

## Klima statt Kohle

Nachhaltigkeit für KMU durch  
Betriebliche Transformationsagenten

Noch fünf Jahre, dann steigt Nordrhein-Westfalen – früher als andere Bundesländer – aus der Kohleförderung aus. „Für den Klimaschutz ist das ein Meilenstein, für die Region allerdings auch eine große Herausforderung“, heißt es vonseiten der Landesregierung. Auch für Unternehmen rücken Themen wie Klimaschutz und Nachhaltigkeit immer mehr in den Vordergrund. Ein neues Bildungsprogramm soll KMU auf die neuen Anforderungen vorbereiten. Mitarbeitende werden dabei zu „Betrieblichen Transformationsagenten\* für Klimaneutralität und Ressourcenschutz“ geschult. In einer Kombination aus Lernen, Selbstlernen, praktischen Anwendungen und Vor-Ort-Coaching sollen sie befähigt werden, die spezifischen Transformationsaufgaben in ihrem Unternehmen zu identifizieren und umzusetzen.

Die Welt steht unter Druck: Klimaschutz, Nachhaltigkeit und Ressourcenmanagement sind nicht mehr nur politische Schlagworte, sondern bestimmen zunehmend den Alltag von Unternehmen. Kleine und mittlere Unternehmen (KMU), das Rückgrat der deutschen Wirtschaft, sehen sich dabei oft in einer Zwickmühle: Auf der einen Seite wächst der Druck durch neue EU-Regulierungen wie die Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD) oder die EU-Taxonomie. Auf der anderen Seite fehlen vielen Betrieben Ressourcen und Know-how, um die notwendigen Veränderungen umzusetzen. Sie sind aufgrund der vielen Richtlinien aus eigener Kraft kaum in der Lage, die regulatorischen Anforderungen zu erfüllen, geschweige denn, sie als Impuls für die eigene nachhaltige Unternehmenstransformation zu nutzen.

## Agentinnen und Agenten in Nachhaltigkeitsmission

Das neue Bildungsangebot greift diese zentralen Herausforderungen gezielt auf. Es befähigt Mitarbeitende als Transformationsagenten, konkrete erste Schritte in Richtung nachhaltiger Unternehmensentwicklung einzuleiten und umzusetzen. „Der Schwerpunkt unseres Bildungsangebots liegt darin, Mitarbeitende aus einer beobachtenden in eine aktive Rolle zu führen“, erklärt Heike Ruelle von der G.I.B., die das Projekt im Auftrag der Landesregierung begleitet. „Sie erhalten das Wissen und die Kompetenzen, in ihrem Unternehmen die Transformation hin zu klimaneutralen und ressourcenschonenden Produktions- und Arbeitsweisen anzustoßen. Sie sollen dabei – vergleichbar mit betrieblichen Sicherheits-, Datenschutz- und anderen Beauftragten – das Thema nachhaltiges Wirtschaften in den Unternehmen verankern, verstetigen und gleichzeitig Anlaufstelle wie Impulsgebende sein.“

Das gesamte Projekt ist kostenlos für die Unternehmen. Es wird finanziert aus dem Just Transition Fund (JTF), den die Europäische Union geschaffen hat, um den vom Kohleausstieg betroffenen Regionen und Menschen dabei zu helfen, die Auswirkungen der Transformation zur Klimaneutralität zu bewältigen. Dieser Fonds ist Teil des Green Deal der EU und zielt darauf ab, den Übergang zu einer klimaneutralen Wirtschaft bis 2050 sozial gerecht und inklusiv zu gestalten.



Foto: zinkevych – stock.adobe.com

## Lernen, austauschen, umsetzen: die einzelnen Programmphasen

Seit September 2024 sind zwölf Unternehmen Teil des Pilotprogramms. Es erstreckt sich über zwei Jahre, wobei die Betriebe lediglich ihre Mitarbeitenden freistellen müssen. Nach einem ersten Austausch, der je nach Möglichkeit virtuell oder vor Ort erfolgt, begann das Projekt mit einer Kick-off-Veranstaltung. Es folgten eine Phase des Selbststudiums und ein Vertiefungstag. Derzeit führen die Teilnehmenden ihre betriebsinternen Projekte durch, und es folgt schließlich die Ergebnispräsentation.

