



Co-funded by
the European Union

ESG-Management für ländliche KMU

Policy-Handbuch mit Empfehlungen für die Praxis



ESG4SMEs
Sustainability in Action



Finanziert von der Europäischen Union. Die geäußerten Ansichten und Meinungen sind jedoch ausschließlich die der Autorinnen und Autoren und spiegeln nicht notwendigerweise die der Europäischen Union oder der Europäischen Exekutivagentur für Bildung und Kultur (EACEA) wider. Weder die Europäische Union noch die EACEA können dafür verantwortlich gemacht werden.

Projekt-Nr.: 2023-1-DE02-KA220-VET-000156776

Inhaltsverzeichnis

Überblick	4
Projektüberblick ESG4SMEs	5
Kurzüberblick über das Handbuch	6
Die ESG4SMEs-Erfahrung	9
Bedarfsanalyse	10
ESG-Schulungsmodule und Spiel	11
Leitlinien zur Anpassung und Umsetzung des ESG-Trainings	13
ESGM-Berufsprofil	14
Lernziele und Kompetenzen	14
Leitlinien zur Anpassung des ESGM-Schulungskurses für ländliche KMU an verschiedene Sektoren	14
1. Zweck und Umfang	14
2. Gestaltungslogik des ESGM-Schulungskurses für ländliche KMU	15
3. Modulare Struktur als Anpassungsmechanismus	15
4. Sektorale Anpassung durch Kontextualisierung	19
5. Anpassung von Lernaktivitäten und praktischen Aufgaben	20
6. Methodik der Begleitung für sektorübergreifende Durchführung	21
7. Bewertung als Treiber adaptiven Lernens	22
8. Unterstützung der Spezialisierung von KMU in der ESG-Umsetzung	22
9. Übertragbarkeit, Skalierbarkeit und Nachhaltigkeit	23
10. Schlussfolgerungen	23
Politische Empfehlungen und Europäische Politikreformstrategie	24
Überblick über die aktuelle Situation und Bewertung des Bedarfs an einem anerkannten ESG-Manager-Qualifikationsnachweis	25
Empfehlungen für eine Europäische Politikreformstrategie und nationale Anpassung	26
1. Empfehlungen für eine Europäische Politikreformstrategie	26
2. Anpassung der Europäischen Politikreformstrategie auf nationaler Ebene	30
3. Beitrag zu Nachhaltigkeit und langfristiger Wirkung	31

Finanziert von der Europäischen Union. Die geäußerten Ansichten und Meinungen sind jedoch ausschließlich die der Autorinnen und Autoren und spiegeln nicht notwendigerweise die der Europäischen Union oder der Europäischen Exekutivagentur für Bildung und Kultur (EACEA) wider. Weder die Europäische Union noch die EACEA können dafür verantwortlich gemacht werden.

4. Schlussfolgerungen.....	31
Nationaler Aktionsplan.....	33

Veröffentlichungsdatum: Mai 2026

Finanziert von der Europäischen Union. Die geäußerten Ansichten und Meinungen sind jedoch ausschließlich die der Autorinnen und Autoren und spiegeln nicht notwendigerweise die der Europäischen Union oder der Europäischen Exekutivagentur für Bildung und Kultur (EACEA) wider. Weder die Europäische Union noch die EACEA können dafür verantwortlich gemacht werden.

Projekt-Nr.: 2023-1-DE02-KA220-VET-000156776

Autorin: Maroulla Schiza



Open Educational Resources

**ESG-Management für ländliche KMU – Gestaltung und Entwicklung des Handbuchs
© 2026 von Maroulla Schiza, ESG4SMEs-Konsortium, lizenziert unter Creative
Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International.**

Eine Kopie dieser Lizenz finden Sie unter <https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/>

Finanziert von der Europäischen Union. Die geäußerten Ansichten und Meinungen sind jedoch ausschließlich die der Autorinnen und Autoren und spiegeln nicht notwendigerweise die der Europäischen Union oder der Europäischen Exekutivagentur für Bildung und Kultur (EACEA) wider. Weder die Europäische Union noch die EACEA können dafür verantwortlich gemacht werden.

Überblick

Finanziert von der Europäischen Union. Die geäußerten Ansichten und Meinungen sind jedoch ausschließlich die der Autorinnen und Autoren und spiegeln nicht notwendigerweise die der Europäischen Union oder der Europäischen Exekutivagentur für Bildung und Kultur (EACEA) wider. Weder die Europäische Union noch die EACEA können dafür verantwortlich gemacht werden.

Projektüberblick ESG4SMEs

Das Projekt ESG4SMEs sieht die Entwicklung des Berufsprofils des ESG-Managers (ESGM) für ländliche KMU vor, um ländliche KMU beim Übergang zu einer nachhaltigen Wirtschaft zu unterstützen. Das Berufsprofil basiert auf einer Bedarfsanalyse und einem Rahmen zentraler Kompetenzen, die zur Entwicklung eines spezialisierten Curriculums führten. Ziel des Projekts ist es, die berufliche Entwicklung in ländlichen KMU zu unterstützen, zur Kompetenzentwicklung von Lernenden in der beruflichen Aus- und Weiterbildung beizutragen und den Zertifizierungsprozess des ESGM für ländliche KMU zu etablieren, der letztlich auf EU-Ebene anerkannt werden soll.

Das Projekt ESG4SMEs konzentriert sich in erster Linie auf die Bedürfnisse von KMU im Lebensmittel- und Agrarsektor und verfolgt zugleich einen interdisziplinären Ansatz, der sich durch hohe Übertragbarkeit und Replikationspotenzial auf KMU und Unternehmen weiterer Wirtschaftssektoren und Tätigkeitsfelder auszeichnet. Durch innovative Schulungsmöglichkeiten soll das Projekt die Weiterqualifizierungs- und Umschulungsbedarfe von Führungskräften in KMU erfolgreich adressieren. Der Schwerpunkt liegt nicht nur auf den Bedarfen von Einzelpersonen und KMU, sondern auch auf den Bedarfen von Einrichtungen der beruflichen Aus- und Weiterbildung, um Innovation, Attraktivität und Wirkung beruflicher Bildungsangebote in Bereichen von großem internationalem, europäischem und nationalem Interesse zu fördern. Auch der Arbeitsmarkt profitiert vom Projekt, da es zu einer besser qualifizierten Belegschaft mit hoher Anpassungsfähigkeit und Einsatzbereitschaft beiträgt, die angemessen auf die aktuellen Anforderungen des Arbeitsmarktes vorbereitet ist.

Die Pilotierung des Ansatzes in Deutschland, Italien, Griechenland, Zypern und Slowenien bestätigt die Relevanz. Die Ergebnisse zeigen, dass die meisten KMU bereits Praktiken anwenden, die mit Umwelt-, Sozial- und Governance-Prinzipien im Einklang stehen, häufig getrieben durch Regulierung, Kosteneffizienz oder interne Werte. Diese Praktiken bleiben jedoch weitgehend informell, unstrukturiert und werden nicht ausdrücklich als ESG-Strategie erkannt. Diese Lücke zwischen gelebter Praxis und formaler Umsetzung verdeutlicht den Bedarf an Schulungsansätzen, die nicht bei Compliance ansetzen, sondern bei den bestehenden Realitäten der KMU und eine schrittweise Entwicklung, praktisches Verständnis und operative Integration unterstützen.

Der sektorübergreifende Ansatz des Projekts wird zusätzlich durch Testergebnisse unter Einbeziehung von Fachkräften der beruflichen Aus- und Weiterbildung validiert. Die Ergebnisse zeigen, dass 95 % der Befragten die ESG-Schulungsmodule aus dem Projekt als leicht oder sehr leicht auf andere von KMU geprägte Sektoren übertragbar einschätzen, darunter Technologie, Bauwesen und Gastgewerbe. Dies bestätigt die starke Übertragbarkeit des ESG-Manager-Profils und des Schulungsrahmens über den Agrar- und Lebensmittelsektor hinaus. Darüber hinaus gaben 79 % der Befragten an, dass für eine nationale Anpassung nur geringfügige Änderungen erforderlich sind, was das

Potenzial des Projekts für eine EU-weite Umsetzung in unterschiedlichen wirtschaftlichen und regulatorischen Kontexten unterstreicht.

Kurzüberblick über das Handbuch

Die Entwicklung des Handbuchs ist stark von den Ergebnissen der Pilotphase geprägt, die detaillierte Einblicke in die Bedürfnisse, Verhaltensweisen und Rahmenbedingungen von KMU im Hinblick auf die Einführung von ESG geben. Die Ergebnisse zeigen, dass KMU in der Regel nur begrenzt mit strukturierten ESG-Rahmenwerken vertraut sind und häufig Schwierigkeiten mit Terminologie, regulatorischen Erwartungen und Umsetzungswegen haben. Gleichzeitig zeigen sie eine positive Haltung gegenüber ESG und erkennen dessen geschäftlichen Nutzen an, insbesondere wenn ein Bezug zu Wettbewerbsfähigkeit, Kosteneinsparungen und Marktzugang hergestellt wird.

Ein konsistentes Ergebnis in allen Pilotländern ist der Bedarf an praxisnaher, umsetzbarer und leicht anwendbarer Orientierung. KMU äußerten eine klare Präferenz für sektorspezifische Fallstudien, Schritt-für-Schritt-Ansätze, Praxisbeispiele und unmittelbar nutzbare Werkzeuge. Rein theoretische oder sehr textlastige Inhalte wurden als schwer zugänglich wahrgenommen, insbesondere angesichts begrenzter Zeitressourcen und operativen Drucks in KMU.

Die Pilotphase unterstreicht außerdem die zentrale Rolle der individuellen Begleitung. Digitale Module stellen zwar eine nützliche Wissensbasis dar, doch verbessern sich die Lernergebnisse deutlich, wenn sie mit begleiteten Formaten kombiniert werden, die Interpretation, Reflexion und Anwendung auf reale Unternehmenskontexte unterstützen. Dies bestätigt die Bedeutung von Blended-Learning-Ansätzen und angeleiteten Prozessen der Einordnung.

Diese Erkenntnisse fließen direkt in die methodischen Leitlinien und politischen Empfehlungen dieses Handbuchs ein und stellen sicher, dass sie eng an den operativen Realitäten von KMU ausgerichtet sind und den Übergang von Bewusstsein zu praktischer ESG-Umsetzung unterstützen.

Die Entwicklung des Handbuchs stützt sich außerdem auf Pilot- und Evaluierungsaktivitäten mit Fachkräften der beruflichen Aus- und Weiterbildung sowie mit Projektpartnern. Die Ergebnisse zeigen, dass die Schulungsmethodik gut strukturiert, relevant und hochgradig übertragbar ist, und benennen zugleich konkrete Verbesserungsbereiche. Besonders hervorgehoben wurden der Bedarf an sektorspezifischen Fallstudien, praktischen Übungen, vereinfachten Lernmaterialien und einer stärkeren Einbindung nationaler regulatorischer Rahmenbedingungen.

Um die Relevanz und Anwendbarkeit des Handbuchs sicherzustellen, führten alle Projektpartner einen strukturierten Pilotierungs- und Validierungsprozess des Entwurfs des ESG-Policy-Handbuchs durch. Dieses umfasst die Leitlinien zur Anpassung und

Umsetzung des ESG-Trainings, politische Empfehlungen, die Europäische Politikreformstrategie sowie die zugehörigen nationalen Aktionspläne.

Der Pilotierungsprozess bestand aus zwei Hauptschritten:

1. Pilotgespräche mit öffentlichen Behörden

Jeder Partner organisierte in seinem jeweiligen Land eine Pilot-Session mit einer öffentlichen Behörde. Die Austauschrunden wurden auf Grundlage gemeinsamer Leitlinien und Dokumentationsvorlagen umgesetzt, die im Projekt entwickelt wurden. Dadurch konnten die Partner systematisch Rückmeldungen von Stakeholdern zur Nützlichkeit, Verständlichkeit und Anwendbarkeit der Inhalte und Empfehlungen des Handbuchs sammeln und analysieren.

