglichkeit, gemeinsame Lösungen für ein Nachhaltigkeitsproblem zu entwickeln und zu testen. Dabei spielen neben nachhaltigeren Produkten und Dienstleistungsangeboten auch soziale Innovationen eine wichtige Rolle. In diesem Fall können Städte und Quartiere Experimentierräume für eine nutzerintegrierte Entwicklung nachhaltiger Mobilitäts- und Wohnkonzepte bilden. Aber auch bei der Nutzung von Re-

allaboren beziehungsweise Experimentierräumen müssen niedrigschwellige Zugänge geschaffen werden. Christa Liedtke sieht in Reallaboren auch das Potenzial, das Mehr an Zeit für Beschäftigte durch die Digitalisierung effizient zu



Dr. Christoph Harrach von AGIL – Akademie für Gemeinwohl im ländlichen Raum befragt das Publikum per App. Lohnhallengespräch Green Deal NRW – Den Wandel gestalten! am 21. November 2023 bei der G.I.B. in Bottrop • Foto: G.I.B./Dietrich Hackenberg

nutzen. Ihr Vorschlag: „Mit einem Reallaborzeit-Geld, ähnlich wie das Elternzeit-Geld, könnten sich Menschen eine bestimmte Auszeit von ihrem regulären Job bei fortlaufender Bezahlung für ein Nachhaltigkeitsprojekt nehmen.“

Das ließe sich auch mit dem Familienleben oder anderen Lebensentwürfen vereinen, da es nicht zusätzlich, sondern im Rahmen von ‚normaler‘ Arbeitszeit stattfände. So würden Kompetenzen gebündelt, um für Demokratie und Wirtschaft Lösungen zu finden. Und Unternehmen profitieren davon, weil ihre Mitarbeitenden danach mit neuem Know-how zurückkommen.“ Soziale Innovation schöpft Wert für Wirtschaft und Gesellschaft, so der Ansatz dahinter. Hierfür müsste aber zum einen Politik durch Förderung Rahmenbedingungen schaffen, damit Beschäftigte solche Angebote in Anspruch nehmen können. Zum anderen müssten Unternehmen das auch zulassen, beziehungsweise wollen. Das wirft generell die Frage auf: Wie bringt man Unternehmen vom Müssen zum Wollen?

### Nachhaltiges Wirtschaften zahlt sich aus

Eigentlich gibt es für Betriebe keine Alternative, als sich auf den Weg in Richtung Nachhaltigkeit zu begeben. Mit der EU Corporate Sustainability Reporting Directive, der EU Taxonomie Verordnung, der neuen Ökodesignrichtlinie und dem künftigen Recht auf Reparatur wird nachhaltiges Wirtschaften zunehmend wettbewerbsrelevant. Unternehmen sind dazu angehalten, ihre Wirkungen auf Um-

welt und Gesellschaft zu reflektieren und entsprechend zu dokumentieren. Viele Unternehmen, allen voran kleine und mittelständische, stellt das jedoch vor enorme Herausforderungen. Aus eigener Kraft sind sie kaum in der Lage, die regulatorischen Anforderungen zu erfüllen und als Impuls für eine nachhaltige Unternehmenstransformation zu nutzen. Das müssen sie aber auch nicht.

Entsprechende Modelle und Werkzeuge sind vorhanden, wie zum Beispiel das Modell der Green-Deal-Beratung NRW oder der „Transformationsleitfaden Nachhaltigkeit & Gemeinwohl“, die Unternehmen vor der eigentlichen Umsetzung von konkreten Maßnahmen vor allem dabei helfen, ein „ökologisches Mindset“ zu entwickeln. Um aber



Gesprächsrunde. Lohnhallengespräch Green Deal NRW – Den Wandel gestalten! am 21. November 2023 bei der G.I.B. in Bottrop • Foto: G.I.B./Dietrich Hackenberg

Betriebe und Beschäftigte gleichermaßen dazu zu ermutigen, sich weiterzuentwickeln und zu qualifizieren, braucht es eine neue, positive Erzählung mit Bodenhaftung für mehr Nachhaltigkeit, meint Michaela Evans, Direktorin des Forschungsschwerpunkts „Arbeit und Wandel“ am Institut für Arbeit und Technik (IAT): eines, das die Botschaft enthält, dass „mehr Klimaschutz in der Wirtschaft nicht nur eine Chance für neue, gut gestaltete Arbeitsplätze ist, sondern auch für berufliche Entwicklungsperspektiven.“

Foto S. 1, v. l.: Prof. Dr. Christa Liedtke (Wuppertal Institut für Klima, Umwelt, Energie), Dr. Christoph Harrach (Gemeinwohl Berater), Dr. Katja Nink (G.I.B.), Anne Henter (mpool Consulting GmbH), Muhammed Ali Aksu (DAA Deutsche Angestellten Akademie), Andreas Bendig (G.I.B.), Prof. Dr. Joachim Hafkesbrink, Dr. Kurt-Georg Ciesinger (DAA), Peter Hansemann (ICN GmbH + Co. KG), Michaela Evans (Institut für Arbeit und Technik), Andreas Franke (mpool), Lars Hennebühl (CJD NRW Nord), Dr. Dirk P. Dygutsch (Dr. Nysken Chemie GmbH), Ralf Schumacher (CJD Inklusion u. Service gGmbH), aufgenommen beim Lohnhallengespräch Green Deal NRW – Den Wandel gestalten! am 21. November 2023 bei der G.I.B. in Bottrop (Foto: G.I.B./Dietrich Hackenberg)

Wichtig sei es zudem, Betriebe und Beschäftigte nicht zu überfordern, damit keine Ängste vor dem Wandel entstehen: also kleine Schritte statt großer Umbrüche.

