

BERUFSBILDUNG IN DER PRAXIS

Carolin Wicke | Karina Kiepe | Juliane Reichel | Clarissa Becker | Heike Jahncke |  
Karin Rebmann | Tobias Schlömer

# Geschäftsmodell- und Kompetenzentwicklung für nachhaltiges Wirtschaften

**BERUFSBILDUNG IN DER PRAXIS**

Carolin Wicke | Karina Kiepe | Juliane Reichel | Clarissa Becker |  
Heike Jahncke | Karin Rebmann | Tobias Schlömer

# **Geschäftsmodell- und Kompetenzentwicklung für nachhaltiges Wirtschaften**

**Selbstlernmaterial für Ausbildungspersonal und Auszubildende**

Verbundprojekt „Geschäftsmodell- und Kompetenzentwicklung für nachhaltiges Wirtschaften im Handel“ (GEKONAWI) unter Leitung von Tobias Schlömer und Leitung des Verbundpartners Karin Rebmann  
Der Modellversuch GEKONAWI wurde vom Bundesinstitut für Berufsbildung (BIBB) aus Mitteln des Bundesministeriums für Bildung und Forschung (BMBF) im Rahmen des Förderschwerpunkts „Berufsbildung für nachhaltige Entwicklung 2015–2019“ gefördert.

## Impressum

**Zitiervorschlag:**

Wicke, Carolin u. a.: Geschäftsmodell- und Kompetenzentwicklung für nachhaltiges Wirtschaften. Selbstlernmaterial für Ausbildungspersonal und Auszubildende. Bonn 2019

1. Auflage 2019

**Herausgeber:**

Bundesinstitut für Berufsbildung  
Robert-Schuman-Platz 3  
53175 Bonn  
Internet: [www.bibb.de](http://www.bibb.de)

**Publikationsmanagement:**

Stabsstelle „Publikationen und wissenschaftliche Informationsdienste“  
E-Mail: [publikationsmanagement@bibb.de](mailto:publikationsmanagement@bibb.de)  
[www.bibb.de/veroeffentlichungen](http://www.bibb.de/veroeffentlichungen)

**Herstellung und Vertrieb:**

Verlag Barbara Budrich  
Stauffenbergstraße 7  
51379 Leverkusen  
Internet: [www.budrich.de](http://www.budrich.de)  
E-Mail: [info@budrich.de](mailto:info@budrich.de)

**Lizenzierung:**

Der Inhalt dieses Werkes steht unter einer Creative-Commons-Lizenz (Lizenztyp: Namensnennung – Keine kommerzielle Nutzung – Keine Bearbeitung – 4.0 International).



Weitere Informationen finden Sie im Internet auf unserer Creative-Commons-Infoseite [www.bibb.de/cc-lizenz](http://www.bibb.de/cc-lizenz).

ISBN 978-3-8474-2978-4 (Print)

ISBN 978-3-96208-154-6 (Open Access)

urn:nbn:de:0035-0809-0

**Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek**

Die deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <https://www.dnb.de> abrufbar.

Gedruckt auf PEFC-zertifiziertem Papier

## Zeichenerklärung



Prüflisten/Checklisten



Definition



Tipp



Weiterführende Informationen



Wissenswertes

## ► Vorwort

Nachhaltigkeit ist mehr als Umweltschutz. Für Unternehmen bedeutet sie vor allem Zukunftsfähigkeit in Hinblick auf ökonomische, ökologische und gesellschaftliche Faktoren. So sind Unternehmen nicht nur mit globalen Herausforderungen wie dem Klimawandel, Ressourcenknappheit, zunehmender Gesundheitsbelastung oder sozialer Ungleichheit konfrontiert. Hinzu kommen strengere politische Vorgaben wie Berichtspflichten zur Nachhaltigkeit, während sich gleichzeitig die Anforderungen der Kundinnen und Kunden verändern. Gerade der Handel soll jetzt und in Zukunft mehr Verantwortung übernehmen, sei es in Bezug auf faire Produktion von Waren, umweltschonende Transportwege oder Einsparung von Verpackung, um nur einige Beispiele zu nennen. Diese Entwicklungen spiegeln sich auch im Recruiting von Mitarbeitenden wider: Unternehmen, die Nachhaltigkeit aktiv leben und in ihr Geschäftsmodell integrieren, finden leichter Auszubildende und Fachkräfte.

Berufliche Aus- und Weiterbildung ist dabei ein starker Motor nachhaltiger Entwicklung. Auszubildende und Fachkräfte setzen Innovationen in der Arbeitswelt um, welche die Gesellschaft verändern können. Berufstätige sollten daher fähig sein, sich mit aktuellen und künftigen Herausforderungen in beruflichen, gesellschaftlichen und privaten Situationen verantwortlich auseinanderzusetzen. Nachhaltigkeit soll in Aus- und Weiterbildung jedoch nicht als zusätzlicher Lerninhalt vermittelt werden. Stattdessen wird an dem angesetzt, was in den jeweiligen Berufen bereits getan wird – auch wenn es vielleicht nicht als „Nachhaltigkeit“ bezeichnet wird. Dieses Ziel verfolgt das Bundesinstitut für Berufsbildung (BIBB) mit seinen 18 Modellversuchen im Förderschwerpunkt „Berufsbildung für nachhaltige Entwicklung 2015–2019“ (BBNE), der aus Mitteln des Bundesministeriums für Bildung und Forschung (BMBF) gefördert wird. Darin werden Innovationen zur BBNE von Wissenschaft und Praxis gemeinsam entwickelt und in Zusammenarbeit mit über 200 Unternehmen erprobt. Als Ergebnis stehen bereits einige Weiterbildungen, Lernmaterialien, Toolboxes oder Gestaltungskonzepte für unterschiedliche Berufe und Zielgruppen zur Verfügung.

Einer dieser Modellversuche beschäftigt sich mit „Geschäftsmodell- und Kompetenzentwicklung für nachhaltiges Wirtschaften im Handel“ (GEKONAWI). Aus dieser Kooperation der Helmut-Schmidt-Universität/Universität der Bundeswehr in Hamburg und der Carl von Ossietzky Universität in Oldenburg ist eine hochwertige Fortbildung für betriebliches Ausbildungspersonal, Fach- und Führungskräfte in Berufen der Handelsbranche entstanden, die sich schon mehrfach in der Durchführung bewähren konnte. Die Teilnehmenden wurden in die Lage versetzt, selber Ausbildungsprogramme und Projekte zum nachhaltigen Wirtschaften für ihren Betrieb zu gestalten und diese mit Auszubildenden als künftige Fach- und Führungskräfte durchzuführen. So werden alle Beschäftigten eines Betriebes in die Entwicklung und Umsetzung zukunftsfähiger Geschäftsmodelle einbezogen und Kompetenzen für nachhaltiges Wirtschaften gefördert. Die Entwicklung der Fortbildung profitierte von der tatkräftigen Unterstützung unterschiedlicher Handelsunter-

---

nehmen und starker Partner wie dem AGA – Norddeutscher Unternehmensverband Großhandel, Außenhandel, Dienstleistung e. V., der IHK für Ostfriesland und Papenburg, WBS Training AG oder dem Netzwerk „Oldenburgs Gute Adressen“.

Aus den Erfahrungen mit der Fortbildung sind praxisorientierte Selbstlernmaterialien entstanden, die in dieser Veröffentlichung der Ausbildungspraxis zur Verfügung gestellt werden. Sie sind als Ergänzung zum Lehr-/Lernmaterial der beruflichen Aus- und Weiterbildung in Handelsberufen gedacht und können für das Ausbildungspersonal eine Bereicherung bei der Vermittlung von Handlungskompetenz im nachhaltigen Wirtschaften bieten. Mithilfe dieser Praxishandreichung können

- ▶ zukunftsfähige Geschäftsmodelle zum nachhaltigen Wirtschaften entwickelt, mitgestaltet und auf alltägliche Geschäftsprozesse übertragen werden,
- ▶ Lehr-/Lern-Aufgaben dazu erstellt und im Betrieb eingesetzt werden,
- ▶ berufliche Nachhaltigkeitskompetenzen von Auszubildenden und Mitarbeitenden gezielt gefördert werden.

Das BIBB sieht darin einen wichtigen Beitrag zur strukturellen Verankerung nachhaltiger Entwicklung in die Aus- und Weiterbildungspraxis von Unternehmen.

Christian Melzig

Programmleitung „Berufsbildung für nachhaltige Entwicklung 2015–2019“

## ► Hinweise zur Benutzung

Diese Handreichung enthält das Selbstlernmaterial für die Fortbildung „Geschäftsmodell- und Kompetenzentwicklung für nachhaltiges Wirtschaften im Handel“ (GEKONAWI). In der Fortbildung geht es um Inhalte und Mittel der Unternehmensführung, der Wirtschaftspädagogik und Personalwirtschaft. Die Fortbildung ist so gestaltet, dass sie eine vertiefte Auseinandersetzung mit Themen zur Entwicklung und Umsetzung von nachhaltigem Wirtschaften und Ausbilden im eigenen Betrieb ermöglicht. Das Fortbildungsziel ist es, Ansätze kennenzulernen, mit denen eigene Projekte zum nachhaltigen Wirtschaften entwickelt und in Ausbildungs- und Weiterbildungsprogrammen umgesetzt werden können.

Die vorliegende Publikation zielt darauf ab, die Entwicklung und Umsetzung dieser eigenen Projekte im Betrieb zu unterstützen. Das Selbstlernmaterial ist so konzipiert, dass es in Eigenregie vom Ausbildungspersonal mit den Auszubildenden oder auch von Coaches, Lernbegleiterinnen und Lernbegleitern oder Trainerinnen und Trainern, die selbst die Fortbildung anbieten möchten, eingesetzt werden kann. Sie folgt der Modulstruktur der Fortbildung GEKONAWI und beinhaltet vertiefende Informationen, Aufgaben und Übungen. Als Hilfestellung werden Aufgabentyp, erforderliches Material zur Bearbeitung und veranschlagter Zeitumfang vorangestellt. Zudem werden weiterführende Bearbeitungs- und Literaturhinweise gegeben. Für jedes Modul der Fortbildung sind Arbeitsmaterialien in Form von DIN-A2-Postern als zentrale Instrumente entwickelt worden. Sämtliche Lernaufgaben und -übungen des Selbstlernmaterials sind auf diese Poster zugeschnitten. Daher werden in den folgenden Kapiteln Inhalt und Didaktik der Poster vorgestellt und einführend erläutert. Diese Einführungen dienen zugleich als Begleittexte zu den Lern- und Arbeitsaufgaben des Selbstlernmaterials.

