

green

Impulse für Arbeit, Bildung, Gesundheit, Lebensqualität

10€ | ISSN 2198-9273

1 | 2024

transfær

Betriebliche Transformation
erfolgreich gestalten



trafoagent 

green

transfær

Betriebliche Transformation erfolgreich gestalten



Impressum

transfær – Betriebliche Transformation erfolgreich gestalten

11. Jahrgang 2024 – ISSN 2198-9273, Erscheinungsort: Essen

Verlag: GMF/Gathmann Michaelis und Freunde
Kommunikationsdesign

v.i.S.d.P.: Andre Michaelis, **Lektorat:** Sabine Schollas

Druck: print24.de, **Layout:** Q3 design GbR, Dortmund

Bezugsadresse / Kontakt: Zeitschrift präview c/o GMF

Rosastraße 36, 45130 Essen, <https://gmf-design.de>, sk@gmf-design.de

Abbildungen: G.I.B. Barbara Bechtloff (S. 5, Ruelle); Wuppertal Institut (S. 7, S. 9, S. 15, S. 19, Brandt, S. 7, S. 9, Köhlert, S. 9, Fraling, S. 15, Liedtke, S. 15, S. 17, Präger); Petra Coddington (S. 7, S. 25, Franke, S. 27, Henter); Alexander Vejnovic (S. 11, Fink); Peter Gwiazda (S. 7, S. 13, S. 21, Ciesinger, S. 19, Kirchhof, S. 21, Yüzer, S. 27, Aksu); Jana Franke (S. 25, Bristot); Muhammed Ali Aksu (S. 13, S. 17, S. 23, Gaertig, S. 23, Martins);

Adobe Stock: chika_milan (Titel unten, S. 20, S. 28), Nokhoog (Titel, S. 2), One (Titel), Halfpoint (Titel), Artinun (Titel, S. 2), JohanSwanepoel (Titel), zapp2photo (Titel), Nayana (Titel), AddMeshCube (Titel), j-mel (S. 2), Jacob Lund (S. 3, S. 16), Dilok (S. 3, S. 12, S. 15), NicoElNino (S. 4/5), WavebreakMediaMicro (2. 6), fiyalone (S. 9), makibestphoto (S. 11),

DESIGN ARTS (S. 19), Prostock-studio, S. 22), (Stock Rocket (S. 23), MP Studio (S. 24), mpix-foto (S. 27), everythingpossible (S. 28); Shutterstock: Aon Khanison (Titel oben).

trafoagent

Diese Ausgabe der Zeitschrift transfær basiert auf Konzepten und Ergebnissen des Projektes „Modellprojekt „Betriebliche Transformationsagenten*innen für Klimaneutralität und Ressourcenschutz“ – Qualifizierung von Mitarbeitenden zu Wegbereiter*innen der Transformation zu klimaneutralen und ressourcenschonenden Produktions- und Arbeitsweisen“ (ESF-55502831). Das Projekt wird gefördert durch das Ministerium für Arbeit, Gesundheit und Soziales des Landes NRW und die Europäische Union/JTF (Just Transition Fonds).

Mit finanzieller Unterstützung des Landes Nordrhein-Westfalen und der Europäischen Union



Kofinanziert von der
Europäischen Union

Ministerium für Arbeit,
Gesundheit und Soziales
des Landes Nordrhein-Westfalen





INHALT



- 2 **Impressum**
- 4 **Geleitwort**
Das Projekt „trafoagent“ als Beitrag für die Zukunftsfähigkeit der Kohleregionen in NRW
Heike Ruelle, Andreas Bendig
- 6 **Bildungsangebote zur Unterstützung nachhaltiger Unternehmensentwicklung**
Das Projekt „Betriebliche Transformationsagent*innen für Klimaneutralität und Ressourcenschutz“
Julia Brandt, Kurt-Georg Ciesinger, Andreas Franke, Markus Köhlert
- 8 **Thematische Einführung: Die ökologische Transformation**
Markus Köhlert, Julia Brandt, Johanna Fraling
- 10 **Berichtspflichten zur Nachhaltigkeit und Anforderungen an kleine und mittlere Unternehmen**
Bodo Fink
- 12 **Anstoßen, kümmern, managen – Aufgabenprofile von Transformationsagent*innen**
Michelle Gaertig, Kurt-Georg Ciesinger
- 14 **Mehr als Fachwissen: Nachhaltigkeitskompetenzen**
Julia Brandt, Christa Liedtke, Annalena Präger
- 16 **Die Bedeutung der Nachhaltigkeitskompetenzen für die verschiedenen Rollen der Transformationsagent*innen**
Michelle Gaertig, Annalena Präger
- 18 **Die didaktischen Grundlagen für das Bildungsprogramm im Projekt „trafoagent“**
Julia Brandt, Carolin Kirchhof
- 20 **Vielfältig und praxisnah – Das Bildungsangebot des Projekts „trafoagent“ im Überblick**
Elif Yüzer, Kurt-Georg Ciesinger
- 22 **Selbstgesteuerter Wissenserwerb durch das modulare Online-Angebot**
Michelle Gaertig, Sinah-Joy Martins
- 24 **Grüne Betriebsprojekte: Was ist möglich und wie funktionieren diese?**
Daniela Bristot, Andreas Franke
- 26 **Unterschiedliche Kanäle in Förderprojekten – Wer liest was wo?**
Anne Henter, Muhammed Ali Aksu

Das Projekt „trafoagent“ als Beitrag für die Zukunftsfähigkeit der Kohleregionen in NRW

Heike Ruelle, Andreas Bendig

Liebe Leserinnen und Leser,

der industrielle Strukturwandel begann im späten 18. Jahrhundert mit der industriellen Revolution und setzte sich im 20. Jahrhundert fort, als viele entwickelte Volkswirtschaften begannen, sich von der industriellen Produktion hin zu Dienstleistungen und Wissensarbeit zu verlagern. Rationalisierung und Massenproduktion sind hier die Stichworte.

Die heutige Transformation unterscheidet sich vom Strukturwandel darin, dass sie sich bemüht, die Wirtschafts- und Lebensweise ökologisch nachhaltiger zu gestalten. Das umfasst Maßnahmen wie die Reduzierung von Treibhausgasemissionen, den Übergang zu erneuerbaren Energien, die Förderung umweltfreundlicher Technologien und die Einführung nachhaltiger Produktions- und Konsumpraktiken. Hier geht es derzeit im Wesentlichen um Haltung.

Die Transformation hin zu klimaneutralen und ressourcenschonenden Produktions- und Arbeitsweisen ist zweifelsohne eine der größten Herausforderungen unserer Zeit. Insbesondere in Regionen wie dem nördlichen Ruhrgebiet

und dem Rheinischen Revier, die historisch stark von der Kohleindustrie geprägt wurden, ist dieser Wandel von großer Bedeutung für die Zukunftsfähigkeit von Unternehmen und der gesamten Region.

In diesem Kontext kommt dem Projekt „trafoagent“ eine wichtige Rolle zu. Ausgerichtet darauf, Mitarbeiter*innen von kleinen und mittleren Unternehmen zu Wegbereiter*innen der Transformation zu qualifizieren, adressiert es nicht nur die dringende Notwendigkeit des Wandels, sondern schafft auch konkrete Lösungsansätze für die damit einhergehenden Herausforderungen.

Ein zentraler Aspekt des Projektes ist die betriebliche Weiterbildung, die darauf abzielt, Transformationsagent*innen innerhalb der Unternehmen zu etablieren. Diese fungieren als Bindeglied zwischen den strategischen Zielen des Unternehmens und den individuellen Kompetenzen der Belegschaft. Durch gezielte Qualifizierung werden sie zu Treiber*innen des Wandels, die in der Lage sind, neue Technologien und Prozesse einzuführen und somit aktiv zur Zukunftssicherung ihres Unternehmens beizutragen.

Besonders bemerkenswert ist dabei der ganzheitliche Ansatz des Projektes, der nicht nur auf technologische Innovationen setzt, sondern





Heike Ruelle, Andreas Bendig

auch die Verankerung des Themas ressourcenschonenden Wirtschaftens in den Unternehmensstrukturen vorantreibt. Indem Nachhaltigkeit direkt in laufende Prozesse und Projekte integriert wird, schafft das Projekt „trafoagent“ nicht nur ökologische, sondern auch ökonomische Mehrwerte für die Unternehmen.

Die Bedeutung dieses Projektes erstreckt sich jedoch über die Unternehmensebene hinaus. Das Projekt kann als Impulsgeber für die gesamte Region dazu beitragen, die Transformation hin zu einer nachhaltigen Wirtschaftsweise aktiv zu gestalten und somit die Zukunftsfähigkeit des nördlichen Ruhrgebiets und des Rheinischen Reviers nachhaltig zu gestalten.

Liebe Leserinnen und Leser, lassen Sie sich in dieser transfær-Ausgabe auf eine Reise mitnehmen, die Ihnen zeigt, wie wichtig Nachhaltigkeitskompetenzen und betriebliche Weiterbildung für eine gelingende Transformation sind und wie die Umsetzung im Betrieb gelingen kann. Ganz im Sinne eines Green Deal.

Die Autor*innen

*Diplom-Ökonomin Heike Ruelle ist Mitarbeiterin in der Abteilung Arbeitsgestaltung und Fachkräftesicherung der G.I.B. – Gesellschaft für innovative Beschäftigungsförderung mbH. Ein Schwerpunkt ihrer Arbeit ist die Fachberatung im Themenfeld der arbeitsorientierten Modernisierung, insbesondere die Beratung und Begleitung regionaler arbeitsmarktpolitischer Akteur*innen bei der Umsetzung der laufenden ESF-Förderphase für NRW.*

Andreas Bendig ist Leiter der Abteilung Arbeitsgestaltung und Fachkräftesicherung der G.I.B. Seine Schwerpunkte sind die Entwicklung, Umsetzung und fachliche Begleitung von arbeitspolitischen Förderansätzen und Instrumenten sowie die Beratung des Ministeriums für Arbeit, Gesundheit und Soziales NRW bei der Entwicklung und Einführung neuer Instrumente und Programme.

G.I.B. NRW.



Bildungsangebote zur Unterstützung nachhaltiger Unternehmensentwicklung

Das Projekt „Betriebliche Transformationsagent*innen für Klimaneutralität und Ressourcenschutz“

Julia Brandt, Kurt-Georg Ciesinger, Andreas Franke, Markus Köhlert

Die sozial-ökologische Transformation in Unternehmen schreitet schnell voran. Gerade in der Region nördliches Ruhrgebiet und im Rheinischen Revier besteht dringender Handlungsbedarf, denn durch den Kohleausstieg müssen sich diese beiden NRW-Regionen wirtschaftlich neu aufstellen, orientiert an den Zielen von Ressourcenschutz und Klimaneutralität, um so die Zukunftsfähigkeit wiederzuerlangen. Insbesondere in den KMU fehlt es dabei an grundsätzlichem Basiswissen und an der Sensibilisierung für diesen Themenbereich. Gleichermäßen fehlt es an Kenntnissen für die operative Umsetzung und die Priorisierung einzelner Maßnahmen zur Gestaltung der sozial-ökologischen und digitalen Transformation.

Anders als größere Unternehmen werden KMU ressourcenbedingt zu diesen Themen kaum externe Expertise einkaufen noch interne Abteilungen damit betrauen können. Zu erwarten ist, dass die ökologische Ausrichtung im Alltagsgeschäft hinter kurzfristigen Fragen und Entscheidungen zurückstehen wird. Dies ist angesichts der drängenden Problematik fatal und würde die wirtschaftliche Transformation der Unternehmen und die Zukunftsperspektiven der Regionen weit zurückwerfen.

Idee

Im Projekt soll daher ein umfassendes Konzept zur Einrichtung und Qualifizierung von sogenannten Transformationsagent*innen in KMU entwickelt, erprobt und umgesetzt werden. Diese Personen rekrutieren sich aus der Mitarbeiterschaft, um den Kompetenzaufbau und -erhalt im Unternehmen sicherzustellen. Ihre Aufgabe ist es, in ihrem Unternehmen die Transformation hin zu klimaneutralen und ressour-

censchonenden Produktions- und Arbeitsweisen anzustoßen und wirkungsvolle Maßnahmen umzusetzen. Sie sollen dabei – vergleichbar mit betrieblichen Sicherheits-, Datenschutz- und anderen Beauftragten – das Thema klimaneutralen Wirtschaftens in den Unternehmen verankern, verstetigen und gleichzeitig Anlaufstellen wie Impulsgebende sein.

Es ist explizit vorgesehen, die Funktion der Transformationsagent*innen so anzulegen, dass sie keine hohen Eingangsqualifikationen voraussetzt. Sie müssen nicht per se strategische Aufgaben übernehmen, sondern können auch „nur“ bestehende unternehmerische Klimastrategien in die Fläche tragen. Durch sukzessive, aufeinander aufbauende Qualifikationsstufen sollen Transformationsagent*innen eine klimaneutrale und ressourcenschonende Unternehmensentwicklung voranbringen.

Hierzu soll ein praxistaugliches Bildungsangebot entwickelt und umgesetzt werden. Das Qualifi-

zierungsangebot soll Abschlüsse verschiedener Niveaus ermöglichen, sodass Qualifikationen für unterschiedlich komplexe Einsatzszenarien erworben werden können, die von Unterstützungs- bis zu Leitungsfunktionen reichen können. Das Bildungsprogramm soll bedarfsorientiert, zeit- und ortsflexibel angelegt sein, um vielen Beschäftigten die Möglichkeit zur Teilhabe zu eröffnen. Teilnehmende sollen Inhalte und konkrete Schwerpunkte ihrer Qualifizierungsmaßnahme(n) selbstständig und bedarfsgerecht festlegen können. Dabei sollen auch konkrete Projektideen entwickelt und umgesetzt werden, die unternehmensspezifische Herausforderungen adressieren.

Bildungskonzept

Die Bildungsangebote sind grundsätzlich hybrid angelegt: Sie sind sowohl rein virtuell als auch rein in Präsenz und in Mischformen durchführbar. Dabei wird den zunehmenden Flexibilitätserfordernissen von Unternehmen und Beschäftigten Rechnung getragen.





Julia Brandt, Markus Köhlert, Kurt-Georg Ciesinger, Andreas Franke

Ungeachtet möglicher individueller Schwerpunktsetzungen der Teilnehmenden erscheinen folgende Themen bzw. Weiterbildungsmodule sinnvoll:

- æ Grundlagenwissen Nachhaltigkeitsmanagement, -bewertung, -berichterstattung,
- æ EU-Taxonomie und ESG-Kriterien,
- æ CO₂-Bilanzierungsmethoden und -wissen,
- æ nachhaltiges Beschaffungsmanagement,
- æ Transition Management,
- æ Ressourcen- und Energiemanagement,
- æ nachhaltige Produkte und Dienstleistungen,
- æ nachhaltige Produktions- und Arbeitsmethoden,
- æ Digitalisierung und Nachhaltigkeit,
- æ Kreislaufwirtschaft,
- æ CSR als Faktor in Marketing und Recruiting,
- æ Management von unternehmensinternen Nachhaltigkeitsprojekten,
- æ Soft Skills (Moderation, Kommunikation, Projektmanagement).

Neben dem Wissenserwerb in den Lerneinheiten erfolgt eine Lerngruppenmoderation mit dem Ziel der Vertiefung der Inhalte und der Erhebung der Passgenauigkeit der Bildungsangebote. Ziel ist es, im laufenden Kurs flexibel auf die Bedarfe der Teilnehmenden eingehen zu können und Peer Learning-Gelegenheiten zu schaffen.