Und wenn Unternehmen sich ernsthaft und aus Überzeugung in Richtung Nachhaltigkeit bewegen, sind schon durch kleinere Maßnahmen wie eine effiziente und klimafreundliche Wärmeversorgung oder der Bezug von Ökostrom die sogenannten niedrig hängenden Früchte zu ernten. Aber auch wenn die Zeit drängt, braucht es Umsicht, um Wandel gestalten zu können. „So große Umbrüche müssen sich je nach Komplexität in fünf bis 20 Jahren entwickeln können. Aber die ersten richtigen Weichen dafür sind gestellt. Die Ökodesignrichtlinie und das Recht auf Reparatur werden aus meiner Sicht nachhaltiges Wirtschaften Schritt für Schritt als zentralen Wettbewerbsfaktor etablieren. Wenn wir realisieren, dass wir nicht mehr an die Metalle rankommen, das Ökosystem zerstören und wir unseren Wohlstand gefährden, dann kommen wir sehr schnell auf innovative Ideen für den Umbau von Geschäftsmodellen und den zugrunde gelegten Wertschöpfungsketten. Wir sollten jetzt die Vielfalt der Gestaltungsmöglichkeiten nutzen“, sagt Christa Liedtke. Letztendlich ist aber auch jeder Einzelne gefragt, etwa indem wir beim Wählen Druck auf die Politik ausüben oder durch unser Portemonnaie Einfluss nehmen. Schließlich bestimmt unsere Nachfrage den Preis mit. Wenn immer mehr Menschen nachhaltige Produkte kaufen, werden diese auch günstiger, siehe Solarpanels. Und je günstiger die Produkte, desto mehr Menschen können sie sich leisten.

Außerdem ist in dem vorliegenden G.I.B.-Beitrag zur Arbeits- und Sozialpolitik KOMPAKT zu erwarten: ein Interview mit Michaela Evans vom IAT über die Auswirkungen des Klimawandels auf die Arbeitswelt und wie Unternehmen zusammen mit ihren Beschäftigten den Wandel gestalten können. Dazu zeigt der Beitrag „Nachhaltigkeit in Unternehmen: So werden Sie zukunftsfähig“, wie Unternehmen mit praktischen Handlungshilfen und Werkzeugen, den Wandel zu mehr Nachhaltigkeit gestalten können. Abschließend berichtet Joachim Hafkesbrink im Interview über die besonderen Herausforderungen der Logistikbranche angesichts der digitalen und ökologischen Transformation und inwiefern „Green Logistics“ den Weg in eine bessere Zukunft für sie weisen kann.

#### EXTERNE ANSPRECHPERSON

Prof. Dr. Christa Liedtke  
Wuppertal Institut für Klima, Umwelt, Energie  
christa.liedtke@wupperinst.org



Graphic Recording: G.I.B./Visualisierungs-Fuchs, Volker Voigt

## „Wir brauchen eine positive Erzählung mit Bodenhaftung“

Wie kann man Fachkräftegewinnung und Fachkräftesicherung nachhaltig gestalten? Welche Qualifikationen und Kompetenzen benötigen Beschäftigte in unterschiedlichen Branchen zukünftig, und wie kann es gelingen, die Teilhabe an beruflicher und betrieblicher Weiterbildung zu erhöhen? Mit diesen und weiteren Fragen beschäftigt sich Michaela Evans-Borchers, Direktorin des Forschungsschwerpunkts Arbeit und Wandel am Institut Arbeit und Technik in Gelsenkirchen. Wir sprachen mit ihr über die Auswirkungen des Klimawandels auf die Arbeitswelt und wie Unternehmen zusammen mit ihren Beschäftigten die Entwicklung zu mehr Nachhaltigkeit vorantreiben können.

**G.I.B.: Die Themen Klimawandel und Ressourcennutzung gehören seit Jahrzehnten zu den zentralen gesellschaftlichen Herausforderungen. Inwieweit haben sie bereits die Arbeitswelt verändert?**

**Michaela Evans-Borchers:** Aus Studien geht hervor, dass heute jeder zweite Beschäftigte den Einfluss von Klimawandel und nachhaltige Ressourcennutzung in seiner jeweiligen Arbeitswelt spürt. Das kann in unterschiedlicher Weise geschehen. Etwa wenn ein Unternehmen sein Geschäftsmodell umstellt, indem es auf neue Produktionsverfahren und Fertigungstechnologien umstellt oder seine Dienstleistungsprozesse neu ausrichtet. Daraus ergeben sich dann neue Anforderungen an Qualifikationen und Kompetenzen von Beschäftigten, und damit auch der Bedarf an betrieblicher und beruflicher Weiterbildung. Allerdings endet an dieser Stelle meist auch die Diskussion über die Veränderung der Arbeitswelt durch den ökologischen Wandel.

Aus meiner Sicht gibt es aber mindestens noch zwei weitere Felder, in denen Veränderungen sichtbar sind. Das eine ist die Mobilität. Ressourcen effizient zu nutzen, bedeutet in diesem Zusammenhang zum Beispiel auch, neue Wege im Zusammenspiel von Präsenzarbeit und der Arbeit im Homeoffice in den Blick zu nehmen. Das zweite Feld ist das der Arbeitsbedingungen und des Arbeitsschutzes. Denken Sie etwa an das Arbeiten im Freien. Erhöhte Hitze und solare UV-Strahlung als Folge des Klimawandels gefährden die Gesundheit von Menschen, die in der Landwirtschaft oder auf Baustellen arbeiten. Daraus entstehen neue Herausforderungen für den Arbeitsschutz.

Verschiedene Studien prognostizieren zudem eine Umschichtung von Arbeitsplätzen durch die Klimawende. Das betrifft gut bezahlte und tariferte Industriejobs. Auch Standortverlagerungen sind nicht auszuschließen. Was das erstens konkret für die Arbeitsbedingungen der Be-

schäftigten bedeutet, ist allerdings noch offen. Und zweitens brauchen wir sozialpartnerschaftliche Strategien vor Ort, um berufliche Weiterbildung, Berufsumstiege und Quereinstiege zu fördern und zu begleiten.

### Welche Branchen betrifft das am ehesten und warum?

Das betrifft vor allem energieintensive Industriezweige wie die Chemie- und Metallindustrie, aber auch den Energiesektor. Dies sind Branchen, in denen wir in den letzten Jahren eine hohe Tarifbindung hatten, mit einem guten Lohnniveau. Verständlich, dass sich viele Beschäftigte in diesen Sektoren um ihre Zukunft sorgen. Deshalb ist es aus meiner Sicht entscheidend zu überlegen: Wie können wir den ökologischen Wandel in der Wirtschaft so gestalten, dass wir mit Blick auf die Arbeitsbedingungen, die soziale Sicherung und das Lohnniveau einen Standard erhalten?