Grundsätzlich kann jedes Modul mit seinen Lernaufgaben und -übungen für sich angewendet werden. Für eine vertiefte Auseinandersetzung mit der Geschäftsmodell- und Kompetenzentwicklung für nachhaltiges Wirtschaften und Ausbilden empfiehlt es sich aber, das Selbstlernmaterial Modul für Modul durchzugehen. Die Aufgaben richten sich vornehmlich an Auszubildende, können aber selbstverständlich auch von Mitarbeitenden bearbeitet werden. Die Lehrenden oder das Ausbildungspersonal sollten sich als Lernbegleiter/-innen verstehen und nur so viel Unterstützung und Information wie nötig geben.

# ► Inhaltsverzeichnis

VORWORT .....	4
HINWEISE ZUR BENUTZUNG .....	6
DAS KONZEPT DER GEKONAWI-FORTBILDUNG .....	9
BERUFLICHE HANDLUNGSKOMPETENZ FÜR NACHHALTIGES WIRTSCHAFTEN UND AUSBILDEN .....	13
MODUL 1 – NACHHALTIGE GESCHÄFTSMODELLE DER ZUKUNFT .....	17
1 Nachhaltige Geschäftsmodelle in der strategischen Unternehmensführung .....	18
2 Die Methode der Geschäftsmodellentwicklung .....	19
3 Der praktische Nutzen der GEMO.NAWi .....	22
4 Die GEMO.NAWi als Lerngegenstand .....	22
5 Die Lernziele von Modul 1 .....	22
6 Selbstlernmaterial zu Modul 1 .....	22
MODUL 2 – PROZESSE UND BERUFSHANDELN FÜR NACHHALTIGES WIRTSCHAFTEN .....	31
1 Geschäftsprozesse, Arbeitsprozesse und Wertschöpfungsnetzwerke .....	32
2 Die Methode der Geschäftsprozessanalyse .....	33
3 Der praktische Nutzen der GEPRO.NAWi .....	35
4 Die GEPRO.NAWi als Lerngegenstand .....	35
5 Die Lernziele von Modul 2 .....	35
6 Selbstlernmaterial zu Modul 2 .....	35
MODUL 3 – LERNEN UND AUSBILDEN FÜR NACHHALTIGES WIRTSCHAFTEN .....	43
1 Lernförderliche Arbeitsplätze und -aufgaben .....	44
2 Die Methoden von ARBEIT.NAWi und AUF.NAWi .....	45
3 Der praktische Nutzen von ARBEIT.NAWi und AUF.NAWi .....	48
4 ARBEIT.NAWi und AUF.NAWi als Lerngegenstände .....	48
5 Die Lernziele von Modul 3 .....	48
6 Selbstlernmaterial zu Modul 3 .....	48

MODUL 4 – KOMPETENZENTWICKLUNG BILANZIEREN UND PLANEN .....	59
1 Kompetenzbilanzierung.....	60
2 Das methodische Vorgehen der KOBİ.NAWİ .....	61
3 Der praktische Nutzen der KOBİ.NAWİ.....	63
4 KOBİ.NAWİ als Lerngegenstand .....	63
5 Die Lernziele von Modul 4 .....	63
6 Selbstlernmaterial zu Modul 4 .....	64
WEITERFÜHRENDE INFORMATIONEN .....	73
LITERATURVERZEICHNIS .....	74
ABSTRACT.....	77

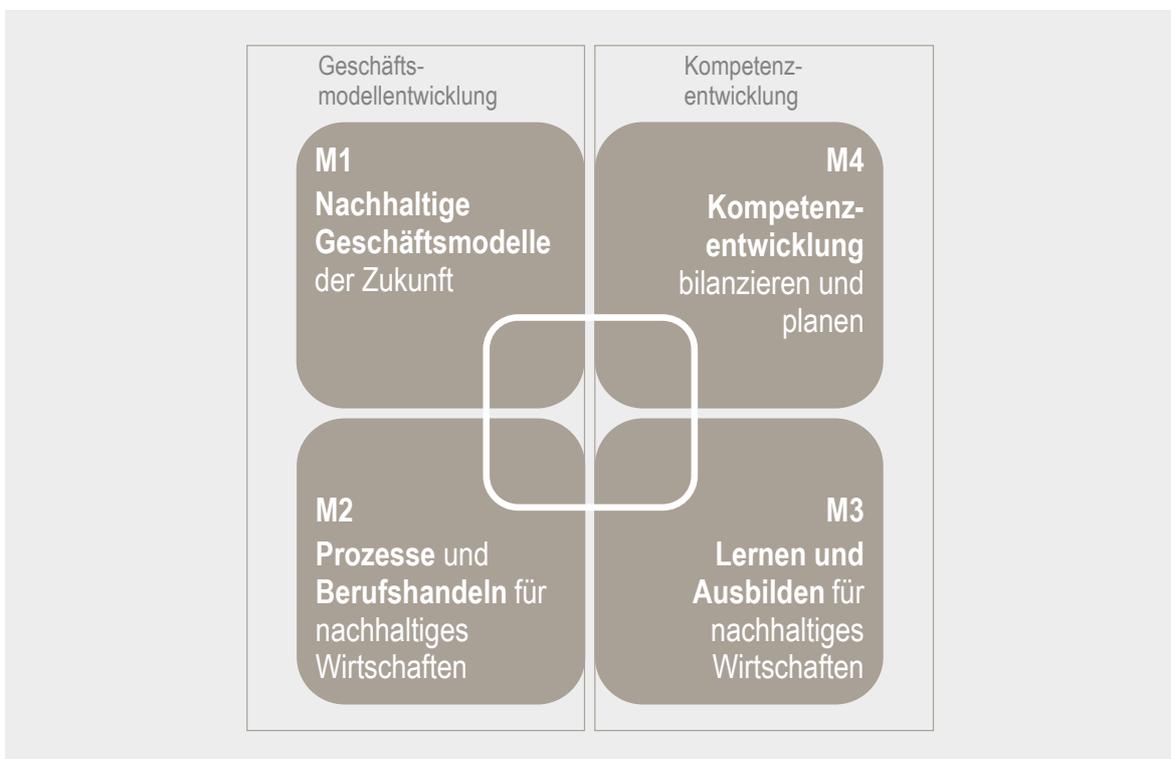
## ► **Das Konzept der GEKONAWI-Fortbildung**

Die GEKONAWI-Fortbildung verfolgt zwei Strategien:

1. Die Entwicklung von nachhaltigen und zukunftsfähigen Geschäftsmodellen, insbesondere für den Einzel-, Groß- und Außenhandel (Geschäftsmodellentwicklung),
2. Kompetenzen für nachhaltiges Handeln bei den Mitarbeitenden sowie Auszubildenden fördern (Kompetenzentwicklung).

In vier Modulen (vgl. Abbildung 1) werden diese beiden Strategien miteinander verbunden. Dadurch lassen sich eine betriebswirtschaftliche Unternehmensstrategie für nachhaltiges Wirtschaften und die dafür nötigen individuellen Kompetenzen einer beruflichen Ausbildung für nachhaltige Entwicklung praxisnah gestalten.

Abbildung 1: Vier Module der GEKONAWI-Fortbildung



Quelle: eigene Darstellung

1. Das erste Modul „Nachhaltige Geschäftsmodelle der Zukunft“ beschäftigt sich mit betriebswirtschaftlichen Fragen, wie nachhaltiges Wirtschaften in Geschäftsmodelle übersetzt werden kann und wie sich entsprechende Geschäftsmodellinnovationen entwickeln lassen.
2. Im zweiten Modul „Prozesse und Berufshandeln für nachhaltiges Wirtschaften“ geht es darum, wie diese Geschäftsmodelle im Betrieb umgesetzt werden können. Dafür werden kleinschrittig die Geschäfts- und Arbeitsprozesse in ihre Bestandteile zerlegt und auf die nachhaltigen Geschäftsmodelle angepasst. Hinter dem Begriff des Geschäfts- und Arbeitsprozesses stehen die Tätigkeiten und Abfolgen der Routinen und Handlungen des Tagesgeschäfts, die zur Erreichung der Unternehmensziele dienen. Damit bildet die Geschäftsprozessanalyse des zweiten Moduls die Grundlage des dritten und vierten Moduls.

3. Im dritten Modul „Lernen und Ausbilden für nachhaltiges Wirtschaften“ wird das berufliche Handeln in nachhaltigen Geschäftsprozessen durch eine entsprechende Arbeitsplatzgestaltung und durch gezielte Lern- und Arbeitsaufgaben unterstützt. Diese sind eng mit dem vierten Modul verbunden.
4. Im vierten Modul „Kompetenzentwicklung bilanzieren und planen“ wird mithilfe einer Kompetenzbilanzierung (Stellenbeschreibung, Aufgabenanalyse, Mitarbeitergespräche) die Handlungsfähigkeit für nachhaltiges Wirtschaften und Ausbilden nochmals vertieft und zu ganz individuellen Kompetenzentwicklungsplänen für Mitarbeitende und Auszubildende ausgestaltet.



