

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.