Warum vor allem die energieintensive Industrie unter Druck steht? Natürlich spielen hohe Energie- und Rohstoffkosten dabei eine Rolle. Der Umbau der Stahlindustrie auf grünen Wasserstoff beispielsweise ist kostenintensiv. Aber das ist nur ein Aspekt. Meines Erachtens geht es vor allen Dingen um die Frage, wie wir die Fach- und Arbeitskräfte für die neuen Produktionsverfahren qualifizieren können. Es ist also nicht nur eine Kostenfrage, sondern auch eine des Arbeitsmarktes, seiner Qualifikationsstrukturen und -strategien. Hiervon abgesehen spielt auch die Attraktivität eines Standorts insgesamt eine Rolle. Infrastruktur, medizinische und pflegerische Versorgung, Zugänge zu Bildung und Kinderbetreuung, Tarifbindung und faire Entlohnung – all diese Faktoren machen einen Standort attraktiv. Was das angeht, genießt Deutschland im internationalen Vergleich einen gewissen Standard. Diesen in Zukunft aufrechtzuerhalten ist aber kein Selbstläufer, zumal Standortattraktivität und Lebensqualität entscheidend beim Werben um Fachkräfte aus dem Ausland sind.

### Wie können Unternehmen den ökologischen Wandel vorantreiben und dabei ihre Beschäftigten mitnehmen?

Unternehmen müssen sich zuallererst für das Thema öffnen und sich Gedanken darüber machen, was nachhaltiges Wirtschaften konkret für ihr jeweiliges Geschäftsmodell bedeutet. Wo liegen Veränderungschancen und Potenziale für mein Unternehmen, wenn ich es ökologisch nachhaltig ausrichte? Hierbei gilt es, die Mitarbeitenden miteinzubeziehen. Aus der Forschung wissen wir, dass das den Un-

ternehmen am besten gelingt, wenn sie die Balance zwischen Veränderungstempo und Ausmaß der Veränderung halten. Anders ausgedrückt: kleine Schritte statt großer Umbrüche. Diese Veränderungsbalance entscheidet da-



Michaela Evans-Borchers, Direktorin des Forschungsschwerpunkts Arbeit und Wandel am IAT Gelsenkirchen • Foto: IAT/Braczko

rüber, ob Beschäftigte sagen, „Ich finde das gut und unterstütze den Veränderungsprozess“ oder „Das geht mir zu schnell und ist mir zu viel“. Hierbei spielt, wie ich finde, auch die Wortwahl eine wichtige Rolle. Transformation ist ja ein total abstrakter Begriff. Für viele Menschen stellt sich damit die Frage, was heißt das für mich konkret, für meine Familie, für meinen Beruf, für meinen Betrieb – für die Zukunft? Und darauf müssen Unternehmen beziehungsweise Unternehmensführungen, aber auch Politik Antworten geben.

### Welche Antworten wären das?

Klar zu kommunizieren, wie sich Tätigkeiten und Jobs verändern werden und wie Beschäftigte ihre Kompetenzen weiterentwickeln können, um auch in Zukunft noch gebraucht zu werden. Das setzt aber voraus, dass Betriebe berufliche und betriebliche Weiterbildung ermöglichen und fördern. Da ist noch Luft nach oben, gerade auch wenn es um digital gestützte Qualifizierungsstrategien und -konzepte geht. Studien belegen, dass eine der häufigsten Hinderungsursache für die Teilhabe an Weiterbildung familiäre Sorgearbeit ist. Die Frage, ob ich meinen Weiterbildungsbedarf zur Sicherung meiner Beschäftigungsfähigkeit überhaupt mit meinen individuellen Lebensverhältnissen in Einklang bringen kann, müssen Unternehmen in ihrer Personalentwicklungsstrategie berücksichtigen. Etwa indem sie systematische Kompetenzfeststellungsverfahren



Foto: narawit – stock.adobe.com

durchführen, um planen zu können, wohin Beschäftigte in ihren unterschiedlichen Qualifikationsgruppen qualifiziert werden müssen, oder ihre betrieblichen Strukturen dahingehend prüfen, wie die Vereinbarkeit von Weiterbildung und familiärer Sorgearbeit unterstützt wird.

**Nun gibt es die Verordnung zur EU-Taxonomie, die Öko-designrichtlinie, Neuerungen im CO<sub>2</sub>-Emissionshandel sowie bald das Recht auf Reparatur. Eigentlich müssten Unternehmen doch entlang dieser Orientierungspunkte ihre Unternehmensstrategie ausrichten können.**

Um all das im Blick zu behalten, wäre in einem Unternehmen schon eine spezialisierte Stabsstelle notwendig. Wenn es gut läuft, mag das in großbetrieblichen Strukturen funktionieren. Aber in KMU und kleinbetrieblichen Strukturen fehlt es oftmals schlicht an Ressourcen. Natürlich kann man sagen, es ist Aufgabe der Geschäftsleitung, sich mit den genannten Punkten zu befassen. Aber das müsste ja parallel zum Tagesgeschäft geschehen. Wer das leisten kann, bravo! Aber dort, wo keine Ressourcen vorhanden sind, braucht es aus meiner Sicht regionale Strategien. Die doppelte Transformation, also die digitale und die ökologische, ist hoch komplex und für Betriebe aus eigener Kraft kaum zu stemmen. Ich glaube, wir müssen viel stärker darüber nachdenken, wo es überbetriebliche Unterstützungsbedarfe gibt und wie dort Arbeitgeber, Sozialpartner, Arbeitsagenturen und Weiterbildungsanbieter zu einer gemeinsamen Strategieentwicklung kommen können.

Nehmen wir das Beispiel Wasserstoff: Hier werden Fördermittel bereitgestellt, um Produktionsverfahren auf grünen Wasserstoff umzustellen. Daraus entstehen neue Qua-

lifikationsanforderungen an Beschäftigte. Nun kann man auf betrieblicher Ebene überlegen, wie man die Fachkräfte vor Ort dafür qualifiziert, oder aber man denkt es auf regionaler Ebene und sucht dort nach Kapazitäten und Unterstützung. Stichwort: Arbeit-von-morgen-Gesetz oder Qualifizierungschancengesetz. Wir haben kein Defizit an arbeitsmarktpolitischen Instrumenten. Die Frage lautet aber: Wie können wir die Ziele von Unternehmen und die Qualifizierungsbedarfe von Beschäftigten zusammenbringen und ihnen dafür passgenaue arbeitsmarktpolitische Instrumente an die Hand geben?

