

Whitepaper

# GREEN SKILLS

---

Für mehr Nachhaltigkeit und eine  
erfolgreiche Zukunft

# Inhalt

	<b>Management Summary</b>	<b>3</b>
<b>1</b>	<b>Nachhaltigkeit – das Thema geht uns alle an!</b>	<b>4</b>
1.1	Das Drei-Säulen-Prinzip der Nachhaltigkeit	6
<b>2</b>	<b>Rechtliche Grundlagen und Initiativen</b>	<b>7</b>
2.1	Das Pariser Klimaabkommen	7
2.2	Die UN-Agenda 2030 und die 17 SDGs	7
2.3	Der europäische Green Deal	8
2.4	Das Lieferkettensorgfaltspflichtengesetz	9
<b>3</b>	<b>Nachhaltigkeit in der Praxis leben – neue Kompetenzen sind gefragt</b>	<b>10</b>
<b>4</b>	<b>Green Skills – für eine nachhaltige Wirtschaft</b>	<b>11</b>
4.1	Inner Development Goals (IDGs) – fünf Kompetenz- und Entwicklungsdimensionen	11
4.2	Future Skills – Kompetenzen für eine (nachhaltige) erfolgreiche Zukunft	13
4.3	Green General Skill Index – Aufgabenbereiche für die nachhaltige Wirtschaft	14
4.4	Green Skills und Green Jobs	15
<b>5</b>	<b>Green Skills entwickeln – Unternehmen und Mitarbeitende fit machen</b>	<b>17</b>
<b>6</b>	<b>Vorreiter:in sein, Potenziale heben und Zukunft sichern</b>	<b>18</b>

## Management Summary

Das Thema Nachhaltigkeit ist zu einem zentralen Aspekt für langfristigen unternehmerischen Erfolg geworden. Die Transformation zu einem nachhaltigen Wirtschaften entspricht den Wünschen von Kund:innen und Mitarbeitenden genauso wie neuen gesetzlichen Regelungen. Gleichzeitig ermöglicht der Wandel ganz neue Geschäftsmodelle und Wachstumschancen – Nachhaltigkeit ist also schon lange kein nice-to-have mehr, sondern ein Must-do!

Diese Entwicklung haben bereits viele Unternehmen verstanden. Besonders in den Chef:innen-etagen ist das Thema präsent, während es in der Breite noch Luft nach oben gibt. Dies liegt unter anderem auch daran, dass die große Masse der Mitarbeitenden noch nicht über die notwendigen Kompetenzen verfügt, um die Transformation gut mitgestalten zu können.

Einer der Gründe dafür: Oft ist nicht richtig klar, welche Skills für eine nachhaltige Wirtschaft wichtig sind. Zahlreiche Wissenschaftler:innen haben es sich inzwischen jedoch zur Aufgabe gemacht, die Fähigkeiten für eine nachhaltige Zukunft zu definieren. Besonders aufschlussreich sind hier die Ergebnisse der Initiative Inner

Development Goals, sowie die Future Skills von Stifterverband und McKinsey. Aber auch der Green General Skill Index gibt wichtige Hinweise, welche Fähigkeiten Mitarbeitende und Unternehmen in Bezug auf Nachhaltigkeit künftig benötigen.

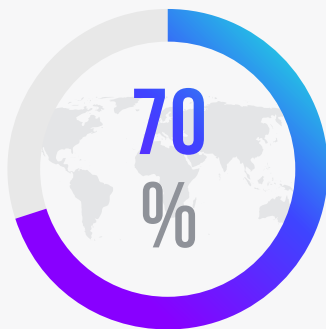
Ein anderer Grund, warum viele Organisationen noch über einen Skill Gap beim Thema Nachhaltigkeit klagen, sind mangelnde Ressourcen, um den großen Bedarf an Up- und Reskilling zu decken. Die Lösung kann sein: ein Umdenken in den Unternehmen, um das notwendige, lebenslange Lernen kulturell, organisatorisch und technologisch zu ermöglichen. Dies stellt zunächst einmal eine Herausforderung für Mitarbeitende, Führung und Personalentwicklung. Bedeutet aber andererseits auch eine große Chance für den Sprung in eine nachhaltige, erfolgreiche Zukunft.



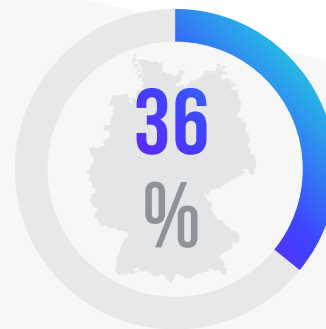
# 1 Nachhaltigkeit – das Thema geht uns alle an!