Die Schulung besteht aus den hybriden Bildungsangeboten und betrieblichen Projekten. Diese Praxisprojekte werden in der Kurseinheit entwickelt, in den Unternehmen durchgeführt, durch Coaches begleitet und zum Abschluss der Kurse vorgestellt.

Zeit und Umfang der Schulungen sind damit für die Teilnehmenden flexibel und abhängig von der Modulauswahl, der Wahl der Vermittlungsform (online, Präsenz, hybrid) und den Rahmenbedingungen der Lerngruppen und der individuellen Teilnehmenden.

Zielgruppen

Mögliche Zielgruppen für die Weiterbildungsangebote sind Führungskräfte, die betriebliche

Transformationsprozesse initiieren und steuern sollen, Fachkräfte, die Teilprozesse organisieren oder in kleineren Unternehmen als Transformationsagent*innen die Entwicklung moderieren sollen, Auszubildende, die bereits früh an ein ökologisches Mindset und mögliche spätere Leitungsaufgaben im Bereich der ökologischen Entwicklung herangeführt werden sollen sowie ggfs. auch An- und Ungelernte, die die angestrebten Veränderungen und Entwicklungen „auf dem Shopfloor“ umsetzen und unterstützen sollen.

Coaching

Im Gesamtkonzept geht es nicht nur um die Qualifizierung der Transformationsagent*innen, sondern auch um die Entwicklung eines Konzeptes, wie diese organisatorisch in den Betrieben eingebunden werden können, um ihre Wirkung zu entfalten. Denn nur, wenn ihre individuelle Rolle im Unternehmen definiert ist und von allen betrieblichen Akteur*innen anerkannt wird, können die Transformationsagent*innen tatsächliche Impulse setzen und Veränderungen voranbringen. Hierbei sind organisatorische Rahmenbedingungen zu fixieren, für die im Rahmen des Projektes Rollenprofile entwickelt werden: Aufgabenprofile, Zuständigkeiten und Verantwortungsumfänge für unterschiedliche Rollen von Transformationsagent*innen, auch auf verschiedenen hierarchischen Niveaus.

Die Begleitung und Unterstützung von Transformationsagent*innen werden z.B. durch Coachings und Angebote kollegialen Austausches zwischen Transformationsagent*innen verschiedener Unternehmen realisiert.

Die Teilnehmer*innen werden auch bei der praktischen Umsetzung ihrer betrieblichen Einzelprojekte im Rahmen von Praxismodulen der Weiterbildung gecoacht. Insbesondere dieser Punkt wird für die Erlebbarkeit der erlernten Inhalte als auch zur potenziellen Steigerung der Transformationsperformance von hoher Relevanz sein.

Ausblick

Das Projekt „trafoagent“ ist auf eine Laufzeit von zwei Jahren angelegt. Dieser Zeitraum bietet die Möglichkeit zur Konzeption und Erprobung eines solchen Bildungsprogramms inklusive der Module sowie zur Entwicklung eines fortwährenden Verbreitungsmodells. Die Nachhaltigkeit der Projektergebnisse wird durch die frühe Einbindung einer Lenkungsgruppe gewährleistet. Diese Gruppe besteht aus Multiplikator*innen, Unternehmensvertreter*innen und Expert*innen für den betrieblichen Klimaschutz. Dieser Lenkungsreis übernimmt in der gesamten Projektphase auch Aufgaben des inhaltlichen Transfers und der Netzwerkarbeit innerhalb der Regionen und soll diese nach Möglichkeit auch nach Projektende weiter fortsetzen.

Die Autor*innen

Julia Brandt ist Senior Researcherin, Markus Köhlert Co-Leiter des Forschungsbereichs Produkt- und Konsumsysteme beim Wuppertal Institut für Klima, Umwelt, Energie.

Kurt-Georg Ciesinger ist Leiter der Abteilung Forschung und Entwicklung der Deutschen Angestellten-Akademie DAA NRW.

Andreas Franke ist geschäftsführender Gesellschafter der mpool Consulting GmbH in Dortmund.



Bildung schafft Zukunft.



Thematische Einführung: Die ökologische Transformation

Markus Köhlert, Julia Brandt, Johanna Fraling

Die Nachhaltigkeitstransformation beschreibt einen tiefgreifenden Wandel der Gesellschaft zur Bewältigung ökologischer und sozialer Krisen und Herausforderungen. Diese zeigen sich deutlich an der Überschreitung der planetaren Belastungsgrenzen der Erde. Aktuell sind sechs der neun planetaren Grenzen bereits überschritten¹, wie beispielsweise der Zustand der Biosphäre, aber auch die Veränderung in der Landnutzung oder der Süßwassersysteme.

Dies stellt erhebliche Risiken für die Gesundheit der Erde und somit die Möglichkeiten für die wirtschaftliche und gesellschaftliche Entwicklung dar. Die Auswirkungen werden zunehmend sichtbarer, beispielsweise durch Extremwetterereignisse aufgrund des Klimawandels. Ebenso hat der Verlust der Biodiversität verheerende Folgen für unsere Ökosysteme. Zudem werden die Endlichkeit und Knappheit der Ressourcen durch die zunehmende Weltbevölkerung und den steigenden Verbrauch an Wasser, Energie und Rohstoffen sowie weitere kritische Ressourcen, wie Verbrauch und Verfügbarkeit von Technometallen, deutlich.

Vor diesem Hintergrund ist eine Transformation in allen Bereichen der Gesellschaft erforderlich. Diese lässt sich in sieben einzelne ineinandergreifende „Wenden“ einteilen, die einen Großteil der globalen ökologischen und sozialen Herausforderungen adressieren:²

1. Wohlstands- und Konsumwende
2. Energiewende
3. Ressourcenwende
4. Mobilitätswende
5. Ernährungswende
6. Urbane Wende
7. Industrielle Wende

Den großen Rahmen bildet gewissermaßen eine „Wohlstands- und Konsumwende“ in Verbindung mit einer „Ressourcenwende“ und einer „Energiewende“. Innerhalb dieser übergeordneten Bereiche lassen sich dann einzelne Sektoren identifizieren, in denen ein Wandel stattfindet; hier sind die „Mobilitätswende“ und die „Ernährungswende“ zu nennen. Weiter finden Veränderungen in unterschiedlichen Räumen statt, in denen die „Urbane Wende“ und die „Industrielle Wende“ gestaltet werden können.

Insgesamt finden also Veränderungen auf unterschiedlichen Ebenen und mit unterschiedlichen Schwerpunkten und beteiligten Akteur*innen statt, um die große Transformation voranzubringen. Um diese Prozesse anzustoßen und zu gestalten, müssen diese Themen aber sowohl in Wirtschaft, Wissenschaft, Politik als auch im alltäglichen Leben der Gesellschaft angegangen und neu gedacht werden. Unternehmen nehmen hier eine Schlüsselrolle bei der Umsetzung ein und können eine Vielzahl der Themen zusammenführen. Sie sind stets Teil von mehr als nur einer Wende gleichzeitig und können diese aktiv mitgestalten durch bspw. eine innovative Geschäftsmodellentwicklung, die zu einer Entkopplung von Ressourcenverbrauch und Wohlstandsentwicklung beiträgt.

Ziele

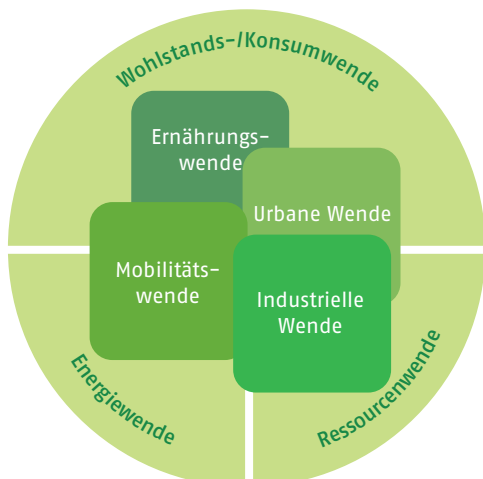
Die Ziele einer globalen ökologisch-sozialen Transformation sind vielfältig. Unterschiedliche Ausgangs- und Interessenlagen der Länder, verschiedene Positionen politischer und gesellschaftlicher Akteur*innen sind auf globaler

Ebene nur schwer zu vereinen. Daher ist ein großer Meilenstein in der spezifischen Setzung von globalen Nachhaltigkeitszielen die Agenda 2030 der Vereinten Nationen mit den 17 Sustainable Development Goals (SDGs).⁴ Diese beinhalten spezifische Indikatoren, um die zentralen, globalen, ökologischen und sozialen Herausforderungen wie Armut, Hunger, Klimawandel und Ungleichheit zu adressieren.

Eine weitere umfassende zentrale Zielperspektive ist die Donut-Ökonomie,⁵ ein Wirtschaftsmodell, das eine radikale Neuausrichtung des ökonomischen Denkens und Handelns darstellt. In dem Modell werden die Konzepte der SDGs und der planetaren Grenzen zusammengebracht. Zielbild ist eine Gesellschaft, die die Bedürfnisse der Menschen innerhalb der planetaren Belastungsgrenzen erfüllt. Dabei wird ein dynamisches Gleichgewicht anstelle eines Wirtschaftswachstums angestrebt. Hier können Unternehmen mit ihren Produkten oder Dienstleistungen einen nachhaltigen Konsum ermöglichen und damit zur gesellschaftlichen Entwicklung in den planetaren Grenzen einen zentralen Beitrag leisten.

Unabhängig davon, welche dieser Zielperspektiven eingenommen wird, fällt bei der nachhaltigen Transformation den Lieferketten eine besondere Bedeutung zu. Gegenwärtig laufen zwei Drittel des Welthandels über globale Wertschöpfungsketten und Versorgungsnetze.⁶ Hier sollte eine Veränderung hin zu global kooperativen, kreislaufforientierten Regionalwirtschaften stattfinden, die weltweite Ungleichheiten in Chancen und Lebensqualität bei gleichzeitiger Wahrung der natürlichen Lebensgrundlagen vermindern.⁷ Dafür werden Kompetenzen und Nachhaltigkeitsinnovationen globalisiert und Stoffkreisläufe lokal erschlossen.

Abbildung: Übersicht über das Zusammenspiel der „Wenden“ für eine Große Transformation (Wuppertal Institut in Anlehnung an Schneidewind, 2018)³





Markus Köhlert, Julia Brandt, Johanna Fraling

Ein explizites Ziel auf nationaler Ebene ist die Treibhausgasneutralität bis 2045.⁸ Zudem wird beispielsweise derzeit eine nationale Kreislaufwirtschaftsstrategie entwickelt, die darauf abzielt, neben der Klimaneutralität zur Ressourcenschonung, Reduzierung der Umweltbelastung, Schutz der Biodiversität und Klimaschutz beizutragen.⁹

Herausforderungen

Auf dem Weg der Transformation hin zu einer nachhaltigen Entwicklung stellen sich einige zentrale Herausforderungen, die bewältigt werden müssen. Es ist ein hoher Investitionsbedarf aufgrund neuer benötigter Technologien, Infrastrukturen, Produkte u.a. notwendig. Zudem müssen sowohl nationale als auch internationale politische Rahmenbedingungen geschaffen werden, die die Transformation möglich machen. Hier Einigungen zu erzielen, ist oftmals schwierig. Aber auch die Gesellschaft ist gefordert, Veränderungen des aktuellen Lebensstils anzunehmen. Hier sind neue Geschäftsmodell-

entwicklungen entscheidend, die auf den SDGs gründen und nachhaltigen Konsum ermöglichen. Insgesamt besteht eine große Herausforderung darin, die Kosten der Transformation gerecht zu verteilen sowie die bereits bestehenden Auswirkungen der sozialen und ökologischen Krisen ausreichend zu adressieren.

Chancen

Die Transformation und insbesondere die Herausforderungen können zukunftsgerichtete Geschäftschancen darstellen. Insbesondere Unternehmen können durch neue Technologien und Geschäftsmodelle neue Märkte erschließen und Wettbewerbsvorteile sichern, indem sie ihre Ressourcen (wie Kompetenzen, Finanzmittel) gezielt zur Lösung eines gesellschaftlichen Problems einsetzen (SDG-Geschäftsmodelle). Die Transformation kann insgesamt als Chance gesehen werden, neue Strukturen, Prozesse und Produkte zu etablieren, die die Lebensqualität und den gesellschaftlichen Zusammenhalt verbessern.

Die Autor*innen

Markus Köhlert ist Co-Leiter, Johanna Fraling Researcherin des Forschungsbereichs Produkt- und Konsumsysteme, Julia Brandt ist Senior Researcherin des Forschungsbereichs Innovationslabore beim Wuppertal Institut für Klima, Umwelt, Energie.



¹ Richardson, K. et al. (2023). Earth beyond six of nine planetary boundaries. *Science Advances*. 9(37). DOI: 10.1126/sciadv.adh2458.

² Schneidewind, U. (2018). *Die große Transformation: Eine Einführung in die Kunst gesellschaftlichen Wandels* (Originalausgabe). Frankfurt am Main: Fischer Taschenbuch.

³ Wuppertal Institut in Anlehnung an Schneidewind, U. (2018). *Die große Transformation: Eine Einführung in die Kunst gesellschaftlichen Wandels* (Originalausgabe), S. 170. Frankfurt am Main: Fischer Taschenbuch

⁴ Vereinte Nationen (o.J.). *Ziele für nachhaltige Entwicklung*. <https://unric.org/de/17ziele/>. Zuletzt abgerufen am 2.5.2024.

⁵ Raworth, K. (2017). *Doughnut Economics*. New York: Random House Business.

⁶ Lange, B. (2020). *Handelspolitik in Zeiten der Corona-Pandemie - zwischen Neustart und Systemwechsel*. https://bernd-lange.de/uploads/bernd_lange/2020/Handelspolitik-in-Zeiten-der-Corona-Pandemie-End-Version-28.04.20.pdf. Zuletzt abgerufen am 2.5.2024.

⁷ Liedtke, C. et al. (2020). *Nachhaltige Lieferketten* (Zukunftsimpuls Nr. 11). Wuppertal Institut.

⁸ Bundesregierung (2022). *Generationenvertrag für das Klima*. <https://www.bundesregierung.de/breg-de/schwerpunkte/klimaschutz/klimaschutzgesetz-2021-1913672>. Zuletzt abgerufen am 2.5.2024.

⁹ Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz, nukleare Sicherheit und Verbraucherschutz (2023). *Die Nationale Kreislaufwirtschaftsstrategie* (NKWS). https://www.bmu.de/fileadmin/Daten_BMU/Download_PDF/Abfallwirtschaft/hkws_grundlagen_bf.pdf. Zuletzt abgerufen am 2.5.2024.

Berichtspflichten zur Nachhaltigkeit und Anforderungen an kleine und mittlere Unternehmen

Bodo Fink

Seit 2023 sind große und kapitalmarktorientierte Unternehmen in der EU zu einer einheitlichen Nachhaltigkeitsberichtserstattung nach den European Sustainability Reporting Standards (ESRS) im Rahmen ihrer jährlichen Lageberichte verpflichtet. Kleine und mittlere Unternehmen ohne Kapitalmarktorientierung sind hiervon zwar ausgenommen, jedoch empfiehlt sich auch für diese Unternehmen ein Nachhaltigkeitsbericht, um ihre Wettbewerbsfähigkeit und Attraktivität als Arbeitgeber langfristig zu erhalten. Die EU wird noch in diesem Jahr für nicht berichtspflichtige KMU einen vereinfachten Standard (VSME ESRS) verabschieden, der als Grundlage für eine freiwillige Berichterstattung dienen soll.