Nur nutzen viele Betriebe diese Instrumente aus unterschiedlichen Gründen leider nicht ausreichend. Deshalb bemüht sich die Landesregierung aktuell darum, in den 16 nordrhein-westfälischen Arbeitsmarktregionen „Vernetzte Bildungsräume“ zu installieren. Mit dem Ziel: Transparenz über die Angebote beruflicher Weiterbildung herzustellen, voneinander zu lernen und bereits erfolgreiche Ansätze und Netzwerke zur Sicherung von Fachkräften durch Weiterbildung sichtbar zu machen.

Vernetzte Bildungsräume sind eine wichtige Antwort auf meine vorangegangene Frage. Davon könnten insbesondere KMU profitieren. Es ist doch so: Die Themen Green Jobs und ökologischer Wandel werden in erster Linie an großindustrielle Strukturen adressiert. Ein Blick ins Handwerk zeigt aber schon, dass dort vielfach Kompetenzen für Nachhaltigkeit gefragt sind, zum Beispiel im Bereich Sanitär-Heizung-Klima. Nachhaltigkeit ist auch ein wichtiger Punkt, mit dem das Handwerk im Wettbewerb um Auszubildende punkten kann. Auch produzierende Unternehmen sind eher im KMU-Bereich vertreten. Vernetzte

Bildungsräume bieten kleinen und mittelständischen Unternehmen, die keine eigene Lobby haben, die Möglichkeit, sich untereinander zu vernetzen und Ressourcen zu bündeln, um den Wandel gemeinsam gestalten zu können.

### Schaffen wir mit den vorhandenen Instrumenten und Strukturen den ökologischen Wandel?

Mit Investitionsförderung und Qualifizierung allein gelingt uns der Wandel nicht. Wir müssen auch Veränderungsbereitschaft und Motivation erzeugen. Dazu braucht es meiner Meinung nach ein anderes Narrativ als das bisherige. Mehr Klimaschutz in der Wirtschaft ist nicht nur

als Arbeitgeber künftig attraktiv sein wollte, hat sich um solche Zertifikate bemüht. Heute bemühen sich viele Betriebe, in diesem Bereich zu punkten. Ähnliches wäre auch beim Thema Nachhaltigkeit denkbar. Denn es geht doch darum, sich als Unternehmen das Thema zur Mission zu machen. Mit Blick auf die Fachkräftegewinnung muss es für Betriebe attraktiv sein zu sagen, Nachhaltigkeit ist sowohl Teil unseres Geschäftsmodells als auch unserer Mission als Arbeitgeber. Also nicht nur klimaneutral produzieren, sondern Arbeit in allen betrieblichen Handlungsfeldern nachhaltig gestalten: von der Führungskräfteentwicklung über die Gestaltung von Weiterbildung und Vereinbarkeit bis hin zur Ausbildung.

Wir beobachten doch gerade etwas ganz Entscheidendes: Präferenzen von Beschäftigten verschieben sich. Wie will ich arbeiten, was muss ein Job auch für mich leisten? Das ist heute für viele Menschen mindestens genauso wichtig wie die Bezahlung. Wie ich mich als Beschäftigter weiterentwickeln kann, spielt in der Debatte um den Umbau der Wirtschaft bislang nur eine untergeordnete Rolle. Deshalb noch einmal: Wir brauchen eine positive Erzählung, aber eine mit Bodenhaftung. Eine Zukunftsperspektive mit einer Antwort auf die Frage, wer unterstützt mich darin, dass ich morgen noch gut aufgestellt bin.



Foto: ThomBal – stock.adobe.com

eine Chance für neue, gut gestaltete Arbeitsplätze, sondern auch für berufliche Entwicklungsperspektiven. Aber das kommunizieren wir bislang nicht gut genug. Natürlich braucht es auch äußere Anreize für eine höhere Veränderungsbereitschaft. Vor 20 Jahren war Vereinbarkeit von Familie und Beruf kaum ein Thema in Unternehmen. Als der Druck, sich in diesem Bereich zu engagieren, zunahm, kam man auf die Idee, Zertifikate auszustellen. Wer

#### INTERVIEWTE PERSON

Michaela Evans-Borchers  
Institut Arbeit und Technik, Gelsenkirchen  
evans@iat.eu

#### DAS INTERVIEW FÜHRTEN

Andreas Bendig  
a.bendig@gib.nrw.de  
Nils Strodtkötter  
nils.strodtkoetter@web.de

# Nachhaltigkeit in Unternehmen

So werden Sie zukunftsfähig



Foto: Naiyana – stock.adobe.com

**Alle müssen es, viele wollen es, doch nur die wenigsten wissen, wie – den ökologischen Wandel im Unternehmen gestalten. Die Projekte „Ökologisches Wirtschaften“ und „Akademie Gemeinwohl im ländlichen Raum“ (AGIL) entwickelten Werkzeuge, mit denen Betriebe diesen Prozess umsetzen können.**

Schärfere Vorschriften, hohe Energiepreise, eine steigende Nachfrage unter Kund\*innen und Endverbraucher\*innen nach nachhaltigen und umweltverträglichen Produkten und Dienstleistungen – der Druck für Unternehmen, nachhaltig und ökologisch zu wirtschaften, nimmt zu. Doch insbesondere kleinen und mittleren Unternehmen (KMU) fehlen oft die Ressourcen, um sich überhaupt mit dem Thema zu befassen. Zumal es hoch komplex ist. Ohne Unterstützung von außen ist es für sie kaum möglich, eine ökologische Mentalität im Betrieb zu etablieren, individuelle Nachhal-

tigkeitsstrategien zu entwickeln, konkrete Maßnahmen zu planen und die Kompetenzen der Beschäftigten weiterzuentwickeln. Aber: Wer kann eine solche Beratung leisten?