► **Berufliche Handlungskompetenz  
für nachhaltiges Wirtschaften und  
Ausbilden**

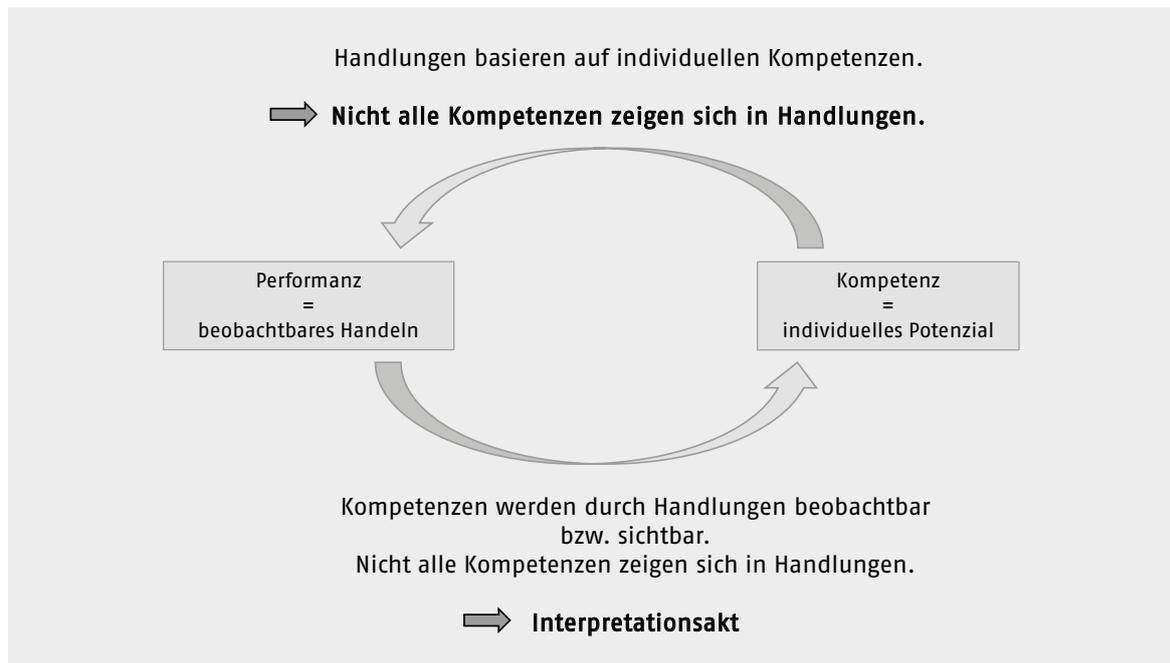
Zentral für das Fortbildungskonzept ist, dass alle Beschäftigten in den Betrieben – von der Geschäftsführung über Mitarbeitende bis hin zu den Auszubildenden – an der strategischen Aufgabe der Existenz- und Wettbewerbssicherung durch nachhaltiges Wirtschaften und Ausbilden aktiv beteiligt werden. Gerade wenn es um die Neugestaltung des Kerngeschäfts geht, ist es besonders wichtig, die Mitarbeitenden und Auszubildenden von vornherein in Unternehmensentscheidungen aktiv miteinzubeziehen. Dadurch werden neue Geschäftsmodelle oder -prozesse nachvollziehbar, die Beschäftigten sind motivierter und entwickeln mehr Eigeninitiative zur Umsetzung der Innovationen, als wenn Unternehmensentscheidungen von oben nach unten nach dem „Top-down-Prinzip“ verordnet werden (vgl. SCHLÖMER u. a. 2017).

Um diese Mitgestaltung zu ermöglichen, muss die berufliche Handlungskompetenz für nachhaltiges Wirtschaften und Ausbilden gezielt gefördert werden. Dafür ist es wichtig zu verstehen, was Kompetenzen eigentlich sind. Kompetenzen sind Fähigkeiten, Fertigkeiten, Kenntnisse, Einstellungen und Überzeugungen. Sie sind das Ergebnis eines ganz individuellen und vor allem selbstgesteuerten Lernprozesses. Gleichzeitig entwickeln sich die individuellen Kompetenzen durch das berufliche Handeln und das Kommunizieren mit Kolleginnen und Kollegen, Kundinnen und Kunden oder Lieferanten im Unternehmen. Berufliche Handlungskompetenzen sind also das gemeinsame Ergebnis ganz individueller und sozialer Lernprozesse (vgl. REBMANN/TENFELDE/SCHLÖMER 2011).

Nun lassen sich Kompetenzen allerdings nicht so einfach feststellen, da sie selbst nicht beobachtbar sind (siehe Abbildung 2). Das Einzige, was sich bei einer anderen Person beobachten lässt, ist, wie sich diese Person in bestimmten Situationen verhält oder handelt. In der Wissenschaft wurde dafür der Begriff „Performanz“ eingeführt und vom Begriff „Kompetenz“ unterschieden (vgl. CHOMSKY 1970). Eine Performanz ist also das beobachtbare Verhalten oder Handeln einer Person, und das, was zu diesem Verhalten oder Handeln führt, ist die Kompetenz. Wenn Mitarbeitende die geforderte Performanz im beruflichen Handeln zeigen (z. B. eine Verkäuferin führt fast immer erfolgreiche Beratungsgespräche mit Kunden und Kundinnen), dann kann daraus geschlossen werden, dass auch die entsprechende Kompetenz vorliegt (z. B. diese Verkäuferin ist sehr gut in der Lage, Kunden/Kundinnen im Gespräch zu beraten).

Diese Unterscheidung ist für die strategische Unternehmensplanung wichtig. Denn, wenn berufliche Handlungskompetenz für nachhaltiges Wirtschaften und Ausbilden beim Personal gefördert werden soll, dann müssen zunächst die dafür benötigten Performanzen ermittelt werden. Es muss also gefragt werden, welche Aufgaben, Tätigkeiten und Geschäfts- und Arbeitsprozesse für das nachhaltige Wirtschaften und Ausbilden gebraucht werden. Die Gesamtheit dieser einzelnen Performanzen macht dann die sogenannte Unternehmensperformanz aus (vgl. KLEMISCH/SCHLÖMER/TENFELDE 2008), die sich u. a. in einem nachhaltigen Geschäftsmodell zeigt. Dazu zählen z. B. eine ressourceneffiziente und sozial verantwortliche Wertschöpfung, nachhaltige Angebote, die auf den Kundennutzen abgestimmt sind, oder regionale Kreislaufwirtschaften.

Abbildung 2: Performanz und Kompetenz



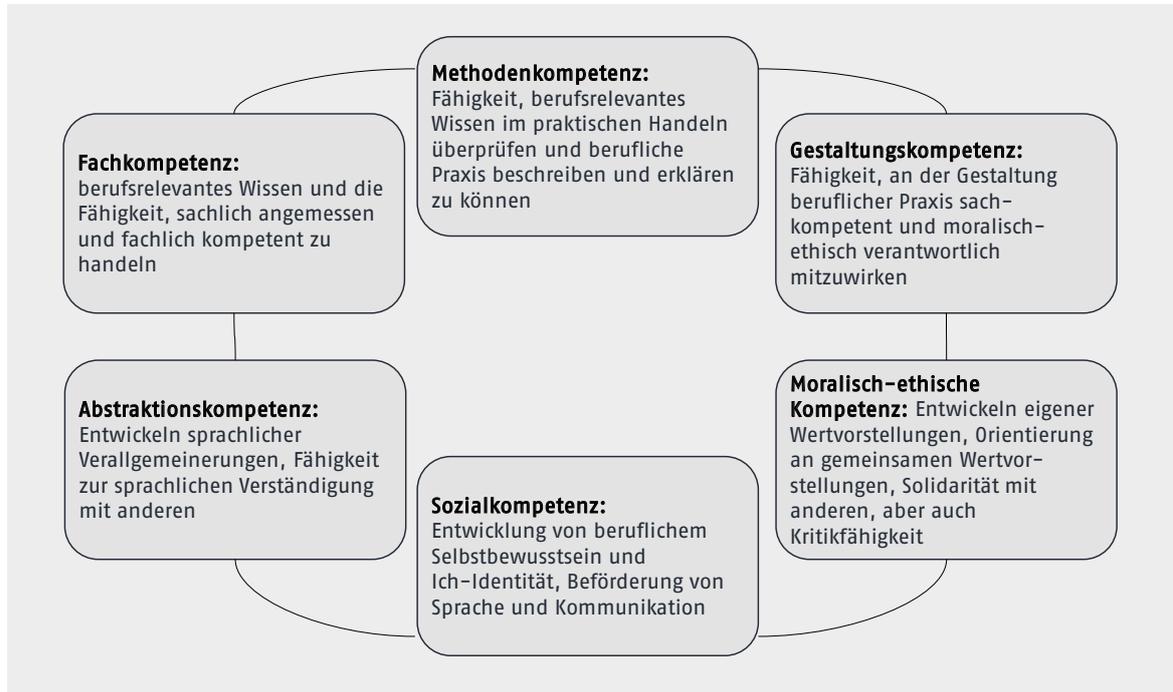
Quelle: KIEPE/WICKE 2019

Auf dieser Grundlage lassen sich die Performanzen für nachhaltiges Wirtschaften für die Mitarbeitenden detailliert erfassen: Welche einzelnen beruflichen Handlungen, z. B. für eine ressourceneffiziente und sozial verantwortliche Wertschöpfung, nachhaltige Angebote, die auf den Kundennutzen abgestimmt sind, oder regionale Kreislaufwirtschaften, sind in den einzelnen Unternehmensbereichen erforderlich? Erst auf dieser Grundlage kann dann die berufliche Handlungskompetenz einer Mitarbeiterin oder eines Mitarbeiters näher bestimmt werden. Dazu wird diese in einem Modell so aufgeschlüsselt, dass ihre Zusammenhänge und Ausprägungen in sechs Teilkompetenzen deutlich werden:

- ▶ Fach- und Sachkompetenz,
- ▶ Methodenkompetenz,
- ▶ Gestaltungskompetenz,
- ▶ moralisch-ethische Kompetenz,
- ▶ Sozialkompetenz und
- ▶ Abstraktionskompetenz.

In Abbildung 3 werden das Kompetenzmodell dargestellt und seine einzelnen Bestandteile näher definiert. Vor allem in den Modulen 3 und 4 der Fortbildung wird mit diesem Modell intensiv gearbeitet.

