

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.