2. Feedbackerhebung bei KMU

Jeder Partner sammelte außerdem über einen Online-Fragebogen Rückmeldungen von drei KMU. Dieser Prozess ermöglichte es dem Konsortium, praktische Erkenntnisse direkt von Unternehmen aus unterschiedlichen Branchen und betrieblichen Realitäten zu gewinnen.

Die Rückmeldungen aus den Austauschrunden mit öffentlichen Behörden sowie die Ergebnisse der begleitenden Umfrage liefern eine konsistente und umfassende Validierung des ESG-Policy-Handbuchs und der zugehörigen nationalen Aktionspläne. Insgesamt äußerten die Teilnehmenden in allen Partnerländern ein hohes Maß an Zufriedenheit und bestätigten, dass die Materialien klar, gut strukturiert und für die Förderung von ESG-Bewusstsein und -Umsetzung in KMU relevant sind. Öffentliche Behörden schätzten insbesondere die strategische Ausrichtung des Handbuchs und seine Übereinstimmung mit politischen Prioritäten, während KMU die praktische Nützlichkeit für ein besseres Verständnis von ESG-Konzepten und deren Anwendung im Unternehmensalltag hervorhoben. Gleichzeitig verwiesen die Rückmeldungen auf mehrere Bereiche für weitere Verfeinerungen, insbesondere den Bedarf an stärker sektorspezifischer Orientierung, vereinfachter Sprache und einem stärkeren Fokus auf praktische Umsetzungsinstrumente, die auf verschiedene KMU-Kontexte zugeschnitten sind. Einige Befragte regten zudem an, die Verbindung zwischen ESG-Prinzipien und nationalen regulatorischen Rahmenbedingungen zu stärken und mehr konkrete Beispiele bereitzustellen, um die Anwendung in der Praxis zu erleichtern. Diese Erkenntnisse wurden systematisch analysiert und vollständig in die finale Version des Handbuchs integriert. Dadurch wird sichergestellt, dass das Handbuch wirksam auf die operativen Realitäten, Erwartungen und vielfältigen Bedarfe von KMU und Stakeholdern in Europa reagiert. Infolgedessen enthält das Handbuch nun die Empfehlungen, Kommentare und praktischen Vorschläge von KMU, öffentlichen Behörden, Fachkräften der beruflichen Bildung und Projektpartnern und ist eng an den operativen Realitäten und Lernbedarfen von Unternehmen in Europa ausgerichtet.

Das Handbuch besteht aus zwei Hauptteilen, die jeweils zu spezifischen Projektzielen beitragen. Erstens bietet es konkrete Leitlinien und eine Methodik zur Anpassung des entwickelten ESG-Schulungskurses nicht nur an verschiedene Sektoren, sondern auch an den Lernprozess der beruflichen Aus- und Weiterbildung und an die Integration in Trainingsangebote. Dadurch sollen europäische KMU als Zielgruppe des Projekts in die Lage versetzt werden, unabhängig von ihrem Tätigkeitsfeld spezialisierte ESG-Kompetenzen bei einem oder mehreren Beschäftigten aufzubauen.

Zweitens zielt das Handbuch darauf ab, politische Empfehlungen zu entwickeln, die die Anerkennung und Zertifizierung des ESG-Manager-Profils auf europäischer Ebene durch eine Europäische Politikreformstrategie unterstützen, die an die nationalen Pläne der beteiligten Partner angepasst wird.

Das Policy-Handbuch und die damit verbundenen Aktivitäten stellen sicher, dass die Projektergebnisse europäische KMU langfristig positiv beeinflussen. Das Policy-Handbuch dient als wichtige Ressource für die Einführung von ESG-Strategien in KMU und bietet umfassende Leitlinien und skalierbare Lösungen, die speziell auf ihre besonderen Bedürfnisse zugeschnitten sind. Durch klare, umsetzbare Schritte und bewährte Verfahren können KMU ESG-Strategien sicher übernehmen und umsetzen, was zu positiven und nachhaltigen Veränderungen in verschiedenen Sektoren und Branchen führt. Darüber hinaus spielt das Policy-Handbuch eine wichtige Rolle bei der Stärkung der Wettbewerbsfähigkeit von KMU. Wenn Unternehmen ihre Praktiken an ESG-Prinzipien ausrichten, können sie Investoren, Kunden und andere Stakeholder gewinnen und Wachstum sowie Resilienz in der europäischen Wirtschaft fördern.

Auch die Europäische Kommission profitiert erheblich vom Policy-Handbuch, da es zur Entwicklung eines robusteren und umfassenderen politischen Rahmens für die ESG-Umsetzung in KMU beitragen kann. Dies ermöglicht der EU wiederum, gezielte Maßnahmen und Initiativen zu entwickeln, die die breite Einführung von ESG-Strategien unterstützen und nachhaltiges Wirtschaftswachstum in der Region fördern.

Die ESG4SMEs-Erfahrung

Finanziert von der Europäischen Union. Die geäußerten Ansichten und Meinungen sind jedoch ausschließlich die der Autorinnen und Autoren und spiegeln nicht notwendigerweise die der Europäischen Union oder der Europäischen Exekutivagentur für Bildung und Kultur (EACEA) wider. Weder die Europäische Union noch die EACEA können dafür verantwortlich gemacht werden.

Bedarfsanalyse

Die Sekundärforschung zeigt, dass ESG-Bildungs- und Schulungsprogramme in Zypern, Deutschland, Griechenland, Italien und Slowenien unterschiedlich ausgestaltet sind und verschiedene Entwicklungs- und Umsetzungsstufen von Umwelt-, Sozial- und Governance-Praktiken (ESG) widerspiegeln. Insgesamt gibt es zwar einzelne Programme oder Plattformen zur ESG-Bildung, jedoch keine abgestimmte Vorgehensweise zwischen den am Projekt beteiligten Ländern.

So bietet in Zypern das Corporate Governance Institute Abschlüsse mit spezifischem ESG-Schwerpunkt an. In Deutschland decken berufliche Bildungsprogramme hingegen überwiegend Umweltaspekte ab, während soziale und Governance-Aspekte weniger im Fokus stehen. In Griechenland sind die Programme vor allem einführend und werden von akademischen Einrichtungen und Zertifizierungsstellen durchgeführt; in Italien sind spezielle akademische Angebote für ESG-Expertise schwer zu finden.

Mit Blick auf Berufsprofile wurden in allen Ländern wesentliche Fähigkeiten für die Umsetzung von ESG-Praktiken identifiziert, darunter Kenntnisse zu Berichtsrahmen, branchenspezifische Expertise, Kommunikationsfähigkeiten, organisatorische Fähigkeiten und Genauigkeit. Zu den Hauptaufgaben der für ESG-Initiativen verantwortlichen Personen gehören die Entwicklung und Umsetzung von ESG-Strategien, Risikoanalysen, die Einbindung von Stakeholdern, die Sicherstellung der Einhaltung von Vorschriften wie der CSRD (Corporate Sustainability Reporting Directive) und der EU-Taxonomie sowie die Förderung von Nachhaltigkeit innerhalb der Organisation.

Aus der Feldforschung ergeben sich vier zentrale Erkenntnisse aus allen Berichten zu Wahrnehmungen, Herausforderungen und Bedarfen von KMU bei der Umsetzung von ESG-Praktiken:

Herausforderungen: In allen Ländern stehen KMU vor ähnlichen Herausforderungen beim Verständnis und bei der Integration von ESG-Praktiken. Dazu gehören begrenzte Ressourcen wie Zeit, Personal und finanzielle Mittel, die Komplexität des ESG-Konzepts sowie Widerstände gegenüber Veränderungen. Zudem fehlt es an Klarheit hinsichtlich Berichtspflichten sowie Strategien für Geschäftsentwicklung und rechtliche Compliance.

Schulungsfokus auf praktische Orientierung: Die Ergebnisse zeigen, dass KMU von praxisnahen Schulungen profitieren, die Orientierung, Fallstudien und Werkzeuge umfassen, die auf ihre spezifischen Bedürfnisse zugeschnitten sind. Darüber hinaus wurden Unterstützungssysteme, einschließlich Zugang zu Fördermitteln, technischer Unterstützung und Schulungen zu Berichtsrahmen, als wesentlich für eine erfolgreiche Umsetzung identifiziert.

Stakeholder-Einbindung: Wirksame Stakeholder-Einbindung und Kommunikation werden in allen Berichten als entscheidend hervorgehoben, um Vertrauen und Zusammenarbeit rund um nachhaltige Initiativen aufzubauen. Die Einbindung von

Beschäftigten in Entscheidungsprozesse und die Hervorhebung des Nutzens von ESG-Initiativen werden empfohlen, um eine Nachhaltigkeitskultur in KMU zu fördern.

Mögliche Vorteile: Trotz der Herausforderungen wird der potenzielle Nutzen und die Chancen der Einführung von ESG-Praktiken anerkannt. Dazu zählen eine verbesserte Wettbewerbsfähigkeit, Attraktivität für Investoren, Risikominimierung, Aufbau von Stakeholder-Loyalität und die Gewinnung neuer Kunden durch Nachhaltigkeit und soziale Verantwortung.

ESG-Schulungsmodule und Spiel

Die VET-Pilotphase bestätigt die hohe Relevanz, Benutzerfreundlichkeit und Übertragbarkeit der ESG-Schulungsmodule und des Spiels.

Anpassungsfähigkeit und Übertragbarkeit

- 95 % der VET-Fachkräfte gaben an, dass die Module leicht auf verschiedene KMU-Sektoren übertragbar sind
- Anwendbar auf mehrere Branchen (Technologie, Bauwesen, Gastgewerbe usw.)
- Der Kernrahmen ist sektorneutral und flexibel

Anforderungen an die Replikation

- Eine erfolgreiche Umsetzung erfordert eine Kombination aus:
 - Fallstudien (am häufigsten angefragte Ressource)
 - Multimediamaterialien (Videos, Visuals)
 - Strukturierte Präsentationen
 - Digitale Werkzeuge und Plattformen
 - Arbeitsblätter und praktische Vorlagen

Kontextuelle Anpassung

- 79 % benötigen nur geringfügige nationale Anpassungen
- Zentrale Bedarfe:
 - Integration lokaler ESG-Regulierungen
 - Sprachliche Anpassung
 - Lokale KMU-Beispiele
 - Mehr visuelle Inhalte

Nutzungserlebnis und Qualität

- Innovationsgrad: 89 %
- Nützlichkeit: 84 %
- Gesamtqualität: 83 %
- Nutzungserlebnis: 85 %

Identifizierte zentrale Stärken

- Hohe Anwendbarkeit für KMU

Finanziert von der Europäischen Union. Die geäußerten Ansichten und Meinungen sind jedoch ausschließlich die der Autorinnen und Autoren und spiegeln nicht notwendigerweise die der Europäischen Union oder der Europäischen Exekutivagentur für Bildung und Kultur (EACEA) wider. Weder die Europäische Union noch die EACEA können dafür verantwortlich gemacht werden.

- Flexible modulare Struktur
- Hohe Relevanz für Berufsbildungssysteme
- Unterstützt die praktische ESG-Umsetzung

Verbesserungsbereiche

- Mehr sektorspezifische Fallstudien
- Zusätzliche praktische Übungen und Simulationen
- Vereinfachung der Inhalte (weniger Text, mehr Visualisierungen)
- Stärkere Nutzung von Multimedia
- Einbindung nationaler regulatorischer Bezüge

Darüber hinaus zeigen qualitative Ergebnisse aus der Pilotphase mehrere wichtige Aspekte der KMU-Einbindung. Viele Teilnehmende berichteten von Schwierigkeiten, theoretische ESG-Konzepte ohne zusätzliche Anleitung in konkrete Maßnahmen zu übersetzen. Dies unterstreicht die Bedeutung von Schritt-für-Schritt-Unterstützung und sektorspezifischen Beispielen im Schulungsdesign.