Die EU hat im Jahr 2011 die Verantwortung von Unternehmen für die Gesellschaft in Ihrer CSR-Strategie (Corporate Social Responsibility) definiert. Damit folgte Sie bereits bestehenden internationalen Leitlinien der UN und der OECD und ersetzte das bisher verfolgte Prinzip der Freiwilligkeit durch mehr Verbindlichkeit hinsichtlich der Verantwortung von Unternehmen für die Nachhaltigkeit ihres Handelns. Große, kapitalmarktorientierte Unternehmen sind seitdem zur Offenlegung von Informationen zu den Themen Umwelt, Mitarbeitende, Menschenrechte und Korruptionsbekämpfung in den jährlichen Lageberichten verpflichtet.

Diese CSR-Strategie wurde Teil des im Jahr 2019 von der EU-Kommission vorgestellten Green Deal, der einen gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Wandel zum Ziel hat. Ein zentraler Bestandteil des Green Deal ist eine im Jahr 2021 verkündete Klimagesetzgebung, die eine Klimaneutralität der EU bis zum Jahr 2050 fest schreibt und auf diesem Weg für das Jahr 2030 eine Reduktion der Treibhausgas-Emissionen um 55% gegenüber 1990 vorsieht.

In diesem Zusammenhang wurde zu Beginn des Jahres 2023 mit der Corporate Social Responsibility Directive (CSRD) eine neue, verschärfte Richtlinie zur verbindlichen und einheitlichen Nachhaltigkeitsberichterstattung in Kraft gesetzt und damit ein für die gesamte EU gültiger Berichtsstandard geschaffen. Diese Rechenschaftspflicht gilt für große Unternehmen im bilanzrechtlichen Sinne sowie für kapitalmarktorientierte KMU, wobei diese Pflicht je nach Unternehmenstyp im Berichtszeitraum 2024 bis 2026 gestaffelt zu greifen beginnt. Damit wird in Deutschland die Berichtspflicht

von ca. 550 Unternehmen nach und nach auf ca. 15.000 Unternehmen ausgeweitet.

Ein wesentliches Ziel der CSRD ist die Generierung vergleichbarer Nachhaltigkeitsinformationen in Verbindung mit den allgemein zugänglichen Lageberichten von Unternehmen, die insbesondere von Banken und Investoren als Entscheidungsgrundlage für die Finanzierung von nachhaltig aufgestellten Unternehmen genutzt werden können. Als verpflichtender Standard für die Berichtsinhalte gelten seit Juli 2023 die European Sustainability Reporting Standards (ESRS).

Bei der Erstellung eines Nachhaltigkeitsberichts müssen Unternehmen zunächst im Rahmen einer Wesentlichkeitsanalyse festlegen, welche Nachhaltigkeitsaspekte für sie wichtig und damit in der Berichterstattung zu berücksichtigen sind. Zur Strukturierung bietet der ESRS eine Liste von themenbezogenen Nachhaltigkeitsaspekten aus den Bereichen Umwelt, Soziales und Governance an.

Bei der Bewertung gilt das Prinzip der „doppelten Wesentlichkeit“, d.h. die Betrachtung erfolgt immer aus zwei Perspektiven: Die Inside-Out-Perspektive bezieht sich auf die positiven und negativen Auswirkungen der unternehmerischen Tätigkeit auf die Außenwelt, wobei auch die Wertschöpfungskette zu berücksichtigen ist. Die im Zuge dessen identifizierten Themen werden anhand eines zu bestimmenden Schweregrads hinsichtlich Ihrer Wesentlichkeit für das Unternehmen eingestuft (Impact Materiality). Dagegen betrachtet die Outside-In-Perspektive die Chancen und Risiken von Einwirkungen der Außenwelt auf die finanzielle Situation des Un-

ternehmens und die Zukunftsfähigkeit des Geschäftsmodells (Financial Materiality). Ein Thema gilt dann als wesentlich und damit für den Nachhaltigkeitsbericht relevant, wenn die Auswirkungen der damit verbundenen Geschäftstätigkeit auf die Außenwelt signifikant sind oder wenn die daraus resultierenden Chancen und Risiken für den finanziellen Erfolg hoch sind. Auf ein derart als wesentlich eingestuftes Thema muss das Unternehmen im Nachhaltigkeitsbericht eingehen und die zugehörigen Strategien, Ziele, Maßnahmen und Kennzahlen beschreiben.

Als Beispiel für die Anwendung der doppelten Wesentlichkeit sei hier ein Unternehmen genannt, welches Aluminium produziert. Aufgrund des hohen Energieaufwands für die mit Gas oder elektrischem Strom betriebenen Schmelzöfen ist der CO₂-Ausstoß für die Umwelt im negativen Sinne relevant (Inside-Out), gleichzeitig besteht für das Unternehmen das Risiko, das die eingesetzte Energie aufgrund der steigenden CO₂-Bepreisung zukünftig zu hohen Mehrkosten und damit zu einer erheblichen finanziellen Belastung führen wird (Outside-In). In diesem Fall ist der identifizierte Nachhaltigkeitsaspekt sogar aus beiden Perspektiven wesentlich und hat damit in der Berichterstattung eine hohe Priorität.

Die ESRS verlangen zudem die Einbeziehung der Sichtweise und der Ansprüche von wichtigen Stakeholder*innen eines Unternehmens. Dies können beispielsweise Gesellschafter*innen, Mitarbeiter*innen, Kund*innen, Lieferant*innen oder Finanzierungspartner*innen sein.



BERICHTSPFLICHTEN



Bodo Fink

Kleine und mittlere Unternehmen, die nicht den oben genannten Unternehmenskategorien angehören, sind bisher von der Berichtspflicht ausgenommen. Es kann jedoch ein indirekter Zwang zur Beschäftigung mit dieser Thematik entstehen, wenn z.B. über die Lieferkette wichtige Kund*innen oder Lieferant*innen, die selbst berichtspflichtig sind, Informationen zu Nachhaltigkeitsaspekten abfragen und eine Verweigerung die Geschäftsbeziehung belasten würde. Darüber können KMU aus einem eigenen Nachhaltigkeitsbericht weitere Vorteile ziehen, indem sie ihren Beitrag zu nachhaltigem Wirtschaften nach außen sichtbar machen und das interne Management von Nachhaltigkeitsthemen besser strukturieren. Dies wird mittelfristig zur Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit und der Attraktivität als Arbeitgeber*in beitragen.

Die Komplexität der seit 2023 geltenden ESRS würde viele KMU in der Regel aufgrund mangelnder Ressourcen überfordern. Die EU wird deshalb noch im Jahr 2024 einen weiteren Standard „Voluntary ESRS for Unlisted Small- and Medium-Sized Enterprises“ (VSME ESRS) verabschieden, der nicht kapitalmarktorientierten KMU als Grundlage für eine vereinfachte Berichterstattung auf freiwilliger Basis dienen soll. Ausgangspunkt für die Berichterstellung sind die zuvor beschriebenen themenbezogenen Nachhaltigkeitsaspekte aus den ESRS, deren Relevanz anhand des Prinzips der doppelten Wesentlichkeit beurteilt wird. Der Bericht selbst gliedert sich in drei Abschnitte: In dem für alle Unternehmen einheitlichen Basismodul werden die Grundsätze der Berichterstellung, die Praktiken für den Übergang zu einer nachhaltigeren Wirtschaft und grundlegende Aussagen zu den ESRS-Aspekten Umwelt,

Soziales und Government beschrieben. Insbesondere wird hier festgelegt, welche der möglichen Berichtsmodule Verwendung finden.

Struktur und Inhalt der beiden weiteren Module PAT (Policies, Actions, Targets) und BP (Business Partners) sind abhängig von den Ergebnissen der Wesentlichkeitsanalyse, die in diese Module einfließen. Das PAT-Modul beinhaltet Aussagen zum Geschäftsmodell und dessen Bezug zu Nachhaltigkeit, Strategien, Zielen und Maßnahmen für nachhaltiges Handeln sowie wichtige Stakeholder-Gruppen. Das BP-Modul beschreibt u.a. physische Risiken durch den Klimawandel, Reduktionsziele für Treibhausgasemissionen sowie Compliance- und Mitarbeitenden-bezogene Themen.

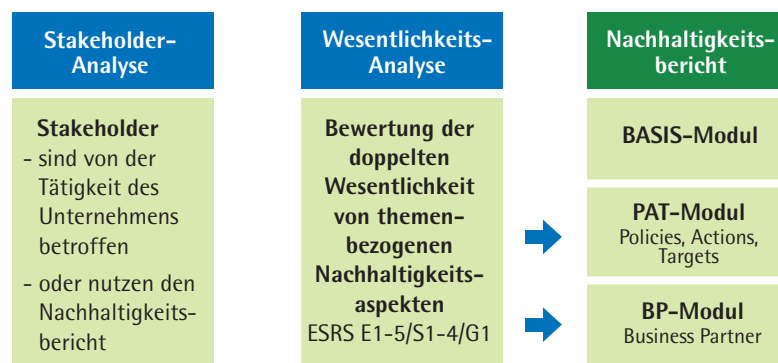
Eine Stakeholder-Analyse ist ebenfalls vorgesehen, allerdings ist die Einbeziehung von wesentlichen Stakeholder*innen in die Analyse nicht verpflichtend, sondern die Themen können

vom Unternehmen aus Sicht der Stakeholder*innen betrachtet werden.

Damit wird auch den KMU zukünftig ein handhabbarer und EU-weit anerkannter Rahmen für eine Nachhaltigkeitsberichterstattung zur Verfügung stehen.

Der Autor

Dr.-Ing. Bodo Fink ist geschäftsführender Gesellschafter der mpool Consulting GmbH Dortmund.



Wichtige Stakeholder können einbezogen werden

Abbildung: Prinzipielle Vorgehensweise nach VSME ESRS

Anstoßen, kümmern, managen – Aufgabenprofile von Transformationsagent*innen

Michelle Gaertig, Kurt-Georg Ciesinger

Im Projekt „trafoagent“ soll ein Konzept zur Qualifizierung von sogenannten Transformationsagent*innen entwickelt werden. Diese Personen rekrutieren sich aus der Belegschaft, um den Kompetenzaufbau und -erhalt im Unternehmen sicherzustellen. Ihre Aufgabe ist es, in ihrem Unternehmen die Transformation hin zu klimaneutralen und ressourcenschonenden Produktions- und Arbeitsweisen anzustoßen und wirkungsvolle Maßnahmen umzusetzen.

Sie sollen dabei das Thema klimaneutralen Wirtschaftens in den Unternehmen verankern, verstetigen und gleichzeitig Anlaufstellen wie Impulsgebende sein.¹ Zu den Aufgabenbereichen können zum Beispiel die Folgenden zählen:

æ *Entwicklung von Nachhaltigkeitsstrategien und -zielen:*

Hierbei fungieren die Transformationsagent*innen als Innovationstreiber*innen und beschreiten neue Wege bei gleichzeitiger Wahrung des Wertes traditioneller Geschäftsmodelle. Dies erfordert ein umfassendes Verständnis der jeweiligen Interessen und Bedenken der verschiedenen Gruppen von Stakeholder*innen sowie die Fähigkeit, diese in einer gemeinsamen Strategie zu vereinen.

æ *Analyse der aktuellen Nachhaltigkeitsleistung des Unternehmens:*

Das Sammeln von Daten sowie das Interpretieren von Nachhaltigkeitsindikatoren ist entscheidend, um den Status quo zu ermitteln und Verbesserungen im Bereich Nachhaltigkeit messbar zu machen. Dies erfordert die Einarbeitung in spezielle Tools für das Nachhaltigkeitsmanagement sowie ein umfassendes Verständnis für die Methodik hinter der Datensammlung und -analyse.

æ *Implementierung und Überwachung von Nachhaltigkeitsinitiativen:*

Transformationsagent*innen arbeiten daran, die entwickelten Strategien in die Realität umzusetzen und sicherzustellen, dass sie ef-

ektiv implementiert werden. Dies kann die Einführung von nachhaltigen Praktiken, Technologien oder Geschäftsmodellen umfassen.

æ *Schulung und Sensibilisierung der Mitarbeitenden für nachhaltige Praktiken:*

Transformationsagent*innen sind dafür verantwortlich, Schulungsprogramme zu entwickeln und durchzuführen, um das Bewusstsein und die Kompetenz der Belegschaft in Bezug auf Nachhaltigkeit zu stärken. Dies fördert die aktive Beteiligung aller im Unternehmen an den Nachhaltigkeitsbemühungen.

æ *Erstellung und Veröffentlichung von Nachhaltigkeitsberichten:*

Nachhaltigkeitsberichte sind entscheidend, um die Fortschritte des Unternehmens in Bezug auf die ökologische Entwicklung transparent darzustellen und den Stakeholder*innen Informationen über die erzielten Ergebnisse zur Verfügung zu stellen. Dies hilft dabei, die Kommunikation und Glaubwürdigkeit des Unternehmens in Bezug auf Nachhaltigkeit zu verbessern.

In einem kleineren Unternehmen könnten die Fragen, denen sich Transformationsagent*innen stellen müssen, aber (auch) wesentlich profaner und handfester beschrieben werden: Lohnt sich eine Photovoltaikanlage? Wie hoch ist der CO₂-Ausstoß unseres Fuhrparks? Können wir Material im Bürobereich sparen? Sind unsere Geräte unter energetischer Perspektive aktuell?

Die Aufgaben, denen sich ein*e Transformationsagent*in widmet, und damit deren Rollenprofile, liegen auf einem Spektrum „von praktisch bis strategisch“. Um diese etwas lebendiger zu machen, wurden sogenannte „Personas“ entwickelt, die drei unterschiedliche Rollenprofile anhand von fiktiven, aber konkreten Transformationsagent*innen vorstellen.





Michelle Gaertig, Kurt-Georg Ciesinger

Finn

Das innovative Technologieunternehmen Tech-Green Solutions widmet sich der Entwicklung nachhaltiger Softwarelösungen. Eine besondere Rolle nimmt dabei der Auszubildende Finn ein, der sich im dritten Lehrjahr seiner Ausbildung zum Fachinformatiker befindet und mit der verantwortungsvollen Aufgabe eines Transformationsagenten betraut wird.

Finn erkennt schnell, dass die größten Möglichkeiten für nachhaltige Veränderungen innerhalb des Unternehmens in der Energieeffizienz der Serverinfrastruktur und in der Optimierung von Arbeitsprozessen liegen. Er initiiert eine gründliche Analyse des Energieverbrauchs der Server und schlägt vor, veraltete Hardware durch energieeffizientere Technologien zu ersetzen. Obwohl die Investitionskosten zunächst hoch erscheinen, überzeugt Finn die Geschäftsleitung mit einer detaillierten Kosten-Nutzen-Analyse, die langfristige Einsparungen und einen kleineren ökologischen Fußabdruck aufzeigt.

Des Weiteren führt Finn eine Umfrage unter den Mitarbeitenden durch, um Bereiche zu identifizieren, in denen Arbeitsabläufe digitalisiert und somit Papierverbrauch und unnötige Dienstreisen reduziert werden können. Aufgrund seiner Erkenntnisse führt er ein cloud-basiertes Dokumentenmanagement-System ein und fördert die Nutzung von Videokonferenzen, um physische Meetings zu minimieren.

Zur weiteren Stärkung des Bewusstseins für Nachhaltigkeit im Unternehmen organisiert Finn Workshops, in denen er über die Bedeutung von Ressourcenschonung und Energieeffizienz informiert. Zusätzlich initiiert er ein Mitarbeitendenprogramm, das Anreize für Vorschläge zur Verbesserung der Nachhaltigkeit bietet.