Nachhaltigkeit ist für Unternehmen inzwischen vom „Nice-to-have“ zum „Must-do“ geworden. Unsere aktuellen ökologischen, sozialen und wirtschaftlichen Herausforderungen verlangen weltweit dringend nach wirksamen Lösungen und einem unternehmerischen Umdenken. Einerseits suchen immer mehr Menschen nachhaltige Produkte, Dienstleistungen und Arbeitgeber. Auf der anderen Seite steigt der Druck auf Unternehmen durch die Umsetzung (neuer) gesetzlicher Regelungen, wie etwa das Lieferkettensorgfaltspflichtengesetz. Aber auch die Vorbereitung auf Vorgaben von morgen, wie z. B. die **Nachhaltigkeitsberichterstattung (Corporate Sustainability Reporting)** und ein verändertes Investitionsverhalten auf den Finanzmärkten, erschüttern unsere Komfortzonen.

Nachhaltiges Wirtschaften adressiert also nicht mehr „nur“ die Erwartungshaltung von Kunden, Stakeholdern und Gesellschaft. Sie ist auch und vor allem eine wirtschaftliche Kennzahl und ein juristisches Kriterium geworden – selbst Indizes nehmen die Themen Nachhaltigkeit und Reputation in ihre Finanzmarkt ratings mit auf. Für Organisationen ist das bewusste Evaluieren der Konsequenzen ihres Tuns für Mitarbeitende, Umwelt und Gesellschaft somit erfolgsentscheidend. Auch um ggf. noch rechtzeitig gegensteuern zu können. Das Gute dabei: Wer sich jetzt mit dem Thema beschäftigt, betreibt weitaus mehr als „nur“ Gefahrenabwehr, denn die Transformation zu einem nachhaltigen Unternehmen ermöglicht neue Geschäftsmodelle. Es entstehen neue Perspektiven und eine höhere Attraktivität auf dem Arbeitsmarkt. Und das Wichtigste: Der Wandel führt zu einer nachhaltigen, erfolgreichen Zukunft für das Unternehmen, die Mitarbeitenden, die Gesellschaft und die Umwelt!



Seit 1988 sind gerade mal 100 Unternehmen für 70 Prozent der weltweiten CO<sub>2</sub>-Emissionen verantwortlich.<sup>1</sup>



Mehr als ein Drittel aller in Deutschland ausgestoßenen Treibhausgase entfallen auf nur 30 Unternehmen.<sup>2</sup>

Quellen: 1 | CDP Carbon Majors Report 2017 2 | Tagesschau.de 28.03.2022



### Definition Nachhaltigkeit

Nachhaltigkeit – meinen wir alle das Gleiche? Laut dem Gabler-Wirtschaftslexikon stammt der Begriff Nachhaltigkeit ursprünglich aus der Forstwirtschaft und meint hier die Maxime, nur so viel Holz zu schlagen, wie nachwachsen kann. Dementsprechend transportiert der Begriff die Zielstellung, die Erde dauerhaft als Lebensgrundlage zu erhalten. Die mit Nachhaltigkeit assoziierbaren Bereiche sind vielfältig und umfassen beispielsweise Armut, Corporate Social Responsibility, Gesundheit, Menschenrechte und Öko-Effizienz. Zu den zentralen Annahmen gehört, dass Nachhaltigkeit nur durch die gleichzeitige Berücksichtigung von Ökonomie, Ökologie und Sozialem realisiert werden kann. Diese drei Dimensionen bilden das Drei-Säulen-Modell, auch als Triple Bottom Line bezeichnet. Das Modell schließt alle menschlichen Bedürfnisse ein und bezieht sich natürlich auch auf das Handeln von Konzernen und Organisationen.



## 1.1 Das Drei-Säulen-Prinzip der Nachhaltigkeit

Das Drei-Säulen-Konzept für Nachhaltigkeit ist die Basis für nachhaltiges Handeln in Wirtschaft, Politik und Gesellschaft. Es geht davon aus, dass eine nachhaltige wirtschaftliche Entwicklung nur im Zusammenspiel der drei Dimensionen Ökonomie, Ökologie und Soziales möglich ist.



### Ökologie

Im Zentrum steht ein intaktes Ökosystem als Grundlage für das Überleben der Menschheit. Ökologische Nachhaltigkeit meint die Interaktion zwischen Menschen und Natur und damit eine Lebensweise, die den Erhalt der Umwelt und aller natürlicher Ressourcen in den Fokus rückt. Unternehmen sind hier gefordert, sich für einen bewussten und effizienten Umgang mit Rohstoffen, Wasser und Energie einzusetzen.



### Ökonomie

Nach dem ökonomischen Prinzip müssen Unternehmen selbstverständlich danach streben, ihre Gewinne zu sichern und zu maximieren. Nachhaltigkeit bedeutet hier auch die Sicherung von Arbeitsplätzen im Unternehmen selbst und entlang der gesamten Produktions- und Lieferkette in einer globalisierten Welt. Profitmaximierung darf jedoch nicht das primäre Ziel sein. Nachhaltiges, wirtschaftliches Handeln orientiert sich vor allem auch an ethischen und moralischen Prinzipien.