Das war der Ausgangspunkt für das Projekt „Ökologisches Wirtschaften“, das im November 2021 mit Mitteln der Landesregierung Nordrhein-Westfalens und des Europäischen Sozialfonds startete. „Eine Beratungsstruktur auf breiter Ebene, die eine Green-Deal-Beratung leisten kann, gab es seinerzeit in NRW nicht“, erklärt Kurt-Georg Cie-

singer von der Deutschen Angestellten-Akademie NRW, der gemeinsam mit Andreas Franke von der mpool consulting GmbH das Projekt ins Leben rief und leitete. Mit dem Projekt sollten bewährte Ansätze, die in der Vergangenheit aus dem NRW-Förderprogramm Potentialberatung entwickelt wurden, auf die Bereiche Nachhaltigkeit und Digitalisierung übertragen werden. Ziel war es, die Beratungsszene in NRW zu qualifizieren und Unternehmen für das Modell der Green-Deal-NRW-Beratung aufzuschließen. Das Ergebnis: ein Beratungsmodell mit entsprechenden Instrumenten und Schulungskonzepten für Betriebe, Berater\*innen und Wirtschaftsförderungen sowie Kammern und Regionalagenturen. In der Projektlaufzeit wurden von November 2021 bis Oktober 2023 150 Berater\*innen geschult. 15 Unternehmen nahmen an einer Felderprobung teil.

### „Step by step“ zum grünen Unternehmen

Ob die kleine inhabergeführte Buchhandlung, der IT-Betrieb mit 50 Mitarbeiter\*innen oder das Sozialunternehmen mit bundesweit 12.000 Beschäftigten – alle Betriebe, die sich in der Felderprobung beraten ließen, nahmen aus demselben Grund daran teil: „Bei allen spürten wir zu Beginn der Beratung eine große Verunsicherung. Sie wollten etwas verändern, aber wussten nicht, wo sie anfangen sollten“, beschreibt Andreas Franke. Aus diesem Grund diene die erste Phase der Green-Deal-NRW-Beratung, die „First Steps“, der Orientierung der Akteur\*innen im Unternehmen. Denn selbst, wenn sich Unternehmen schon länger mit dem Thema befassen, fehlt zumeist eine zielführende und in der Belegschaft verstandene Strategie.

„Wir bekamen vom Christlichen Jugenddorfwerk Deutschland, kurz CJD, den Anruf eines Nachhaltigkeitsmanagers, der fachliche Unterstützung bei der Bündelung verschiedener Nachhaltigkeitsideen im Unternehmen suchte, so etwas wie einen Masterplan“, sagt Andreas Franke. Tools wie der „Green Deal Radar“ helfen dabei, Handlungsschwerpunkte für den weiteren Prozess festzulegen. Dabei geht es aber auch darum, die eigene Motivationslage zu erkennen. Das Sozialunternehmen CJD, das allein in NRW 1.200 Menschen beschäftigt, fand mithilfe des Radars zum Beispiel heraus, dass es neben der Einhaltung gesetzlicher Vorgaben vor allem Fachkräfte sichern, die Arbeitgebermarke stärken und als Unternehmen nachhaltig Verantwortung übernehmen möchte. Die Erstellung einer CO<sub>2</sub>-Bilanz ergab sogar, dass CJD durch Recyclingmaßnahmen eine positive Bilanz aufweist. Mit dem Einkauf von Ökostrom

oder der Umstellung auf E-Autos beispielsweise konnten weitere Hebel zur CO<sub>2</sub>-Senkung ausgemacht werden.

In der zweiten Phase, den „Next Steps“, können Unternehmen sich auf die Teilaspekte der Green Economy fokussieren, die für sie besonders relevant sind. Auch hierbei stehen den Akteur\*innen unterstützende Tools und Handlungsleitfäden zur Verfügung. Das Awareness-Seminar zum Beispiel vermittelt grundlegendes Wissen zu verschiedenen Nachhaltigkeitsthemen und hat zum Ziel, „Führungskräften und Beschäftigten ein grünes Mindset zu vermitteln“, wie Kurt-Georg Ciesinger sagt. „Es ist doch so: Im Alltag erlebt man oft Frustration beim eigenen



Foto: Kara – stock.adobe.com

ökologischen Handelns, zum Beispiel, wenn Sie im Regen am Bahnsteig stehen und der Zug mal wieder ausgefallen ist. Das kann entmutigen, zumal die Klimaschutzbeiträge des individuellen ökologischen Handelns oft nicht greifbar sind. Mit Faktenchecks haben wir in dem Seminar gezeigt, welchen Impact die eigene Verhaltensweise auf die Umwelt hat und den Führungskräften so eine Argumentationsgrundlage gegeben, um auf Totschlagargumente von Mitarbeitenden wie ‚Was nützt es, umweltbewusst zu handeln, wenn andere Länder nicht mitziehen‘ reagieren zu können.“

Mit den neu gewonnenen Erkenntnissen und der Fokussierung auf bestimmte Nachhaltigkeitsbereiche werden in den „Final Steps“ konkrete Handlungspläne entworfen. Der formale Prozess der Beratung ist damit abgeschlossen. Nun gilt es für die Unternehmen, die Pläne in die Tat umzusetzen. „Alle Unternehmen aus der Felderprobung haben jetzt einen konkreten Plan, mit dem sie

ihre Nachhaltigkeitsziele umsetzen können“, resümiert Andreas Franke. Aktuell arbeiten die beiden Projektleiter von „Ökologisches Wirtschaften“ in Zusammenarbeit mit dem Wuppertal Institut an einem Bildungsprogramm, um sogenannte Transformationsagent\*innen in KMU zu qualifizieren, bei denen dann Aufgaben mit ökologischem Schwerpunkt angesiedelt sein sollen, ein Element, das auch beim Projekt AGIL zum Tragen kommt.

### Ein Leitfaden für die gemeinwohl-orientierte Transformation von Unternehmen

Die Gemeinwohl-Ökonomie hat ein hehres Ziel: Sie möchte ein ethisches Wirtschaftsmodell etablieren, in dem das Wohl von Mensch und Umwelt zum obersten Ziel des Wirtschaftens wird. Herzstück der Gemeinwohl-Ökonomie ist die Gemeinwohl-Bilanz – ein Werkzeug, mit dem Unternehmen ihr wirtschaftliches Handeln besser auf das Gemeinwohl ausrichten können. Anhand der Bilanz wird für Betriebe sichtbar, was bereits gut läuft und wo sie sich verbessern können. Dabei werden drei strategische Felder der Unternehmensentwicklung in den Blick genommen: die Corporate Social Responsibility, also die Verantwortung von Unternehmen für ihre Auswirkungen auf die Gesellschaft, ein fortschrittliches Personalmanagement im Sinne beruflicher Bildung für nachhaltige Entwicklung und zu guter Letzt die Bereitschaft zur Innovation. Denn nur im Zusammenspiel der drei genannten Bereiche könne die Transformation zu einem zukunftsfähigen Unternehmen gelingen, findet Dr. Christoph Harrach.