Nadir

Transformationsagent Nadir, der Werksleiter von GreenLogistix mit umfangreicher Erfahrung im Bereich nachhaltiger Entwicklung, spielt eine Schlüsselrolle bei der ökologischen Ausrichtung des Unternehmens. Zu Beginn seiner Tätigkeit bei GreenLogistix stellt Nadir fest, dass der größte Hebel für Veränderungen in der Effizienz

der Flotten und in der Optimierung der Lieferketten liegt. Daher initiiert er eine Überprüfung des Fuhrparks, um den CO₂-Ausstoß und Kraftstoffverbrauch zu messen. Nach der Auswertung der Daten schlägt er vor, ältere LKW-Modelle durch umweltfreundlichere Alternativen zu ersetzen. Diese haben zwar höhere Anfangskosten, führen jedoch langfristig zu erheblichen Kosteneinsparungen und einer besseren CO₂-Bilanz. Darüber hinaus führt Nadir Gespräche mit Zulieferern, um die Nachhaltigkeitspraktiken in der gesamten Lieferkette zu verbessern. Er leitet eine Partnerschaft mit einem Startup in die Wege, das eine Software für „grüne Logistik“ entwickelt hat. Diese Software hilft Routen so zu planen, dass der Kraftstoffverbrauch minimiert wird. Um die Mitarbeiter*innen für die neuen Veränderungen zu sensibilisieren, organisiert er zudem eine Reihe von Schulungen. Darüber hinaus implementiert er ein Belohnungssystem für Fahrer*innen, die besonders energieeffizient fahren, um die Motivation zu erhöhen.

Maria

Das fiktive Unternehmen EcoTech GmbH ist im Bereich erneuerbarer Energien tätig und hat in der Vergangenheit bereits einige Nachhaltigkeitsinitiativen implementiert. Diese waren allerdings schlecht koordiniert und brachten nicht die gewünschten Effekte. Das Management entschied daher, eine Transformationsagentin einzusetzen, um den nachhaltigen Wandel gezielter voranzutreiben.

Die Transformationsagentin Maria hat einen beruflichen Hintergrund im Bereich Umweltwissenschaften und Betriebswirtschaft und besitzt ausgeprägte Fähigkeiten im Projektmanagement. Zu Beginn ihrer Tätigkeit bei der EcoTech GmbH führt Maria eine Bestandsaufnahme im Unternehmen durch. Dazu analysiert Sie den Status quo der Nachhaltigkeitspraktiken bei EcoTech, führt Interviews mit Mitarbeitenden aus verschiedenen Abteilungen und wertet vorhandene umweltbezogene Daten aus. Auf Basis der Bestandsaufnahme erstellt sie einen ausführlichen Bericht, der darüber hinaus auch erste Handlungsempfehlungen für das Unternehmen enthält.

Eine weitere zentrale Hauptaufgabe ist die Entwicklung einer unternehmensweiten Nachhaltigkeitsstrategie. Maria arbeitet hierbei eng mit dem Management-Team zusammen und organisiert Workshops für alle Mitarbeiter*innen, um eine gemeinsame Vision und Zielsetzung zu schaffen. Ein Problem, das Maria hierbei identifiziert, ist ein mangelndes Bewusstsein der Mitarbeitenden für nachhaltige Praktiken. Aufgrund dessen entscheidet sie, ein umfassendes Schulungsprogramm für die Mitarbeitenden zu entwickeln, das Online-Kurse, Workshops und Exkursionen umfasst. Innerhalb von nur einem Jahr sieht Maria deutliche Fortschritte in den Bereichen CO₂-Ausstoß, Energieverbrauch und Mitarbeitendenzufriedenheit. Im nächsten Jahr möchte Maria das Unternehmen nicht nur im Hinblick auf ökologische Nachhaltigkeit, sondern auch im Bereich soziale Nachhaltigkeit weiter voranbringen.

Diese fiktiven Beispiele zeigen die Brandbreite von Aufgaben, denen sich Transformationsagent*innen möglicherweise widmen müssen. Für all diese Bereiche werden im Projekt „trafo-agent“ entsprechende Bildungsangebote vorgehalten. Wie aber die Rollen konkret aussehen, ergibt sich aus den Anforderungen im betrieblichen Kontext – und letztendlich auch aus den Neigungen und dem Engagement der Transformationsagent*innen selbst.

Die Autor*innen

Michelle Gaertig ist wissenschaftliche Mitarbeiterin, Kurt-Georg Ciesinger Leiter der Abteilung Forschung und Entwicklung der DAA Deutsche Angestellten-Akademie NRW.

¹ Vgl. den Einleitungsartikel von Brandt und Kollegen in diesem Heft.



Bildung schafft Zukunft.

Mehr als Fachwissen: Nachhaltigkeitskompetenzen

Julia Brandt, Christa Liedtke, Annalena Präger

Die tiefgreifenden Veränderungen der Regionen im Rheinischen Revier und Nördlichen Ruhrgebiet haben unmittelbare Auswirkungen auf die Produkte und Geschäftsmodelle der kleinen und mittelständischen Unternehmen. Innovationsorientierte Geschäftsmodelle sind ein zentraler Schlüssel, um die sich abzeichnenden Herausforderungen der Zukunft schon heute aufzunehmen. Die Veränderung von Geschäftsmodellen und den zugrunde liegenden Wertschöpfungsketten gelingt allerdings nur im Einklang mit einem kulturellen Wandel in den Unternehmen. Wir nennen das „Ressourcenkultur“.

Zukunftsfähige Unternehmen sind lernende Organisationen – sie nutzen die Kompetenzen ihrer Belegschaften und Betriebsräte aktiv und setzen sie in Wert für das Unternehmen und die Beschäftigten. Auch die Kooperation mit den Kund*innen und Partnerunternehmen sowie weiteren Stakeholdern sichert ab, Bedarfe frühzeitig in die eigene Unternehmensstrategie einzubinden. Für diesen Kulturwandel sind entsprechende Kompetenzen und Verantwortliche, sog. „Change Agents“, in den Unternehmen von zentraler Bedeutung. Sie gestalten, vernetzt in der Region, eine selbstbestimmte und gewollte Transformation aktiv in den Unternehmen mit.

Neue Herausforderungen für die Bildung

Die berufliche Bildung spielt in diesem Veränderungsprozess in und um die Unternehmen herum eine zentrale Rolle. Regionalwirtschaftliche Innovationsstrukturen sind für den Erfolg der Unternehmen und Qualifizierung der Beschäftigten von hoher Relevanz. Sie bestimmen auch wesentlich die Attraktivität des Standortes und Lebensraumes mit. Zudem kommen zur Zeit auf die Unternehmen neben der schon anspruchsvollen Digitalisierung viele rechtliche Veränderungen zu, die Beschäftigten wollen einer sinnstiftenden Arbeit nachgehen und Arbeit und Leben in der Balance halten. Sie fordern förderliche Arbeits- und Qualifizierungsmodelle ein. Volatile Rohstoffpreise, Kreislaufwirtschaft, Lieferketten- und Energiemanagement sowie der Klimawandel auf der anderen Seite setzen weitere Herausforderungen im Unternehmensalltag.

Hier setzt das Konzept der beruflichen Bildung an, welches die notwendigen Gestaltungskompetenzen für die notwendigen unternehmerischen Transformationen vermittelt. Die sog. transformative Bildung bereitet dazu den Stand der Forschung auf und macht diese für Unternehmen in der Praxis direkt nutzbar. Die Bil-

dungsangebote brechen die Grenzen zwischen Disziplinen, Berufen und Kompetenzen auf und machen deren Wert übergreifend verfügbar. Transformative Bildung nutzt deren innovative Kraft integrierend für Unternehmen und deren Kultur, um mit den Beschäftigten unternehmerische Strategien zu entwickeln und umzusetzen.

Kompetenzmodell-Flut

Es geht dabei nicht nur um Fachkompetenz, es geht um Fachkompetenz gepaart mit kooperativer Innovations- und Entwicklungskompetenz, kurz Transformationskompetenz. Laut der Organisation für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung (OECD) lassen sich Kompetenzen folgendermaßen definieren:

„Eine Kompetenz ist mehr als nur Wissen und kognitive Fähigkeiten. Es geht um die Fähigkeit der Bewältigung komplexer Anforderungen, indem in einem bestimmten Kontext psychosoziale Ressourcen (einschließlich kognitiver Fähigkeiten, Einstellungen und Verhaltensweisen) herangezogen und eingesetzt werden.“¹

Basierend auf diesem Verständnis sind in den letzten Jahren zahlreiche Kompetenzmodelle von der Wissenschaft mit und in der Praxis entwickelt worden, die Schlüsselkompetenzen für eine nachhaltige Entwicklung festlegen. Hierbei geht es weniger um (fachliches) Wissen, sondern vielmehr um soziale, personale, emotionale und kognitive Aspekte; wir sprechen hier auch von wichtigen menschlichen Ressourcen, denn Werte, Emotionen und Moral sind ebenso Bestandteil des Kompetenzprofils wie fachliches und methodisches Wissen. Sie bilden die Voraussetzung für die Haltung und den sozialen und empathischen Umgang miteinander. Dass sich jemand in jemand anderen hineinversetzen kann, die persönliche Situation nachvollziehen kann, fördert Vertrauen und die Bereitschaft, sich auf Prozesse einzulassen, deren Ergebnis viel-

leicht im Vorhinein noch nicht feststeht. Gemeinsam und aufeinander verlassend lassen sich solche Wege eher beschreiten und sondierend explorieren. Unternehmensrisiken lassen sich so verringern, indem sich alle Kompetenzen, die vorhanden und notwendig sind, einbinden lassen. Fach- und transformative Kompetenz ergänzen sich so zur Entwicklung notwendiger Zukunftsstrategien und deren Entwicklung in Innovationsprozessen.

Dies ist im Kern der Job der Transformationsagent*innen. Die transformative Bildung bildet dazu aus, das Veränderungsmanagement zu organisieren und die Kompetenzen der Einzelnen in Wert zu setzen, eine Kooperationskultur zu schaffen. KMU stehen hierbei vor besonderen Herausforderungen bzgl. Größe, Kapazitäten oder Position, haben aber auch Vorteile in Bezug auf Entscheidungsstrukturen und Agilität. Dies findet besondere Berücksichtigung im „Soll-Profil für Sustainable Change Agents im beruflichen Bereich“²

Kompetenzprofil für Transformationsagent*innen

Transformationsagent*innen sollten verschiedene Kompetenzen entwickeln und erlernen, die an diese bereits umfangreiche Anforderungen stellen. Diese haben vier unterschiedliche Dimensionen: Die soziale, personale, sachlich-fachliche und die kognitiv-methodische Dimension (siehe Abbildung).

Die personale Dimension befasst sich mit Kompetenzen, die beispielsweise die Einstellungen und Persönlichkeit der Transformationsagent*innen betreffen, wozu insbesondere auch die emotionale und moralische Kompetenz zählt. Die soziale Dimension umfasst Kompetenzen, die sich auf die Fähigkeit zur Interaktion mit anderen und die Einstellung zu sozialen Diskursen beziehen. Hierzu zählen unter ande-



Julia Brandt, Christa Liedtke, Annalena Präger

rem Kommunikationskompetenz, Kompetenz im Umgang mit Widerständen, Führungskompetenz und soziale Sensibilität. In der kognitiv-methodischen Dimension sind Kompetenzen wie Lern- und Lehrfähigkeit, Problemlösungskompetenz, Reflexionsfähigkeit und weitere methodische Fähigkeiten definiert, während unter die sachlich-fachliche Dimension fach- und berufsbezogene Kompetenzen sowie fachliches Erfahrungswissen fallen.

Schlussfolgerungen für das Projekt „trafoagent“

Was bedeutet das für das Projekt „trafoagent“? Die Kompetenzsystematik und das Soll-Profil bilden eine gute Grundlage sowohl für die Definition des Bildungsverständnisses und der -ziele als auch deren Bewertung. Dies bedeutet aber selbstverständlich nicht, dass jede Person in der Rolle des Transformationsagenten alle diese Kompetenzen gleichermaßen abdecken oder entwickeln müsste bzw. könnte. Auch hier

gilt: Die Kompetenzen im Team sollten sich ergänzen, gegenseitig förderlich wirken. Die Systematik dient daher mehr der Orientierung, welche Kompetenzen welcher Personen für welchen Prozess miteinander kooperieren und kollaborieren sollten, um im Team die angestrebten Ziele zu erreichen. Dies setzt den Willen und Wunsch der Beteiligten voraus, zu kooperieren und die jeweiligen Fähigkeiten und Fertigkeiten zum Erreichen eines gemeinsamen Zieles einzubringen. Das Bildungskonzept des Projektes „trafoagent“ zielt genau auf diese Transformationskompetenzen ab – über Transformationsagent*innen im Unternehmen werden die dazu notwendigen Entwicklungsprozesse angestoßen und moderiert.

Die Autorinnen

Julia Brandt ist Senior Researcherin, Annalena Präger Researcherin des Forschungsbereichs Innovationslabore, Prof. Dr. Christa Liedtke ist Leiterin der Abteilung Nachhaltiges Produzieren und Konsumieren beim Wuppertal Institut für Klima, Umwelt, Energie.

¹ Organisation für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung (OECD) (2005). Definition und Auswahl von Schlüsselkompetenzen, S. 6, <http://www.oecd.org/dataoecd/36/56/35693281.pdf>. Zuletzt abgerufen am 2.5.2024.

² Liedtke, C., Bliesner, A. & Rohn, H. (2013). Change Agents für Nachhaltigkeit: Was müssen Sie können? Zeitschrift Führung + Organisation, Jg. 82, Nr. 1, S. 49-53.

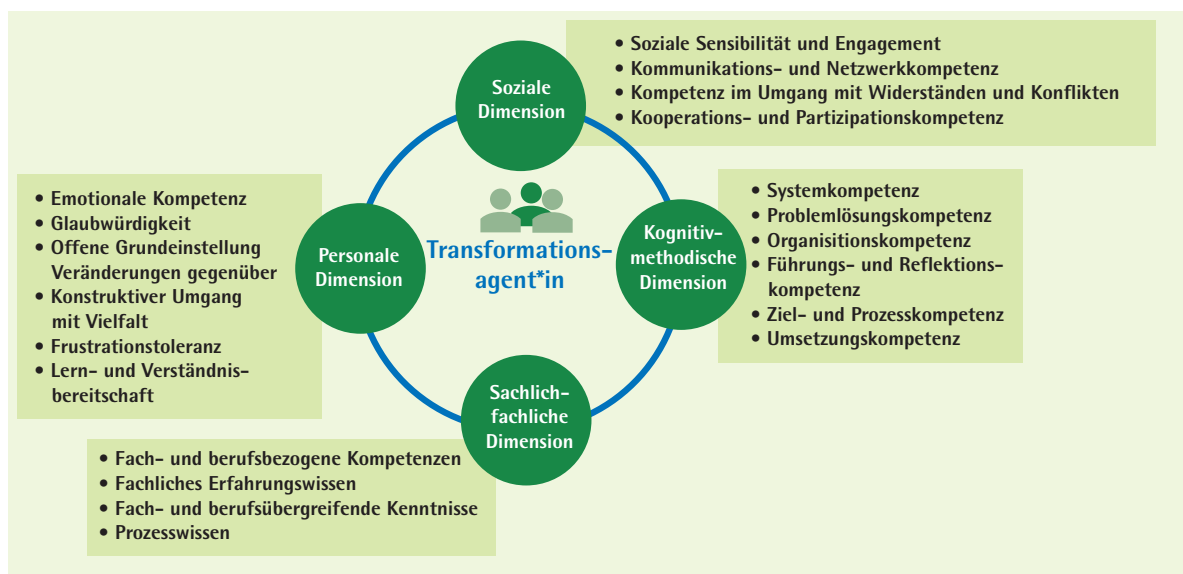


Abbildung: Kompetenzprofil für Transformationsagent*innen (eigene Darstellung Wuppertal Institut, basierend auf Liedtke et al., 2013)



Die Bedeutung der Nachhaltigkeitskompetenzen für die verschiedenen Rollen der Transformationsagent*innen

Michelle Gaertig, Annalena Präger

Nachhaltigkeitskompetenzen sind die Voraussetzung dafür, dass Transformationsagent*innen erfolgreich in den Betrieben wirken können. Die Rollenprofile von und damit die Anforderungen an Transformationsagent*innen können jedoch sehr unterschiedlich sein. Im Folgenden soll daher erläutert werden, welche Anforderungen die unterschiedlichen Rollenprofile an die spezifischen Nachhaltigkeitskompetenzen stellen.