### Soziales

Soziale Nachhaltigkeit meint die Schaffung einer gerechteren Welt, in der Menschen überall Zugang zu sauberem Wasser, ausreichend Nahrung, Bildung und Gesundheitsversorgung haben. Hinzu kommt die Gleichstellung aller Geschlechter, Religionen und Ethnien. Im Unternehmenskontext geht es dabei vor allem um eine faire Bezahlung (von Mitarbeitenden im Unternehmen und entlang der gesamten Produktions- und Lieferkette), gleiche Chancen für alle Geschlechter und die Möglichkeit zum lebenslangen Lernen.

**Zusammenfassend bedeutet nachhaltiges Wirtschaften also das Streben nach einer lebensfähigen, lebenswerteren und gerechteren Welt.**

## 2 Rechtliche Grundlagen und Initiativen

### 2.1 Das Pariser Klimaabkommen

Das Pariser Klimaabkommen wurde am 12.12.2015 auf der UN-Klimakonferenz beschlossen und trat am 4.11.2016 in Kraft. 189 von insgesamt 196 Staaten haben das Abkommen ratifiziert (Stand Sommer 2022). Hauptziele sind etwa die **Beschränkung des Anstiegs der weltweiten Durchschnittstemperatur unter 1,5° Celsius, die Lenkung von Finanzmitteln im Einklang mit Klimaschutzziele und Anpassungen an den Klimawandel.** Im Gegensatz zum Kyoto-Protokoll, dem Vorgänger des Pariser Klimaabkommens, verpflichten sich alle Vertragsparteien, die genannten Ziele umzusetzen. Dazu gehört, dass nationale Klimaschutzpläne erarbeitet und realisiert werden.



### 2.2 Die UN-Agenda 2030 und die 17 SDGs

Hinter der Agenda 2030 der UN und den 17 Zielen für nachhaltige Entwicklung (Sustainable Development Goals, kurz SDGs) steckt ein **globaler Plan zur Förderung nachhaltigen Friedens, Wohlstands und zum Schutz unseres Planeten.** Dieser Plan soll bis 2030 umgesetzt werden.

Die 17 SDGs beinhalten verschiedenste Ziele aus den Bereichen Gesundheit, Bildung, Umweltbewusstsein und Wirtschaft. Sie werden in allen Lebensbereichen greifbar und erstrecken sich von menschenwürdigen Lebens- und Arbeitsbedingungen über den Bildungsausbau bis hin zu einem verantwortungsvollen Umgang mit der Umwelt und ihren Ressourcen.

### ZIELE FÜR NACHHALTIGE ENTWICKLUNG













Quelle: [sdgs.un.org/goals](https://sdgs.un.org/goals)

## 2.3 Der europäische Green Deal

Das zentrale Ziel des europäischen Green Deals ist eine **klimaneutrale EU bis 2050**. Um dieses Ziel zu erreichen, wurde ein Paket verschiedener politischer Initiativen geschnürt. Sie sollen **den Wandel hin zu einer fairen und wohlhabenden Gesellschaft mit einer modernen und wettbewerbsfähigen Wirtschaft ermöglichen**.

Die wichtigsten Punkte des Green Deals beinhalten ein **möglichst ressourcenschonendes und umweltfreundliches Wirtschaften**. So sollen Produktion, Gebäude, Mobilität und Landwirtschaft möglichst „grün“ gestaltet werden, analog zum Pariser Klimaabkommen Finanzmittel an Klimaziele gekoppelt werden und die EU global eine Vorreiterrolle in Sachen Nachhaltigkeit einnehmen.

### Die zehn wichtigsten Punkte des Green Deals:

	<p><b>Klimaneutralität</b> Bis 2050 soll die EU das Ziel der Netto-Null-Treibhausgasemissionen erreicht haben.</p>		<p><b>„Vom Hof auf den Tisch“</b> Das europäische Agrarsystem soll „grüner und gesünder“ werden.</p>
	<p><b>Kreislaufwirtschaft:</b> Eine nachhaltige Produktionspolitik soll dafür sorgen, dass weniger Materialien verbraucht werden. Außerdem sollen Produkte häufiger wiederverwertet oder recycelt werden.</p>		<p><b>Mobilität und Verkehr</b> Gefördert werden der Ausbau der Elektromobilität und nachhaltige und alternative Kraftstoffe.</p>
	<p><b>Gebäude und Renovierung</b> Ziel ist es, die Sanierungen von Gebäuden mindestens zu verdoppeln, am besten sogar zu verdreifachen.</p>		<p><b>Finanzen</b> Regionen, die bislang abhängig sind von fossilen Brennstoffen und der Kohleförderung, werden finanziell unterstützt, um die Energiewende gerecht zu gestalten.</p>
	<p><b>Umweltverschmutzung beenden</b> Bis 2050 soll die Umwelt „schadstofffrei“ werden.</p>		<p><b>Wissenschaft und Innovation</b> Nachhaltige Innovationsprogramme werden finanziell unterstützt.</p>
	<p><b>Ökosysteme und Biodiversität</b> Der Verlust der biologischen Vielfalt soll gebremst werden.</p>		<p><b>Außenbeziehungen</b> Die EU sieht sich global als Leader in Sachen Nachhaltigkeit und geht mit gutem Beispiel voran.</p>