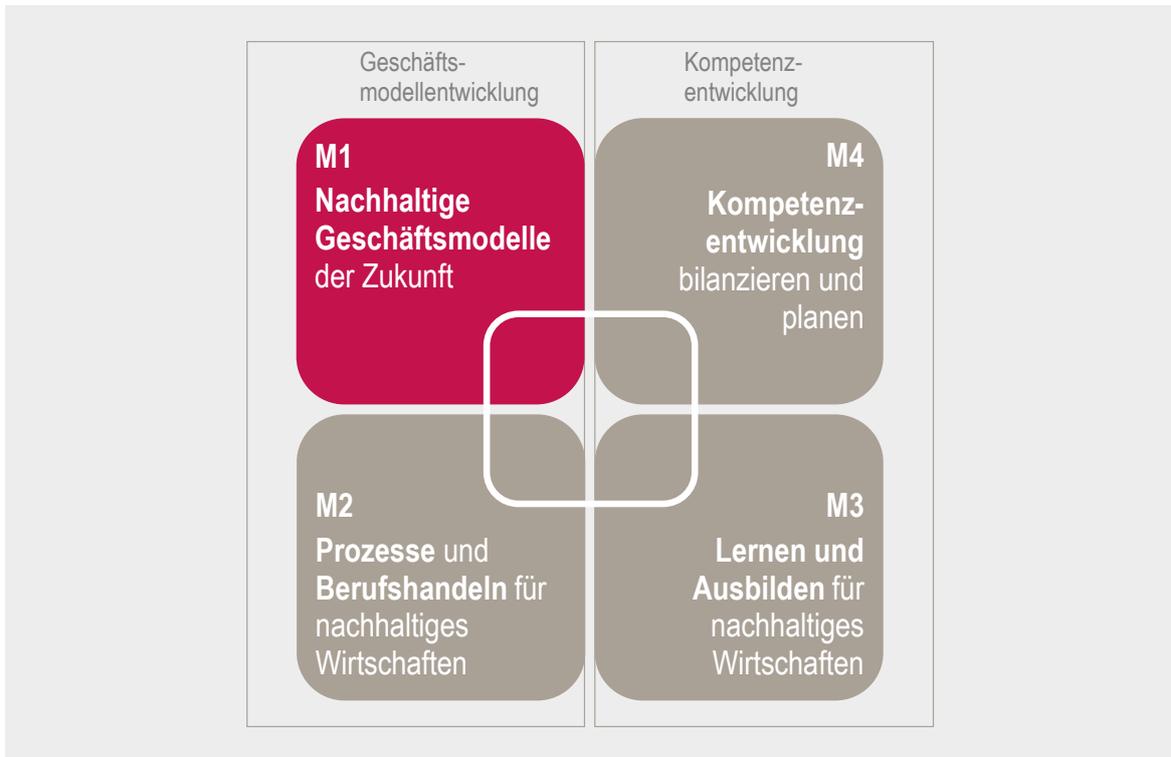
Abbildung 3: Modell der beruflichen Handlungskompetenz mit sechs Teilkompetenzen



Quelle: vgl. REBMANN/TENFELDE/SCHLÖMER 2011, S. 133

# ► Modul 1 – Nachhaltige Geschäftsmodelle der Zukunft

Abbildung 4: Vier Module des GEKONAWI-Konzepts – Modul 1



Quelle: eigene Darstellung

Im Modul 1 (vgl. Abbildung 4) geht es um die Entwicklung von nachhaltigen und zukunftsfähigen Geschäftsmodellen für den stationären Einzelhandel, den Groß- und Außenhandel sowie den Online- und Direkthandel. Die großen gesellschaftlichen Herausforderungen wie Digitalisierung, Klimawandel, Fachkräftemangel, aber auch sich ändernde Konsum- und Lebensstile stellen Handelsunternehmen verstärkt vor die Frage, nach welchen Geschäftsmodellen sie künftig wirtschaften sollen. Eine Möglichkeit für zukunftsfähige Geschäftsmodelle bietet das nachhaltige Wirtschaften. Nachhaltigkeit „bezeichnet, was standhält, was tragfähig ist, was auf Dauer angelegt ist, was resilient ist, und das heißt: gegen den ökologischen, ökonomischen und sozialen Zusammenbruch gefeit“ ist (MICHELSEN/ADOMSENT 2014, S. 4, zitiert nach GROBER 2010, S. 14). Nachhaltiges Wirtschaften ist so ausgerichtet, dass Wertschöpfung und Ressourcenverbrauch die Lebensgrundlage und die Bedürfnisse künftiger Generationen nicht gefährden (vgl. MÜLLER-CHRIST 2014, S. 140ff.).

## 1 Nachhaltige Geschäftsmodelle in der strategischen Unternehmensführung

Geschäftsmodelle sind ein Mittel der strategischen Unternehmensführung, mit denen – vereinfacht gesagt – deutlich wird, wie ein Unternehmen sein Geschäft betreibt und damit seine Wettbewerbsfähigkeit, Existenz und Innovationsfähigkeit zukünftig sichern und gestalten möchte (vgl. MÜLLER-STEWENS/LECHNER 2011, S. 375f.). Sie bieten die Möglichkeit, kreativ und offen neue Ideen für die Zukunft des Unternehmens zu entwickeln.

Nachhaltige Geschäftsmodelle unterscheiden sich von konventionellen Geschäftsmodellen dadurch, dass sie nicht nur auf eine finanzielle Wertschöpfung abzielen, sondern zugleich auch Beiträge zur Lösung ökologischer und sozialer Probleme liefern, die im Kontext von Unternehmen und Unternehmensumwelt stehen. Ökologische und soziale Aspekte werden in nachhaltigen Geschäftsmodellen kaufmännisch – also um die finanziellen Ziele eines Unternehmens zu erreichen – genutzt. Ökologisches, Ökonomisches und Soziales widersprechen sich demzufolge nicht, wie häufig in der Unternehmenspraxis angenommen wird. Im Gegenteil: Es bieten sich durch ökologische und soziale Aspekte Chancen, um Umsätze zu steigern, Kosten zu senken und Risiken im Unternehmen einzudämmen (vgl. z. B. AHREND 2016, S. 12).

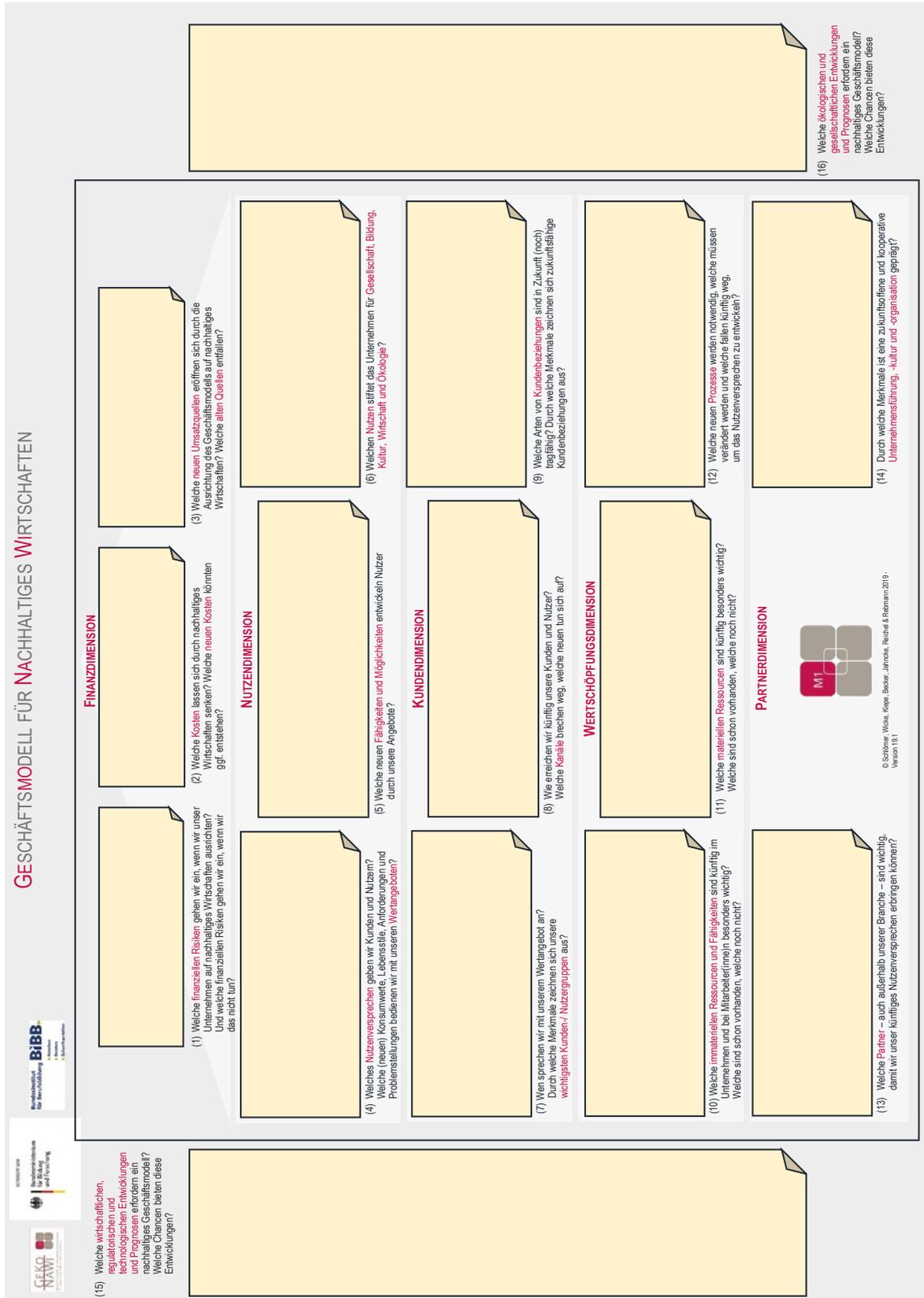
Um nachhaltige Geschäftsmodelle zu entwickeln, werden die folgenden unternehmerisch relevanten Elemente so miteinander kombiniert, dass sie sich gegenseitig verstärken (vgl. AHREND 2016, S. 12; SCHALLMO 2014, S. 6):

- ▶ Finanzen: die den finanzwirtschaftlichen Mehrwert abbildenden Ströme, wie Umsätze, Kosten, aber auch Risiken.
- ▶ Nutzen: das Nutzen- und Leistungsversprechen des Unternehmens gegenüber Kundinnen und Kunden, Konsumentinnen und Konsumenten sowie Partnern.
- ▶ Kunden: die aus dem Nutzenversprechen ausgelösten nachhaltigen Lebens- und Konsummuster, die Unternehmen schaffen können; dazu gehören Kundensegmente, Kundenkanäle und Kundenbeziehungen.
- ▶ Wertschöpfung: die Wertschöpfungsprozesse zur Produkt- und Dienstleistungsentwicklung – dazu zählen Ressourcen, Fähigkeiten und Prozesse.
- ▶ Partner: die für das Unternehmen notwendigen Partner, Partnerkanäle und Partnerbeziehungen.
- ▶ Unternehmensumwelt: der soziale oder ökologische Mehrwert, der durch ein nachhaltiges Geschäftsmodell erzeugt wird.

