

Nachhaltigkeit und Ressourceneffizienz in Unternehmen stärken – Strategien und Handlungsoptionen

Die Umstellung von linearer auf zirkuläre Wertschöpfung erfordert enorme Veränderungen für Unternehmen. Wenngleich damit nachweislich positive Effekte verbunden sind, werden Unterstützungsangebote der beruflichen Bildung dazu selten genutzt. Um gerade KMU auf diesem Weg zu begleiten, wurden im Projekt GEKONAWI^{transfer} Qualifizierungsmodule entwickelt, erprobt und verstetigt.

Ist-Stand und Bedarf der Unternehmen

Zirkuläres Wirtschaften erfordert enorme Innovations- und Transformationsbestrebungen im wirtschaftlichen wie gesellschaftlichen Leben. Studien bestätigen jedoch, dass sich diese Anstrengungen lohnen, da sie positive Effekte u.a. auf Wertschöpfung, Ressourcenverfügbarkeit, Treibhausgasemissionen, sozialen Wohlstand oder Wettbewerbschancen von Unternehmen mit sich bringen können (vgl. AGUILAR-HERNANDEZ/DIAS RODRIGUES/TUKKER 2021).

Auf allen Unternehmensebenen gewinnen neben fachlichen Kompetenzen (z. B. zu neuen Technologien) auch transformative Schlüsselkompetenzen (wie Urteilsfähigkeit i. S. v. Reflexion gesellschaftlicher Herausforderungen, Innovationskompetenz oder Missionsorientierung) an Bedeutung (vgl. STIFTERVERBAND/MCKINSEY 2021). Somit werden Qualifizierungen auf allen Hierarchiestufen erforderlich: für Führungskräfte, Fachkräfte, Auszubildende und das Ausbildungspersonal.

Üblichen Markttheorien folgend wäre anzunehmen, dass sich Unternehmen aus eigenem Antrieb mit diesen Handlungsfeldern auseinandersetzen. Erfahrungen im Projekt GEKONAWI^{transfer} (vgl. Infokasten) zeigen jedoch, dass der Nutzen innerbetrieblicher Transformation hin zur Kreislaufwirtschaft verbunden mit einer Qualifizierung der Belegschaft noch nicht ausreichend wahrgenommen wird (vgl. STIEBEL u. a. 2023). Von vielen Führungskräften wird die Notwendigkeit einer Transformation nicht oder nur punktuell gesehen. Einige ordnen die Gestaltung entsprechender Prozesse nur dem Bereich Unternehmensstrategie zu und beschränken sich damit einzig auf die Führungsebene, vernachlässigen dabei aber die Aus- und Weiterbildung (vgl. STIEBEL et al., 2023). Dort, wo Wissensvermittlung stattfindet, beschränkt sich diese häufig auf die isolierte Vermittlung von Fachinhalten wie z. B. den Einbau von Photovoltaikanlagen. Es fehlt aber oft noch ein »Wofür« in Bezug auf BBNE und somit eine Bewusstseinsbildung, um für zukünftige Transformationen

gewappnet zu sein (vgl. KUHLMIEIER u. a. 2017).

Dabei existieren zunehmend systemisch ausgerichtete Schulungs- bzw. Beratungsangebote, die in die unternehmerische Entwicklung integriert werden können. Insbesondere für das berufliche Aus- und Weiterbildungspersonal sowie für Auszubildende liegen aus den Modellversuchen zur Berufsbildung für nachhaltige Entwicklung (BBNE) vielfältige Angebote vor. Hier wird gerade das Ausbildungspersonal als Change Agent identifiziert (vgl. ebd.).

Der Modellversuch GEKONAWI^{transfer}

Vollständiger Projekttitlel: Transfer der Module zur Geschäftsmodell- und Kompetenzentwicklung für nachhaltiges Wirtschaften: Digitalisierung, bundesweite und regionale Verbreitung.