## PHASE 1: Kick-off

„Beim ersten Präsenztage zeigte sich eine der großen Herausforderungen des Programms: die Vielfalt der Teilnehmenden“, berichtet Julia Brandt, Senior Researcher vom Wuppertal Institut für Klima, Umwelt, Energie (WI). Das Institut war Gastgeber des Kick-offs und ist der wissenschaftliche Partner eines interdisziplinären Teams. Die Projektpartner sind die DAA, Deutsche Angestellten Akademie, mit Expertise im Bereich Weiterbildung, das WI für die Umsetzung der wissenschaftlichen Erkenntnisse in die unternehmerische Praxis sowie die auf die ökologische Transformation spezialisierte Beratungsagentur mpool consulting. Die Agentur ist in dem Projekt unter anderem für das Coaching und die Projektarbeit vor Ort zuständig.

„Diese Vielfalt zeigte sich zum einen in den Branchen, die die Teilnehmenden vertreten. Wir haben zum Beispiel Dienstleister aus dem Medizinbereich, dem Baumaschinenverleih und dem Veranstaltungsmanagement oder produzierende Betriebe aus dem Maschinenbau, der Metallverarbeitung, der IT oder der Chemie. Es ist ein bunt gemischtes Feld“, ergänzt Psychologe und Arbeitswissenschaftler Kurt-Georg Ciesinger von der DAA. „Sie alle eint die Verunsicherung darüber, was auf sie zukommt – sei es durch CO<sub>2</sub>-Bilanzierung, Berichterstattungspflichten oder Anforderungen von Banken und nachhaltiges Lieferkettenmanagement. Sie suchen Orientierung und Hilfe für die ersten Schritte. Andere sehen die Chance, ihre Prozesse zu optimieren, und wollen gezielt fachliche Expertise einholen. In der Gruppe gibt es sicherlich auch Teilnehmende, die sich Wissen über die Grundlagen hinaus aneignen möchten, etwa zum Umgang mit Widerständen oder Stress in Projekten.

Das sind Themen, die auf großes Interesse stoßen. Dementsprechend individuell mussten wir natürlich die Betreuung der zukünftigen Trafoagent\*innen gestalten“, so Kurt-Georg Ciesinger.

Doch die Bedenken der Organisatorinnen und Organisatoren lösten sich schnell auf. Obwohl die Gruppe sehr heterogen war, entwickelte sich ein aktiver Austausch und sofort wurden Schnittmengen und vor allem das große Potenzial an unterschiedlichen Erfahrungen sichtbar.

### KLEINER APPETIZER: DIE APP BASEKOMP

Zu Beginn der Maßnahme luden die Teilnehmenden die App BaseKOMP auf ihr Smartphone. In der interaktiven App fanden sie nach einem kurzen Kompetenzcheck Antworten auf Fragen wie: Welche Kompetenzen benötige ich für mein Vorhaben? Welches Wissen habe ich schon und wo liegen meine eigenen Weiterbildungsbedarfe oder auch die der gesamten Organisation? Auf Grundlage der Selbsteinschätzung generiert die App ein individuelles Profil der Stärken und Schwächen, einen Benchmark im Vergleich zu anderen Gruppen sowie den Qualifikationsbedarf für die künftigen Aufgaben als Transformationsagenten. Direkt in der App erhielten die Anwenderinnen und Anwender durch kurze Texte, Audiosequenzen oder Videos die Möglichkeit, vorhandene Bildungslücken zu schließen. „Mit der App schlugen wir gleich zwei Fliegen mit einer Klappe“, erklärt Kurt-Georg Ciesinger, der mit seinem Team der DAA die App und den Selbstlernkurs entwickelte. „Die Teilnehmenden erkannten schnell und auf spannende Weise ihren Wissensstand zum Thema Nachhaltigkeit. Gleichzeitig erhielten wir dank der anonymisierten Ergebnisse einen Überblick über das Gruppenniveau, vorhandene Stärken und Bereiche mit großem Informationsbedarf“, ergänzt er.