Eine Gemeinwohl-Bilanz zu erstellen, ist für Betriebe allerdings mit einigem Aufwand verbunden. Genau das wollten Christoph Harrach und Christian Einsiedel ändern. „Unser Ziel war es, ein digitales niedrigschwelliges gemeinwohl-orientiertes Bildungsprogramm für Mitarbeitende zu entwickeln, damit sie sich besser für nachhaltige Entwicklung im Betrieb engagieren können. Wenn man will, eine Art Einstiegshilfe für die Neuausrichtung eines Unternehmens auf mehr Nachhaltigkeit“, beschreibt Christoph Harrach die Entstehung des Projektes AGIL, das bei der Stiftung Gemeinwohl-Ökonomie NRW angesiedelt ist und vom Ministerium für Arbeit, Gesundheit und Soziales des Landes Nordrhein-Westfalen mit Mitteln des Europäischen Sozialfonds unterstützt wurde.

In der 18-monatigen Laufzeit von AGIL arbeiteten die beiden Projektleiter zusammen mit Akteur\*innen aus Wirtschaft, Verbänden, Bildung, Wissenschaft und Zivilge-

sellschaft an der Entwicklung eines Bildungsprogramms. Hierbei bediente sich das Team der Design-Thinking-Methode, ein Prozess aus drei Phasen, bei dem es darum geht, ein Problem zu verstehen, Lösungen zu finden und diese zu testen. Ziel dieses Prozesses war, das Profil eines „Change Agents“ zu erstellen, auf den das spätere Bildungsangebot zugeschnitten werden sollte. Change Agent ist ein Begriff aus der Organisationspsychologie und beschreibt einen Mitarbeitertypus, der aktiv Veränderung vorantreibt. Es gilt dabei herauszufinden, welche Erwartungen ein potenzieller Change Agent an ein Bildungsprogramm hat und wie es ihm dabei helfen kann, den Nachhaltigkeitsgedanken über die erlernten Kompetenzen im Betrieb transportieren zu können, erklärt Christoph Harrach. In einem Workshop mit 25 Teilnehmenden aus Betrieben, Bildungsträgern und Kammern wurden drei Prototypen eines solchen Programms erarbeitet. Aus diesen Prototypen entwickelte das AGIL-Team schließlich ein digitales Bildungsangebot – der „Transformationsleitfaden Nachhaltigkeit & Gemeinwohl“.

Der Leitfaden ist ein offenes und kostenloses Angebot bestehend aus drei Hauptkapiteln mit jeweils kurzweiligen Intro-Texten, Arbeitsblättern und verlinkten Selbstlernvideos. Im ersten Kapitel kann man sich zum Beispiel einen Überblick über nachhaltige Entwicklung und die Kernideen der Gemeinwohl-Ökonomie verschaffen oder den eigenen Wissensstand zu Nachhaltigkeit durch Reflexi-

#### LINK ZUM KOSTENLOSEN DOWNLOAD:

[www.agil.nrw/leitfaden](http://www.agil.nrw/leitfaden)

onsfragen überprüfen. Das zweite Kapitel hilft dabei, den Ist-Zustand des Unternehmens im Hinblick auf eine nachhaltige Unternehmensführung einzuschätzen und erste Verbesserungsideen zu entwickeln. Im letzten Kapitel erhält man konkrete Impulse für die nachhaltige Weiterentwicklung des Unternehmens. Hierbei können Akteur\*innen aus praxiserprobten Vorlagen ihr eigenes Transformationskonzept entwickeln. Wie Betriebe mit dem Leitfaden arbeiten, entscheiden sie selbst: linear von vorne bis hinten oder sie greifen sich heraus, was gerade am relevantesten für sie ist.

Auf alle Fälle haben Nutzer\*innen damit ein Werkzeug, mit dem sie ihr Nachhaltigkeitswissen erweitern und eine Gemeinwohl-Bilanzierung leichter durchführen können.



Foto: Panumas – stock.adobe.com

Vor allem aber stößt der Leitfaden etwas an: „Oft ist es so, dass Mitarbeitenden gar nicht bewusst ist, dass ihr Arbeitgeber faire Gehälter zahlt oder solidarisch mit Lieferanten umgeht, weil es nicht offenkundig gemacht wird und im Betrieb niemand groß darüber spricht. Mit dem Leitfaden haben Unternehmen nun ein Werkzeug, um diese Dinge sichtbar zu machen und einen Diskurs über Nachhaltigkeit in der Belegschaft anzustoßen. Daraus entstehen weitere ökonomische Vorteile, wie zum Beispiel eine höhere Zufriedenheit unter den Mitarbeitenden, weil die jetzt sehen, ‚aha, ich arbeite für ein Unternehmen, das Wert auf Nachhaltigkeit legt‘. Dieser Effekt wirkt natürlich auch nach außen, auf potenzielle Fachkräfte“, so Christoph Harrach. Außerdem können mit dem Leitfaden potenzielle Change Agents unter den Mitarbeitenden identifiziert werden, die dann den Wandel zu mehr Nachhaltigkeit im Betrieb forcieren. „In der Regel werden Mitarbeitende, die privat bereits einen hohen Wert auf Nachhaltigkeit legen und entsprechend leben, als treibende Kraft für den Wandel übersehen. Wenn ein Unternehmen nun den Leitfaden durchläuft, werden diese Mitarbeitenden darauf aufmerksam und können die Rolle des Change Agents übernehmen. So findet auch Empowerment statt.“

Aber nicht nur für Betriebe ist der Transformationsleitfaden ein hilfreiches Werkzeug, sondern auch für Berater\*innen, die mit ihm das Thema Nachhaltigkeit bei ihren Kund\*innen vorantreiben können: ein einfaches Nachhaltigkeits-Tool mit vielerlei Anwendungszwecken.