Vereinfachend unterscheiden wir zwischen drei Rollenprofilen für Transformationsagent*innen: Einstiegs-Level, Fortgeschrittenen-Level, Expert*innen-Level.¹ Der notwendige Grad der Ausprägung der Nachhaltigkeitskompetenzen in den vier Kompetenzdimensionen (personale, soziale, kognitiv-methodische und sachlich-fachliche)² muss für jedes dieser Levels unterschiedlich betrachtet werden. So benötigt bspw. eine Kursteilnehmende als angehende Transformationsagentin auf „Expert*innen-Level“ eine höhere Frustrationstoleranz sowie mehr Wahrnehmungs- und Erfahrungsfähigkeit als auf dem „Einstiegs-Level“.

Die folgenden Darstellungen sollen als Anhaltspunkt verstanden werden und dienen der Orientierung. In der Praxis werden selbstverständlich die spezifische Rolle und der konkrete betriebliche Kontext der Arbeit der Transformationsagent*innen zu höchst individuellen Kompetenzanforderungen führen.

Entwicklung der Rollen-Kompetenz-Systematik

Das Rollenprofil auf Einstiegs-Level stellt das „untere Ende“ des Kontinuums dar, wohingegen das Profil auf Expert*innen-Level die obere Grenze markiert. Die Anforderungen an jedes Rollenprofil werden von unterschiedlichen Faktoren beeinflusst und durch verschiedene Parameter bedingt: die Unternehmensgröße, die Branche, die hierarchische Einbindung inkl. Entscheidungsmacht im eigenen Unternehmen, die Ressourcenverfügbarkeit, der individuelle Handlungsdruck des Betriebs und so weiter.

Für eine systematische Einschätzung des benötigten Kompetenzniveaus in Abhängigkeit von der jeweiligen Rolle erfolgt die Einsortierung aller einzelnen Fähigkeiten der Kompetenzsystematik auf einer Skala von eins bis fünf. Eins sieht dabei keine bis wenige Fähigkeiten bzw. Voraussetzungen in diesem Bereich vor, fünf hingegen setzt eine sehr ausgeprägte Kompe-

tenz in der jeweiligen Dimension als notwendig voraus. Anschließend wird das arithmetische Mittel jeder einzelnen Kompetenzdimension berechnet und in Form eines Balkendiagramms für das jeweilige Rollenprofil dargestellt.

Einstiegs-Level (z.B. Facharbeiter-Ebene)

Ein*e Transformationsagent*in auf Einstiegs-Level bekleidet die unterste Kompetenzstufe. Es wird davon ausgegangen, dass beispielsweise ein*e Facharbeiter*in als Wegbereiter*in für Klimaneutralität und Ressourcenschutz im Unternehmen qualifiziert werden soll. Die hierarchische Einbindung in diesem Rollenprofil ist tendenziell als gering mit wenig Entscheidungsmacht einzuschätzen, wobei die Unternehmensgröße ebenfalls klein ausfällt. Dem*r Transformationsagent*in stehen nur geringe Ressourcen (Zeit, Budget, Personal) zur Verfügung. Veränderungsprozesse werden nur im geringen Maße oder aus einer Notwendigkeit (z.B. bedingt durch den Gesetzgeber) heraus angestrebt.



Michelle Gaertig, Annalena Präger

Leichter Handlungsdruck ist gegeben. Dies spiegelt sich auch in den Anforderungen der Kompetenzentwicklung wider (siehe Abbildung 1).

Fortgeschrittenen-Level (z.B. Meisterebene oder Team-/Schichtleitungsebene)

Ein*e Transformationsagent*in im „Fortgeschrittenen-Level“ bekleidet die mittlere Kompetenzstufe auf dem Kontinuum. Es wird davon ausgegangen, dass beispielsweise ein*e Meister*in oder ein*e Werksleiter*in als Transformationsagent*in qualifiziert werden soll. Die hierarchische Einbindung in diesem Rollenprofil ist tendenziell höher mit Entscheidungsmacht in bestimmten Bereichen einzuschätzen, wobei die Unternehmensgröße als klein bis mittel eingestuft werden könnte. Dem*r Transformationsagent*in stehen mäßige Ressourcen zur Verfügung. Der- oder diejenige könnte beispielsweise die Hälfte der Arbeitszeit für die Ausübung der Rolle als Transformationsagent*in freigestellt werden, wobei ein klar umrissener (Unternehmens-)Bereich im Sinne der Nachhaltigkeit fokussiert werden soll. Veränderungsprozesse werden im mittelgradigen Maße und aus einer Notwendigkeit (bedingt durch den Gesetzgeber) heraus angestrebt. Handlungsdruck ist gegeben. Dies spiegelt sich in den Anforderungen der Kompetenzentwicklung wider (siehe Abbildung 2).

Expert*innen-Level (z.B. Managementebene)

Ein*e Transformationsagent*in auf „Expert*innen-Level“ bekleidet die höchste Kompetenzstufe. Es wird davon ausgegangen, dass beispielsweise ein*e Umweltmanager*in zusätzlich zum*r Transformationsagent*in qualifiziert werden soll. Die hierarchische Einbindung in diesem Rollenprofil ist tendenziell als hoch mit Entscheidungsmacht in mehreren Bereichen einzuschätzen, wobei die Unternehmensgröße als mittel eingestuft werden könnte. Dem*r Transformationsagent*in stehen umfangreiche Ressourcen zur Verfügung. Der- oder diejenige konzentriert sich zu 100% seiner*ihrer Arbeitszeit auf die Ausübung der Rolle als Transformationsagent*in und wird dafür freigestellt. Jeder (Unternehmens-)Bereich soll im Sinne der

Nachhaltigkeit überprüft werden. Veränderungsprozesse werden im hohen Maße, durch z.B. eine nachhaltige Unternehmenspolitik heraus angestrebt. Handlungsdruck ist gegeben. Diese Rahmenbedingungen spiegeln sich in den Anforderungen der Kompetenzentwicklung wider (siehe Abbildung 3).

Auf die inneren Werte kommt es an

Aus den dargestellten Kompetenzstufen geht hervor, dass, unabhängig vom Rollenprofil, die Kompetenzentwicklung in der personalen Dimension von hoher Relevanz für Transformationsagent*innen zu sein scheint. Die Besonderheit hierbei ist jedoch, dass Anforderungen in diesem Bereich (z.B. Humor, Hilfsbereitschaft oder eine gesunde psychische Konstitution) eher stabilen Persönlichkeitseigenschaften als erwerbbarer Kompetenzen ähneln. Aufgrund dieser Tatsache kommt den personalen Kompetenzen eine besondere Bedeutung zu, die es bei der Auswahl geeigneter Kandidat*innen vorab zu berücksichtigen gilt, da diese nicht unbedingt im klassischen Sinne erlernt werden können.

Insgesamt lässt sich schlussfolgern, dass das gewünschte Kompetenzniveau in Abhängigkeit des Rollenprofil-Levels ansteigt. Die Entwicklung und Förderung aller Nachhaltigkeitskompetenzen soll im Rahmen des Projekts „trafoagent“

durch ein hybrides Bildungsangebot (online und in Präsenz) realisiert werden, welches bspw. eine interaktive Wissensvermittlung in Selbstlernphasen, aber auch kollegiale Fallberatungen und Gruppenarbeiten in Präsenzeinheiten oder die Durchführung eines individuellen betrieblichen Projekts vorsieht.

Die Autorinnen

Michelle Gaertig ist Mitarbeiterin in der Abteilung Forschung und Entwicklung der DAA Deutsche Angestellten-Akademie NRW.

Annalena Präger ist Researcherin des Forschungsbereichs Innovationslabore beim Wuppertal Institut für Klima, Umwelt, Energie.



Bildung schafft Zukunft.

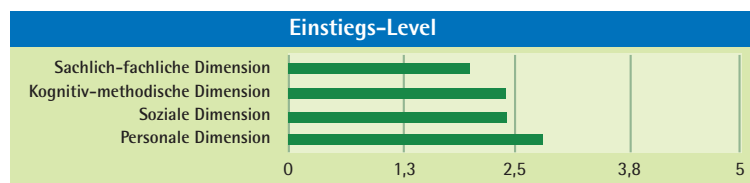


Abbildung 1: Einstiegs-Level

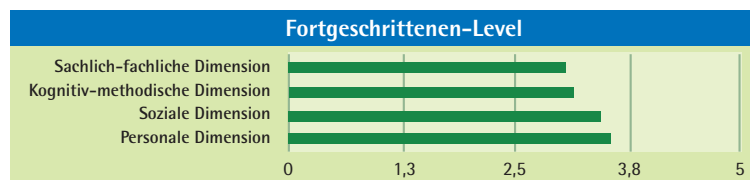


Abbildung 2: Fortgeschrittenen-Level

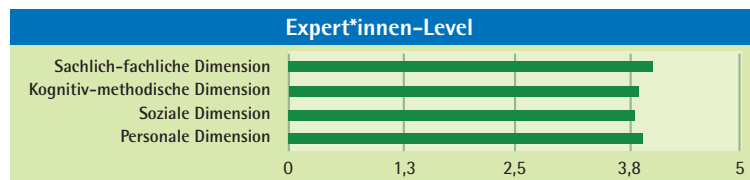


Abbildung 3: Expert*innen-Level

¹ Vgl. den Artikel von Ciesinger und Gaertig zu den Rollenprofilen von Transformationsagent*innen in diesem Heft.

² Vgl. den Artikel von Brandt, Liedtke und Präger zu den Nachhaltigkeitskompetenzen in diesem Heft.

Die didaktischen Grundlagen für das Bildungsprogramm im Projekt „trafoagent“

Julia Brandt, Carolin Kirchhof

Das nicht-nachhaltige Handeln von Menschen hat einen gewichtigen Einfluss und bietet damit ein relevantes Potenzial für die Einflussnahme auf die bestehenden Problemlagen bezüglich des steigenden Ressourcenverbrauchs unserer Wirtschafts- und Gesellschaftssysteme. Hier können Bildung für nachhaltige Entwicklung (BNE) und Berufsbildung für nachhaltige Entwicklung (BBNE) einen Beitrag leisten, nachhaltiges Handeln durch Befähigung und Kompetenzaufbau zu ermöglichen und zu fördern.

Ausgehend von einem konstruktivistischen Zugang wird angenommen, dass sich Menschen die Welt über Konstrukte erschließen, die mit Deutungen belegt werden und sich zu Deutungsmustern verdichten können. Teil der Deutungsmuster ist auch das dem denkenden Menschen verfügbare Vokabular – denn nur Sprache die ich kenne, kann ich denken und somit in meine Deutungen einbeziehen.¹ Diese Deutungsmuster bilden die Grundlagen für Handlungen, die sich zu Handlungsmustern ausbilden können.²

Deutungsmuster und sich daraus bildende Handlungsmuster können nachhaltig oder nicht-nachhaltig ausgeprägt sein. Ein Lernen und „Ver-Lernen“ von Deutungsmustern ist möglich und stellt einen zentralen Ansatzpunkt von BNE und BBNE dar. Bislang werden handlungswirksame Faktoren in Theorie und Praxis noch zu wenig zum Ausgangspunkt gemacht, sodass vielfach auf der Ebene der „Kluft zwischen Wissen und Handeln“ verblieben wird. Bildung, verstanden als konkrete pädagogische Intervention in einem professionell gestalteten Setting, kann hier durch didaktische Konzepte einen wichtigen Beitrag zur Veränderung von Deutungsmustern leisten.

Die zentrale Problemstellung auf didaktischer Ebene lautet somit: Wie können Deutungsmuster (als Grundlage für Handlungsmuster) durch didaktische Arrangements adressiert und ressourcenleicht verändert werden?

Die Methode „Offene didaktische Erschließung“

Hierzu wurde die Methode der Offenen Didaktischen Erschließung (kurz: Methode ODE) im Rahmen bildungsbezogener Projektarbeit des Wuppertal Instituts entwickelt.³ Gewährleistet werden sollte ein theoretisch fundierter, professioneller und nachvollziehbarer Prozess bei

der Entwicklung von Bildungs- und Qualifikationsmaterialien für die Kompetenzentwicklung von einer großen Bandbreite von Zielgruppen im Kontext der Transformationsforschung.

Die vier Prozessschritte der Methode ODE (Konzeptentwicklung, Aufarbeitung der Hintergrundinformationen, Entwicklung von didaktischem Material, Testläufe) sind dabei an den Transition Cycle⁴ angelehnt, der im Rahmen einer wertschöpfungskettenübergreifenden Gestaltung von Transformationsprozessen die Grundlage für die Forschungsarbeit des Wuppertal Instituts bildet.

Die ODE integriert zwei didaktische Vorgehensweisen: zum einen die didaktische Analyse nach W. Klafki⁵, zum anderen den von der Abteilung des Wuppertal Instituts entwickelten Ansatz der Offenen Erschließungsszenarien⁶. Die zu vermittelnden Inhalte (das Was) werden mit Hilfe der Methode der didaktischen Analyse zugänglich gemacht. Der Zugang zu den Inhalten (das Wie) wird durch die offenen Erschließungsszenarien ermöglicht, indem die Inhalte durch eigene Konstruktion von den Lernenden erschlossen werden.

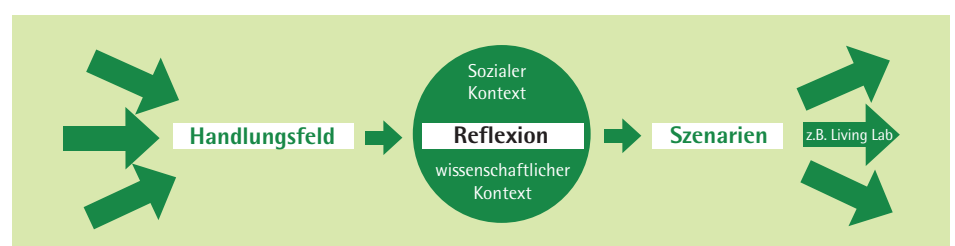
Für das methodische Herangehen bedeutet „offen“ dabei, dass der thematische Zugang nicht spezifisch definiert sein muss, da es vielfältige Zugänge gibt, um Systemfunktionen mehrdimensional und multifunktional zu erschließen.

„Erschließung“ bedeutet, dass das Handlungsfeld für sich selbst reflektiert und antizipiert wird, um es dann in Bezug zum eigenen sozialen Kontext zu setzen. So werden die individuellen und sozialen Konstrukte (verdichtet zu Deutungsmustern) thematisiert und neu bewertet. Dabei wird diese Erschließung „didaktisch“ angeleitet und unterstützt, mittels Techniken der didaktischen Analyse und einer interdisziplinären Herangehensweise. Die didaktische Aufbereitung bezieht bei der ODE die jeweiligen Zielgruppen von Anfang an mit ein, um die unterschiedlichen Lebenswelten sowie Denk- und Handlungsmuster passgenau zu adressieren.