## 2.4 Das Lieferkettensorgfalts- pflichtengesetz

Das Lieferkettengesetz (so die Kurzform im allgemeinen Sprachgebrauch) verpflichtet Unternehmen, **Menschenrechte und Umweltstandards über ihre gesamte Lieferkette hinweg zu beachten**. Das bedeutet, dass alle Lieferanten – inklusive Zulieferer, die nicht in direktem Kontakt mit dem deutschen Unternehmen stehen – geprüft werden. Gegebenenfalls müssen Verträge neu verhandelt oder Lieferanten ausgetauscht werden.

Die Umsetzungsfrist **beginnt für Unternehmen mit mehr als 3.000 Mitarbeitenden in Deutschland im Jahr 2023, für Organisationen mit mehr als 1.000 Mitarbeitenden 2024**. Ab diesem Zeitpunkt wird das Bundesamt für Wirtschaft und Ausfuhrkontrolle unabhängige Kontrollen durchführen und bei Verstößen oder Versäumnissen Bußgelder verhängen.



### 3 Nachhaltigkeit in der Praxis leben – neue Kompetenzen sind gefragt

Wohlstand ermöglichen, die Umwelt erhalten, die strikte Gleichberechtigung aller Menschen entlang der Liefer- und Produktionsketten sichern: Das ist die große Vision eines nachhaltigen Umbaus der Wirtschaft. Damit diese Transformation gelingt, werden Unternehmen ihre Geschäftsmodelle, Strategien und Prozesse auf den Prüfstand stellen und ggf. neu ausrichten. Sie werden neue Jobs schaffen, die den Wandel vorantreiben, und bestehende Jobs um neue Kompetenzprofile ergänzen. Kurz: Nachhaltigkeit erfolgreich leben und umsetzen verlangt – genau wie die Digitalisierung – nach neuen Kompetenzen, nach Up- und Reskilling weiter Teile der Belegschaft. Die wichtige Frage ist also: Wie sehen die neuen „Green Skills“ aus, mit denen wir eine nachhaltige Zukunft gestalten? Wie können sie erworben werden? Und wie sieht der Status quo in den Unternehmen aus?

Laut dem „Sustainability Management Monitor“ von Bertelsmann Stiftung, Universität Mannheim und Peer School for Sustainable Development haben sich viele Unternehmen bereits auf den Weg gemacht. Sie setzen sich Ziele für Klimaneutralität und investieren in entsprechende Maßnahmen. In rund der Hälfte der großen deutschen Unternehmen ist das Thema in den Chef:innenetagen angekommen und bekommt Aufmerksamkeit auf Vorstandsebene. Viel Luft nach oben gibt es noch bei der Verankerung in der Breite: Nur in zwei

Prozent der deutschen Unternehmen gilt Nachhaltigkeit in allen Organisationsbereichen als relevantes Thema. Erfreulich hingegen: Unternehmen beziehen erstmals auch ihre Anspruchsgruppen in die Planung, Gestaltung und Durchführung ihrer Nachhaltigkeitsaktivitäten ein. Sie kooperieren mit verschiedensten externen Partner:innen und merken, es geht nur gemeinsam. Auch ein neues Mindset setzt sich langsam durch: Viele Unternehmen definieren neben der Profitmaximierung auch ihre Wirkung auf Menschen und Umwelt als Ziel und messen mit Methoden des Impact Measurement. Die größten Treiber bei dieser Entwicklung sind Geschäftskund:innen, die Geschäftsführung, Politik und Gesetze sowie Investor:innen. Als größte Hemmnisse bzw. Herausforderungen werden hohe Kosten, fehlende Ressourcen, noch zu geringe Marktanreize und Nachfrage von Kund:innen genannt. Auch die Tatsache, dass andere Themen, wie z. B. die digitale Transformation, höher priorisiert werden, ist ein wichtiger Stopper. Nicht zuletzt werden mangelnde Kompetenzen zur Umsetzung von vielen Befragten als sehr kritisches Hemmnis eingeschätzt.