Eine zentrale methodische Erkenntnis betrifft die Rolle der Begleitung. Rein selbstgesteuertes Lernen wurde häufig als unzureichend wahrgenommen, insbesondere wenn Teilnehmende auf komplexe oder ungewohnte Themen trafen. Begleitete Formate – ob in Präsenz oder online – erwiesen sich als wesentlich, um Verständnis zu fördern, Diskussionen zu ermöglichen und Sicherheit bei der Anwendung von ESG-Konzepten aufzubauen.

Unterschiede im Vorwissen und in der Erfahrung der Teilnehmenden machten zudem deutlich, dass flexiblere und differenziertere Lernpfade erforderlich sind. Während Einsteiger von strukturierten und einführenden Inhalten profitierten, äußerten erfahrenere Teilnehmende den Bedarf an vertiefenden, strategischeren und entscheidungsorientierten Materialien.

Leitlinien zur Anpassung und Umsetzung des ESG- Trainings

Finanziert von der Europäischen Union. Die geäußerten Ansichten und Meinungen sind jedoch ausschließlich die der Autorinnen und Autoren und spiegeln nicht notwendigerweise die der Europäischen Union oder der Europäischen Exekutivagentur für Bildung und Kultur (EACEA) wider. Weder die Europäische Union noch die EACEA können dafür verantwortlich gemacht werden.

ESGM-Berufsprofil

Das ESG-Manager-Profil als Teil des Projekts ESG4SMEs wurde als transversale berufliche Rolle konzipiert, die sektor- und organisationsgrößenübergreifend eingesetzt werden kann.

Der ESGM ist verantwortlich für:

- *Bewertung von ESG-Risiken und -Chancen*
- *Gestaltung und Umsetzung von ESG-Strategien*
- *Überwachung von ESG-Leistung und Compliance*
- *Unterstützung von ESG-Berichterstattung und Stakeholder-Einbindung*

Dieses Profil ist besonders relevant für alle Arten von KMU, nicht nur für ländliche, da ESG-Verantwortlichkeiten in den meisten KMU in Europa häufig in bestehende Managementrollen integriert sind.

Lernziele und Kompetenzen

Der ESGM-Schulungsrahmen konzentriert sich auf die Entwicklung von:

- *Technischem ESG-Wissen (Umweltauswirkungen, soziale Verantwortung, Governance-Strukturen)*
- *Strategischen Planungs- und Umsetzungskompetenzen*
- *Regulatorischem Bewusstsein auf nationaler und EU-Ebene*
- *Kompetenzen in Datenerhebung, Monitoring und Berichterstattung*
- *Change-Management- und Stakeholder-Kommunikationskompetenzen*

Leitlinien zur Anpassung des ESGM-Schulungskurses für ländliche KMU an verschiedene Sektoren

1. Zweck und Umfang

Diese Leitlinien bieten einen strukturierten methodischen Rahmen für die Anpassung des Schulungskurses ESG-Manager für ländliche KMU (ESGMR) an verschiedene Wirtschaftssektoren. Ziel ist es, europäischen KMU zu ermöglichen, ESG-bezogene Kompetenzen so zu entwickeln und zu stärken, dass sie für ihren Sektor, ihren organisationalen Kontext und ihren Reifegrad relevant sind, während ein gemeinsamer Kompetenzrahmen und vergleichbare Lernergebnisse erhalten bleiben.

Die Leitlinien richten sich an Anbieter der beruflichen Aus- und Weiterbildung (VET), Schulungsorganisationen und Moderatorinnen und Moderatoren, die an Durchführung, Anpassung und künftiger Skalierung des ESGMR-Schulungskurses innerhalb und über den Lebenszyklus des Erasmus+-Projekts hinaus beteiligt sind.

Finanziert von der Europäischen Union. Die geäußerten Ansichten und Meinungen sind jedoch ausschließlich die der Autorinnen und Autoren und spiegeln nicht notwendigerweise die der Europäischen Union oder der Europäischen Exekutivagentur für Bildung und Kultur (EACEA) wider. Weder die Europäische Union noch die EACEA können dafür verantwortlich gemacht werden.

2. Gestaltungslogik des ESGM-Schulungskurses für ländliche KMU

2.1 Transversaler Charakter von ESG-Kompetenzen

Umwelt-, Sozial- und Governance-Prinzipien gelten für alle Sektoren wirtschaftlicher Tätigkeit. Während ESG-bezogene Risiken, Chancen und regulatorischer Druck zwischen Branchen variieren können, sind die zugrunde liegenden Kompetenzen zum Verstehen, Umsetzen und Steuern von ESG-Praktiken weitgehend transversal.

Aus diesem Grund kann der ESGMR-Schulungskurs als sektorübergreifendes Programm umgesetzt werden. Die Anpassung konzentriert sich auf Kontextualisierung statt auf eine Differenzierung der Lernziele. Zentrale ESG-Konzepte, Rollen und Kompetenzbereiche bleiben konsistent und sichern Übertragbarkeit und Vergleichbarkeit über Sektoren hinweg.

Dieses transversale Design wird durch Ergebnisse der Pilotphase gestützt, in der die große Mehrheit der VET-Fachkräfte bestätigte, dass die Schulungsmodule mit nur geringfügigen Anpassungen auf andere Sektoren übertragen werden können.

2.2 Rollenbasierter Lernrahmen

Der Schulungskurs ist um drei ESG-Rollen strukturiert, die als pädagogische Bezugspunkte und nicht als formale Berufsbezeichnungen dienen:

- ESG-Analyst mit Fokus auf Verständnis, Bewertung und Informationsmanagement;
- ESG-Optimierer mit Fokus auf Umsetzung, Prozessverbesserung und operatives Handeln;
- ESG-Leader mit Fokus auf Entscheidungsfindung, Koordination und strategische Integration.

Diese Rollen beschreiben Zugänge zu ESG-Themen und bilden eine Entwicklungslinie. Sie sind auf alle Sektoren und Organisationsstrukturen anwendbar und unterstützen differenzierte Lernpfade auf Grundlage der Ausgangslage von KMU und interner Verantwortlichkeiten.

3. Modulare Struktur als Anpassungsmechanismus

3.1 Prinzipien des modularen Designs

Der ESGM-Schulungskurs für ländliche KMU folgt einem modularen Aufbau, der Flexibilität in Reihenfolge und Schwerpunktsetzung ermöglicht und gleichzeitig Kohärenz wahrt. Jedes Modul adressiert einen spezifischen Kompetenzbereich und kann mit anderen Modulen kombiniert werden, um passgenaue Lernpfade zu bilden.

Ein Kernmodul zur Umsetzung von ESG-Strategien schafft eine gemeinsame Grundlage für alle Teilnehmenden. Zusätzliche Module unterstützen je nach Bedarf den Aufbau analytischer, operativer oder führungsbezogener Fähigkeiten.

Finanziert von der Europäischen Union. Die geäußerten Ansichten und Meinungen sind jedoch ausschließlich die der Autorinnen und Autoren und spiegeln nicht notwendigerweise die der Europäischen Union oder der Europäischen Exekutivagentur für Bildung und Kultur (EACEA) wider. Weder die Europäische Union noch die EACEA können dafür verantwortlich gemacht werden.

3.2 Sektorneutrale Lernergebnisse

Alle Module sind über sektorneutrale Lernergebnisse definiert. Eine Anpassung erfordert daher keine Änderung von Lernzielen oder Bewertungskriterien, sondern vielmehr die Kontextualisierung von Inhalten und Aktivitäten während der Durchführung.

Dieser Ansatz stellt sicher, dass Lernende über verschiedene Sektoren hinweg vergleichbare Kompetenzniveaus erreichen und zugleich mit Materialien arbeiten, die ihr spezifisches Arbeitsumfeld widerspiegeln.

Validierungsergebnisse zeigten zudem, dass sektorneutrale Lernergebnisse zwar angemessen sind, die Durchführung von Schulungen jedoch die Heterogenität von KMU ausdrücklich berücksichtigen sollte, einschließlich Unterschiede in Unternehmensgröße, Tätigkeitssektor, Organisationsstruktur und ESG-Reifegrad. Die Teilnehmenden betonten, dass KMU differenzierte Lernansätze, praktische Beispiele und anpassbare Lernpfade benötigen, die ihren operativen Realitäten und bestehenden ESG-Wissensständen entsprechen.

3.3 Umsetzungswege für KMU

Um eine wirksame ESG-Integration in unterschiedlichen organisationalen Kontexten zu unterstützen, sollte der ESGM-Rahmen für ländliche KMU über flexible und progressive Umsetzungswege eingeführt werden, die an den Reifegrad, die verfügbaren Ressourcen und die operativen Prioritäten der KMU angepasst sind.

Pilotbefunde und Validierungsaktivitäten zeigten, dass KMU häufig Schwierigkeiten haben, eigenständig zu bestimmen, wie ESG-bezogene Ressourcen, Werkzeuge und Schulungsmaterialien in ihren Organisationen angewendet werden sollen. Viele KMU verfügen nicht über spezielle ESG-Expertise, methodische Kapazitäten oder ausreichende interne Ressourcen, um strukturierte Umsetzungsprozesse ohne zusätzliche Unterstützung zu gestalten. Aus diesem Grund sollte der ESGM-Rahmen nicht als feste Schulungsabfolge verstanden werden, sondern als flexibles Unterstützungssystem, das eine schrittweise Entwicklung entsprechend den organisationalen Bedarfen und Reifegraden ermöglicht.

Die unten vorgeschlagenen Umsetzungswege sind als Orientierung und nicht als verbindliche Vorgaben zu verstehen. Sie sollen KMU, VET-Anbieter und intermediäre Organisationen dabei unterstützen, geeignete Lernaktivitäten, Werkzeuge und Unterstützungsmechanismen entsprechend den spezifischen Merkmalen des jeweiligen Unternehmens auszuwählen.

Stufe 1 – Bewusstsein und erste Orientierung

Dieser Weg richtet sich an KMU mit begrenzter vorheriger Auseinandersetzung mit ESG-Konzepten oder ohne formale Nachhaltigkeitspraktiken. In dieser Phase besteht das Ziel darin, Verständnis, Bewusstsein und erste Reflexion zu fördern, nicht formale Umsetzung.

Finanziert von der Europäischen Union. Die geäußerten Ansichten und Meinungen sind jedoch ausschließlich die der Autorinnen und Autoren und spiegeln nicht notwendigerweise die der Europäischen Union oder der Europäischen Exekutivagentur für Bildung und Kultur (EACEA) wider. Weder die Europäische Union noch die EACEA können dafür verantwortlich gemacht werden.

Der Fokus sollte umfassen:

- Grundlegende ESG-Konzepte und Terminologie verstehen;
- bestehende informelle ESG-bezogene Praktiken erkennen;
- sektorrelevante ESG-Risiken und -Chancen identifizieren;
- Bewusstsein für regulatorische Entwicklungen und Markterwartungen erhöhen.

Empfohlene Unterstützungsinstrumente und Aktivitäten können umfassen:

- Einführende Workshops und Sensibilisierungsformate;
- vereinfachte ESG-Selbstbewertungsinstrumente;
- begleitete Gruppendiskussionen;
- praktische Beispiele und einführende Fallstudien;
- grundlegende ESG-Checklisten und Reflexionsübungen.

In dieser Phase sind Begleitung und externe Orientierung besonders wichtig, da KMU häufig Unterstützung benötigen, um ESG-Konzepte zu interpretieren und ihre Relevanz für den Unternehmensalltag zu verstehen.

Stufe 2 – Strukturierte ESG-Integration

Dieser Weg richtet sich an KMU, die bereit sind, über Bewusstsein hinauszugehen und ESG-Praktiken in organisationale Prozesse und Entscheidungsfindung zu integrieren.

Der Fokus sollte umfassen:

- ESG-Prioritäten und Organisationsziele identifizieren;
- ESG-bezogene Verantwortlichkeiten zuweisen;
- grundlegende ESG-Monitoring- und Datenerhebungspraktiken einführen;
- praktische operative Verbesserungen umsetzen;
- interne Koordination und Mitarbeiterereinbindung stärken.