## 2 Die Methode der Geschäftsmodellentwicklung

Vor diesem Hintergrund werden mithilfe des Instruments „Geschäftsmodell für nachhaltiges Wirtschaften“ – GEMO.NAWi nachhaltige Geschäftsmodelle entwickelt. In einer großformatigen, übersichtlichen grafischen Darstellung werden anhand von Leitfragen zu den Themen Finanzen, Nutzen, Kunden, Wertschöpfung, Partner und Unternehmensumwelt neue Geschäftsideen entwickelt, und folglich kann auf diese Weise das bestehende Geschäftsmodell reflektiert werden (vgl. Abbildung 5).

Abbildung 5: Das Instrument „Geschäftsmodellentwicklung für nachhaltiges Wirtschaften“ (kurz: GEMO.NAWi)



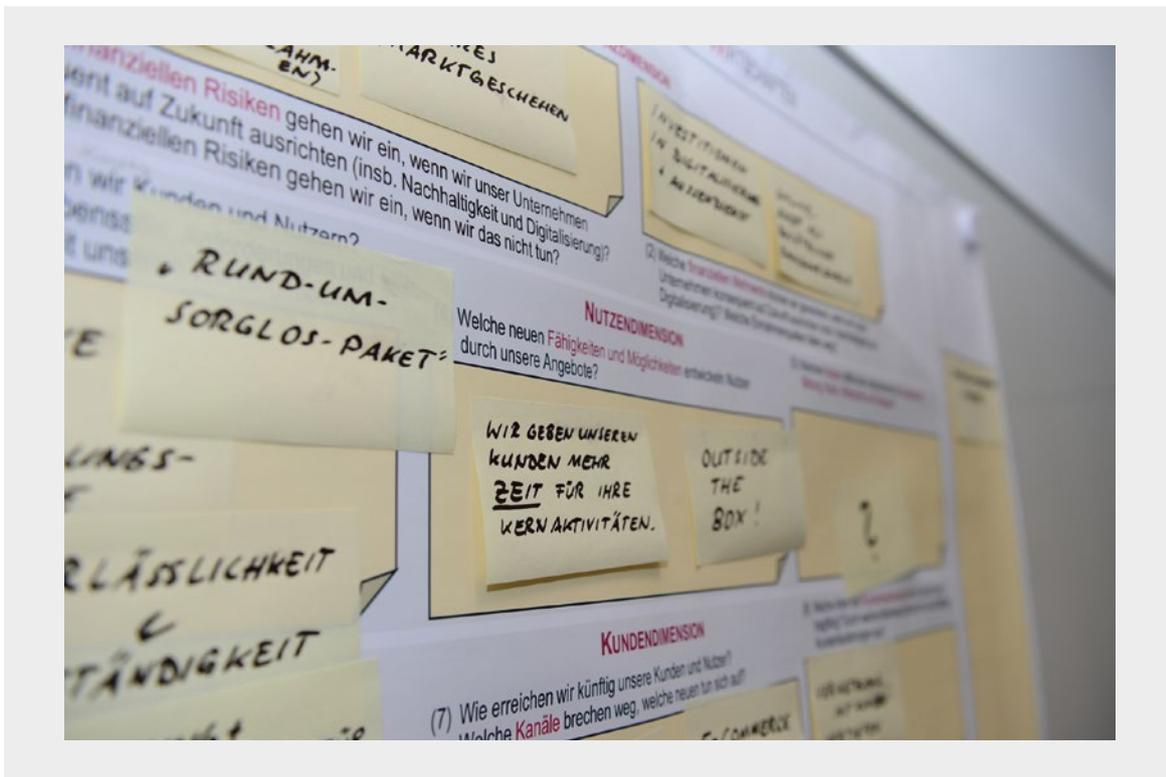
Quelle: eigene Darstellung



Über diesen QR-Code können Sie Abbildung 5 als Datei in einer (auch als Poster) druckfähigen Version von der BIBB-Homepage herunterladen.

In der Fortbildung wird die GEMO.NAWI nach Möglichkeit als Poster auf DIN A0 oder DIN A1 ausgedruckt, und mithilfe von selbstklebenden Notizzetteln können dann die Leitfragen beantwortet werden (vgl. Abbildung 6). Diese Arbeitsprinzipien und -techniken gehen zurück auf das sogenannte Business-Modell CANVAS (zu Deutsch „Leinwand“) nach OSTERWALDER/PIGNEUR (2011). Mittels dieser Technik können Ideen sehr einfach umsortiert oder verworfen werden. Gleichzeitig werden die Komplexität eines Geschäftsmodelles und die Abhängigkeiten der einzelnen Themen deutlich, ohne den kreativen Prozess zu unterbrechen. Nach Möglichkeit werden in die Geschäftsmodellentwicklung alle Mitarbeitenden und Auszubildenden, z. B. in Form von Projektarbeit, einbezogen. Am Ende des Prozesses ist das neue Geschäftsmodell mit verschiedenen Szenarien, Handlungsalternativen, -zusammenhängen und -wirkungen visuell dargestellt und gut nachvollziehbar.

Abbildung 6: Die Arbeit mit der GEMO.NAWI



### 3 Der praktische Nutzen der GEMO.NAWi

Aufgrund der übersichtlichen Darstellung und unkomplizierten Handhabung ist die GEMO.NAWi besonders gut für die gemeinsame Entwicklung und Kommunikation von Visionen, Neuausrichtungen und Strategien im Unternehmen geeignet. Zudem lassen sich mit ihrer Hilfe sehr schnell und unkompliziert Machbarkeiten von Zukunftsszenarien des Unternehmens erstellen. Insbesondere erlauben Geschäftsmodellierungen mit der GEMO.NAWi den Blick aus dem Unternehmen heraus in das gesellschaftliche Umfeld der Betriebe und künftige Trends aufzugreifen, um am Markt schnell und sicher handeln zu können.

### 4 Die GEMO.NAWi als Lerngegenstand

Die GEMO.NAWi stellt nicht nur ein Arbeitsmittel dar, sondern auch einen Lerngegenstand, der besonders kompetenzförderlich ist. Durch die Beteiligung der Mitarbeitenden und Auszubildenden an der Geschäftsmodellentwicklung werden sie zugleich zu gleichberechtigten Lernenden. So löst diese Mitarbeit in hohem Maße informelle Lernprozesse aus. Mithilfe von Geschäftsmodellen werden grundsätzliche Annahmen zum jeweiligen Unternehmen auf den Punkt gebracht und somit ein ganzheitlicher Ansatz verfolgt. Es lassen sich Zusammenhänge von unternehmerischen Entscheidungen und betrieblichen Handlungsfeldern mit ihren Geschäfts- und Arbeitsprozessen nachvollziehen. Darüber hinaus können die Lernenden vergleichsweise einfach Handlungsalternativen für die Zukunft des Unternehmens entwerfen. Die Arbeit mit der GEMO.NAWi fördert damit ein grundlegendes betriebswirtschaftliches Verständnis bei den Mitarbeitenden sowie Auszubildenden. Im Hinblick auf die betrieblich-berufliche Bildung bietet die Arbeit mit der GEMO.NAWi gute Möglichkeiten für die gemeinsame Gestaltung von – und Teilhabe an – Unternehmensstrategien. Somit werden besonders stark unternehmerisches, ganzheitliches und prozessuales Denken und Handeln gefördert.

### 5 Die Lernziele von Modul 1

In den Lernaufgaben zum Modul 1 geht es um eine vertiefte Auseinandersetzung mit den Themen Nachhaltigkeit, nachhaltiges Wirtschaften und der Arbeit mit der GEMO.NAWi.

- ▶ Die Lernenden sind in der Lage, Fach- und Methodenwissen über Geschäftsmodelle und Strategien des nachhaltigen Wirtschaftens (Suffizienz, Effizienz und Konsistenz) für ihre Betriebe zu ermitteln und zu erläutern.
- ▶ Die Lernenden bewerten konkrete Beiträge und Leistungen ihrer Betriebe und Branchen zu einer nachhaltigen Entwicklung.
- ▶ Die Lernenden reflektieren ihre bisherigen Geschäftsmodelle und entwerfen mithilfe der GEMO.NAWi zukunftsfähige Geschäftsmodelle für nachhaltiges Wirtschaften.

### 6 Selbstlernmaterial zu Modul 1

Die folgenden Aufgaben sind so gestaltet, dass Lernende systematisch an die selbstständige Entwicklung von nachhaltigen Geschäftsmodellen herangeführt werden. In Aufgabe 1 geht es um Basiswissen zu den Themen Nachhaltigkeit und nachhaltiges Wirtschaften. In Aufgabe 2 sol-

len die Lernenden das Thema nachhaltiges Wirtschaften auf ihr eigenes Unternehmen beziehen. Aufgabe 3 besteht aus einer Unternehmenserkundung, in der die Lernenden das gegenwärtige Geschäftsmodell herausarbeiten sollen, um auf dieser Grundlage in Aufgabe 4 Ideen für ein zukünftiges und nachhaltiges Geschäftsmodell zu entwickeln.