Auf dieser Basis können bspw. via Realexperimenten (sog. Living Labs) vielfältige Szenarien der weiteren Handlungsoptionen und Gestaltungsmöglichkeiten entwickelt werden, die, wenn sie wahrgenommen und gemeinsam im sozialen Kontext reflektiert werden, Entscheidungshilfen sein können, um nachhaltigere Gestaltungswege zu beschreiten und zu erproben. Hieraus wiederum entstehen konkrete Ideen und Entwürfe für einen Transfer des Gelernten in den (beruflichen) Alltag, welche eine nachhaltige (kognitive) Verfestigung des Gelernten zur Folge haben sollen.⁷

Das PITT-Modell

Das PITT-Modell als praktisches Konzept bietet eine grundlegende Orientierung bei der Erstel-





DIDAKTISCHE GRUNDLAGEN



Julia Brandt, Carolin Kirchhof

lung eines Bildungsprogramms und dient als Ablaufrafter in vier Schritten.⁸ Das Akronym „PITT“ steht hierbei für Purpose (Einführung), Input (Wissensvermittlung), Training (Anwendung) und Transfer (Praxis). Die didaktische Ausgestaltung einzelner Lernbausteine in dem Bildungsangebot wird entsprechend dieses Konzepts vorgenommen und sollte möglichst, je nach Inhalt und Lernzielen, die vollständige Kombination der einzelnen Elemente beinhalten. Das verdeutlicht die nachfolgende, vereinfachte Darstellung eines Lernbausteins aus dem Selbstlernkurs des Projektes „trafoagent“:

Die erste Phase (Purpose) soll die Lernbereitschaft, das Interesse und die Motivation der Teilnehmenden wecken, indem ein gemeinsames Problembewusstsein geschaffen und in ein bestimmtes Thema eingeführt wird.

In Phase zwei (Input) findet die (inter-)aktive Wissensvermittlung statt, indem die Teilnehmenden dazu angeregt werden, sich mit expliziten Inhalten aus den einzelnen Lernbausteinen des Kurses auseinanderzusetzen.

In der dritten (Trainings-)Phase wird eine vertiefte inhaltliche Auseinandersetzung der Teilnehmenden mit den Lerninhalten forciert, beispielsweise in Form von Wiederholungen, Übungsaufgaben oder Fragen. Diese Vorgehensweise fördert die Reflexion einzelner Lerninhalte und ermöglicht die Bewertung neuer Informationen durch den Vergleich mit individuellen Erfahrungswerten.

Die vierte und letzte Phase (Transfer) soll den Teilnehmenden die Möglichkeit einräumen, das Gelernte in den Alltag bzw. in die berufliche

Praxis zu übertragen und demgemäß die Anwendung der Lerninhalte zu erleichtern, u.a. durch Best Practice Beispiele, Leitfäden sowie Checklisten.

Die Kombination des didaktischen Rahmenmodells ODE mit dem operativen Ablaufrafter PITT sichert höchste didaktische Effizienz der Bildungsangebote im Projekt „trafoagent“.

Die Autorinnen

Julia Brandt ist Senior Researcherin des Forschungsbereichs Innovationslabore beim Wuppertal Institut für Klima, Umwelt, Energie.

Dr. Carolin Kirchhof ist Co-Leiterin der Abteilung Forschung und Entwicklung der DAA Deutsche Angestellten-Akademie NRW.

Lernbaustein

Purpose: Was ist Nachhaltigkeit und warum ist das Thema relevant?

Input: Einführung in die Sustainable Development Goals (SDGs) und die Deutsche Nachhaltigkeitsstrategie (DNS) durch z.B. Texte, Grafiken, Videos

Training: Übungen zu den SDGs und zur DNS durch z.B. Quiz

Transfer: Best Practice-Beispiele – Die Umsetzung der SDGs in Deutschland

¹ Sapir, E. (1929). *The status of linguistics as a science*. In: *Language*. Band 5, Nr. 4, S. 207–214.

² Vgl. Arnold, R. & Gómez Tutor, C. (2007). *Grundlinien einer Ermöglichungsdidaktik: Bildung ermöglichen – Vielfalt gestalten. Grundlagen der Weiterbildung*. Augsburg: ZIEL. Shove, E., Pantzar, M. & Watson, M. (2012). *The Dynamics of Social Practice: Everyday Life and How It Changes*. Los Angeles: Sage. Liedtke, C., Hasselkuß, M., Welfens, J., Nordmann, J. & Baedeker, C. (2013). *Transformation towards sustainable consumption: changing consumption patterns through meaning in social practices*. 4th International Conference on Sustainability Transitions IST 2013; 18–21 June, Zurich, Switzerland; papers, pp. 702–729.

³ Welfens, M.J., Liedtke, C. & Schäfer, I. (2008). *Encouraging Sustainability – Educational Program for Civil Society*, in: *International Textbook Research Jg. 2*, Vol. 30, 659–671. Stengel, O., Liedtke, C., Baedeker, C. & Welfens, M.J. (2008). *Theorie und Praxis eines Bildungskonzepts für Nachhaltigkeit*. *Umweltpsychologie*, Jg. 12, Heft 2/2008, S. 29–42.

⁴ Geels, F.W. (2004). *From sectoral systems of innovation to socio-technical systems insights about dynamics and change from sociology and institutional theory*. *Res. Policy* 2004, 33, 897–920.

Giddens, A. (1984). *The Constitution of Society: Outline of the Theory of Structuration*. Cambridge: Polity Press.

⁵ Klafki, W. (2007). *Neue Studien zur Bildungstheorie und Didaktik. Zeitgemäße Allgemeinbildung und kritisch-konstruktive Didaktik*. 6. Auflage. Weinheim: Beltz.

⁶ Welfens, M.J., Liedtke, C. & Schäfer, I. (2008). *Encouraging Sustainability – Educational Program for Civil Society*, in: *International Textbook Research*, Jg. 2, Vol. 30, 659–671. (Kategorie Überblick)

⁷ Grunau, M. F. & Kirchhof, C. (2020). *Thesenpapier zur Digitalisierung & Weiterbildung in KMU*.

⁸ Vgl. Hoberg, G. (1988). *Training und Unterricht. Anregungen für die Vorbereitung und Durchführung von Unterricht und Seminaren*. Stuttgart: Klett-Verlag.



Bildung schafft Zukunft.

Vielfältig und praxisnah – Das Bildungsangebot des Projekts „trafoagent“ im Überblick

Elif Yüzer, Kurt-Georg Ciesinger



Der Kurs „Transformationsagent*innen für Klimaneutralität und Ressourcenschutz“ bereitet die Teilnehmenden darauf vor, eine Schlüsselrolle in der Transformation ihrer Unternehmen zu einer nachhaltigeren und klimafreundlicheren Zukunft einzunehmen. Sie werden zu Vorbildern und Multiplikator*innen, die nicht nur ihr eigenes Unternehmen, sondern auch ihr Umfeld inspirieren und motivieren können, den Weg zu mehr Nachhaltigkeit einzuschlagen.

Der Kurs gliedert sich in drei Schlüsselveranstaltungen: den **Kick-off-Tag**, den **Vertiefungstag** und den **Abschlussstag**. Über Wochen hinweg wird eine breite Palette an didaktischen Methoden angewendet, die speziell auf die Bedürfnisse der Teilnehmenden zugeschnitten sind. Diese Struktur sichert eine umfassende und zielgerichtete Lernerfahrung und ist gleichzeitig ressourcenschonend für die Teilnehmenden wie auch die entsendenden Unternehmen.

Kick-off-Tag: Am Kick-off-Tag des Kurses, der sowohl online als auch in Präsenz stattfinden kann, fokussieren wir auf das Knüpfen von Netzwerken zwischen den Teilnehmenden. Die-

ser Tag zielt darauf ab, eine Gemeinschaft zu bilden, in der gegenseitige Unterstützung und gemeinsames Lernen im Vordergrund stehen. Er dient als solide Basis für den Gesamtverlauf der Schulung, indem die Ziele des Kurses klar definiert und die Bedeutung jedes individuellen Beitrags betont werden. Durch interaktive Workshops und Kennenlernaktivitäten wird ein Gemeinschaftssinn gefördert, der mitentscheidend für den Erfolg des Programms ist. Diese Aktivitäten erleichtern den Austausch von Erfahrungen und Ideen und helfen den Teilnehmenden, ein gemeinsames Verständnis der Kernthemen zu entwickeln und sich im Schulungsverlauf gegenseitig zu helfen und zu inspirieren.

Selbstlernphase: In der Selbstlernphase des Kurses zwischen der zweiten und fünften Woche tauchen die Teilnehmenden tiefer in die Materie ein, indem sie modulare Online-Angebote nutzen und durch einfache praktische Übungen ihr Wissen vertiefen. Ein Lerncoach steht ihnen zur Seite, um die selbstständige Kompetenzentwicklung zu unterstützen. Diese Phase ermöglicht es den Teilnehmenden, individuell und flexibel auf ihre Lernbedürfnisse einzugehen, während sie gleichzeitig durch gezielte Anleitung und Feedback in ihrer Entwicklung gefördert werden.

Am **Vertiefungstag** wird das bisher erlernte Wissen durch praxisorientierte Übungen und die intensive Auseinandersetzung mit realen Betriebsprojekten weiter vertieft. Hierbei steht die Anwendung nachhaltiger Konzepte in spezifischen Unternehmenskontexten im Vordergrund. Die Teilnehmenden haben die Möglichkeit, in kleinen Gruppen an ihren eigenen betrieblichen Projektideen zu arbeiten und diese unter der Anleitung eines Projektcoachs weiterzuentwickeln. Dieser methodische Ansatz fördert den Erfahrungsaustausch und die prak-



Elif Yüzer, Kurt-Georg Ciesinger

tische Anwendung des Gelernten, wodurch lösungsorientierte Kompetenzen gestärkt werden. Die Möglichkeit, den Vertiefungstag live als Online- oder Präsenzseminar zu absolvieren, bietet eine flexible Lernumgebung und unterstützt die effektive Umsetzung der Betriebsprojekte. Am Ende des Tages haben alle Teilnehmenden ein handhabbares konkretes Projekt für sich definiert, das sie in den folgenden Wochen in ihren Betrieben umsetzen.

In der **Projektphase** des Kurses zwischen der siebten und zehnten Woche stehen die Durchführung der betrieblichen Projekte, die intensive Begleitung durch einen Projektcoach und die sorgfältige Aufbereitung der Ergebnisse im Mittelpunkt. Diese Phase ermöglicht es den Teilnehmenden, das erlernte Wissen praktisch im eigenen Betrieb anzuwenden, individuelle Lösungen für ihre Unternehmen zu entwickeln und die Effekte ihrer Projekte zu evaluieren. Die professionelle Unterstützung durch den Projektcoach stellt sicher, dass die Teilnehmenden in ihrer Arbeit zielgerichtet und effektiv vorgehen können.

Am **Abschlussstag** des Kurses, der wiederum je nach Teilnehmendenwunsch live als Online- oder Präsenzseminar organisiert werden kann, präsentieren die Teilnehmenden die Ergebnisse ihrer Projektarbeit. Diese Präsentationen dienen dem Erfahrungsaustausch und der Reflexion des Lernprozesses, unterstützt durch konstruktives Feedback der Trainer*innen und der anderen Kursteilnehmenden. Die erfolgreiche Projektumsetzung und aktive Kursteilnahme werden durch die Verleihung von Zertifikaten anerkannt, die von der DAA, einem der großen deutschen Weiterbildungsdienstleister, ausgestellt werden. Der Kurs endet mit einem Ausblick

auf die zukünftige Anwendung des Gelernten und die Fortführung des Netzwerks.

Diese strukturierte Herangehensweise ermöglicht eine intensive Auseinandersetzung mit den Themen Klimaneutralität und Ressourcenschutz und bereitet die Teilnehmenden optimal darauf vor, als Transformationsagent*innen in ihren Unternehmen zu agieren. Neben der direkten Qualifizierung leistet das Projekt auch einen wichtigen Beitrag zur Sensibilisierung für das Thema Nachhaltigkeit in der Arbeitswelt. Es fördert ein tiefgreifendes Verständnis für die Notwendigkeit eines kulturellen Wandels in Unternehmen und bietet praktische Lösungsansätze, um diesen Wandel zu gestalten. Durch die Stärkung der individuellen Kompetenzen und die Förderung eines Netzwerks von Transformationsagent*innen unterstützt das Projekt Unternehmen dabei, zukunftsfähig zu bleiben und einen positiven Beitrag zum Umwelt- und Klimaschutz zu leisten.

Zusätzlich zur fachlichen Qualifikation legt der Kurs großen Wert auf die Entwicklung von sozialen Kompetenzen wie Teamarbeit, Kommunikationsfähigkeit und Projektmanagement. Diese Fähigkeiten sind entscheidend, um die notwendige Überzeugungsarbeit in den Unternehmen leisten zu können und um nachhaltige Veränderungen erfolgreich zu implementieren. Zusammenfassend lässt sich sagen, dass der Kurs ein zukunftsweisendes Bildungsprogramm darstellt, das die Teilnehmer*innen dazu befähigt, als treibende Kräfte nachhaltiger Innovationen in ihren Organisationen zu agieren. Durch eine gelungene Kombination aus Wissensvermittlung, praktischer Anwendung und Netzwerkbildung trägt das Programm dazu bei, die Widerstandsfähigkeit und Innovationskraft

von KMU in einer sich wandelnden Wirtschaft und Arbeitswelt zu stärken. Der Erfolg des Kurses wird nicht nur an den erzielten Lernergebnissen, sondern auch an der nachhaltigen Implementierung der erarbeiteten Lösungen in den Unternehmen der Teilnehmer*innen gemessen werden müssen.

Die Autor*innen

*Elif Yüzer ist wissenschaftliche Mitarbeiterin in der Abteilung Forschung und Entwicklung der Deutschen Angestellten-Akademie DAA NRW. Im Projekt „Betriebliche Transformationsagent*innen für Klimaneutralität und Ressourcenschutz“ ist sie verantwortlich für die Entwicklung der Bildungseinheiten.*

*Kurt-Georg Ciesinger ist Leiter der Abteilung Forschung und Entwicklung der Deutschen Angestellten-Akademie DAA NRW und Leiter des Projektes „Betriebliche Transformationsagent*innen für Klimaneutralität und Ressourcenschutz“.*



- Einführung in die Thematik
- Vernetzung der Teilnehmer*innen
- Live als Online- oder Präsenzseminar

- Erfahrungsaustausch und Übungen
- Entwicklung der Betriebsprojekte
- Live als Online- oder Präsenzseminar

- Vorstellung der Projekte
- Kollegiale Fallberatung
- Resümee
- Zertifikatsverleihung
- Live als Online- oder Präsenzseminar



Selbstgesteuerter Wissenserwerb durch das modulare Online-Angebot

Michelle Gaertig, Sinah-Joy Martins

Im Rahmen seines hybriden Bildungsprogramms bietet das Projekt „trafoagent“ einen Selbstlernkurs an, welcher die Teilnehmenden ergänzend zu den Präsenzeinheiten beim Wissenserwerb unterstützt. Diese Selbstlernphase offeriert ein modulares Online-Angebot, das verschiedene, interdisziplinäre Lernzugänge aufzeigt und zum selbstständigen Lernen anleitet und anregt.