Kurzbeschreibung: In »GEKONAWI^{transfer}« wurde ein Lernangebot mit vier Modulen konzipiert, das Handlungsbeusstsein für nachhaltiges Wirtschaften fördern und dazu befähigen soll, nachhaltige Entwicklung durch die (Weiter-)Entwicklung von Geschäftsmodellen und ausbildungsrelevanten Kompetenzen in Unternehmen umzusetzen.

Verbundpartner: Neue Effizienz gGmbH, WBS TRAINING AG, Helmut-Schmidt-Universität der Bundeswehr Hamburg

Laufzeit: 2020–2022

Fördergeber: BIBB aus Mitteln des BMBF

Weitere Informationen:

<https://gekonawi-transfer.de/>



JOCHEN STIEBEL
Geschäftsführer Neue Effizienz gemeinnützige GmbH, Wuppertal
stiebel@neue-effizienz.de



LASSE LEMM
Manager Kompetenzentwicklung, Neue Effizienz gemeinnützige GmbH, Wuppertal
lemm@neue-effizienz.de



CHRISTIAN MELZIG
wiss. Mitarbeiter im BIBB
melzig@bibb.de

Innovative Wege zur Förderung von Kompetenzen

Eine Grundannahme von »GEKONAWI^{transfer}« ist, dass Mitarbeitende auf allen Ebenen zur Zukunftsfähigkeit des Unternehmens beitragen können. Als Transformationstreiber liegt ein besonderer Fokus auf der Stärkung der Aus- und Weiterbildung, da dieser »aufgrund ihrer betrieblichen Verortung in besonderer Weise eine transformative Rolle für eine auf nachhaltige Entwicklung ausgerichtete Wirtschaftsweise« zugesprochen wird (NAP BNE 2017, S. 41). Hierzu wurden im Projekt vier Qualifizierungsmodule entwickelt. Im ersten Modul sollen Teilnehmende aller Hierarchieebenen ausgehend vom aktuellen Geschäftsmodell ihres Unternehmens »**Nachhaltige Geschäftsmodelle der Zukunft**« entwickeln. Dabei wird untersucht, wie sich Veränderungen z. B. in der Kunden-, Wertschöpfungs- oder Finanzdimension des Geschäftsmodells auswirken, um positive Effekte und Herausforderungen aufzuzeigen. Im zweiten Modul »**Prozesse und Berufshandeln für nachhaltiges Wirtschaften**« werden Geschäftsprozesse zur Umsetzung des nachhaltigen Geschäftsmodells analysiert. Hier wird das gesamte Wertschöpfungsnetzwerk betrachtet, um kritische Erfolgsfaktoren auch über die Grenzen des Unternehmens hinaus zu identifizieren. Um »**Lernen und Ausbilden für nachhaltiges Wirtschaften**« geht es im dritten Modul. Teilnehmende entwickeln dabei Lern- und Arbeitsaufgaben des nachhaltigen Wirtschaftens für Auszubildende. Es werden veränderte Kompetenzanforderungen benannt, die mit nachhaltiger Unternehmensausrichtung einhergehen. Besonders gewinnbringend war, wenn das Ausbildungspersonal mit seinen Auszubildenden gemeinsam am Modul teilnahm. Im vierten Modul »**Kompetenzentwicklung bilanzieren und planen**« wird, basierend auf neuen Kompetenz- und Rollenprofilen, u. a. eine Stellen-

Teilnehmerfeedback aus der Praxis

»Wie alle haben wir nur zeitlich begrenzte Möglichkeiten, dem Thema der BBNE unsere Aufmerksamkeit zu schenken. Dies zeigt die Erfahrung aus der eigenen Praxis. Für eine nötige erfolgreiche Transformation und Aufstellung im Wettbewerb aber kommen wir nicht daran vorbei, die Kompetenzen und das Verständnis unserer Mitarbeiter und vor allem zukünftigen Mitarbeiter für nachhaltiges Wirtschaften über alle Ebenen des Unternehmens hinweg zu entwickeln. Auch wir sehen den Erfolg für eine bleibende Veränderung hier ganz klar in einer fortlaufenden Wissensvermittlung.