Tabelle 1: Übersicht über die Aufgaben zu Modul 1

Aufgabe	Aufgabentyp	Lerngegenstand/ Material	Bearbeitungsdauer (Richtwert)	Sozialform
Aufgabe 1: Nachhaltigkeit und nachhaltiges Wirtschaften	Textarbeit, Recherche, Kommentar, Präsentation	Infotext I, Internetzugang	60–90 Minuten	Einzel- oder Gruppenarbeit
Aufgabe 2: Code of Conduct, Employer Branding	Textarbeit, Recherche	Infotext II, Internetzugang	60–90 Minuten	Einzel- oder Gruppenarbeit
Aufgabe 3: Geschäftsmodell der Gegenwart	Unternehmenserkundung, Interview, Arbeit mit GEMO. NAWi	Checkliste, Info-Material des Unternehmens, Poster GEMO. NAWi DIN A0 oder A1, Haftnotizzettel, Stifte	Vorbereitung: 60–90 Minuten  Durchführung: pro Interview 15–20 Minuten  Nachbereitung: 120 Minuten  GEMO.NAWi: 90 Minuten	Gruppenarbeit
Aufgabe 4: Geschäftsmodell der Zukunft	Arbeit mit GEMO. NAWi	Poster Gemo.NaWi DIN A0 oder A1, Haftnotizzettel, Stifte	90 Minuten	Gruppenarbeit



### Infotext I: Nachhaltige Entwicklung und nachhaltiges Wirtschaften

Spätestens mit dem Bericht des Club of Rome zu den Grenzen des Wachstums 1972 wurde der Weltgemeinschaft aufgezeigt, dass ein unbegrenztes Wirtschaftswachstum mit seinem nicht nachlassenden Rohstoff- und Ressourcenverbrauch auf der einen Seite und der massiven Umweltzerstörung auf der anderen Seite nicht dauerhaft weitergehen kann. Damit Gesellschaften langfristig ihre ökonomischen Grundlagen und damit ihre Lebensgrundlagen erhalten können, braucht es funktionierende Ökosysteme (vgl. VON HAUFF 2014, S. 6). Als Lösungsansatz wurde im Bericht das Konzept einer nachhaltigen Entwicklung aufgegriffen (vgl. REBMANN/SCHLÖMER 2018). Das Konzept einer nachhaltigen Entwicklung geht ursprünglich auf ein Prinzip zurück, das Hans Carl von Carlowitz im Jahr 1713 für die Forstwirtschaft für den Substanzerhalt in Wäldern formuliert hat: „Nicht mehr Holz aus dem Wald zu schlagen als nachwächst, ist dieselbe Handlungsrationalität, wie nicht mehr Geld auszugeben als nachkommt oder Vertrauen nicht schneller zu verbrauchen als es sich aufbauen kann“ (MÜLLER-CHRIST 2012, S. 53). Dieses Prinzip eines Substanzerhalts durch nachhaltige Entwicklung lässt sich auf ganz unterschiedliche Substanz- bzw. Kapitalbegriffe anwenden: „Naturkapital (z. B. natürliche Ressourcen wie Wasser, Luft), Sachkapital (z. B. Maschinen, Anlagen, Geräte, Infrastruktur), ‚kultiviertes Naturkapital‘ (z. B. Forste, Plantagen, Viehherden), Sozialkapital (z. B. moralisches Orientierungswissen, Institutionen), Humankapital

(z. B. personengebundenes Wissen wie Bildung, Fähigkeiten), Wissenskapital (z. B. nicht-personengebundenes, gespeichertes und abrufbares Wissen)“ (MICHELSEN/ADOMSSSENT 2014, S. 32).

Von Carlowitz' einfache Maxime ist inzwischen zu deutlich komplexeren Nachhaltigkeitsstrategien ausgeweitet worden, die weltweit von Ländern auf politischer Ebene umgesetzt werden sollen (vgl. VON HAUFF 2014, S. 15ff.). Dabei wird Nachhaltigkeit im dreifachen Sinne verstanden, nämlich als soziale, ökologische und ökonomische Nachhaltigkeit. Auch das Thema Gerechtigkeit ist für eine nachhaltige Entwicklung zentral: „Dauerhafte Entwicklung ist Entwicklung, die die Bedürfnisse der Gegenwart befriedigt, ohne zu riskieren, dass künftige Generationen ihre eigenen Bedürfnisse nicht befriedigen können“ (HAUFF 1987, S. 46). Mit einer nachhaltigen Entwicklung wird eine Verteilungsgerechtigkeit von ökologischen, sozialen und ökonomischen Ressourcen angestrebt: Sie bezieht sich zum einen auf die Bedürfnisse der gegenwärtig lebenden Generationen in den Industrie- und Entwicklungsländern (intragenerationale Gerechtigkeit) und zum anderen auf die Bedürfnisse und Ermöglichung von selbstbestimmten und nicht eingeschränkten Lebensstilen der künftigen Generationen (intergenerationelle Gerechtigkeit) (vgl. VON HAUFF 2014, S. 9). Nachhaltige Entwicklung wird definiert als eine „dauerhafte Entwicklung, die die Bedürfnisse der Gegenwart befriedigt, ohne zu riskieren, dass künftige Generationen ihre eigenen Bedürfnisse nicht befriedigen können“ (HAUFF 1987, S. 46).

In diesem Sinne wurde am 25. September 2015 auf dem Weltgipfel für nachhaltige Entwicklung von den Vereinten Nationen die Agenda 2030 verabschiedet (vgl. BMZ o. J.). Mit der Agenda 2030 schafft die internationale Staatengemeinschaft eine Grundlage für eine ökonomische, ökologische und soziale nachhaltige Entwicklung. Die Agenda wurde zusammen mit der Zivilgesellschaft in der ganzen Welt gestaltet und gilt für alle Mitgliedstaaten der Vereinten Nationen. Entwicklungs- und Schwellenländer sollen genauso ihre Beiträge zu einer nachhaltigen Entwicklung leisten wie die Industrienationen. Das Ziel der Agenda 2030 ist, dass alle Menschen auf dieser Welt ökologisch verträglich, sozial gerecht und wirtschaftlich leistungsfähig handeln können. Die Kernbotschaft der Agenda 2030 besteht aus 17 Zielen für nachhaltige Entwicklung; auf Englisch: Sustainable Development Goals (SDGs).

Die 17 UN-Nachhaltigkeitsziele machen deutlich, dass eine nachhaltige Entwicklung sehr umfassend kulturelle und gesellschaftliche Werte einbezieht. Dabei lassen sich für das nachhaltige Wirtschaften drei verschiedene Strategien ausmachen: Erstens setzt die Effizienzstrategie auf eine Verringerung des Ressourcen- und Energieverbrauches bei gleichzeitig hohem oder höherem Output. Zweitens verfolgt die Konsistenzstrategie die Vereinbarkeit von Natur und Technik durch die Idee der Kreislaufwirtschaft, in der nach Möglichkeit keine der eingesetzten Ressourcen verloren gehen sollen und immer wieder verwendet werden können. Beide Strategien setzen vor allem auf technologiebasierte Innovationen und Lösungen (vgl. SCHLÖMER u. a. 2017, S. 2; PAECH 2005). Gerade für die Effizienzstrategie ergibt sich das Problem des sogenannten „Rebound-Effektes“: Die Verringerung des Ressourcen- und Energieeinsatzes in der Herstellung von Produkten führt zu einem höheren Verbrauch dieses Produktes oder aber auch zu einem Mehrkonsum in anderen Bereichen (vgl. SCHNEIDEWIND 2012, S. 76). Auch die Idealvorstellung eines natürlichen Stoffkreislaufes lässt sich in der Realität technisch kaum umsetzen, weil sehr viele Rohstoffe in Produkten entweder gar nicht wiederverwertbar sind oder sich nur unter Qualitätsverlust recyceln lassen. In Abgrenzung zu diesen technologischen Strategien der Effizienz und Konsistenz verfolgt die sogenannte Suffizienzstrategie des nachhaltigen Wirtschaftens einen kulturellen Ansatz.

Die Suffizienzstrategie hat das Ziel, „einer Kultur der Maßlosigkeit im Bereich von Lebensstilen [entgegenzuwirken]“ (PFRIEM 2011, S. 206). Demnach sollen

*„Menschen ihr Verhalten ohne Zwang verändern und Praktiken, die Ressourcen übermäßig verbrauchen, einschränken oder ersetzen. Sie bemüht sich um einen genügsamen, umweltverträglichen Verbrauch von Energie und Materie durch eine geringe Nachfrage ressourcenintensiver Güter und Dienstleistungen. Die Suffizienzstrategie ist primär also nicht auf eine Veränderung der Energie- und Materialbeschaffenheit fixiert, sondern auf die Reduktion des Volumens benötigter Material- und Energiemengen durch eine Veränderung von Lebens- und Konsumstilen.“* (STENGEL 2011, S. 140).

Es gibt vier grundlegende Suffizienzstrategien:

- 1) Entschleunigung: langfristige, zuverlässigere, qualitativ hochwertigere Produkte
- 2) Entflechtung: regionale Produkte mit weniger Transportaufkommen
- 3) Entkommerzialisierung: Selbermachen und gesellschaftliches Engagement
- 4) Entrümpelung: weniger ist mehr, einfacher Lebensstil (nach SACHS 1993, vgl. SCHNEIDEWIND 2012, S. 78f.).