## PHASE 2: Selbstlernkurs, ein Online-Programm zum individuellen Lernen

Nach dem ersten Präsenztage gingen die Teilnehmenden in eine sechswöchige Selbstlernphase. Für diese Phase hatte das Team der DAA ein interaktives Bildungsprogramm entwickelt, einen Selbstlernkurs mit Informationen, Übungen, Checks und Fallbeispielen. „Wir arbeiten hier mit Texten, Grafiken, Videos und auch Audio-dateien, um alle Lerntypen anzusprechen und die Informationen so barrierefrei wie möglich zur Verfügung zu stellen“, erklärt der Psychologe und Arbeitswissenschaftler Kurt-Georg Ciesinger.

Das Programm ist so aufgebaut, dass sowohl die Grundlagen als auch das vertiefende Wissen zu Themen wie Nachhaltigkeit, Digitalisierung oder Umweltschutz abgerufen werden können. Die Teilnehmenden gestalten ihre Nutzung flexibel: Sie arbeiten die Themen von Anfang bis Ende durch, steigen mittendrin ein oder vertiefen gezielt einzelne Bereiche. Ein kurzer Abschlusstest rundet die Selbstlernphase ab.

„Die Selbstlernphase wird durch Beratungs- und Coachingangebote unterstützt, die Teilnehmenden stehen an keiner Stelle allein mit ihren Fragen“, erklärt Andreas Franke, Geschäftsführer von mpool consulting, der mit seinen Kolleginnen und Kollegen während der Projektzeit mit den Unternehmen und ihren Transformationsagenten im ständigen Austausch steht. „Diese Begleitung ist entscheidend, denn unser Fokus liegt nicht nur auf der reinen Wissensvermittlung. Es geht darum, echte Veränderungen zu initiieren“, ergänzt Kurt-Georg Ciesinger von der DAA. „Vor diesem Hintergrund haben wir die App entwickelt.“

Bis zum zweiten Präsenztage Ende Oktober hatten die Teilnehmenden Zeit, das Online-Programm durchzuarbeiten, sodass sie an diesem Tag auf einem gemeinsamen Wissensstand waren. „Sie verfügen nun alle über das Basiswissen zu nachhaltigem Wirtschaften, kennen die 17 Ziele für nachhaltige Entwicklung der Vereinten Nationen“, erklärt WI-Forscherin Julia Brandt. „Sie haben außerdem ein grundlegendes Verständnis der Deutschen Nachhaltigkeitsstrategie und der EU-Taxonomie, die einheitliche Standards für nachhaltige Wirtschaftstätigkeiten definiert. Der Green Deal ist ihnen ebenso bekannt wie die ESG-Kriterien, die Umwelt, Soziales und Unternehmensführung bewerten und als Maßstab für Nachhaltigkeit und Verantwortung von Unternehmen gelten“, so Julia Brandt über die inhaltlichen Grundlagen des Programms.

### DIE INHALTE DES SELBSTLERNPROGRAMMS

- Konzepte der Nachhaltigkeit
- SDGs und die Deutsche Nachhaltigkeitsstrategie
- EU-Taxonomie und ESG-Kriterien
- Nachhaltigkeitsmanagement-Strategien
- Nachhaltigkeitsbewertung und -berichterstattung
- Methoden zur praktischen Umsetzung von Nachhaltigkeitsmaßnahmen
- CO<sub>2</sub>-Bilanzierung und effizientes Ressourcenmanagement
- Projektmanagement
- Soft Skills (Kommunikation, Moderation, Stressmanagement)
- Entwicklung und Durchführung eines individuellen Praxisprojekts im Unternehmen

### PHASE 3: Austauschen, inspirieren, netzwerken

Am zweiten Präsenztage tauschten sich die Teilnehmenden über ihre Erkenntnisse aus und stellten ihr jeweiliges Praxisprojekt vor. Wieder war die Bandbreite groß. Die einen wählten das Thema Klimabilanzierung, anderen ging es um die Erstellung von Nachhaltigkeitsberichten, die Einführung eines nachhaltigen Beschaffungsmanagements, die Kreislaufwirtschaft oder aber um die Konzeption nachhaltiger Events.