Empfohlene Unterstützungsinstrumente und Aktivitäten können umfassen:

- Vorlagen für ESG-Aktionsplanung;
- Umsetzungsfahrpläne und Schritt-für-Schritt-Anleitungen;
- praktische sektorspezifische Fallstudien;
- Vorlagen für Monitoring und Nachverfolgung;
- begleitete Workshops und Mentoring-Formate;
- Peer-Learning- und Netzwerkaktivitäten.

Auf dieser Stufe profitieren KMU von praktischer Umsetzungsunterstützung und vereinfachten Methoden, die Komplexität reduzieren und eine schrittweise Integration in bestehende Geschäftsprozesse unterstützen.

Stufe 3 – Strategische ESG-Entwicklung und Führung

Finanziert von der Europäischen Union. Die geäußerten Ansichten und Meinungen sind jedoch ausschließlich die der Autorinnen und Autoren und spiegeln nicht notwendigerweise die der Europäischen Union oder der Europäischen Exekutivagentur für Bildung und Kultur (EACEA) wider. Weder die Europäische Union noch die EACEA können dafür verantwortlich gemacht werden.

Dieser Weg richtet sich an KMU mit höherem ESG-Reifegrad, die strategische Integration, Governance und langfristige Nachhaltigkeitsleistung stärken möchten.

Der Fokus sollte umfassen:

- ESG in Organisationsstrategie und Entscheidungsfindung integrieren;
- Stakeholder-Einbindung und Kommunikation stärken;
- ESG-Monitoring, Berichterstattung und Rechenschaftsprozesse verbessern;
- ESG-Praktiken mit Lieferketten- und Marktanforderungen abstimmen;
- kontinuierliche Verbesserung und langfristige ESG-Planung unterstützen.

Empfohlene Unterstützungsinstrumente und Aktivitäten können umfassen:

- fortgeschrittene Instrumente zur ESG-Strategieplanung;
- Rahmenwerke zur Stakeholder-Einbindung;
- Orientierung zur ESG-Berichterstattung;
- Workshops zu Führung und Governance;
- fortgeschrittene Monitoring- und Evaluierungsinstrumente;
- kooperative regionale oder sektorale Initiativen.

In dieser Phase können KMU auch zu Peer-Learning-Aktivitäten, zur Verbreitung guter Praxis und zum Mentoring weniger reifer Organisationen in regionalen oder sektoralen Ökosystemen beitragen.

- **Flexible und nichtlineare Entwicklung**

Die Umsetzungswege sind nicht als starre Stufen oder verpflichtende Entwicklungsrouten gedacht. KMU können je nach Sektor, Organisationsstruktur, operativen Prioritäten und verfügbaren Ressourcen zwischen den Pfaden wechseln. Manche Unternehmen benötigen vor allem Unterstützung bei der operativen Umsetzung, während andere den Schwerpunkt auf Compliance, Governance oder Stakeholder-Kommunikation legen.

Zweck der Umsetzungswege ist es daher:

- Komplexität für KMU zu reduzieren;
- differenzierte und realistische Umsetzungsansätze zu unterstützen;
- Anpassung entsprechend der organisationalen Ausgangslage zu erleichtern;
- eine klarere Orientierung zur Nutzung von ESGM-Ressourcen und -Werkzeugen zu geben;
- die praktische Anwendbarkeit und Skalierbarkeit des ESGM-Rahmens über Sektoren und nationale Kontexte hinweg zu stärken.

Validierungsergebnisse bestätigten, dass KMU wirksamer mit ESG-bezogenem Lernen arbeiten, wenn Umsetzungsanleitungen praxisnah, strukturiert und eng mit ihren eigenen organisationalen Realitäten verbunden sind.

4. Sektorale Anpassung durch Kontextualisierung

4.1 Kontextualisierung von ESG-Themen

Sektorale Anpassung wird erreicht, indem ESG-Themen mit sektorrelevanten Prozessen, Risiken und Entscheidungskontexten verknüpft werden. Zum Beispiel:

- Umweltthemen können über Ressourcennutzung, Emissionen oder für den Sektor relevante Landnutzungspraktiken kontextualisiert werden;
- Soziale Themen können mit Arbeitsbedingungen, Beziehungen zur Gemeinschaft oder Kundeninteraktion verknüpft werden;
- Governance-Themen können über Entscheidungsstrukturen, Compliance-Prozesse und Mechanismen der Rechenschaftslegung gerahmt werden.

Diese Kontextualisierung erhöht die Relevanz, ohne sektorspezifische Curricula einzuführen.

4.2 Nutzung sektorrelevanter Beispiele und Szenarien

Moderatorinnen und Moderatoren werden ermutigt, allgemeine Beispiele durch sektorrelevante Szenarien zu ersetzen und dabei dieselbe pädagogische Funktion beizubehalten. Beispiele sollten veranschaulichend und nicht abschließend sein und typische KMU-Realitäten innerhalb des Sektors widerspiegeln.

Die Nutzung eigener organisationaler Beispiele der Teilnehmenden wird ausdrücklich empfohlen, da sie Reflexion, Eigenverantwortung und Umsetzbarkeit unterstützt.

Die Teilnehmenden der Pilotphase betonten deutlich die Bedeutung praktischer Lernmethoden und empfahlen, ESG-Schulungen weniger theoretisch und stärker anwendungsorientiert zu gestalten. Insbesondere KMU reagierten positiv auf Fallstudien, Schritt-für-Schritt-Übungen und reale Szenarien, die direkt mit ihrem betrieblichen Umfeld verbunden sind. Praktische Kontextualisierung wurde als wesentlich für höhere Relevanz, Beteiligung und Anwendbarkeit angesehen.

4.3 Lokale und territoriale Kontextualisierung der ESG-Umsetzung

Zusätzlich zur sektoralen Anpassung sollte ESG-Umsetzung auch auf territorialer und lokaler Ebene kontextualisiert werden, insbesondere in ländlichen Räumen und kleinen Kommunen. Validierungsergebnisse aus Slowenien zeigten, dass KMU häufig in starken lokalen Entwicklungsökosystemen tätig sind, in denen ESG-Prioritäten eng mit Herausforderungen und Chancen auf Gemeindeebene verknüpft sind.

In ländlichen Räumen ist ESG-Umsetzung häufig mit breiteren territorialen Themen verbunden, etwa nachhaltige Mobilität, Energieeffizienz, Abfallmanagement, lokale Lebensmittelsysteme, Tourismusentwicklung und Gemeinwohl. Daher sollten ESG-Lernen und -Umsetzung nicht nur sektorale Realitäten, sondern auch lokale Entwicklungsprioritäten und kommunale Strategien widerspiegeln.

Finanziert von der Europäischen Union. Die geäußerten Ansichten und Meinungen sind jedoch ausschließlich die der Autorinnen und Autoren und spiegeln nicht notwendigerweise die der Europäischen Union oder der Europäischen Exekutivagentur für Bildung und Kultur (EACEA) wider. Weder die Europäische Union noch die EACEA können dafür verantwortlich gemacht werden.

Kommunen und lokale beziehungsweise regionale Behörden können eine wichtige ermöglichende Rolle übernehmen, indem sie als Vermittler zwischen KMU, VET-Anbietern, Kammern, Förderprogrammen und regionalen Entwicklungsinitiativen agieren. Ihre Einbindung kann Zugänglichkeit und Relevanz von ESG-Unterstützung für kleine Unternehmen deutlich verbessern.

Zur Erhöhung der Nutzbarkeit sollten Schulungsinhalte daher kurze, ortsbezogene Beispiele aus Kommunen, ländlichen Räumen und lokalen Entwicklungsumfeldern enthalten, die zeigen, wie ESG-Prinzipien in realen Gemeinschafts- und territorialen Kontexten angewendet werden.

5. Anpassung von Lernaktivitäten und praktischen Aufgaben

5.1 Aktivitätsbasierte Anpassung

Lernaktivitäten und praktische Aufgaben sind die zentralen Instrumente für die Anpassung über Sektoren hinweg. Anstatt Inhalte zu verändern, passen Moderatorinnen und Moderatoren Aktivitäten an, indem sie:

- Teilnehmenden ermöglichen, mit eigenen Daten, Prozessen oder Organisationsstrukturen zu arbeiten;
- Aufgaben an sektorspezifischen Arbeitsabläufen ausrichten;
- realistische Umfänge und Rahmenbedingungen in den Mittelpunkt stellen.

Aktivitäten sind darauf ausgelegt, Reflexion und Handlungsbereitschaft zu unterstützen, nicht die vollständige Umsetzung.

5.2 Rollen-, Aufgaben- und Kompetenzmapping

Die Übung zum ESG-Rollen-, Aufgaben- und Kompetenzmapping ist ein zentrales Anpassungsinstrument. Sie ermöglicht den Teilnehmenden:

- zu identifizieren, welche ESG-bezogenen Aufgaben für ihren Sektor relevant sind;
- zu verstehen, wie Verantwortlichkeiten derzeit verteilt sind;
- Lücken und Entwicklungsbereiche zu erkennen.

Die Mapping-Übung bleibt in ihrer Struktur über alle Sektoren hinweg gleich, variiert jedoch inhaltlich entsprechend dem Kontext der Teilnehmenden.

Pilotbefunde zeigen, dass KMU am meisten von Aktivitäten profitieren, die direkt mit ihrem eigenen organisationalen Kontext verknüpft sind. Insbesondere Schritt-für-Schritt-Aufgaben, reale Szenarien und die Nutzung eigener Daten der Teilnehmenden verbessern Beteiligung und Anwendbarkeit deutlich.

6. Methodik der Begleitung für sektorübergreifende Durchführung

6.1 *Begleitung als zentrales methodisches Element*

Begleitung ist ein zentraler methodischer Bestandteil des ESGMR-Schulungskurses. Lehrende agieren als Lernbegleiter und nicht als reine Fachexperten, Berater oder Bewertende.

Über alle Sektoren hinweg zielt Begleitung darauf ab:

- die Interpretation von ESG-Konzepten zu unterstützen;
- Reflexion über bestehende Praktiken anzuregen;
- Teilnehmende zu befähigen, umsetzbare nächste Schritte zu identifizieren.

Dieser Ansatz stellt methodische Konsistenz sicher und ermöglicht zugleich kontextuelle Anpassung.

Validierungsergebnisse aus der Pilotphase zeigen zudem, dass KMU im gesamten Umsetzungsprozess häufig kontinuierliche Begleitung und externe Unterstützung benötigen. In der Praxis ist ESG-Lernen am wirksamsten, wenn es mit Mentoring, Peer-Learning-Möglichkeiten und intermediären Unterstützungsmechanismen verbunden wird, an denen Kammern, VET-Anbieter, Beratende, sektorale Organisationen und regionale Unterstützungsstrukturen beteiligt sind.

6.2 *Adaptive Begleitungsstile*

Je nach Ausgangslage und Lernphase der Teilnehmenden kommen unterschiedliche Begleitungsstile zum Einsatz. Dazu gehören explorative, strukturierende und handlungsorientierte Begleitung.

Die Fähigkeit, zwischen diesen Stilen zu wechseln, ist entscheidend, damit Diskussionen in heterogenen sektoralen Gruppen relevant bleiben und mit den Lernzielen übereinstimmen.

Die Evidenz aus der Pilotphase bestätigt, dass Begleitung ein kritischer Erfolgsfaktor ist. KMU benötigen häufig Unterstützung, um ESG-Konzepte zu interpretieren und mit ihren Geschäftsprozessen zu verbinden. Begleitete Formate unterstützen Einordnung, fördern Diskussionen und helfen den Teilnehmenden, von abstraktem Verständnis zur praktischen Anwendung zu gelangen. Ohne diese Unterstützung ist selbstgesteuertes Lernen allein häufig nicht ausreichend.