## 4 Green Skills – für eine nachhaltige Wirtschaft

Der „Sustainability Management Monitor“ von Bertelsmann Stiftung, Universität Mannheim und Peer School for Sustainable Development zeigt deutlich: Auch mangelnde Kapazitäten und Kompetenzen sind eine große Herausforderung für die Transformation zur nachhaltigen Wirtschaft. Es fehlt an „Green Skills“, also jenen Fähigkeiten, die es Unternehmen erst ermöglichen, nachhaltig zu handeln. Welche Kompetenzen sind das genau? Auf diese Frage geben sowohl die Inner Development Goals (IDGs) als auch die sogenannten Future Skills von Stifterverband und Mc Kinsey sowie der Green General Skill Index vom US-amerikanischen National Bureau of Economic Research Antworten.

### 4.1 Inner Development Goals (IDGs) – fünf Kompetenz- und Entwicklungsdimensionen

Die Stiftung Elskäret und das Beratungsunternehmen New Division starteten 2019 mit einem ambitionierten Projekt, den sogenannten Inner Development Goals. Ihr Ziel war es, jenes Know-how zu identifizieren, das notwendig ist, um die nachhaltige Transformation in den Unternehmen zu meistern und die Sustainable Development Goals der Vereinten Nationen umzusetzen. Diese Kompetenzen gehen weit über das hinaus, was in Schule, Ausbildung und Studium vermittelt wird. Sie können auch nicht einmalig erlernt, sondern müssen ein Leben lang weiterentwickelt werden. Die erste Phase der IDG-Arbeit bestand aus einer Befragung von 1000+ Teilnehmenden weltweit. Das Ergebnis: eine Bestandsaufnahme von relevanten Fähigkeiten und Qualitäten für persönliches Wachstum, um die SDGs der Vereinten Nationen zu erreichen. Mit diesem „crowd funded wisdom“ erstellte ein Team aus internationalen Wissenschaftler:innen und Organisationen in Co-Creation das IDG-Framework, das seitdem kontinuierlich weiterentwickelt wird. Es umfasst derzeit 5 Dimensionen (Seite 12).





**INNER DEVELOPMENT GOALS**  
Transformational Skills for Sustainable Development

	<p><b>Being</b> Die Beziehung zu mir selbst</p> <p>Skills: innerer Kompass, Integrität und Authentizität, Offenheit und Lernbereitschaft, Selbstreflexion, Präsenz</p>
	<p><b>Thinking</b> Kognitive Fähigkeiten entwickeln, die zeigen, wie man verschiedene Perspektiven einnimmt, Informationen bewertet und Zusammenhänge erkennt</p> <p>Skills: kritisches Denken, Verständnis für Komplexität, Perspektivwechsel, Sinnstiftung, langfristige Orientierung und Visionen</p>
	<p><b>Relating</b> Mit anderen in Beziehung treten, Fürsorge für andere, sich selbst und die Welt, um Zugehörigkeit und Verbundenheit aufzubauen</p> <p>Skills: Wertschätzung, Verbundenheit, Bescheidenheit, Demut, Empathie und Mitgefühl</p>
	<p><b>Collaborating</b> Sich soziale Kompetenzen aneignen, Fähigkeiten entwickeln, um Akteure mit unterschiedlichen Werten, Know-how und Skills ins Boot zu holen</p> <p>Skills: kommunikative Fähigkeiten, Co-Creation, Integration und interkulturelle Kompetenz, Vertrauen, Inspiration und Motivation</p>
	<p><b>Acting</b> Veränderungen vorantreiben und dabei mutig genug sein, alte Muster zu durchbrechen, neue Ideen zu entwickeln, und die Ausdauer haben, diese umzusetzen</p> <p>Skills: Mut, Kreativität, Optimismus, Ausdauer</p>

Beispiele aus der IDG-Praxis: Viele Unternehmen wie z. B. IKEA, Telia, Husqvarna entwickeln bereits Konzepte zur Personalentwicklung entlang der Dimensionen der IDGs. Auf staatlicher Ebene ist Costa Rica ein Vorreiter: Das lateinamerikanische Land hat die Wichtigkeit der IDGs erkannt und möchte sie als Hebel nutzen, um die SDGs

schnellstmöglich zu erreichen. Aus diesem Grund ist Costa Rica das weltweit erste Land, das im Dezember 2021 die IDGs ratifiziert hat und aktuell an ihrer Umsetzung auf staatlicher Ebene arbeitet. Dazu gehört vor allem, dass das Land sein Personal entlang der Richtlinien und Inhalte der IDGs entwickelt.



Mehr zu den IDGs und der Kooperation mit der Haufe Akademie erfahren Sie unter

[www.haufe-akademie.de/IDG](http://www.haufe-akademie.de/IDG)



## 4.2 Future Skills – Kompetenzen für eine (nachhaltige) erfolgreiche Zukunft

Einen etwas anderen Ansatz wählten McKinsey und der Stifterverband bei der Definition ihrer sogenannten Future Skills. Sie haben auf Basis einer empirischen Untersuchung insgesamt 21 Schlüsselkompetenzen identifiziert. Mit deren Hilfe und durch die Digitalisierung können neue Freiräume geschaffen und genutzt werden sowie die Zukunft der Arbeitswelt neu gestaltet werden.