Auch die Präsentationen spiegelten die Heterogenität der Gruppe wider, erklärt Kurt-Georg Ciesinger von der DAA. „Während manche zunächst nur eine Idee von ihrem Praxisprojekt hatten, präsentierten andere bereits das komplette Projektmanagement ihres Vorhabens. Diese Spannweite ist für uns eine Herausforderung, aber wir versuchen, alle mitzunehmen, sodass jeder am Ende zufrieden ist“, so der DAA-Projektleiter.



Foto: tirachard – stock.adobe.com

Trotz oder gerade wegen dieser großen Bandbreite erkannten die Projektpartner schnell, dass der Bedarf an Vernetzung groß ist. Herausforderungen, die für einzelne Teilnehmende unüberwindbar scheinen, können durch Erfahrungen aus einer anderen Branche oft geklärt werden. Dieser Austausch schafft neue Perspektiven und bringt die Unternehmen näher zusammen.

### PHASE 4: Umsetzen, Wissen vertiefen, Erfolge feiern

Bis Januar 2025 sind die Teilnehmenden nun damit beschäftigt, ihre Projektideen auszuarbeiten und so weit wie möglich umzusetzen. „Unser Ziel ist es, dass das vermittelte Wissen nicht nur theoretisch bleibt, sondern praktisch angewendet wird“, erklärt Berater Andreas Franke von mpool consulting. „Da die Forschung zeigt, dass Wissen allein oft nicht ausreicht, um Verhaltensänderungen auszulösen, legen wir besonders großen Wert darauf, dass die Teilnehmer konkrete Fragestellungen aus ihren Unternehmen bearbeiten.“ Dabei geht es gar nicht so sehr darum, eine umfassende Nachhaltigkeitsstrategie für ein Unternehmen zu entwickeln. Diese Vorstellung könnte viele eher abschrecken. Die Themen sind oft viel niedrigschwelliger angesetzt. Ein Betrieb kann beispielsweise erstmal definieren, was die wesentlichen Nachhaltigkeitsthemen sind, und darauf aufbauend zielgerichtet erste Maßnahmen initiieren. Die Herausforderung nach diesem Beschluss besteht auch darin, alle Mitarbeitenden zum Mitmachen zu motivieren und ausfindig zu machen, denn sie sind die Expertinnen und Experten in ihrer täglichen Arbeit im Unternehmen.

„In diesen vielschichtigen Prozessen können wir meist die grundsätzlichen Richtungsfragen der Teilnehmenden, wie etwa, welche Standards genutzt werden sollen, direkt beantworten“, erklärt Unternehmensberater Andreas Franke. „Schwieriger wird es, wenn es um Detailfragen geht, die spezifisches Fachwissen verlangen. Dann ist der intensive Austausch zwischen den Projektpartnern gefordert. Solche Detailfragen erfordern zudem häufig Rücksprache mit Expertinnen und Experten und tiefergehende Analysen. In Nordrhein-Westfalen steht uns hierfür ein hervorragendes Netzwerk zur Seite, bestehend aus Regionalagenturen, der Wirtschaftsförderung vor Ort und zahlreichen Branchenverbänden“, erklärt er weiter.



Ihre Rollen reichen von strategischen bis zu praktischen Tätigkeiten, von der Entwicklung komplexer Nachhaltigkeitsstrategien bis zur Verringerung des Papierverbrauchs oder der Abfallvermeidung.