Damit kommt die Suffizienzstrategie den UN-Nachhaltigkeitszielen sehr nahe, da sie auf die aktive Mitwirkung der handelnden Menschen angewiesen ist. Nachhaltiges Wirtschaften in diesem Sinne hat nicht mehr die Schaffung und Befriedigung immer neuer Bedürfnisse im Blick, sondern will die Menschen zu einem verantwortungsvollen Handeln in der Produktion und im Konsum befähigen (vgl. ANTONI-KOMAR/LAUTERMANN/PFRIEM 2012, S. 297). Kurzum: es geht um einen tiefgreifenden gesellschaftlichen Wandel der Wirtschafts- und Lebensweisen heute und in der Zukunft.

### Aufgabe 1: Nachhaltigkeit und nachhaltiges Wirtschaften

Überlegen Sie sich, wie ein für heutige und künftige Generationen nachhaltiges Wirtschaften möglich ist. Sammeln Sie Beispiele aus Ihrem persönlichen Umfeld (z. B. Familie, Freundeskreis) und (Arbeits-)Alltag, die sich ganz konkret mit Vorstellungen/Fragen usw. einer nachhaltigen Entwicklung und eines nachhaltigen Wirtschaftens befassen (z. B. Lifestyle, Ehrenamt, Umweltstandards ...).

Suchen Sie sich ein Beispiel aus und verfassen Sie dazu einen schriftlichen Kommentar.



#### Was ist ein Kommentar?

Ein Kommentar ist eine kritische Stellungnahme oder eine persönliche Anmerkung zu einem aktuellen Ereignis oder Thema. Etwas zu kommentieren heißt, seine Meinung dazu zu sagen und die Gründe dafür anzugeben. Es ist möglich, die eigene Meinung direkt darzulegen oder den Sachverhalt von verschiedenen Seiten zu beleuchten und dann einer bestimmten Auslegung zuzustimmen. In jedem Fall stellt die eigene Sachkenntnis die Basis für einen Kommentar dar. Kommentare bauen darauf, dass Sachverhalte, zu denen sie gegeben werden, in gewisser Hinsicht schon bekannt sind. Es genügt also, sich auf das Wesentliche zu konzentrieren. Bei den Formulierungen ist darauf zu achten, dass ein Kommentar die Hörer/-innen und Leser/-innen nicht bevormunden, sondern zum Nachdenken anregen soll. Das wird z. B. durch Fragen oder den Gebrauch des Konjunktivs (Möglichkeitssinn) erreicht (vgl. Fischer 2016, S. 13ff.).



### Infotext II: Code of Conduct

Ein Code of Conduct (zu Deutsch: Verhaltenskodex) ist ein Dokument, in dem ein Unternehmen seine Werte und sein Leitbild in Form von Verhaltensrichtlinien für seine Führungskräfte und Mitarbeitenden regelt (vgl. ROTTLUFF 2018, S. 181). Die Verhaltensrichtlinien sollen die Beschäftigten eines Unternehmens dabei unterstützen, in unsicheren oder schwierigen Situationen im Sinne des Unternehmensleitbildes die „richtigen“ Entscheidungen zu treffen. Damit ist der Code of Conduct ein wichtiger Teil des unternehmerischen Wertemanagements, der als moralische Wertgrundlage das individuelle und organisationale Handeln regelt (vgl. SCHRÖDER 2015, S. 150). Damit ein Code of Conduct auch von den Mitarbeitenden umgesetzt wird, sollte er so konkret wie möglich, aussagekräftig, realitätsnah, juristisch geprüft und gut nachvollziehbar sein (vgl. ROTTLUFF 2018, S. 185f.). Außerdem sollten sich die Mitarbeitenden mit ihrem Code of Conduct als wichtigem Teil der Unternehmenskultur identifizieren, weshalb es hilfreich ist, sie bei der Erstellung miteinzubeziehen (vgl. SCHRÖDER 2015, S. 150). Der Code of Conduct steht in engem Zusammenhang mit der sogenannten „Corporate Social Responsibility“ (Unternehmerische soziale/gesellschaftliche Verantwortung) und sollte folgende Themen enthalten: Menschenrechte, Arbeitspraktiken und Arbeitsschutz, Umwelt, faire Betriebs- und Geschäftspraktiken, Konsumentenangelegenheiten, Einbindung und Entwicklung der Gemeinschaft (vgl. ROTTLUFF 2018, S. 182f.; siehe auch ISO 26000). Welche Themen für das Unternehmen tatsächlich relevant sind, muss im Einzelfall geklärt werden und hängt vom Geschäftsmodell, der Personalstruktur, dem geografischen Aktionsradius und dem Wertschöpfungsnetzwerk des Unternehmens ab. Insbesondere ist auch eine Erfassung und Bewertung der Stakeholder des Unternehmens und der Einhaltung von Standards, Gesetzen, rechtlichen Rahmenbedingungen (Compliance) wichtig, damit es zu keinen Widersprüchen zwischen dem unternehmenseigenen Code of Conduct und der Zusammenarbeit mit Partnerunternehmen kommt. (vgl. ROTTLUFF 2018, S. 183f.; SCHRÖDER 2015, S. 145).

#### Aufgabe 2: Code of Conduct, employer branding

a) Prüfen Sie, ob Ihr Unternehmen einem Code of Conduct folgt.

Wenn ja, analysieren Sie, inwiefern Aspekte der Nachhaltigkeit (→ Hinweis: Infotext I: Nachhaltige Entwicklung und nachhaltiges Wirtschaften) hier bereits berücksichtigt werden.

Wenn nein, suchen Sie einen Code of Conduct von einem anderen Unternehmen Ihrer Branche heraus. Analysieren Sie, inwiefern dort Aspekte der Nachhaltigkeit berücksichtigt werden. Halten Sie Ihre Ergebnisse kurz schriftlich fest.

b) Vervollständigen Sie die Schlagwortwolke mit Begriffen, die Sie in Ihren Code of Conduct aufnehmen würden. Beachten Sie dafür auch die Infotexte I und II.

Abbildung 7: Schlagwortwolke zum Code of Conduct



Quelle: eigene Darstellung

- c) Nutzen Sie Ihre Schlagwortwolke, um entweder den Code of Conduct Ihres eigenen Unternehmens umzuschreiben oder einen neuen für Ihr Unternehmen zu formulieren. Bleiben Sie dabei realistisch!
- d) Ihr Code of Conduct soll im Unternehmen maßgeblich zur Bildung eines neuen Employer Brandings beitragen. Für eine erste Besprechung sollen Sie deshalb Ihren Code of Conduct einem ausgewählten Team (z. B. Mitauszubildende/Kollegenkreis/Ihre Ausbilderin oder Ihr Ausbilder) präsentieren. Gehen Sie in Ihrer Präsentation schwerpunktmäßig auf folgende Punkte ein:



#### A. Potenzial Ihres Unternehmens

- ▶ Produkt- und Dienstleistungsinnovationen Ihres Unternehmens
- ▶ neue Märkte und Geschäftsfelder erschließen
- ▶ Sozialleistungen Ihres Unternehmens (z. B. betriebliche Altersversorgung)
- ▶ Flexibilität am Arbeitsplatz (Gleit-, Teilzeit, Home Office, Work-Life-Balance)

#### B. Beitrag Ihres Unternehmens

- ▶ zur sozialen Verantwortung in der Gesellschaft
- ▶ zum Umweltschutz, zur Ressourcenschonung
- ▶ zur Arbeitssicherung und zum Arbeitsschutz

#### C. Personalentwicklung in Ihrem Unternehmen

- ▶ Förderung der Mitarbeitenden
- ▶ Fort- und Weiterbildungsmöglichkeiten
- ▶ Mitgestaltungsmöglichkeiten der Mitarbeitenden



### Was ist Employer Branding?

Ein Employer Branding (zu Deutsch: Arbeitgebermarke) ist ein strategisches Konzept des unternehmerischen Marketings, das dazu dient, Alleinstellungsmerkmale, Arbeitgeberattraktivität und Besonderheiten eines Unternehmens auf dem Markt zu bewerben.

### Aufgabe 3: Geschäftsmodell der Gegenwart

Erkunden Sie Ihr Unternehmen!

a) Führen Sie mithilfe der folgenden Checkliste Interviews mit ausgewählten Expertinnen und Experten Ihres Unternehmens. Erweitern Sie die Checkliste ggf. durch eigene Fragen!

Tauschen Sie sich gern mit Kolleginnen und Kollegen oder anderen Auszubildenden aus.



Die Unternehmenserkundung ist wichtiger Bestandteil einer Berufsausbildung. Die Aufgabe 3 knüpft direkt an die Berufsbildposition 1 „Der Ausbildungsbetrieb“ der Ausbildungsordnung „Verkäufer/Verkäuferin und Kaufmann im Einzelhandel/Kauffrau im Einzelhandel“ und an die Berufsbildposition 1 „Das Ausbildungsunternehmen“ der Ausbildungsordnung „Kaufmann im Groß- und Außenhandel/Kauffrau im Groß- und Außenhandel“ an und ist als Projektaufgabe besonders gut für Gruppenarbeit geeignet.

Nutzen Sie für Ihre Unternehmenserkundung auch weitere Informationsquellen aus Ihrem Betrieb (z. B. Geschäfts-, Branchen-, Nachhaltigkeitsberichte, Broschüren und Flyer).



### Checkliste Unternehmenserkundung

- ▶ Durch welche Zahlungsströme generiert Ihr Unternehmen Gewinne? Was kennzeichnet diese Zahlungsströme in Hinblick auf ihre Häufigkeit?
- ▶ Was ist das Nutzenversprechen Ihres Unternehmens? Wie grenzen Sie sich dadurch von Konkurrenten ab?
- ▶ Finden Sie heraus, was die typische Kundin oder den typischen Kunden Ihres Unternehmens auszeichnet!
- ▶ Was ist die wichtigste Unternehmensressource? Welches sind bedeutsame Wertschöpfungsprozesse Ihrer Unternehmung?
- ▶ Wer sind Ihre wichtigsten Unternehmenspartner?
- ▶ Mit welchen Herausforderungen (gesetzlichen, rechtlichen, gesellschaftlichen, ökologischen, technologischen) sieht sich Ihr Unternehmen konfrontiert?