Validierungsergebnisse unterstrichen zudem die Bedeutung intermediärer und unterstützender Organisationen für ESG-Lernen und -Umsetzung. Kompetenzzentren, Zentren für lebenslanges Lernen, universitäre Weiterbildungsstrukturen, Kammern und KMU-Unterstützungsnetzwerke können eine wichtige Rolle bei der Verbreitung von ESG-Wissen, der Förderung von Teilnahme sowie bei Peer Learning und Wissenstransfer über Sektoren hinweg spielen.

6.3 Empfohlenes Governance- und Unterstützungssystem

Die langfristige Nachhaltigkeit des ESG-Manager-Profiles hängt vom Aufbau koordinierter Unterstützungssysteme ab, die folgende Akteure einbeziehen:

- VET-Anbieter und Zentren für lebenslanges Lernen;
- Kammern und KMU-Verbände;
- Regionale Entwicklungsagenturen;
- Öffentliche Behörden;
- Sektorale Netzwerke und intermediäre Organisationen;
- Universitäten und spezialisierte Bildungszentren.

Öffentlich-private Partnerschaften und spezialisierte ESG-Kompetenzzentren können die langfristige Umsetzung, Beratungsangebote, angewandte Schulungen und den Wissenstransfer für KMU unterstützen.

7. Bewertung als Treiber adaptiven Lernens

7.1 Sektorneutraler Bewertungsrahmen

Die Bewertungsmethodik ist sektorübergreifend anwendbar und konzentriert sich auf drei Dimensionen:

- ESG-Wissen;
- verhaltensbezogene Orientierung;
- Engagement und Handlungsfähigkeit.

Bewertungsinstrumente dienen nicht der Leistungs- oder Compliance-Bewertung, sondern der Lernorientierung und Entwicklung.

7.2 Nutzung von Bewertungsergebnissen zur Steuerung der Anpassung

Bewertungsergebnisse unterstützen die Anpassung von Lernpfaden, indem sie Folgendes identifizieren:

- dominante und sekundäre ESG-Rollen;
- Wissenslücken;
- Bereitschaftsgrade für Handeln oder Führung.

Diese Erkenntnisse unterstützen personalisierte Lernempfehlungen, ohne feste Entwicklungswege vorzugeben.

Die Pilotphase bestätigt, dass Bewertung am wirksamsten ist, wenn sie als Lern- und Orientierungsinstrument statt als Leistungsmessung eingesetzt wird. KMU reagierten positiv auf Ansätze, die Reflexion unterstützen, Lücken aufzeigen und nächste Schritte aufzeigen, ohne Komplexität oder Bewertungsdruck zu erzeugen.

8. Unterstützung der Spezialisierung von KMU in der ESG-Umsetzung

Spezialisierung im ESGM-Rahmen für ländliche KMU bedeutet die Stärkung spezifischer ESG-Fähigkeiten entsprechend sektoraler Relevanz und organisationaler Bedarfe, nicht die Verengung auf funktionale Rollen.

Finanziert von der Europäischen Union. Die geäußerten Ansichten und Meinungen sind jedoch ausschließlich die der Autorinnen und Autoren und spiegeln nicht notwendigerweise die der Europäischen Union oder der Europäischen Exekutivagentur für Bildung und Kultur (EACEA) wider. Weder die Europäische Union noch die EACEA können dafür verantwortlich gemacht werden.

Je nach Bewertungsergebnissen und Kontext können KMU aller Sektoren den Schwerpunkt legen auf:

- analytische Kompetenzen im Zusammenhang mit Verständnis und Compliance;
- operative Kompetenzen im Zusammenhang mit Umsetzung und Verbesserung;
- Führungskompetenzen im Zusammenhang mit Koordination und strategischer Integration.

Im Laufe der Zeit werden KMU dabei unterstützt, ein ausgewogenes ESG-Manager-Profil zu entwickeln, das alle drei Dimensionen integriert.

9. Übertragbarkeit, Skalierbarkeit und Nachhaltigkeit

Der beschriebene Anpassungsansatz stellt sicher, dass der ESGM-Schulungskurs für ländliche KMU sektor- und länderübergreifend übertragbar, über Pilotaktivitäten hinaus skalierbar und mit Berufsbildungssystemen sowie Strategien des lebenslangen Lernens kompatibel ist.

Stakeholder betonten zusätzlich die Notwendigkeit, ESG-bezogene Schulungen in Ökosysteme des lebenslangen Lernens und nationale Qualifikationsstrukturen einzubetten, um Nachhaltigkeit über die Projektumsetzung hinaus sicherzustellen. Eine stärkere Integration in bestehende VET-Systeme, Einrichtungen des lebenslangen Lernens und nationale Zertifizierungsmechanismen wurde als wesentlich für langfristige Skalierbarkeit und institutionelle Aufnahme angesehen.

Durch die Beibehaltung eines gemeinsamen Kompetenzrahmens bei gleichzeitig kontextbezogener Durchführung unterstützt der Kurs gleichbleibende Qualität, Anerkennung und langfristige Nachhaltigkeit.

10. Schlussfolgerungen

Diese Leitlinien bieten einen kohärenten und flexiblen Rahmen zur Anpassung des ESGM-Schulungskurses an verschiedene Branchen, während seine pädagogische Integrität gewahrt bleibt. Durch modularen Aufbau, rollenbasiertes Lernen und begleitungsorientierte Kontextualisierung ermöglicht der Kurs europäischen KMU, sich auf eine relevante, realistische und skalierbare Weise mit ESG-Praktiken auseinanderzusetzen.

Der Ansatz unterstützt die Erasmus+-Ziele der Kompetenzentwicklung, der Wettbewerbsfähigkeit von KMU und des nachhaltigen Wachstums und stellt zugleich sicher, dass ESG-Kompetenzen über Sektoren hinweg vergleichbar und übertragbar bleiben.

Politische Empfehlungen und Europäische Politikreformstrategie

Finanziert von der Europäischen Union. Die geäußerten Ansichten und Meinungen sind jedoch ausschließlich die der Autorinnen und Autoren und spiegeln nicht notwendigerweise die der Europäischen Union oder der Europäischen Exekutivagentur für Bildung und Kultur (EACEA) wider. Weder die Europäische Union noch die EACEA können dafür verantwortlich gemacht werden.

Überblick über die aktuelle Situation und Bewertung des Bedarfs an einem anerkannten ESG-Manager-Qualifikationsnachweis

Die Integration von Umwelt-, Sozial- und Governance-Prinzipien (ESG) in europäische Wirtschafts- und Regulierungsrahmen hat sich in den letzten Jahren intensiviert. Getrieben wird dies durch zentrale EU-Instrumente wie den Europäischen Grünen Deal, den EU-Rahmen für nachhaltige Finanzierungen, die Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD) und die EU-Taxonomieverordnung. Diese Initiativen betreffen zunehmend nicht nur große Unternehmen, sondern auch kleine und mittlere Unternehmen, insbesondere über Wertschöpfungsketten, Berichtspflichten und den Zugang zu Finanzierung.

Gleichzeitig betonen EU-Strategien wie die Europäische Kompetenzagenda, der Pakt für Kompetenzen und die Empfehlung des Rates zur beruflichen Aus- und Weiterbildung (2020) die Notwendigkeit, die Arbeitskräfte mit Kompetenzen auszustatten, die den grünen und digitalen Wandel unterstützen. Trotz dieser politischen Dynamik bleibt die Anerkennung ESG-bezogener Kompetenzen in Bildungs-, Ausbildungs- und Arbeitsmarktsystemen uneinheitlich.

Derzeit ist die europäische Landschaft ESG-bezogener Berufsprofile durch Fragmentierung und begrenzte Standardisierung gekennzeichnet. ESG-bezogene Verantwortlichkeiten werden häufig informell zugewiesen oder in bestehende Management-, Compliance- oder Nachhaltigkeitsfunktionen integriert, ohne dass ein klar definierter Kompetenzrahmen besteht. Wo ESG-bezogene Schulungs- oder Zertifizierungssysteme existieren, sind sie häufig:

- sektorspezifisch oder organisationsgetrieben;
- nicht an nationale Qualifikationsrahmen angebunden;
- nicht gegenseitig zwischen EU-Mitgliedstaaten anerkennbar.

Diese Situation schafft mehrere strukturelle Herausforderungen:

- Begrenzte formale Anerkennung von ESG-Kompetenzen in VET- und Systemen des lebenslangen Lernens;
- Geringe Transparenz und Vergleichbarkeit ESG-bezogener Qualifikationen auf nationalen Arbeitsmärkten;
- Eingeschränkte Arbeitsmobilität von Fachkräften mit ESG-Kompetenzen;
- Schwierigkeiten für KMU, ESG-Expertise zu gewinnen, zu entwickeln und zu halten, die an EU-Nachhaltigkeitsanforderungen ausgerichtet ist.

In diesem Kontext ist politisches Handeln erforderlich, um die Entwicklung eines zertifizierten und anerkannten ESG-Manager-Qualifikationsnachweises (ESGM) zu unterstützen, der auf einem kompetenzbasierten und transversalen Ansatz beruht. Ein solcher Nachweis würde unmittelbar auf EU-Politikprioritäten reagieren, indem er

Kompetenzen für Nachhaltigkeit stärkt, die Wettbewerbsfähigkeit von KMU unterstützt und die wirksame Umsetzung ESG-bezogener Regelungen erleichtert.

Pilotbefunde zeigen, dass KMU zwar zunehmend von ESG-bezogenen Anforderungen betroffen sind, ihre Reaktion jedoch durch operative Einschränkungen und begrenzte Ressourcen geprägt ist. Die meisten KMU wenden ESG-bezogene Praktiken bereits informell an, diese sind jedoch nicht strukturiert, gemessen oder strategisch gesteuert. ESG wird typischerweise nicht priorisiert, sofern kein direkter Bezug zu finanziellen oder operativen Vorteilen oder zu regulatorischen Pflichten besteht.

Empfehlungen für eine Europäische Politikreformstrategie und nationale Anpassung

1. Empfehlungen für eine Europäische Politikreformstrategie

1.1 Strategische Ausrichtung an EU-Politikrahmen

Die hier vorgeschlagene Europäische Politikreformstrategie ist darauf ausgelegt, an bestehende EU-Rahmenwerke anzuknüpfen, statt parallele Strukturen zu schaffen. Sie baut insbesondere auf folgenden Grundlagen auf:

- dem Europäischen Grünen Deal, indem Kompetenzentwicklung für nachhaltige Geschäftspraktiken unterstützt wird;
- der Europäischen Kompetenzagenda, indem Weiterqualifizierung und Umschulung für den grünen Wandel gefördert werden;
- dem Pakt für Kompetenzen, indem die Zusammenarbeit zwischen Bildungsanbietern, Unternehmen und öffentlichen Behörden angeregt wird;
- der Empfehlung des Rates zur beruflichen Aus- und Weiterbildung, indem flexible, modulare und kompetenzbasierte Schulungswege unterstützt werden;
- der Empfehlung des Rates zu Micro-Credentials, indem die Anerkennung ESG-bezogener Lernergebnisse ermöglicht wird.