Im Folgenden soll der Selbstlernkurs mit seinen Lerninhalten und dem modularen Aufbau näher erläutert werden, um einen tiefergehenden Einblick in die Strukturierung des Bildungsangebots und dessen Ausgestaltung zu geben.

Durch die Tatsache, dass die Wissensvermittlung im virtuellen Raum stattfindet, wird den Teilnehmenden die Möglichkeit eingeräumt, flexibel von unterschiedlichen mobilen Endgeräten aus auf die Lernplattform zuzugreifen. So können Lernphasen entsprechend den individuellen Bedürfnissen zeit- und ortsunabhängig gestaltet werden und die Lernenden können die Bearbeitung jederzeit unterbrechen und an einem anderen Tag (und auf einem anderen Endgerät) nahtlos fortsetzen. Der zeitliche Aufwand zur vollständigen Bearbeitung des Selbstlernkurses inklusive Abschlusstest wird auf ca. 32 Unterrichtseinheiten (UE) geschätzt, wobei eine UE 45 Minuten umfasst. Die Selbstlernphase erstreckt sich über eine Bearbeitungszeit von sechs Wochen. Nach erfolgreicher Absolvierung des Abschlusstests erfolgt die Aushändigung einer Teilnahmebescheinigung.

Spezifisches Vorwissen für die Durchführung des Bildungsprogramms wird nicht vorausgesetzt, um den Einstieg möglichst niedrigschwellig zu gestalten. Ein gesundes Interesse am Thema ist jedoch hilfreich. Die Lernziele für den Kurs „Betriebliche Transformationsagent*innen für Klimaneutralität und Ressourcenschutz“ zielen darauf ab, die Kursteilnehmenden darauf vorzubereiten, in ihrem Unternehmen den Wandel zu einer nachhaltigeren, klimaneutralen und ressourcenschonenden Zukunft aktiv mitzugestalten und erfolgreich in ihrer Rolle als Transformationsagent*in zu agieren.

Dafür wird die Vermittlung von Grundlagenwissen in folgenden Bereichen angestrebt:

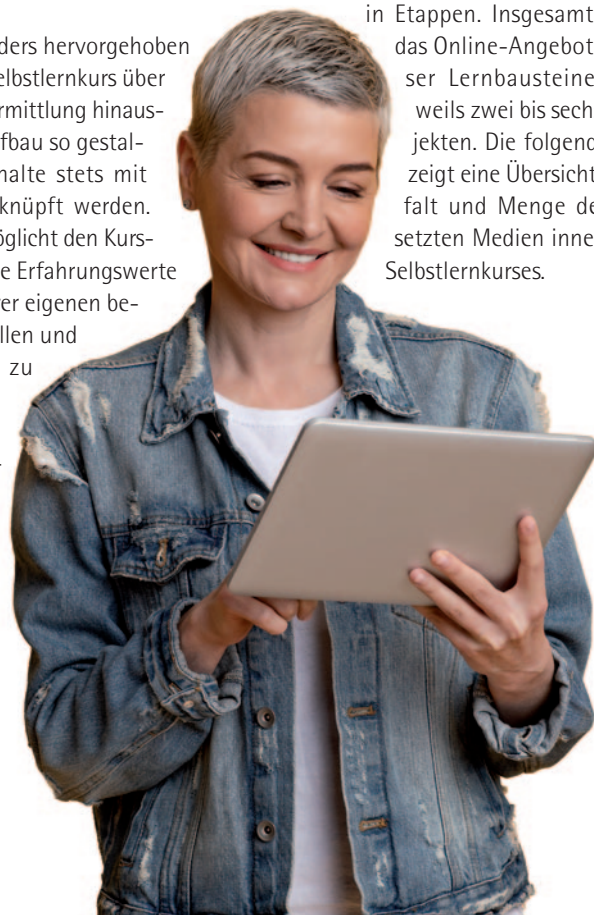
- æ Konzepte der Nachhaltigkeit,
- æ SDGs und die Deutsche Nachhaltigkeitsstrategie,
- æ EU-Taxonomie und ESG-Kriterien,
- æ Nachhaltigkeitsmanagement-Strategien,
- æ Nachhaltigkeitsbewertung und -berichterstattung,
- æ Methoden zur praktischen Umsetzung von Nachhaltigkeitsmaßnahmen,
- æ CO₂-Bilanzierung und effizientes Ressourcenmanagement,
- æ Projektmanagement,
- æ Soft Skills (Kommunikation, Moderation, Stressmanagement),
- æ Entwicklung und Durchführung eines individuellen Praxisprojekts im Unternehmen.

An dieser Stelle soll besonders hervorgehoben werden, dass der Online-Selbstlernkurs über die theoretische Wissensvermittlung hinausgeht. Didaktisch ist der Aufbau so gestaltet, dass theoretische Inhalte stets mit praktischen Ansätzen verknüpft werden. Diese Vorgehensweise ermöglicht den Kursteilnehmenden, individuelle Erfahrungswerte einzubringen, Bezug zu ihrer eigenen betrieblichen Praxis herzustellen und einen Reflexionsprozess zu durchlaufen.

Ein breit gewähltes Spektrum an Lernzugängen sowie die interaktive und abwechslungsreiche mediale Gestaltung unterstreichen dies zusätzlich.

Unter Nutzung von KI-Tools (z.B. ChatGPT oder HeyGen) ließen sich die Lerninhalte besonders kreativ aufbereiten und konnten in Form von Texten, Videos, Audio-Dateien (Text-to-Audio), Grafiken, Abbildungen sowie Übungsaufgaben mit interaktiven Schaltflächen in das Kursangebot integriert werden. Dies bietet nicht nur den Vorteil einer ansprechenderen Optik des Kurses, sondern dient darüber hinaus auch dem abwechslungsreichen sowie barrierefreien Wissenserwerb der Teilnehmenden.

Das Kursangebot ist in sogenannte Lernbausteine strukturiert, die wiederum jeweils in mehrere Lernobjekte gegliedert sind. Dieses Konzept bietet den Teilnehmer*innen ausreichend Überblick über das gesamte Lernangebot und erleichtert die Absolvierung des Selbstlernkurses in Etappen. Insgesamt umfasst das Online-Angebot vier dieser Lernbausteine mit jeweils zwei bis sechs Lernobjekten. Die folgende Tabelle zeigt eine Übersicht der Vielfalt und Menge der eingesetzten Medien innerhalb des Selbstlernkurses.





Medium	Anzahl
Illustrative Bilder	119
Grafiken, Diagramme etc.	30
Tabellen	5
Audio-Dateien	17
Eigens erstellte Videos	8
Videos hinter Links (z.B. YouTube)	14

Neben dem reinen Wissenserwerb wird während der Selbstlernphase auch bereits die Entwicklung eines individuellen Praxisprojekts in der im Schulungsablauf später folgenden Projektphase vorbereitet. Die während des Selbstlernkurses erarbeiteten Fähigkeiten finden nun in der Projektphase eine konkrete Anwendung und beinhalten u.a. Soft Skills und Grundlagen aus dem Projektmanagement.

Mithilfe des Methoden-Koffers im Selbstlernkurs, welcher u.a. die fünf Phasen des Projektmanagements beinhaltet, erarbeiten die Teilnehmenden ein Konzept für das eigene Projekt, das sie später begleitet durch Projektoaches bearbeiten. Diese Coaches stehen ihnen bei Fragen und Herausforderungen zur Seite und unterstützen den Prozess durch kontinuierliche Beratung. Zu keinem Zeitpunkt – weder in der Selbstlernphase noch in der späteren Projektphase – sind die Kursteilnehmer*innen auf sich allein gestellt, womit ein Scheitern oder Abbruch des Kurses vermieden werden soll. Darüber hinaus haben die Teilnehmenden die Möglichkeit, ihre Erfahrungen untereinander auszutauschen, was dem Knüpfen von Kontak-

ten einerseits und der kreativen Lösungsfindung andererseits dient. Die Vorstellung des Projekts erfolgt nach der Projektphase zum Abschlusstag im Kreis der Teilnehmenden und der Projektoaches.

Zusammenfassend leitet der modulare Aufbau des Online-Angebots die künftigen Transformationsagent*innen Schritt für Schritt dahingehend an, ein eigenes Nachhaltigkeitsprojekt zu realisieren, von der Idee bis zur Umsetzung, welches den Wandel in eine nachhaltigere Zukunft ein Stück weiter vorantreibt.

Die Autorinnen

Michelle Gaertig (Gesundheitspsychologin und Medizinpädagogin B.A.) und Sinah-Joy Martins (Kommunikationsdesignerin B.A.) sind wissenschaftliche Mitarbeiterinnen in der Abteilung Forschung und Entwicklung der DAA Deutsche Angestellten-Akademie NRW und im Projekt „trafoagent“ verantwortlich für die Entwicklung des Bildungsangebots.



Michelle Gaertig, Sinah-Joy Martins



Bildung schafft Zukunft.

Grüne Betriebsprojekte: Was ist möglich und wie funktionieren diese?

Daniela Bristot, Andreas Franke

Im Projekt „trafoagent“ ist im Schulungskonzept die Idee der sogenannten Betriebsprojekte implementiert, die sich an die Phase der theoretischen Schulungsmodule anschließen.

Ausgangspunkt dieser Idee sind die langjährigen positiven Erfahrungen mit den Beratungsmodellen der Programme „unternehmensWert: Mensch plus“ und INQA-Coaching.¹ In diesen Modellen sind klare Rollenkonzepte und Vorgehensweisen hinterlegt, die sich in der Praxis für Beratungs- und Coachingprojekte zur digitalen Transformationen bewährt haben. Die Kernelemente Ergebnisoffenheit und schrittweises Vorgehen, Lösungs- und Praxisorientierung, konsequente Beteiligung und Nachhaltigkeit kennzeichnen das agile Vorgehen. Dieser Rahmen gibt somit eine in der Fachwelt akzeptierte und angewandte Methode und Struktur wieder, die wir für das Projekt „trafoagent“ als Blaupause hinterlegt haben.

Wie entstehen nun Ideen für „grüne“ Betriebsprojekte? Nach Erfahrungswerten eigentlich immer aus dem Bedarf heraus. Oft sind es innerbetriebliche Themen, die schon länger bekannt sind, aber immer wieder einer dringenderen Priorität weichen mussten. Daher lohnt es sich, gerade dorthin zu schauen. Ideen gibt es meist genug und sie warten nur darauf, umgesetzt zu werden. Müssen Ideen erst entwickelt werden, so kann auch das Tool „Green Deal Radar“ verwendet werden, welches im Rahmen des

Projektes Green Deal NRW entstanden ist.² Beteiligungorientiert und strukturiert lassen sich hier Handlungsfelder erschließen und Ideen zur Umsetzung ableiten.

Themen für Betriebsprojekte könnten die Erstellung einer CO₂-Bilanz für das Unternehmen oder die Analyse von Arbeitsschritten sein, um zu erkennen, wie man Energie reduzieren, Abfälle vermeiden und Rohstoffverbräuche senken kann. Oder man stellt sich in der Personalentwicklung die Frage, welche Nachhaltigkeitskompetenzen für die Mitarbeitenden benötigt werden, um bei der Erreichung der festgelegten „grünen Ziele“ des Unternehmens tatkräftig mitarbeiten zu können.

Eine Struktur gibt Orientierung und einen klaren Rahmen

Als erstes werden Kümmerer für das Betriebsprojekt festgelegt. Nennen wir die Personen hier Transformationsagent*innen. Diese Agent*innen sammeln ein Team um sich, welches für die Bearbeitung der Aufgabe zuständig ist.

Ein fester Zeitrahmen, in dem die Ergebnisse oder Zwischenergebnisse für das zuvor definierte Ziel vorliegen sollen, schafft Raum zur

Orientierung. Nachdem Ziele und Aufgaben mit der Führungsebene abgesprochen sind, wird ein sogenannter Lenkungsreis aus Entscheidungsträger*innen und bestenfalls einer Mitarbeitendenvertretung eingerichtet. Diesem Lenkungsreis werden die (Zwischen-)Ergebnisse vorgetragen. Das unterstreicht die Bedeutung des Betriebsprojektes und vermeidet Fehlerarbeiten auf Grund von unterschiedlichen Erwartungshaltungen. Aus diesem Grund werden zwei Arbeitsphasen à sechs Wochen eingerichtet und dem Lenkungsreis die erarbeiteten Ergebnisse vorgestellt. Der*die Transformationsagent*in organisiert und moderiert mit Unterstützung der Projektcoaches diese Sitzungen.

Zu Beginn der jeweiligen Arbeitsphase findet ein Kick-off statt, bei dem im Team festgelegt wird, was genau in den nächsten Wochen erarbeitet werden soll und es werden Zuständigkeiten verteilt. Einmal pro Woche trifft sich das Team für ein bis zwei Stunden, um sich gegenseitig zu unterstützen und auf den neuesten Stand zu bringen. Der*die Transformationsagent*in coacht das Team, moderiert die Treffen und hält wichtige Ergebnisse, Schritte oder Fragestellungen fest.





Daniela Bristot, Andreas Franke

In den Zwischenzeiten bis zum wöchentlichen Teammeeting erarbeitet jede Person die jeweiligen Aufgaben. Da das Projekt nebenher zur eigentlichen Arbeit läuft, sollten hier nicht mehr als zwei bis vier Stunden pro Woche angesetzt und Freiräume dafür eingerichtet werden. Wichtig ist, auch schon bei der Themenfindung eine realistische Einschätzung vorzunehmen, welche Themenbereiche vom Umfang her passend für den Zeitraum erscheinen. Ist das Ziel zu groß, kann es auch gerne in Zwischenziele aufgeteilt werden. Wichtig: In allen Phasen werden die Transformationsagent*innen durch erfahrene Projektcoaches in individuell festgelegten Etappen begleitet und unterstützt.

Ein mögliches Beispiel, abgeleitet aus der Praxis

Blieben wir also einmal bei dem Fallbeispiel mit der Fragestellung: Welche grünen Kompetenzen sind bei Mitarbeitenden erforderlich, um das Unternehmen bei der grünen Zielausrichtung zu unterstützen? Dieses Beispiel basiert tatsächlich auf einem realen Beratungsfall und ist im Folgenden anonymisiert wiedergegeben.

Unsere Transformationsagentin „Lisa“ wurde von der Leitungsebene gefragt, ob sie diese Aufgabe übernehmen möchte. Denn Lisa ist motiviert und hat erfolgreich die Schulung zur Transformationsagentin durchlaufen.

Als erstes hat Lisa einen Aushang für die Belegschaft erstellt, mit dem sie darüber informiert, dass sie noch Mitglieder für das Projektteam sucht. Auch spricht sie einzelne Kolleg*innen direkt an, die ihr als geeignete Personen erscheinen. Das Team ist schnell gefunden und der Termin für den Kick-off festgelegt. In diesem Meeting legt das Team unter der Leitung von Lisa die Arbeitsaufgaben für die zwei sechswöchigen Arbeitsphasen fest.

In der ersten Phase wird ein Überblick über notwendige „Nachhaltigkeitskompetenzen“ erarbeitet. Nachfolgend werden die gefundenen Kompetenzen und Definitionen mit den eigenen grünen Zielen des Unternehmens abgeglichen.

Nach einigen Diskussionen hat sich das Team auf ein Set an grünen Kompetenzen inkl. detaillierter Kompetenzerfüllung geeinigt.

Während der gesamten Zeit steht Lisa dem Team tatkräftig zur Seite, moderiert die wöchentlichen Arbeits- und Lenkungs-kreistreffen und hält das Team zusammen. Die Ergebnisse dieser ersten Arbeitsphase stellt das Team dem Lenkungskreis, bestehend aus Geschäftsführung, Leitung Personal, Personalentwicklung und Mitarbeitendenvertretung erfolgreich vor.