#### EXTERNE ANSPRECHPERSONEN

Kurt-Georg Ciesinger  
Deutsche Angestellten-Akademie NRW  
kurt-georg.ciesinger@daa.de

Andreas Franke  
mpool consulting GmbH  
a.franke@mpool-consulting.de

Dr. Christoph Harrach  
Stiftung Gemeinwohl-Ökonomie NRW, Steinheim  
christoph.harrach@stiftung-gwoe.nrw

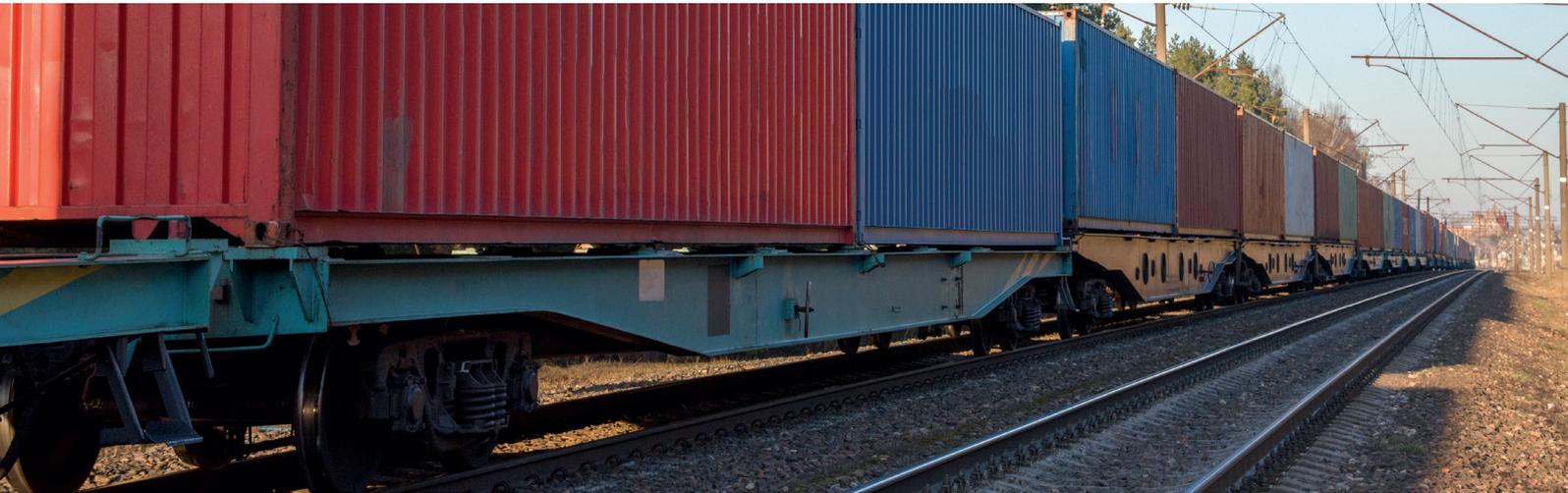


Foto: MaxSafaniuk – stock.adobe.com

## „Unternehmen sollten besser heute als morgen handeln“

Mit der digitalen und ökologischen Transformation steht die Logistikbranche vor gewaltigen Herausforderungen. Wir sprachen mit Prof. Dr. Joachim Hafkesbrink, Bereichsleiter für Personalentwicklung, Führung und Innovationsmanagement beim Forschungs- und Beratungsunternehmen innowise GmbH über mögliche Handlungsansätze für Unternehmen.

### **G.I.B.: Herr Professor Hafkesbrink, vor welchen Herausforderungen steht die Logistikbranche angesichts des ökologischen Wandels?**

**Joachim Hafkesbrink:** Fast 20 Prozent der CO<sub>2</sub>-Emissionen in Deutschland verursacht der Verkehr. Und die Logistikbranche stellt einen großen Anteil am Verkehr. Im Jahr 2021 legte allein der Güterverkehr 500 Milliarden Tonnenkilometer auf unseren Straßen zurück. Ein Lkw, der Pakete durchs ganze Land bis zu uns nach Hause bringt, stößt zwischen 100 und 120 Gramm CO<sub>2</sub> pro Tonnenkilometer aus. Vor dem Hintergrund des Klimaziels, die Erderwärmung auf 1,5 Grad zu beschränken, müssen wir an allen Enden weniger Treibhausgase emittieren. Die Logistikbranche ist in besonderer Weise herausgefordert, das zu tun. Doch hier spreizt sich das Handlungspotenzial der Unternehmen. Große Logistikdienstleister wie Dachser haben längst eigene Stäbe eingerichtet, um die grüne Wende umzusetzen.

Aber die kleinen und mittelständischen Speditionsunternehmen, die den größten Anteil in der Branche ausmachen, haben deutlich weniger Handlungspotenzial. Ihnen

fehlen schlicht die finanziellen und zeitlichen Ressourcen. Was momentan passiert ist, dass die Logistikunternehmen in einen marktgesteuerten Druck hineingeraten. Denn die Versender wie zum Beispiel die zahlreichen Onlinehändler, die ihre Aufträge an Speditionen verteilen, sind durch die CSR-Richtlinie zur Nachhaltigkeitsberichterstattung verpflichtet. [Anm. d. Red.: CSR steht für „Corporate Social Responsibility“, also die gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen.] Das heißt, sie müssen Compliance Anforderungen erfüllen und reichen das nach unten weiter. Eine Entwicklung, die eigentlich zu begrüßen ist, aber aktuell insbesondere die kleinen Speditionen vor eine große Herausforderung stellt.

### **Was bedeutet Green Logistics und warum sollten sich aus Ihrer Sicht KMU, also kleine und mittlere Unternehmen, daran orientieren?**

Green Logistics bedeutet im Grunde, alles was zu einer Reduzierung von CO<sub>2</sub> führt, in das tägliche Handeln zu übernehmen. Hierbei spielt das Mindset der Akteure, das heißt deren Denk- und Verhaltensmuster, eine entschei-

dende Rolle. Nach Prinzipien der Green Logistics zu handeln, ist in erster Linie eine Kopfsache. Mittel zur Umsetzung sind vorhanden, auch dank der Digitalisierung. Aber ein ökologisches Mindset zu etablieren, und das in ein Geschäftsmodell zu übersetzen, ist herausfordernd. Es bleibt den Akteuren jedoch nichts anderes übrig, als sich dafür zu öffnen und den Wandel umzusetzen. Denn bei den Versendern findet ein Generationenwechsel statt. Die junge Generation hat längst ein solches Mindset. Sie macht den CO<sub>2</sub>-Rucksack zum Gegenstand der Verhandlung. Es ist also keine Frage von Wollen, sondern Unternehmen müssen sich an Green Logistics orientieren.