Ein koordinierter politischer Ansatz sollte sicherstellen, dass die Entwicklung von ESG-Kompetenzen für KMU vollständig in bestehende Bildungs-, Schulungs-, Beratungs- und Förderstrukturen eingebettet wird, statt parallele Systeme zu schaffen. Politische Maßnahmen sollten klar zwischen direkten Zielgruppen (KMU, insbesondere Kleinst- und Kleinunternehmen mit begrenzten internen ESG-Kapazitäten) und indirekten Zielgruppen unterscheiden, darunter Weiterbildungsanbieter, Unternehmensberatungen, Kammern und andere intermediäre Organisationen, die für Schulung, Beratung und Verbreitung zuständig sind. Zur Unterstützung der Skalierbarkeit sollte ein strukturierter Train-the-Trainer-Ansatz gefördert werden, wobei Weiterbildungsanbieter als zentrale Akteure für ESG-Qualifizierungsprogramme positioniert und Unternehmensberatungen befähigt werden sollten, ESG-Kompetenzen in praktische Beratungsleistungen für KMU zu übersetzen. Zur wirksamen Umsetzung sollten politische Empfehlungen systematisch mit bestehenden europäischen,

Finanziert von der Europäischen Union. Die geäußerten Ansichten und Meinungen sind jedoch ausschließlich die der Autorinnen und Autoren und spiegeln nicht notwendigerweise die der Europäischen Union oder der Europäischen Exekutivagentur für Bildung und Kultur (EACEA) wider. Weder die Europäische Union noch die EACEA können dafür verantwortlich gemacht werden.

nationalen und regionalen Förderprogrammen verknüpft werden, und jede Maßnahme sollte mit geeigneten Finanzierungsinstrumenten verbunden werden, die Schulung, Beratung und Kapazitätsaufbau unterstützen. Darüber hinaus sollten Empfehlungen direkt mit konkreten Umsetzungsschritten, verantwortlichen Akteuren und Durchführungsmechanismen verbunden werden, um operative Machbarkeit zu sichern, die Aufnahme durch KMU zu stärken und die politische Wirkung insgesamt zu verbessern.

Die Strategie positioniert das ESG-Manager-Profil als transversalen Kompetenzrahmen, der auf europäischer und nationaler Ebene in diese Instrumente eingebettet werden kann.

1.2 Zentrale politische Empfehlungen

Auf Grundlage der Projektergebnisse formuliert das Policy-Handbuch die folgenden politischen Empfehlungen:

- **Integration in nationale Qualifikationsrahmen (NQR)**

Die Mitgliedstaaten werden ermutigt, ESG-Manager-Kompetenzen in ihren nationalen Qualifikationsrahmen, Berufsstandards oder verwandten Klassifikationssystemen mit Bezug zum Europäischen Qualifikationsrahmen (EQR) zu verankern. Diese Integration unterstützt formale Anerkennung und ermöglicht zugleich Flexibilität bei der Umsetzung.

- **Anerkennung des ESG-Managers als transversales Profil**

Der ESG-Manager sollte als transversales Berufsprofil anerkannt werden, das sektor- und organisationsgrößenübergreifend anwendbar ist, und nicht als eigenständiger regulierter Beruf. Dies spiegelt die Realitäten von KMU wider und unterstützt die schrittweise Integration von ESG-Verantwortlichkeiten in bestehende Rollen.

- **Unterstützung ESG-bezogener VET- und Angebote des lebenslangen Lernens**

Öffentliche Behörden sollten die Entwicklung, Akkreditierung und Skalierung ESG-bezogener VET- und Weiterbildungsprogramme unterstützen und die Kohärenz mit Arbeitsmarktbefürfnissen und Nachhaltigkeitspolitiken sicherstellen.

Die Evidenz aus der Pilotphase unterstreicht, dass ESG-Schulungen praktische Anwendung, vereinfachte Inhalte und Blended-Learning-Ansätze priorisieren müssen, die digitale Module mit begleiteten Formaten kombinieren. Dies ist wesentlich, um Nutzbarkeit und Relevanz für KMU sicherzustellen.

Finanziert von der Europäischen Union. Die geäußerten Ansichten und Meinungen sind jedoch ausschließlich die der Autorinnen und Autoren und spiegeln nicht notwendigerweise die der Europäischen Union oder der Europäischen Exekutivagentur für Bildung und Kultur (EACEA) wider. Weder die Europäische Union noch die EACEA können dafür verantwortlich gemacht werden.

- **Anreize für die Teilnahme von KMU**

Politische Maßnahmen sollten Anreize für die Teilnahme von KMU an ESG-Schulungen schaffen, etwa durch finanzielle Unterstützungsprogramme, Integration in Innovations- und Wettbewerbsfähigkeitsprogramme oder Verknüpfung mit nachhaltigkeitsbezogenen Fördermechanismen.

Zusammen zielen diese Empfehlungen darauf ab, ein förderliches politisches Umfeld für die strukturierte Aufnahme und Anerkennung von ESG-Kompetenzen in Europa zu schaffen.

Die Pilotphase bestätigt, dass finanzielle Einschränkungen und Zeitmangel zu den größten Hindernissen für die ESG-Einführung gehören. Anreizsysteme wie Zuschüsse, Subventionen und steuerliche Vorteile sind daher entscheidend, damit KMU in nachhaltigkeitsbezogene Verbesserungen investieren können.

- **Stärkung der Rolle von Kommunen bei der ESG-Umsetzung für KMU**

Die Rolle von Kommunen und lokalen bzw. regionalen Behörden als zentrale Vermittler in der ESG-Umsetzung sollte gestärkt werden, indem sie KMU mit Schulungsanbietern, Fördermöglichkeiten, Beratungsangeboten und regionalen Entwicklungsstrategien verbinden. Dies trägt der Tatsache Rechnung, dass KMU häufig in eng vernetzten lokalen Entwicklungsökosystemen tätig sind, in denen ESG-Prioritäten eng mit Herausforderungen auf Gemeindeebene verbunden sind, etwa nachhaltige Mobilität, Energieeffizienz, Abfallmanagement, lokale Lebensmittelsysteme, Tourismusentwicklung und das allgemeine Gemeinwohl. In diesem Kontext können Kommunen als wesentliche Brückenakteure zwischen KMU, VET-Anbietern, Kammern und regionalen Entwicklungsinitiativen wirken und dazu beitragen, den Zugang zu ESG-Schulungen zu verbessern, Umsetzungswege zu vereinfachen und die Relevanz von Unterstützungsleistungen zu erhöhen, insbesondere für sehr kleine Unternehmen ohne eigene ESG-Expertise.

- **Flexible und kontextsensible Umsetzungsmechanismen**

Politische Rahmenwerke und nationale Aktionspläne sollten Mechanismen für Flexibilität und kontextbezogene Anpassung enthalten, um eine wirksame Umsetzung in unterschiedlichen KMU-Umfeldern sicherzustellen. ESG-bezogene Maßnahmen sollten Unterschiede in sektoralen Bedingungen, organisationalen Kapazitäten und ESG-Reifegraden berücksichtigen und Einheitslösungen vermeiden. Flexible Umsetzungswege sind besonders wichtig für KMU mit begrenzten finanziellen, technischen oder administrativen Kapazitäten.

Finanziert von der Europäischen Union. Die geäußerten Ansichten und Meinungen sind jedoch ausschließlich die der Autorinnen und Autoren und spiegeln nicht notwendigerweise die der Europäischen Union oder der Europäischen Exekutivagentur für Bildung und Kultur (EACEA) wider. Weder die Europäische Union noch die EACEA können dafür verantwortlich gemacht werden.

- **Operative Erfolgsfaktoren für die ESG-Integration in KMU**

Auf Grundlage der Pilotbefunde erfordert wirksame ESG-Einführung in KMU eine Kombination aus:

- vereinfachten und zugänglichen ESG-Rahmenwerken
- kontinuierlichen Beratungs- und Unterstützungsangeboten
- praktischen Instrumenten für Umsetzung und Monitoring
- sektorspezifischer Orientierung und Beispielen
- flexiblen und differenzierten Lernpfaden

Diese Elemente sind wesentlich, um die Lücke zwischen Bewusstsein und Umsetzung zu schließen und sicherzustellen, dass KMU ESG realistisch und nachhaltig in ihre täglichen Abläufe integrieren können.

- **Entwicklung von ESG-Unterstützungsökosystemen für KMU**

Öffentliche Politik sollte den Aufbau koordinierter ESG-Unterstützungsökosysteme fördern, die Schulungen, Beratungsleistungen, Mentoring, intermediäre Unterstützung und praktische Umsetzungshilfe für KMU verbinden.

- **Unterstützung von VET-Anbietern und Aufbau von Trainerkapazitäten**

Nationale und regionale Behörden sollten die Entwicklung spezieller ESG-Lehr- und Begleitungsressourcen für VET-Anbieter und Trainer unterstützen, um Qualität, Konsistenz und Übertragbarkeit ESG-bezogener Schulungsangebote sicherzustellen. Es ist wichtig, in der Schulungsdurchführung einfache, lokal verankerte und praxisnahe Beispiele zu verwenden. Trainer sollten ermutigt werden, kurze Fallbeispiele aus Kommunen, ländlichen KMU und lokalen Entwicklungsinitiativen einzubeziehen, um ESG-Konzepte für sehr kleine Unternehmen ohne eigenes ESG-Personal oder fortgeschrittene technische Expertise verständlicher und relevanter zu machen.

- **Stärkung intermediärer Unterstützungsstrukturen**

Wirksame ESG-Umsetzung in KMU hängt auch von der aktiven Einbindung intermediärer Einrichtungen und Unterstützungsorganisationen ab. Kammern, Wirtschaftsverbände, Zentren für lebenslanges Lernen, Kompetenzzentren, Universitäten und sektorale Netzwerke können eine zentrale Rolle übernehmen bei:

- der Verbreitung ESG-bezogener guter Praxis;
- der Förderung von Wissenstransfer und Peer Learning;
- der Unterstützung der Teilnahme von KMU an Schulungsaktivitäten;

Finanziert von der Europäischen Union. Die geäußerten Ansichten und Meinungen sind jedoch ausschließlich die der Autorinnen und Autoren und spiegeln nicht notwendigerweise die der Europäischen Union oder der Europäischen Exekutivagentur für Bildung und Kultur (EACEA) wider. Weder die Europäische Union noch die EACEA können dafür verantwortlich gemacht werden.

- der Bereitstellung von Beratungs- und Mentoringangeboten;
- der Stärkung der Zusammenarbeit zwischen Bildungsanbietern, Unternehmen und öffentlichen Behörden.

Validierungsergebnisse aus der Pilotphase zeigten, dass KMU häufig kontinuierliche externe Orientierung und zugängliche Unterstützungsökosysteme benötigen, um von Bewusstsein zu strukturierter ESG-Umsetzung zu gelangen.

Pilotergebnisse bestätigen ferner, dass KMU selbst dann, wenn Schulungsinhalte als klar, relevant und leicht zugänglich wahrgenommen werden, weiterhin strukturelle Umsetzungshemmnisse haben, insbesondere begrenzte Zeit, finanzielle Kapazitäten und Schwierigkeiten beim Zugang zu oder Umgang mit ESG-bezogenen Daten. Gleichzeitig zeigen KMU durchgehend ein hohes Engagement für praxisnahe und benutzerfreundliche Lernmaterialien, was die Bedeutung angewandter Schritt-für-Schritt-Ansätze unterstreicht, die durch digitale Werkzeuge und praktische Begleitung unterstützt werden.

Diese Ergebnisse zeigen außerdem, dass KMU nur selten über formale ESG-Systeme oder Berichtsstrukturen verfügen. Operative Unterstützungsmechanismen und gezielte Anreize sind daher entscheidend, um den Übergang von informellen Praktiken zu strukturierter ESG-Integration zu ermöglichen.

2. Anpassung der Europäischen Politikreformstrategie auf nationaler Ebene

Im Einklang mit dem Subsidiaritätsprinzip soll die Europäische Politikreformstrategie von den Partnerländern durch nationale Anpassungs- und Aktionspläne an nationale Kontexte angepasst werden.

Diese Pläne sollten:

- das ESG-Manager-Profil mit bestehenden nationalen Kompetenz-, Nachhaltigkeits- und KMU-Strategien verknüpfen;
- relevante Ministerien und öffentliche Behörden einbeziehen (Bildung, Arbeit, Wirtschaft, Umwelt);
- VET-Anbieter, Sozialpartner und Wirtschaftsverbände einbinden;
- ESG-Schulungen in bestehende Bildungs- und Qualifizierungswege integrieren, statt parallele Systeme zu schaffen.