Um der Relevanz dieser Transformation für unser Unternehmen angemessen Rechnung zu tragen, fokussieren wir uns deshalb auf die ausbildungsbegleitende ganzheitliche Kompetenzentwicklung unserer Auszubildenden im Bereich der BBNE.«

JAN WILLEMS, Berufsausbilder der Vorwerk Elektrowerke GmbH & Co. KG.

beschreibung verfasst sowie die systematische Kompetenzentwicklung von Auszubildenden geplant und bilanziert. Dies beinhaltet ein Kompetenzentwicklungsgespräch mit Auszubildenden, um Selbst- und Fremdwahrnehmung bzgl. der neuen Kompetenzen abzugleichen.

Erfahrungen und zukünftige Herausforderungen

Die GEKONAWI-Module zielen nicht nur auf operative Anschlussfähigkeit ans Tagesgeschäft, sondern auf tiefgreifende Transformationsprozesse in den Unternehmen ab. Dieses formulierte Ziel kann zunächst abschreckend wirken, was sich mitunter in geringen Anmeldezahlen bemerkbar macht. Das Feedback der Teilnehmenden ist jedoch positiv. Das Zitat eines Berufsausbilders (vgl. Infokasten) verdeutlicht z. B., dass

solche Lernangebote fortlaufend und nicht einmalig ausgerichtet sein sollten. Veränderung bedeutet, gewohnte Routinen abzulegen. Dies dauert meist länger, als neue Fähigkeiten zu erlernen. Gerade KMU benötigen hierbei Unterstützung. Die Ausrichtung auf ganzheitliche nachhaltige Transformation über alle Bereiche des Unternehmens, fortlaufende Kompetenzförderung sowie ein Fokus auf BBNE in der Aus- und Weiterbildung können als Erfolgsfaktoren gewertet werden. Durch eine zukunftsbezogene BBNE kann das innerbetriebliche Potenzial sichtbar gemacht und damit gleichzeitig die Attraktivität solcher Transformationsprozesse gefördert werden. Dafür müssen weiterhin Entscheider/-innen in Unternehmen gewonnen und BBNE-Maßnahmen gezielt platziert werden. ◀

LITERATUR

AGUILAR-HERNANDEZ, G. A.; DIAS RODRIGUES, J. F.; TUKKER, A.: Macroeconomic, social and environmental impacts of a circular economy up to 2050: A meta-analysis of prospective studies. In: Journal of Cleaner Production, 278 (2021) 123421, S. 1–1. URL: <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2020.123421>

KUHLMEIER, W.; VOLLMER, T.; SCHÜTT-SAYED, S.; POETZSCH-HEFFTER, A.; KESTNER, S.; WEBER, H.; SRBENY, C.: Vom Projekt zur Struktur. 19. Hochschultage Berufliche Bildung an der Universität zu Köln. o.O. 2017. URL: www.berufsbildung.nrw.de/cms/upload/hochschultage-bk/2017beitraege/WS_01_BBNE_Kuhlmeier_et_al.pdf

NATIONALE PLATTFORM BNE: Nationaler Aktionsplan Bildung für nachhaltige Entwicklung. Berlin 2017

STIEBEL, J.; SCHLÖMER, T.; LUCHT, M.; LEMM, L.; KIEPE, K.; RÜDEBUSCH, G.; KEIP, P.: Abschlussbericht zum BBNE-Modellversuch GEKONAWI^{transfer}. Wuppertal 2023. URL: www.bibb.de/dokumente/pdf/Abschlussbericht_GEKONAWI_transfer.pdf

STIFTERVERBAND, MCKINSEY: Future Skills 2021. 21 Kompetenzen für eine Welt im Wandel. Essen 2021

(Alle Links: Stand 21.08.2023)