Prof. Dr. Joachim Hafkesbrink,  
Forschungs- und Beratungsunternehmen  
innowise GmbH

### Was können Unternehmen verändern, um nachhaltiger zu arbeiten? Welche konkreten Handlungshilfen stellen Sie Betrieben in Ihrer Beratung bereit?

Das konkrete Handeln beginnt mit einer Organisationsentwicklung, ein Ansatz, der stark auf die Partizipation der Beschäftigten setzt. Denn der Wandel im Betrieb kann nur gelingen, wenn die Mitarbeitenden ihn verstehen und mitgestalten. Hierfür stellen wir zu Beginn der Beratung in einem Unternehmen ein Projektteam aus Vertretern der mittleren Führungsebene und der operativen Ebene zusammen, damit diese die Erkenntnisse aus dem Projekt an die Kollegen weitertransportieren. So ist allen bewusst, dass wir gemeinsam an der Lösung eines Problems arbeiten. Das nimmt einzelnen Mitarbeitenden auch die Angst vor einer Beratung. Denn sobald sie einen externen Berater im Betrieb sehen, denken viele: Jetzt wird rationalisiert. Wir verteilen immer Broschüren mit Best-Practice-Beispielen von Unternehmen, die den Wandel bereits erfolgreich eingeleitet hatten. Das hilft den Betrieben zur ersten Orientierung. Darin erfahren sie beispielsweise, dass sie mit einem Transport-Management-System ihre Routen effizienter planen können und so automatisch den CO<sub>2</sub> Ausstoß verringern.

Wir analysieren mit den Betrieben, wo sie im digitalen Wandel stehen und erarbeiten dann mit ihnen ein Konzept, um digitale Prozesse umzusetzen. Dazu gehört, die digitalen Skills der Mitarbeitenden zu erweitern, ein passendes Transport-Management-System einzuführen und durch digitales Dokumentenmanagement zum papierlosen Büro zu werden. Das sind alles kleine Schritte, die man aber schnell abarbeiten kann und die auch verdaubar für die Betriebe sind. Man kann ihnen nicht sagen, legt mal einen Schalter um und werdet grün. Innovation funktioniert nur gut dosiert. Aber es führt so zu schnellen sichtbaren Erfolgen. Das kam bei allen Unternehmen, die wir beraten haben, gut an. Die sehen jetzt den Nutzen im Wandel, zum Beispiel, dass sie als grünes Logistikunternehmen einen Vorteil im Kampf um Arbeits- und Fachkräfte haben.

### Die gleichzeitige Bewältigung der digitalen und ökologischen Transformation ist eine große Herausforderung für die Betriebe. Wie kann es Unternehmen und Beschäftigten gelingen, zielgerichtet vorzugehen? Und wie wirkt sich die digitale Transformation in der Logistik auf die Nachhaltigkeit der Branche aus?

Die Digitalisierung birgt einen enormen Effizienzgewinn für die Branche. Durch die Nutzung von Big Data kann



Foto: WrightStudio – stock.adobe.com

vor allem die Effizienz innerhalb der Vertriebs- und Logistiknetzwerke gesteigert werden, weil Unternehmen in der Supply Chain, also der Lieferkette, so ihre Daten viel schneller austauschen und sich besser abstimmen können. Künstliche Intelligenz beziehungsweise KI kann dabei helfen, Routen viel effizienter zu planen und so viele Faktoren wie möglich zu berücksichtigen. Welche Ware wird transportiert? Wie viele Fahrer und Fahrzeuge ste-

hen zur Verfügung? Wie ist jetzt in diesem Moment die Verkehrslage auf der Strecke? Wie kann ich Erfahrungen aus vergangenen Touren für die Planung zukünftiger nutzen? All das kann KI berücksichtigen und so die manuelle Planungsarbeit reduzieren. Mit dem digitalen Wandel werden Prozesse effizienter und so der CO<sub>2</sub> Rucksack kleiner, eigentlich eine Win-win-Situation.

Das Problem ist aber, dass diejenigen, die den Wandel in den Betrieben vorantreiben müssten, es nicht wirklich tun. Das hängt damit zusammen, dass sie noch eine ganz andere Berufsausbildung haben, aber auch damit, dass sie in Routinen festhängen. Nicht wenige kleine Expeditionen planen ihre Routen immer noch an der Wandtafel. Ich halte es für wichtig, dass man den handelnden Akteuren im Unternehmen einfache Handlungshilfen an die Hand gibt und ihnen einen grünen Trampelpfad aufzeigt, damit ihnen auch klar wird: Wenn ich den Wandel angehe und gestalte, kann ich den Marktdruck, der jetzt auf mich zukommt, abfangen. Bei all dem sind KMU aber auch selbst gefordert. Sie müssen die Digitalisierung und Nachhaltigkeit proaktiver angehen und sollten nicht warten, bis wieder eine neue gesetzliche Vorgabe kommt. Das erfordert, dass sie sich tiefer mit der Materie auseinandersetzen, um nicht nur Symptome zu behandeln. Regelungsdichte und Druck vom Markt werden zunehmen. In ihrem eigenen Interesse sollten die Unternehmen besser heute als morgen handeln.

#### INTERVIEWTE PERSON

Prof. Dr. Joachim Hafkesbrink  
innowiese GmbH  
jh@innowiese.eu

#### DAS INTERVIEW FÜHRTE

Nils Strodtkötter  
nils.strodtkoetter@web.de

#### IMPRESSUM

G.I.B.-Beiträge zur Arbeits- und Sozialpolitik

#### HERAUSGEBERIN

G.I.B. – Gesellschaft für innovative  
Beschäftigungsförderung mbH  
Im Blankenfeld 4 • 46238 Bottrop  
Tel.: 02041 767-0 • Fax: 02041 767-299  
mail@gib.nrw.de • www.gib.nrw.de  
Geschäftsführer: Torsten Withake (V. i. S. d. P.)

#### VERANTWORTLICHER REDAKTEUR

Josef Muth  
j.muth@gib.nrw.de

#### FACHLICHE ANSPRECHPERSON IN DER G.I.B.

Andreas Bendig  
a.bendig@gib.nrw.de

#### AUTOR

Nils Strodtkötter  
nils.strodtkoetter@web.de

#### GESTALTUNG

Andrea Bosch  
a.bosch@gib.nrw.de

Mai 2024