Folgende Future Skills mit der entsprechenden Definition von McKinsey und dem Stifterverband sind auch für die nachhaltige Transformation der Wirtschaft von Bedeutung:



### **Lösungsfähigkeit: Aus Herausforderungen Chancen machen!**

Lösungsfähigkeit meint hier das Bewältigen von konkreten Aufgabenstellungen, für die es keinen vorgefertigten Lösungsansatz gibt, durch Urteilskraft und einen strukturierten Ansatz.



### **Resilienz: Die Superkraft für Zukunftsgestalter:innen.**

Resilienz ist die Fähigkeit, schwierige Situationen und Widerstände ohne anhaltende Beeinträchtigung zu meistern sowie übernommene Aufgaben fokussiert und verantwortlich zu erledigen. Dazu gehört auch die Kompetenz, Risiken frühzeitig zu erkennen und zu adressieren, sowie Adaptionsfähigkeit und Souveränität gegenüber technologischen und gesellschaftlichen Veränderungen.



### **Kreativität: Neue Lösungen für neue Herausforderungen finden.**

Mit Kreativität werden neue Verbesserungsideen entwickelt (z. B. für bestehende Geschäfts- oder Kommunikationsprozesse) oder Ideen für Innovationen (z. B. für neue Produkte).



### **Urteilsfähigkeit: Mit der richtigen Entscheidung zum Erfolg!**

Urteilsfähigkeit bedeutet die Reflexion von gesellschaftlichen Herausforderungen (ökologische, soziale, demokratische Ziele, UN Sustainable Development Goals, nachhaltige bzw. Kreislaufwirtschaft, Energy Literacy) sowie das Bewerten wissenschaftlicher Erkenntnisse und medialer Berichtersta



### **Missionsorientierung: Auf den Erfolg fokussiert.**

Missionsorientierung als Entwicklung einer Mission; Schaffung eines Missionsnarrativs; Fähigkeit, Menschen zu inspirieren, zu überzeugen und zu bewegen.



### **Innovationskompetenz: Die Zukunft neu gestalten!**

Innovationskompetenz als Generieren von Innovationen (Produkten, Dienstleistungen, Prozesse, Aktivitäten) im beruflichen oder privaten Kontext, um zur Bewältigung gesellschaftlicher Herausforderungen beizutragen und damit auch Unabhängigkeit sicherzustellen (z. B. bei Cyberangriffen oder Änderungen an bestimmte Lieferketten), Hinterfragen des Status quo und Umsetzen neuer Ideen.



### **Dialog- und Konfliktfähigkeit: Menschen führen Unternehmen zum Erfolg.**

Dialog- und Konfliktfähigkeit als Überwindung disziplinärer und funktionaler Silos. Ausgleichen von Spannungen und Lösen von Dilemmata; Verständnis für widersprüchliche Perspektiven und Umgang mit Ambiguitäten; Mut zur offenen Debatte und Meinungsäußerung.



### **Veränderungskompetenz: Sich selbst und das Unternehmen zukunftssicher aufstellen.**

Veränderungskompetenz als Entwicklung von Strategien für die Umsetzung von Veränderungszielen; Verständnis für die Dynamiken von Gruppen, Institutionen, Netzwerken und Systemen; Akzeptanz nachhaltiger, kultureller Veränderungen.

### 4.3 Green General Skill Index – Aufgabenbereiche für die nachhaltige Wirtschaft

Ebenfalls mit einer wissenschaftlichen Perspektive gingen die vier Ökonomen Francesco Vona von der Sciences Po, Davide Consoli von der INGENIO Valencia, Giovanni Marin von der Sciences Po und David Popp von der Universität Syracus an das

Thema Nachhaltigkeit heran, als sie ihren Green General Skill Index erstellten. Sie definierten folgende fünf Aufgabenbereiche, die für ein nachhaltiges Wirtschaften besonders wichtig sind:



#### **Ingenieurs- und technische Fähigkeiten:**

Hard Skills, wie etwa das Entwerfen und das Konstruieren von Maschinen und das Bewerten von Technologien. Dieses Know-how wird für nachhaltige Gebäude, das Design erneuerbarer Energien und energiesparender Forschungs- und Entwicklungsprojekte (F&E) benötigt.



#### **Naturwissenschaftliche Fähigkeiten:**

Vertiefte Kenntnisse etwa in Biologie oder Physik, um nachhaltige Innovationen umsetzen zu können.



#### **Management-Skills:**

Know-how in Bezug auf Organisationsentwicklung sowie Planung und Steuerung von Prozessen und Strukturen. Solche Fähigkeiten sind beispielsweise wichtig für Vertriebsingenieur:innen, Sustainability Manager:innen oder Verkehrsplaner:innen.