Die nationale Anpassung sollte außerdem sicherstellen, dass ESG-bezogene Methoden, Beispiele und Umsetzungsansätze sorgfältig an nationale wirtschaftliche Realitäten und institutionelle Umfelder angepasst werden. Validierungsergebnisse unterstrichen die

Bedeutung, ESG-Praktiken an lokale Unternehmenskultur, KMU-Strukturen und Verwaltungskontexte anzupassen, um Machbarkeit und politische Aufnahme zu sichern.

Dieser Ansatz stellt Kohärenz auf europäischer Ebene sicher und respektiert zugleich nationale institutionelle Strukturen und politische Prioritäten.

3. Beitrag zu Nachhaltigkeit und langfristiger Wirkung

Die Anerkennung des ESG-Manager-Qualifikationsnachweises durch einen koordinierten politischen Ansatz unterstützt die langfristige Nachhaltigkeit europäischer Wirtschafts- und Sozialsysteme. Durch die Einbettung von ESG-Kompetenzen in bestehende EU- und nationale Politikinstrumente stärkt sie die Fähigkeit von KMU, nachhaltige Praktiken zu integrieren, sich an weiterentwickelnde regulatorische Anforderungen anzupassen und ihre Wettbewerbsfähigkeit zu erhöhen. Dieser Ansatz trägt zur konsistenten Umsetzung von Nachhaltigkeitszielen über Sektoren und Mitgliedstaaten hinweg bei und stellt sicher, dass ESG-bezogene Kompetenzen relevant, übertragbar und mit Europas grünem und sozialem Wandel abgestimmt bleiben.

Das Policy-Handbuch unterstützt langfristige Wirkung durch:

- die Bereitstellung frei zugänglicher Methoden und politischer Orientierung;
- die Ermöglichung kontinuierlicher Anpassung an sich entwickelnde EU-Nachhaltigkeitsanforderungen;
- die Stärkung der Verbindung zwischen Bildung, Arbeitsmärkten und Nachhaltigkeitsstrategien.

4. Schlussfolgerungen

Der in diesem Handbuch skizzierte gestärkte politische Rahmen unterstreicht die Relevanz und Machbarkeit eines anerkannten ESG-Manager-Qualifikationsnachweises im europäischen Kontext. Durch die Ausrichtung ESG-bezogener Kompetenzen an bestehenden EU-Politikinstrumenten und nationalen Umsetzungsmechanismen unterstützt er deren strukturierte Integration in Bildungs- und Ausbildungssysteme, Arbeitsmärkte und Nachhaltigkeitsstrategien. Dieser koordinierte Ansatz trägt zur Kompetenzentwicklung für den grünen Wandel bei, stärkt Wettbewerbsfähigkeit und Resilienz von KMU und unterstützt die konsistente Weiterentwicklung der europäischen Umwelt-, Sozial- und Governance-Ziele in allen Mitgliedstaaten.

Die Pilotbefunde zeigen deutlich, dass Schulung allein nicht ausreicht, um ESG-Umsetzung in KMU voranzutreiben. Während Bewusstsein und Engagement durch gezielte Lerninterventionen wirksam unterstützt werden können, erfordert nachhaltige Veränderung ein breiteres Unterstützungssystem, einschließlich

Finanziert von der Europäischen Union. Die geäußerten Ansichten und Meinungen sind jedoch ausschließlich die der Autorinnen und Autoren und spiegeln nicht notwendigerweise die der Europäischen Union oder der Europäischen Exekutivagentur für Bildung und Kultur (EACEA) wider. Weder die Europäische Union noch die EACEA können dafür verantwortlich gemacht werden.

Beratungsleistungen, finanzieller Anreize und vereinfachter regulatorischer Orientierung.

Validierungsergebnisse zeigen zudem, dass erfolgreiche ESG-Umsetzung nicht nur Kompetenzentwicklung, sondern auch institutionelle Unterstützung, flexibles politisches Design und starke Zusammenarbeit zwischen öffentlichen Behörden, VET-Anbietern, intermediären Organisationen und KMU-Netzwerken erfordert. Die Integration ESG-bezogener Kompetenzen in nationale Qualifikations- und Systeme des lebenslangen Lernens ist daher wesentlich, um langfristige Nachhaltigkeit, Anerkennung und wirksame Aufnahme in unterschiedlichen europäischen Unternehmensumfeldern sicherzustellen. Zusätzlich zeigen sie, dass ESG-Umsetzung koordinierte Unterstützungsökosysteme erfordert, die Schulung, Begleitung, Mentoring, Beratungsleistungen und intermediäre Unterstützungsstrukturen verbinden. Langfristige Nachhaltigkeit hängt daher nicht nur von Kompetenzentwicklung, sondern auch von institutioneller Verankerung, operativen Unterstützungsmechanismen und öffentlich-privaten Kooperationsrahmen ab. Validierungsergebnisse unterstreichen ferner die Bedeutung territorialer und kommunaler Dimensionen der ESG-Umsetzung. Besonders in ländlichen Räumen wird die ESG-Einführung stark von lokalen Entwicklungsprioritäten beeinflusst und erfordert eine enge Zusammenarbeit zwischen KMU, Kommunen und regionalen Unterstützungsorganisationen. Die Stärkung dieser lokalen Umsetzungsebene erhöht Zugänglichkeit, Relevanz und praktische Wirkung von ESG-Schulungen und Unterstützungsmaßnahmen.

Nationaler Aktionsplan

Finanziert von der Europäischen Union. Die geäußerten Ansichten und Meinungen sind jedoch ausschließlich die der Autorinnen und Autoren und spiegeln nicht notwendigerweise die der Europäischen Union oder der Europäischen Exekutivagentur für Bildung und Kultur (EACEA) wider. Weder die Europäische Union noch die EACEA können dafür verantwortlich gemacht werden.

1. Grundinformationen

Land	Deutschland
Partnerorganisation	WESt mbH / ACEEU
Datum	Mai 2026

2. Nationale Ausgangslage: zentrale politische Handlungsbedarfe im Land

Deutschland verfügt über ein starkes Berufsbildungssystem mit dualer Ausbildung, höherer Berufsbildung, Kammern und etablierten Weiterbildungsstrukturen.

Nachhaltigkeit ist bereits in der beruflichen Bildung verankert, ESG-bezogene Kompetenzen sind bislang jedoch nicht in einem klar anerkannten, KMU-orientierten Kompetenzprofil gebündelt.

Bestehende Weiterbildungsangebote wie IHK-Zertifikatslehrgänge, Klimamanagement- oder CSR-Weiterbildungen bieten gute Anknüpfungspunkte, sind aber fragmentiert.

Ein zentraler Handlungsbedarf in Deutschland besteht darin, ESG-Kompetenzentwicklung mit bestehenden Strukturen der beruflichen Bildung, der Mittelstandsförderung und der Weiterbildungsförderung zu verbinden. Den politischen Rahmen setzen die Deutsche Nachhaltigkeitsstrategie 2025 sowie auf EU-Ebene der VSME, der KMU als Schutzrahmen gegenüber überzogenen Lieferkettenforderungen dient, und die EBA-Leitlinien, die ESG-Risiken ab 2025 zur Voraussetzung der Kreditvergabe machen.

Trotz wachsender Angebotsvielfalt fehlt ein anerkanntes, berufsfeldübergreifendes ESG-Manager-Profil. Der Begriff ist ungeschützt, Abschlüsse sind kaum vergleichbar, eine Integration in die duale Ausbildung oder Kammerstrukturen existiert nicht.

Der größte Engpass liegt in der Diskrepanz zwischen Bewusstsein und Handeln: Weit über die Hälfte der KMU erstellt keinen Nachhaltigkeitsbericht. Niedrigschwellige Formate, die über Multiplikatoren wie IHKs, Handwerkskammern und Wirtschaftsförderungen erreichbar sind, bilden die Anknüpfungsmöglichkeiten für das ESG-Manager-Profil als verbindendes Scharnier zwischen Bildungsstrukturen, Förderinstrumenten und KMU-Bedarfe.

Handlungsbedarf 1	Bewusstsein für ESG-Kompetenz(profile) als Zukunftskompetenzen in Bildung, Praxis und Politik schaffen.
Handlungsbedarf 2	Schrittweise institutionelle Verankerung des ESG-Kompetenzprofils im Rahmen der Strukturen der beruflichen Bildung, der Mittelstandsförderung und der Weiterbildungsförderung.
Handlungsbedarf 3	Praktische Unterstützung von KMU bei der ESG-Umsetzung: besonders bei der Entwicklung einer tragfähigen Nachhaltigkeitsstrategie, Erfüllung von Anforderungen aus Kunden- und Lieferkettenbeziehungen, Stärkung der Wettbewerbsfähigkeit sowie beim Umgang mit Klimarisiken.

3. Zentrale Akteure

Akteur	Art der Organisation (Politik, öffentliche Behörde, berufliche Bildung, Wirtschaft, Netzwerk, Zivilgesellschaft, Zertifizierung)	Warum ist dieser Akteur relevant?
Bundes- und Landesministerien für Bildung, Wirtschaft und Arbeit	öffentliche Behörden	Relevant für Berufsbildungsstandards, Weiterbildungsförderung, KMU-Politik, Beratungsförderung und bestehende Unterstützungsprogramme für Unternehmen
Deutsche Industrie- und Handelskammer (DIHK) / regionale Industrie- und Handelskammern	Kammern / Wirtschaft / Berufsbildung	Zentrale Akteure für duale Ausbildung, Weiterbildung und Interessenvertretung

Finanziert von der Europäischen Union. Die geäußerten Ansichten und Meinungen sind jedoch ausschließlich die der Autorinnen und Autoren und spiegeln nicht notwendigerweise die der Europäischen Union oder der Europäischen Exekutivagentur für Bildung und Kultur (EACEA) wider. Weder die Europäische Union noch die EACEA können dafür verantwortlich gemacht werden.

Zentralverband des Deutschen Handwerks (ZDH) und Handwerkskammern	Kammern / Wirtschaft / Berufsbildung	Zentrale Akteure für duale Ausbildung, Weiterbildung und Interessenvertretung
Berufsbildungsanbieter, Weiterbildungsträger	Berufsbildung / Weiterbildung	Relevant für Anpassung, Durchführung und Skalierung des ESG-Manager-Trainings als Lernangebot
G.I.B. – Gestaltung, Innovation und Beratung in der Arbeits- und Sozialpolitik GmbH	Öffentliche Einrichtung auf regionaler Ebene	Die Landesgesellschaft verfolgt das Ziel, die Arbeits- und Sozialpolitik in NRW zu unterstützen und zu fördern.
Wirtschaftsförderung	Öffentliche Einrichtung auf lokaler Ebene	Relevant für die Ansprache lokaler Unternehmen, Pilotformate, Veranstaltungen, Multiplikatorenarbeit und Transfer in ländlich geprägte KMU.
Regionale KMU-Netzwerke und Unternehmensverbände	Regionale Wirtschaft	Unternehmensnetzwerke fungieren als Transferpartner und Interessenvertretung für Betriebe, die nicht ausschließlich über die IHK oder HWK organisiert sind.
Städte, Gemeinde und Kreise	Öffentliche Einrichtungen auf lokaler Ebene	Relevant für die Ansprache lokaler Akteure, Veranstaltungen Aktionen, Multiplikatorenarbeit und Transfer.
Weitere Akteure:	Verband der Freien Berufe, Deutscher Paritätischer Wohlfahrtsverband, Deutscher Gewerkschaftsbund / DGB NRW	

4. Nationale politische Empfehlungen

Empfehlung 1

Empfehlung	Entwicklung einer Kommunikations- und Transferstrategie , um das ESG-Kompetenzprofil als Orientierungsrahmen für Zukunftskompetenzen sichtbar zu machen. Dazu sollten zentrale Botschaften, einheitliche Begriffe, kompakte Erklärmaterialien, Praxisbeispiele für
-------------------	---

Finanziert von der Europäischen Union. Die geäußerten Ansichten und Meinungen sind jedoch ausschließlich die der Autorinnen und Autoren und spiegeln nicht notwendigerweise die der Europäischen Union oder der Europäischen Exekutivagentur für Bildung und Kultur (EACEA) wider. Weder die Europäische Union noch die EACEA können dafür verantwortlich gemacht werden.