„Wir haben für alle Teilnehmenden die passenden Bildungsangebote. Wie aber die Rollen konkret aussehen, ergibt sich aus den Anforderungen im Betrieb – und letztlich auch aus den Neigungen und dem Engagement der Transformationsagent\*innen selbst“, so Kurt-Georg Ciesinger von der DAA. „Deshalb haben wir bei der Entwicklung dieser Weiterbildung viel Wert auf soziale Kompetenzen wie Teamarbeit, Kommunikationsfähigkeit und Projektmanagement gelegt. Diese Fähigkeiten sind entscheidend dafür, dass die Transformationsagent\*innen sowohl die Geschäftsführung als auch die Kolleg\*innen überzeugen und in die Transformationsarbeit einbeziehen können.“

## NRW als Modellregion für den Wandel

Derzeit ist das Weiterbildungskonzept „Transformationsagenten für Klimaneutralität und Ressourcenschutz“ noch auf die vom Kohleausstieg betroffenen Regionen Rheinisches Revier und nördliches Ruhrgebiet beschränkt. In Zukunft ist es sicherlich denkbar, mit diesem Projekt auch Unternehmen in anderen Regionen Nordrhein-Westfalens oder darüber hinaus auf ihre großen Transformationsaufgaben vorzubereiten. „Unser Konzept ist so angelegt, dass es

überall angewandt werden kann, unabhängig von der Region oder Branche. Es geht um grundlegende Fragen, die jedes der über 700.000 KMUs in Nordrhein-Westfalen betreffen, das Energie verbraucht oder produziert. Mit der Plattform, die die DAA bereitstellt, ist eine flexible Nutzung möglich“, versichert Julia



Foto: Zamrznuti tonovi – stock.adobe.com

Brandt vom Wuppertal Institut. mpool consulting-Geschäftsführer Andreas Franke fügt hinzu: „In Zukunft könnte das Konzept auch um die soziale Komponente erweitert werden. Denn die ökologische und die soziale Transformation gehören untrennbar zusammen, wenn wir die 17 Nachhaltigkeitsziele der Vereinten Nationen erreichen wollen.“

Am Ende bleibt eine zentrale Botschaft: Der Weg zu mehr Nachhaltigkeit beginnt mit kleinen Schritten. Das Bildungsprogramm zeigt, wie Unternehmen diesen Weg gehen können – mit Unterstützung, Orientierung und Mut zur Veränderung.

---

\* „Betriebliche Transformationsagenten“ werden in diesem Beitrag als Eigenname nicht geschlechtsneutral verwendet.



#### **IMPRESSUM**

G.I.B.-Beiträge zur Arbeits- und Sozialpolitik

#### **HERAUSGEBERIN**

G.I.B. – Gestaltung, Innovation und Beratung  
in der Arbeits- und Sozialpolitik GmbH

Im Blankenfeld 4 • 46238 Bottrop

Tel.: 02041 767-0 • Fax: 02041 767-299

mail@gib.nrw.de • www.gib.nrw.de

Geschäftsführer: Torsten Withake (V. i. S. d. P.)

#### **VERANTWORTLICHER REDAKTEUR**

Josef Muth

j.muth@gib.nrw.de

#### **GESTALTUNG**

Andrea Bosch

a.bosch@gib.nrw.de

#### **TITELFOTO**

Rochu\_2008 – stock.adobe.com

April 2025

#### **FACHLICHE ANSPRECHPERSON IN DER G.I.B.**

Heike Ruelle

h.ruelle@gib.nrw.de

#### **EXTERNE ANSPRECHPERSONEN**

Julia Brandt

Wuppertal Institut für Klima, Umwelt, Energie gGmbH (WI)

julia.brandt@wupperinst.org

Kurt-Georg Ciesinger

DAA Deutsche Angestellten-Akademie GmbH

kurt-georg.ciesinger@daa.de

Andreas Franke

mpool consulting GmbH

a.franke@mpool-consulting.de

#### **AUTORIN**

Renate Gervink

office@gervink-redaktion.de