#### **Überwachungskompetenz:**

Skills rund um technische und rechtliche Aspekte unternehmerischer Tätigkeiten, die sich grundsätzlich von ingenieurwissenschaftlichen oder naturwissenschaftlichen Aufgabenstellungen unterscheiden. Sie beziehen sich auf Fähigkeiten, die erforderlich sind, um die Einhaltung technischer Kriterien und gesetzlicher Normen zu beurteilen. Beispiele sind Verantwortliche für die Einhaltung von Umweltvorschriften, Techniker:innen, Leiter:innen des Notfallmanagements und Mitarbeitende in Rechtsabteilungen.



#### **Soft Skills:**

Neben den Hard Skills werden auch eine Reihe von Soft Skills als zunehmend wichtig angesehen, nicht nur für Green Skills, sondern allgemein als Future Skills. Darunter fallen etwa Design Thinking, Kreativität, Anpassungsfähigkeit, Belastbarkeit und Empathie.

#### 4.4 Green Skills und Green Jobs

Der Green General Skill Index, die IDGs und auch die Future Skills machen deutlich: Green Skills umfassen natürlich spezifische, fachliche Kompetenzen. Sie sind in den meisten Fällen aber auch so genannte Soft Skills und gelten für viele verschiedene Berufe. Der Grund dafür ist einfach: Die nachhaltige Transformation der Wirtschaft betrifft nahezu jeden Bereich der Unternehmen, sodass alle Mitarbeitenden befähigt sein sollten, den Wandel aktiv mitzugestalten. Diese Entwicklung bestätigt auch der Global Green Skills

Report 2022 von LinkedIn: Neben dedizierten Green Jobs wie Sustainability Manager:in oder Windturbinentechniker:in wurden unter anderem auch Compliance Manager:innen, Facility Manager:innen oder technische Sales-Mitarbeiter:innen gesucht, für Jobs, die einen starken Bezug zum Thema Nachhaltigkeit haben.

So wird klar: Das Thema Nachhaltigkeit geht uns wirklich alle an – denn wir alle sind gefordert, unsere Zukunft nachhaltig zu gestalten!





## Nachgefragt: was macht ein:e Sustainability Manager:in?

Sustainability Manager:in ist einer der wenigen wirklichen Green Jobs – und auch dieses Jobprofil ist kein geschützter Begriff. Das Aufgabenprofil wird von Unternehmen zu Unternehmen verschieden ausgelegt, klassische Aufgaben sind aber etwa:

- Produktion und Unternehmen umweltfreundlicher ausrichten
  - Intern: Unternehmenskultur und Strukturen nachhaltiger gestalten (z. B. das Kantinen-Essen, Planung von Dienstreisen und Schulungen der Mitarbeitenden)
  - Extern: Produktion und Marketing mit Fokus auf Nachhaltigkeit ausrichten (z. B. ökologische und soziale Probleme im Einkauf verhindern)
- Den Nachhaltigkeitsbericht des Unternehmens erstellen
- Kundenkommunikation mit Schwerpunkt auf Nachhaltigkeit leiten

So divers die Aufgaben von Sustainability Manager:innen sein können, so viele Wege gibt es auch in diesen Beruf. Eine Möglichkeit bilden spezielle Studienabschlüsse, aber der Einstieg ins Nachhaltigkeitsmanagement kann auch als Quereinsteiger:in oder mit einer „grünen Ausbildung“ etwa als umweltschutztechnische:r Assistent:in oder als Assistent:in für regenerative Energietechnik gelingen. Eine andere Möglichkeit sind berufsbegleitende Weiterbildungen.



Mehr erfahren zu Sustainability Manager:in  
[www.haufe-akademie.de/30670](http://www.haufe-akademie.de/30670)



Mehr erfahren zu Future Skills  
[www.haufe-akademie.de/34031](http://www.haufe-akademie.de/34031)





## 5 Green Skills entwickeln – Unternehmen und Mitarbeitende fit machen

Es wird deutlich, dass nachhaltiges, zukunftsorientiertes Wirtschaften einen großen Bedarf an Up- und Reskilling in den Unternehmen bedeutet. Und zwar zur gleichen Zeit für alle Beschäftigten und das ein (Berufs-)Leben lang. Denn in unserer schnelllebigen Zeit haben so wie die Future Skills auch Green Skills nur eine kurze

Halbwertszeit. Dennoch gilt es, sich immer wieder fit zu halten für die nachhaltige Zukunft. Wie können Unternehmen und Mitarbeitende diese Herausforderung im Sinne der Green Skills und auch der Future Skills ganz allgemein meistern? Folgende Tipps geben Anregung und Impulse genau dafür.