	typische ESG-Rollen in KMU sowie Präsentations- und Informationsformate für Bildung, Wirtschaft und Politik entwickelt und über bestehende Netzwerke verbreitet werden. Dabei sollte zwischen zwei wichtigen Zielgruppen der Strategie unterschieden werden: Multiplikatoren in Bildung und Wirtschaftsförderung, die das Profil weiterverbreiten, und KMU-Entscheider, die direkt angesprochen werden müssen.
Adressiertes Problem	Das ESG-Kompetenzprofil ist als Referenzrahmen für notwendige Zukunftskompetenzen noch nicht ausreichend bekannt. Dadurch fehlt relevanten Akteuren ein gemeinsames Verständnis davon, welche Kompetenzen für ESG-relevante Aufgaben in KMU künftig benötigt werden und wie diese zwischen Bildung, Praxis und Politik anschlussfähig beschrieben werden können.
Zielinstitution / Akteur	Kammern, Wirtschaftsförderung, Berufsschulen, Weiterbildungsträger, Branchenverbände, Mittelstand-Digital Zentren, Landesministerien, regionale KMU- und Innovationsnetzwerke.
Erwarteter Nutzen für KMU	KMU erhalten ein klareres Bild davon, welche Kompetenzen mit ESG verbunden sind und welche betrieblichen Rollen dadurch künftig an Bedeutung gewinnen. Das Kompetenzprofil schafft Orientierung, erleichtert die Kommunikation mit Bildungs- und Beratungsakteuren und unterstützt KMU dabei, Qualifizierungsbedarfe frühzeitig zu erkennen. ESG-Kompetenz wird nicht als Regulierungspflicht wahrgenommen, sondern als Antwort auf die Komplexität von CSRD, VSME und LkSG, und als konkreter Wettbewerbsvorteil bei Kundenaufträgen, Bankfinanzierung und Fachkräftegewinnung.

Empfehlung 2

Empfehlung	Entwicklung eines modular aufgebauten “ESG-Umsetzungspakets” für KMU auf Basis des ESG-Manager-Profiles, das verschiedene Einstiegspunkte beinhaltet. Dieses sollte kurze Selbstchecks, Fördermittelhinweise, Methodik für Workshopformate und / oder individuelle Einstiegsberatungen sowie Hinweise auf praktische
-------------------	---

Finanziert von der Europäischen Union. Die geäußerten Ansichten und Meinungen sind jedoch ausschließlich die der Autorinnen und Autoren und spiegeln nicht notwendigerweise die der Europäischen Union oder der Europäischen Exekutivagentur für Bildung und Kultur (EACEA) wider. Weder die Europäische Union noch die EACEA können dafür verantwortlich gemacht werden.

	Werkzeuge (beispielsweise für Aktionsplanung, Nachhaltigkeitsdatenerhebung oder Nachhaltigkeitsberichterstattung) kombinieren.
Adressiertes Problem	Viele KMU erkennen die Bedeutung von Nachhaltigkeit, benötigen jedoch individuelle Einstiegsberatung und Begleitung, um ESG strategisch einzuordnen, sich klar zu positionieren und konkrete Umsetzungsschritte abzuleiten.
Zielinstitution / Akteur	Regionale Kammern, Wirtschaftsförderung, KMU-Netzwerke, DNK, Mittelstand-Digital Zentren, Berufsbildungs- und Weiterbildungsträger.
Erwarteter Nutzen für KMU	KMU erhalten einen niedrigschwelligen Umsetzungspfad, der ESG-Wissen mit konkreten Maßnahmen im Unternehmen verknüpft. So wird der Transfer von der Theorie in die Praxis erleichtert – unterstützt durch lokale Anlaufstellen, individuelle Begleitung und passende Förderhinweise je nach Region und Branche.

Empfehlung 3

Empfehlung	ESG-Manager-Trainings und begleitende Beratungsangebote sollten mit bestehenden Förderstrukturen enger verknüpft werden (z. B. BAFA-Unternehmensberatung, INQA-Coaching, Beratungsprogramm Wirtschaft, Bildungsscheck NRW, Weiterbildungsförderung der Bundesagentur für Arbeit und relevanten regionalen KMU-Förderprogrammen)
Adressiertes Problem	Zeitliche und finanzielle Ressourcen sind zentrale Hemmnisse für KMU. Ohne Förderung und begleitende Beratung wird die Teilnahme an ESG-Qualifizierungen voraussichtlich begrenzt bleiben, insbesondere bei Kleinst- und Kleinunternehmen.
Zielinstitution / Akteur	Bundesministerium für Wirtschaft und Energie, Bundesministerium für Arbeit und Soziales, Ministerium für Wirtschaft, Industrie, Klimaschutz und Energie des Landes Nordrhein-Westfalen
Erwarteter Nutzen für KMU	KMU können ESG-Kompetenzentwicklung über bestehende und vertraute Unterstützungsstrukturen nutzen. Dadurch

Finanziert von der Europäischen Union. Die geäußerten Ansichten und Meinungen sind jedoch ausschließlich die der Autorinnen und Autoren und spiegeln nicht notwendigerweise die der Europäischen Union oder der Europäischen Exekutivagentur für Bildung und Kultur (EACEA) wider. Weder die Europäische Union noch die EACEA können dafür verantwortlich gemacht werden.

	sinken finanzielle Hürden, und Training, Beratung sowie konkrete Umsetzungsprojekte lassen sich besser miteinander verbinden.
--	---

5. Nationaler Aktionsplan

Zeithorizont	Maßnahme / nächster Schritt	Verantwortliche Organisation(en) / unterstützende Partner	Erwartetes Ergebnis
Kurzfristig	Entwicklung eines kompakten Kommunikationspakets für Multiplikatoren aus dem Bereich berufliche Bildung und Wirtschaftsförderung zum ESG-Kompetenzprofil mit klaren Kernbotschaften, einer Kurzbeschreibung des Profils, Visualisierung zentraler Kompetenzbereiche sowie Präsentationsfolien für Veranstaltungen mit Bildungs-, Wirtschafts- und Politikakteuren.	Wirtschaftsförderung, Kammern, Berufsschulen, Weiterbildungsträger, Partner aus dem EU-Projekt ESG4SMEs	Gemeinsames Verständnis des ESG-Kompetenzprofils und einheitliche Kommunikationsgrundlage für die Ansprache relevanter Multiplikatoren.
Kurzfristig	Planung und Durchführung einer überregionalen Stakeholder-Konferenz für Wirtschaftsförderung, Kammern, Berufsschulen und Weiterbildungsträger zur Vorstellung und Verbreitung des ESG-Manager-Profils.	Wirtschaftsförderung, IHKs, HWKs und weitere interessierte Weiterbildungsträger	Erhöhte überregionale Sichtbarkeit des ESG-Manager-Profils sowie Identifikation möglicher Kooperationsansätze zwischen relevanten Multiplikatoren.
Kurzfristig	ESG-Manager-Profil in bestehende (regionale) Veranstaltungsformate einbringen	Kammern, Wirtschaftsförderung, Mittelstand-Digital	Erhöhte überregionale Sichtbarkeit des ESG-Manager-Profils sowie Identifikation möglicher

Finanziert von der Europäischen Union. Die geäußerten Ansichten und Meinungen sind jedoch ausschließlich die der Autorinnen und Autoren und spiegeln nicht notwendigerweise die der Europäischen Union oder der Europäischen Exekutivagentur für Bildung und Kultur (EACEA) wider. Weder die Europäische Union noch die EACEA können dafür verantwortlich gemacht werden.

			Kooperationsansätze zwischen relevanten Multiplikatoren.
Mittelfristig	Erstellung eines Förder- und Unterstützungsleitfadens für KMU, der erklärt, wie ESG-Training und Beratung mit bestehenden Förderprogrammen (z. B. BAFA-Unternehmensberatung, INQA-Coaching, Weiterbildungsförderung der Bundesagentur für Arbeit) kombiniert werden können.	Wirtschaftsförderung, Kammern, Bewilligungsstellen für öffentliche Programme	Mehr Transparenz und Orientierung für KMU und Berater zu verfügbaren Unterstützungsangeboten.
Mittelfristig	Integration des ESG-Kompetenzprofils in bestehende Austausch- und Informationsformate , z. B. regionale KMU-Netzwerke, Kammerveranstaltungen, Hochschulformate, Weiterbildungsmessen und politische Fachdialoge.	Kammern, Wirtschaftsförderungen, Berufsschulen, Weiterbildungsträger, Branchenverbände, Landesministerien	Erhöhte Sichtbarkeit des ESG-Kompetenzprofils in Bildung, Praxis und Politik sowie stärkere Wahrnehmung als Orientierungsrahmen für zukünftige ESG-Kompetenzbedarfe in KMU.
Langfristig	Aufbau eines Train-the-Trainer- und Multiplikatorenmodells zu ESG-Themen insbesondere für Kammerberater, Wirtschaftsförderer und VET-Trainer. Weitere Zielgruppen könnten Weiterbildungsträger und Unternehmensberatungen sein.	Kammern, Weiterbildungsträger, Mittelstand-Digital Zentren, regionale Hochschulen, Wirtschaftsförderung	Skalierbare Umsetzungsstruktur über die Projektlaufzeit hinaus.
Langfristig	Prüfung formaler Anerkennungsmöglichkeiten für das ESG-Manager-Profil innerhalb des deutschen Weiterbildungs- und Kammerwesens.	DIHK, ZDH, zuständige Bundes- und Landesministerien	Fahrplan für eine formale Anerkennung oder standardisierte kammerbasierte Zertifizierung.

Finanziert von der Europäischen Union. Die geäußerten Ansichten und Meinungen sind jedoch ausschließlich die der Autorinnen und Autoren und spiegeln nicht notwendigerweise die der Europäischen Union oder der Europäischen Exekutivagentur für Bildung und Kultur (EACEA) wider. Weder die Europäische Union noch die EACEA können dafür verantwortlich gemacht werden.

Langfristig	Aufbau einer dauerhaften Kommunikations- und Wissensplattform zum ESG-Kompetenzprofil , die zentrale Informationen, Anwendungsbeispiele, Materialien für Multiplikatoren und Hinweise auf Anschlussmöglichkeiten in Bildung und Praxis bündelt. Hierbei sollten zunächst bestehende Plattformen und Angebote geprüft werden, um keine Doppel- oder Mehrfachstrukturen aufzubauen.	Wirtschaftsförderung, Kammern, Berufsschulen, Weiterbildungsträger, Mittelstand-Digital Zentren	Das ESG-Kompetenzprofil bleibt über die Projektlaufzeit hinaus sichtbar, zugänglich und nutzbar für KMU, Bildungsakteure und politische Entscheidungsträger.
-------------	--	---	--

6. Evidenzbasis

Dieser Aktionsplan basiert auf den Ergebnissen des ESG4SMEs-Projekts sowie einer Analyse des deutschen Kontexts in den Bereichen Berufsbildung und Mittelstandsförderung. Ergänzend wurde Stakeholderfeedback regionaler Multiplikatoren und Anlaufstellen einbezogen, darunter IHK, HWK, G.I.B. und FH Münster. Die Analyse berücksichtigt zudem aktuelle regulatorische Entwicklungen auf EU- und Bundesebene — insbesondere den VSME-Standard, das Omnibus-Paket sowie die Deutsche Nachhaltigkeitsstrategie 2025 — und wertet bestehende Weiterbildungsstrukturen und Förderprogramme im deutschen KMU-Kontext aus.



PARTNER:



Finanziert von der Europäischen Union. Die geäußerten Ansichten und Meinungen sind jedoch ausschließlich die der Autorinnen und Autoren und spiegeln nicht notwendigerweise die der Europäischen Union oder der Europäischen Exekutivagentur für Bildung und Kultur (EACEA) wider. Weder die Europäische Union noch die EACEA können dafür verantwortlich gemacht werden.