Nun folgt die zweite Arbeitsphase. Das Projektteam hat sich vorgenommen, zwei weitere Arbeitsaufgaben für die sechswöchige Phase zu erarbeiten. Erstens sollen die gefundenen Kompetenzen in die Unternehmenskultur übertragen werden und zweitens die Belegschaft für die neuen grünen Kompetenzen sensibilisiert werden.

Zur Sensibilisierung der Belegschaft hat das Team viele unterschiedliche Ideen entwickelt. Es soll ein betriebliches Wissensmanagement zum Thema Klima- und Ressourcenschutz aufgebaut werden.

Auch die Ergebnisse der zweiten Arbeitsphase hat das Projektteam unter der Moderation und vorherigen Begleitung von Lisa als Transformationsagentin dem Lenkungskreis vorgetragen. Der Lenkungskreis ist dieses Mal nicht nur sehr angetan, sondern begeistert. Das Projektteam

und die erarbeiteten Ergebnisse werden gelobt und es wird einstimmig beschlossen, dass das Projektteam weiterhin im Betrieb bestehen bleiben soll. Seitdem trifft es sich alle zwei Wochen für eine Stunde. Es werden neue Ideen gesammelt und sich über innerbetriebliche oder von außen kommende grüne Veränderungen ausgetauscht.

Im Rahmen der Betriebsprojekte können unterschiedlichste Themen zum Klima- und Ressourcenschutz, je nach Priorisierung der betrieblichen Handlungsbedarfe, zum Tragen kommen.

Die Struktur der Umsetzung orientiert sich an bewährten Rollenkonzepten und Abläufen und spiegelt damit den State of the Art wider. Durch ihre beteiligungsorientierte Auslegung werden die Lerninhalte in die Organisation transferiert und führen somit zu einem deutlichen Mehrwert für alle Beteiligten im Prozess.

Die Autor*innen

Daniela Bristot ist Senior Consultant, Andreas Franke geschäftsführender Gesellschafter der mpool consulting GmbH Dortmund.

mpool
consulting

Struktur und Ablauf eines „trafoagent“-Betriebsprojektes



¹ <https://www.inqa.de/DE/angebote/inqa-coaching/uebersicht.html>. Zuletzt geprüft am 27.05.2024

² <https://greendealnrv.de/gd-radar-1>. Zuletzt geprüft am 27.05.2024

Unterschiedliche Kanäle in Förderprojekten – Wer liest was wo?

Anne Henter, Muhammed Ali Aksu

Das Ziel des Projektes „trafoagent“ ist es, ein umfassendes Konzept zur Einrichtung und Qualifizierung von Transformationsagent*innen in KMU zu entwickeln, zu erproben und umzusetzen. Als Ergebnis soll ein Bildungsangebot für Unternehmen und ihre Beschäftigten stehen, das nutzbringend ist und über das Projektende hinaus intensiv in den Zielregionen genutzt wird. Das Projekt soll also während seiner Laufzeit und auch darüber hinaus Strahlkraft in die Unternehmen der ehemaligen Kohleregionen in NRW entwickeln. Die konkrete Information über das Projekt und die Bildung von Netzwerken in den Zielregionen ist damit ein Kernanliegen des Projekts.¹

Die klassischen analogen Kanäle der Öffentlichkeitsarbeit, Veranstaltungen und Pressearbeit, müssen heute um das komplette Portfolio der digitalen Medien ergänzt werden, auch wenn der persönliche Kontakt auf „analoge Veranstaltungen“ immer noch ein wichtiger Faktor ist, um Verbindungen aufzubauen und zu festigen. Im Projekt „trafoagent“ werden daher alle – analogen und digitalen – Kanäle für die Information und Vernetzung genutzt: Tagespresse, Zeitschriften, Veranstaltungen, Website, Social Media.

Pressearbeit

Mit Hilfe der Presse erreicht man auch heute noch viele Multiplikator*innen und Unternehmen. Eine Mitteilung hinsichtlich des Projekts in den Tageszeitungen vor Ort bringt das Projekt quasi bis vor die Haustür. Ob digitale Ausgabe oder Print, es gibt noch eine ausreichend große Gruppe, die es gewohnt ist, jeden Tag einen Blick in die Zeitung zu werfen. Für diese Zielgruppe werden projektbegleitende Pressemitteilungen herausgegeben, die in diversen Zeitungen im Fördergebiet erscheinen. Aufgrund seiner großen medialen Reichweite übernimmt schwerpunktmäßig das Wuppertal Institut als Projektkoordinator diese Aufgabe.

Zeitschrift

Die Zeitschrift „green transfær“, die in mindestens zwei Ausgaben während des Projektes erscheint, soll für interessierte Personen einen Überblick über das Projekt bieten. Der Fokus liegt klar auf dem Projekt „trafoagent“ und enthält wissenschaftliche Hintergründe zu den Konzepten, mit denen gearbeitet wird, aber auch Berichte darüber, wie die Konzepte umgesetzt wurden.

Zielgruppen sind auch hier Unternehmen und Multiplikator*innen. Unternehmen können darin noch einmal Details zum Projekt und den Angeboten nachlesen und Personen, die das Projekt in ihr Netzwerk tragen möchten, können nach dem Lesen wesentlich tiefere Fragen zum Projekt beantworten. Zudem lässt sich das Bildungsangebot viel gezielter ins Netzwerk einspielen, wenn mehr Informationen vorhanden sind. Die Zeitschrift hat ebenfalls den Vorteil, dass sie nach dem Projekt als „Artefakt“ erhalten bleibt und somit die Ergebnisse langfristig (z.B. zur Nutzung durch Folgeprojekte) zur Verfügung stehen. Durch die Hochwertigkeit der Printausgabe ist es wahrscheinlicher, dass Personen nach ihr greifen und sie durchblättern.

Veranstaltungen

Wie bereits oben angesprochen, erfolgt die Meinungsbildung und Vernetzung nach wie vor in sehr starkem Maße in persönlichen Begegnungen. Daher sind Präsenzveranstaltungen ein wichtiger Part bei der Öffentlichkeitsarbeit eines Projektes, sei es durch Fachvorträge oder Pausengespräche.

Das Projekt „trafoagent“ sieht daher insbesondere die Beteiligung an Veranstaltungen Dritter als ein wichtiges Medium an, um ein neues Publikum über das Angebot zu informieren und die erarbeiteten Tools und Methoden nutzbar zu machen. Auch der Kontakt zu und die Vernetzung mit anderen Projekten ist ein wesentliches Ziel des Transfers durch Veranstaltungen.

Website

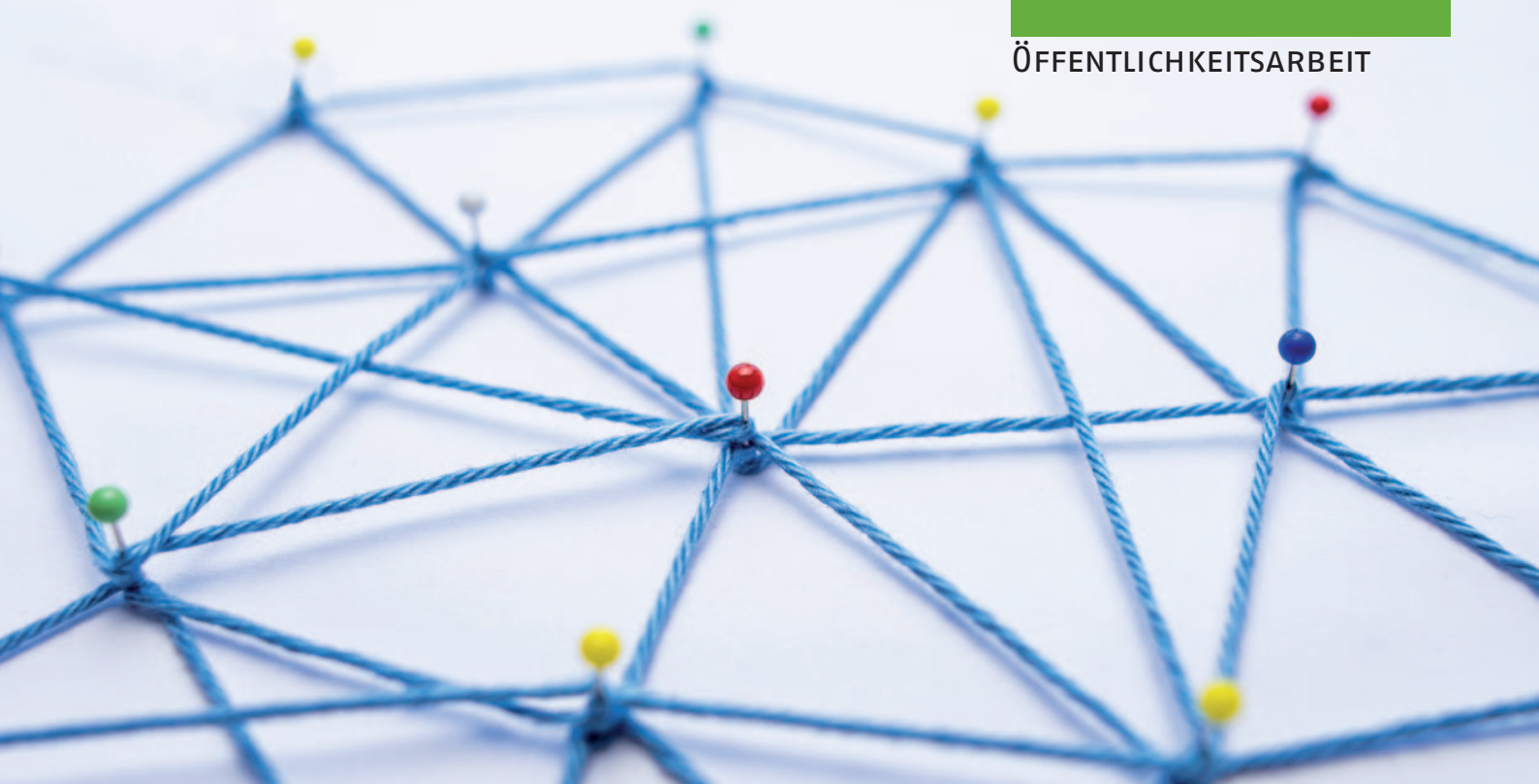
Für einen erleichterten Zugang zu den Tools und Methoden wurde eine Website erstellt. Diese lässt sich schnell teilen und der Zugang

kann selbstbestimmt stattfinden. Die Tools und Methoden werden dabei kurz, aber ausreichend erklärt, sodass man fast von einer Mini-Lernplattform reden kann. Mit Hilfe der Webpräsenz soll die Hemmschwelle gesenkt werden, sich mit den Themen Transformation und Nachhaltigkeit zu beschäftigen. Daher wird eine leichte Sprache verwendet. Auch die Projektergebnisse sollen in sich leicht verständlich und leicht zugänglich sein. Ziel ist es, über diesen Kanal Menschen für das Thema zu sensibilisieren und gleichzeitig aufzuzeigen, dass betrieblicher Klima- und Ressourcenschutz machbar sind.

Bereits ausgebildete Transformationsagent*innen können hier schnell ihre Arbeitsmittel wiederfinden und einsetzen. Die Website richtet sich aber auch an Betriebe und Beschäftigte, die mit Hilfe der auf der Website bereitgestellten Handwerkszeuge selbst zu mehr Nachhaltigkeit beitragen wollen, unabhängig von einer konkreten Beteiligung am Projekt „trafoagent“.

Social Media

Als neuer Kanal wird der „trafoagent“ auch auf Social Media ausgespielt. Um die Zielgruppen Multiplikator*innen, Forschende und möglicherweise auch KMU anzusprechen, ist eine Projektseite auf LinkedIn entstanden. Innerhalb des Projektteams befinden sich bereits aktive Nutzende dieser Plattform, sodass sich Beiträge (Posts) über deren Netzwerke teilen lassen und so möglichst viele weitere Personen erreicht werden. Der Algorithmus von LinkedIn sieht häufig geteilte Posts als relevante Themen an und spielt diese an Personen aus, die nicht mit dem Projektteam in Kontakt stehen. So lassen sich eventuell neue Netzwerke und neue Kontakte erschließen.



Auch die Option, in Gruppen aktiv zu sein und darüber mehr Sichtbarkeit für das Projekt zu generieren, ist ein Grund, Social Media als weiteren Kanal zu nutzen. Regelmäßiges Posten sorgt bei dem Algorithmus ebenfalls dafür, dass die Seite als relevant angesehen wird und damit mehr Reichweite bekommt, also mehr Personen außerhalb der bestehenden Kontakte angezeigt wird. Um diesen Effekt zu nutzen, wird einmal die Woche ein Post auf LinkedIn veröffentlicht. Möglichst kurz wird ein Aspekt des Projektes aufgegriffen, Personen vorgestellt, neue Tools beworben und auf die Webpräsenz verlinkt, Veranstaltungen beworben oder nachbetrachtet. Der Inhalt der Posts sollte ein „snackable content“ sein, der für das Publikum interessant, aber auch leicht zu lesen ist. Sollten tieferegehende Informationen gewünscht sein, können Kommentare zum Post gemacht oder die Projektseite angeschrieben werden.

Durch die Geschwindigkeit von Social Media ist hier auch ein schnelles Community Management von Nöten, wenn Interaktion auftaucht. Diese ist gewünscht, denn auch Interaktion wird vom Algorithmus dahingehend interpretiert, dass es sich um ein relevantes Thema handelt, da es zur Diskussion anregt – was wiederum mehr Reichweite bedeutet. Im Nachgang bleibt auch die Projektseite als „Artefakt“ erhalten, indem man den Verlauf des Projektes nachvollziehen kann. Zudem lässt sich mit den neu gewonnenen Kontakten ein digitales „trafoagent“-Netzwerk aufbauen, das die entstandene Expertise zu schätzen weiß und beim Aufbau selbsttragender Strukturen nach Projektende hilfreich sein kann.

¹ Vgl. hierzu auch das Geleitwort von Heike Ruelle und Andreas Bendig in diesem Heft.

In Summe stellen alle Kanäle Wege dar, um auf die im Projekt entwickelten Lösungsangebote für die Zielregionen hinzuweisen. Der Ansatz, möglichst viele Beschäftigte und Unternehmen anzusprechen, um die Regionen bei der ökologischen Transformation zu fördern, ist im Rahmen des Projektes durch die Nutzung der genannten Kanäle im großen Umfang erfüllt.

Informationskanäle des Projektes

- Projektwebsite:
<https://transformationsagent.de/>
- green transfær:
<https://www.zeitschrift-praevuew.de/>
- Pressemitteilungen:
<https://wupperinst.org/presse>
- LinkedIn: <https://www.linkedin.com/show-case/trafoagent/>

Die Autor*innen

Anne Henter, Diplom-Erziehungswissenschaftlerin und MA Sozialwissenschaften, ist Junior Consultant bei mpool consulting GmbH. Ihre Beratungsschwerpunkte sind Kompetenzbilanzierung und Personalentwicklung.

Muhammed Ali Aksu, Soziologe und Medienwissenschaftler (M.Sc.), ist wissenschaftlicher Mitarbeiter in der Abteilung Forschung und Entwicklung der Deutschen Angestellten-Akademie DAA NRW. Im Projekt „trafoagent“ ist er verantwortlich für die Entwicklung der digitalen Tools.



Anne Henter, Muhammed Ali Aksu

mpool
consulting



Bildung schafft Zukunft.



green

transfær