1



### **Kulturwandel: Lernen ist Unternehmensziel**

Die meisten Mitarbeitenden haben einen durchgetakteten Arbeitstag – Kapazitäten für kontinuierliche Weiterbildungen sind da eher rar. Doch die Green und damit Future Skills, die die Beschäftigten in den nächsten zehn Jahren benötigen, sind kein Nice-to-have, sie sind ein Must-have für die Zukunft! Qualifizierung und Entwicklung gehören also zur zukunftssichernden Unternehmensstrategie. So können etwa Mitarbeitende und Führungskräfte feste Formate einführen, in denen sie sich regelmäßig über ihren Lern-Status-quo austauschen. Ein weiterer wichtiger Erfolgsfaktor neben dem regelmäßigen Austausch: die Unterstützung durch die Personalentwicklung und das Vorleben kontinuierlicher Weiterentwicklung durch die Vorgesetzten.

2



### **Selbstbestimmung statt starrer Vorgaben**

Beim Lernen ist es wie bei den meisten Dingen im (Job-)Alltag: Besonders motiviert sind wir immer dann, wenn wir uns die Aufgabe selbst ausgesucht haben, einen tieferen Sinn dahinter erkennen und mitgestalten dürfen. Dies verlangt auch für die Entwicklung der Green Skills nach selbstbestimmtem Lernen: Was möchte ich besser können? Wo möchte ich sicherer werden? Welche Herausforderungen werden sich mir noch stellen und wie bereite ich mich gut darauf vor? Am wirksamsten ist es, wenn die Mitarbeitenden diese Fragen frei für sich beantworten und mit den Führungskräften besprechen. Auch Lerninhalte und -formate können individuell danach ausgesucht werden, was sowohl den Bedürfnissen der Mitarbeitenden als auch den Zielen des Unternehmens am besten entgegenkommt. So ist die intrinsische Motivation für die eigene Weiterentwicklung gesichert.

3



### **Wirksame Rahmenbedingungen schaffen**

Genauso wichtig wie der kulturelle Wandel ist die richtige Lerninfrastruktur des Unternehmens: Unternehmen brauchen ein Lernökosystem, in dem alle Lernangebote in eine Gesamtstrategie integriert sind. Moderne Learning-Experience-Plattformen setzen diesen Ansatz technologisch um und bündeln alle Lerninhalte an einem zentralen Ort. Im besten Fall wird Upskilling aufgrund dieser neuen Möglichkeiten nicht mehr als Lernen wahrgenommen, sondern als integrierter Bestandteil des Berufsalltags.

Der neue Umgang mit Lernen im Arbeitskontext ist zunächst eine Herausforderung für Mitarbeitende, Führungskräfte und Personalentwicklung. Gleichzeitig birgt er jedoch eine große Chance: Unternehmen und Mitarbeitende schaffen sicher den Sprung in die nachhaltige Zukunft und die Lernbereitschaft der Mitarbeitenden wird zukünftig zum Schlüssel für die Entwicklung von Green Skills und den persönlichen und unternehmerischen Erfolg.



## 6 Vorreiter:in sein, Potenziale heben und Zukunft sichern

Für Unternehmen gilt es, jetzt aktiv zu werden. Denn jetzt besteht die Chance, die nötigen Green Skills aufzubauen und damit sowohl das eigene Unternehmen als auch die Mitarbeitenden zukunftssicher aufzustellen. Die Transformation zu einer nachhaltigen Organisation ist dabei eng verbunden mit dem Wandel zu einer lernenden Organisation, denn für Nachhaltigkeit gilt dasselbe wie für die Digitalisierung: Um Vorreiter zu sein und Potenziale heben zu können, ist es unerlässlich, sich kontinuierlich weiterzuentwickeln. Denn wenn die Transformation gelingt, profitieren Unternehmen und Mitarbeitende gleich doppelt: Sie werden von passiven Zuschauenden zu aktiven Zukunftsgestaltenden. Statt reaktiv Risiken abzuwehren, können sie Chancen aktiv gestalten und die ökologische und ökonomische Zukunft für uns und die kommenden Generationen sichern.

## Über die Haufe Akademie

Die Haufe Akademie ist der führende Anbieter für Qualifizierung und Entwicklung von Menschen und Unternehmen im deutschsprachigen Raum. Sie berät Unternehmen bei der Entwicklung ganzheitlicher, zukunftsorientierter Weiterbildungsstrategien, immer ausgerichtet an den strategischen Businesszielen des Unternehmens. Im Bereich Digitales Lernen bietet die Haufe Akademie ein umfangreiches E-Learning-Portfolio und ist Spezialist für Lernplattformen und deren individuelle Entwicklung und Einführung im Unternehmen.

### Jetzt informieren:

- ☎ +49 761 595339-00
- ✉ [service@haufe-akademie.de](mailto:service@haufe-akademie.de)
- 🌐 [www.haufe-akademie.de/nachhaltigkeit](http://www.haufe-akademie.de/nachhaltigkeit)
- 🌐 [www.haufe-akademie.de/IDG](http://www.haufe-akademie.de/IDG)