### Was ist ein Interview?

Ein Interview ist ein Gespräch bzw. eine Befragung mit dem Ziel, Informationen zu Sachverhalten, persönlichen Daten oder aktuellen (gesellschaftlichen) Themen zu erlangen. Dabei gibt es meistens eine Person, die Fragen stellt (Interviewer/-in), und eine Person, die diese Fragen beantwortet (Interviewte/-r). Beispiele, wo Interviews angewendet werden, sind eine Befragung im Radio oder Fernsehen, wissenschaftliche Studien oder aber auch Vorstellungsgespräche.

Ein Interview sollte sorgfältig vorbereitet werden. Informationen über die zu interviewende Person und ihre Funktion als Experte/Expertin werden im Vorfeld recherchiert. Die Fragen werden schriftlich ausformuliert und sollten eindeutig, gezielt und aussagekräftig sein. Zur Vorbereitung gehört auch eine Terminabsprache, in der das Anliegen, ein Interview zu führen, das Thema und die Bereitschaft der angefragten Person geklärt werden. Während des Interviews werden die Antworten mitgeschrieben, was auch arbeitsteilig erfolgen kann – eine Person stellt die Fragen, eine zweite Person schreibt die Antworten auf. Ein mündliches Interview ist ein Gespräch, das viele Unwägbarkeiten mit sich bringen kann: Vielredner/-innen schweifen vom Thema ab, andere reden so wenig, dass die Informationen nicht ausreichen. Daher ist es wichtig, als Interviewer/-in das Gespräch zu moderieren, auf das Thema zurückzuführen oder auch gezielt nachzufragen, wenn die Antwort nicht stimmig erscheint. Alternativ lässt sich ein Interview auch schriftlich durchführen. Das hat allerdings viele Nachteile. Spontanes Nachfassen im Gespräch ist nicht möglich, der zeitliche Aufwand, die Antworten einzuholen, kann sehr groß werden, möglicherweise wird nicht geantwortet oder die Antworten sind nicht befriedigend. Im Anschluss an das Interview ist eine Nachbereitung wichtig: Sind die Fragen beantwortet? Kann mit den erhaltenen Informationen weitergearbeitet werden? Sind Nachfragen erforderlich?

Beim Formulieren ist darauf zu achten, möglichst offene Fragen zu stellen, denn nur so wird der zu interviewenden Person Raum für ihre Antworten gegeben. Offene Fragen sind die W-Fragen: Was? Warum? Wer? Wie? Weshalb? Geschlossene Fragen sind Fragen, auf die mit „Ja“ oder „Nein“ geantwortet werden kann. Diese eignen sich zwar für die schnelle Informationsbeschaffung, geben die Antworten allerdings auch indirekt durch die Fragestellung bereits vor. Eine neutrale Informationsbeschaffung kann damit nicht erzielt werden.

b) Gestalten Sie auf Grundlage Ihrer Interviewergebnisse, Ihrer Recherchen und der Arbeitsergebnisse der Aufgaben 1 und 2 das gegenwärtige Geschäftsmodell Ihres Unternehmens. Nutzen Sie hierfür das GEMO.NAWI-Instrument (Poster-Ausdruck DIN A0 für Gruppenarbeit oder DIN A2 als Tischvorlage).

#### Aufgabe 4: Geschäftsmodell der Zukunft

Mit den Aufgaben 1–3 haben Sie sich sehr viel Wissen zu den Themen nachhaltige Entwicklung, nachhaltiges Wirtschaften und über Ihr eigenes Unternehmen angeeignet.

a) Entwickeln Sie nun auf dieser Grundlage mithilfe des GEMO.NAWI-Instruments (Abbildung 5 als Poster) ein zukunftsfähiges, nachhaltiges Geschäftsmodell für Ihr Unternehmen!

Als Anregung können Ihnen die Stichworte in Abbildung 8 dienen:

b) Präsentieren Sie Ihr zukunftsfähiges nachhaltiges Geschäftsmodell einem ausgewählten Kollegenkreis. Nehmen Sie dabei Anregungen Ihrer Kolleginnen und Kollegen oder Mitauszubildenden auf und ergänzen bzw. überarbeiten Sie Ihr Geschäftsmodell, indem Sie weitere Notizzettel hinzufügen, andere umsortieren oder entfernen.

c) Fassen Sie die Grundidee Ihres zukunftsfähigen, nachhaltigen Geschäftsmodells auf einer halben DIN-A4-Seite zusammen und entwickeln Sie auf dieser Grundlage das „neue“ Employer Branding Ihres Unternehmens.

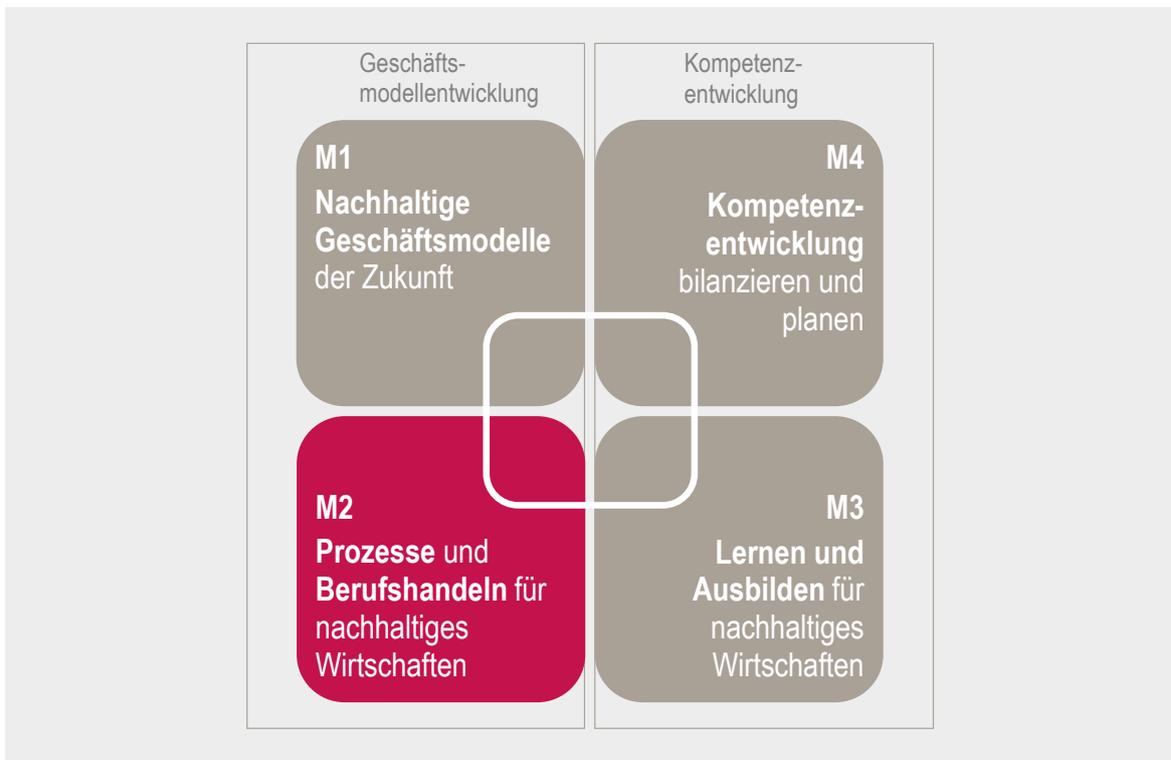
Abbildung 8: Stichworte zum Geschäftsmodell der Zukunft



Quelle: eigene Darstellung

## ► Modul 2 – Prozesse und Berufshandeln für nachhaltiges Wirtschaften

Abbildung 9: Vier Module des GEKONAWI-Konzepts – Modul 2



Quelle: eigene Darstellung

Um ein nachhaltiges Geschäftsmodell im Betrieb in die Realität umzusetzen, ist es nötig, eine genaue Analyse der dafür erforderlichen Geschäfts- und Arbeitsprozesse durchzuführen. Das Ziel dieser Geschäfts- und Arbeitsprozessanalyse ist es, nachhaltige Geschäftsmodelle in konkretes berufliches Handeln zu überführen und damit nachhaltige Kompetenzen direkt zu fördern.

## 1 Geschäftsprozesse, Arbeitsprozesse und Wertschöpfungsnetzwerke

Ein Geschäftsprozess besteht aus einer Anzahl von Aufgaben, die eine bestimmte Funktion im Rahmen einer Leistungserstellung erfüllen und die nacheinander abgearbeitet werden (vgl. GROH/SCHRÖER 2008, S. 38). Damit sind Geschäftsprozesse zentraler Bestandteil der unternehmerischen Wertschöpfung und für die Unternehmens- und Wettbewerbssicherung von großer Bedeutung (vgl. KOCH 2015, S. 2ff.). Nach Möglichkeit sind Geschäftsprozesse in einem Unternehmen einheitlich geregelt und bilden zusammengenommen die Wertschöpfungskette. Im Groß-, Außen- und Einzelhandel sind typische Geschäftsprozesse z. B. Wareneinkauf, Lagerbetrieb, Warenausgang und Verkauf.

Geschäftsprozesse werden in Kern- und Unterstützungsfunktionen unterteilt (vgl. GADATSCH 2010, S. 44f.). Kernfunktionen sind Geschäftsprozesse, die einen hohen Wertschöpfungsanteil haben und wettbewerbskritisch sind. Das sind z. B. Auftragsbearbeitung, Produktentwicklung oder Distribution (vgl. GADATSCH 2010, S. 44). Unterstützungsfunktionen hingegen haben keinen oder nur einen geringen Anteil an der Wertschöpfung und sind damit zwar nicht wettbewerbskritisch, aber für die Umsetzung der Kernfunktionen besonders wichtig. Klassische Unterstützungsfunk-

tionen in einem Unternehmen sind u. a. das Berichtswesen, Kostenrechnung oder Finanzbuchhaltung (vgl. GADATSCH 2010, S. 45). Auch die betriebliche Aus- und Weiterbildung lässt sich hier einordnen – sie zählt mit ihrem Ziel der Personalentwicklung zu den Unterstützungsfunktionen.

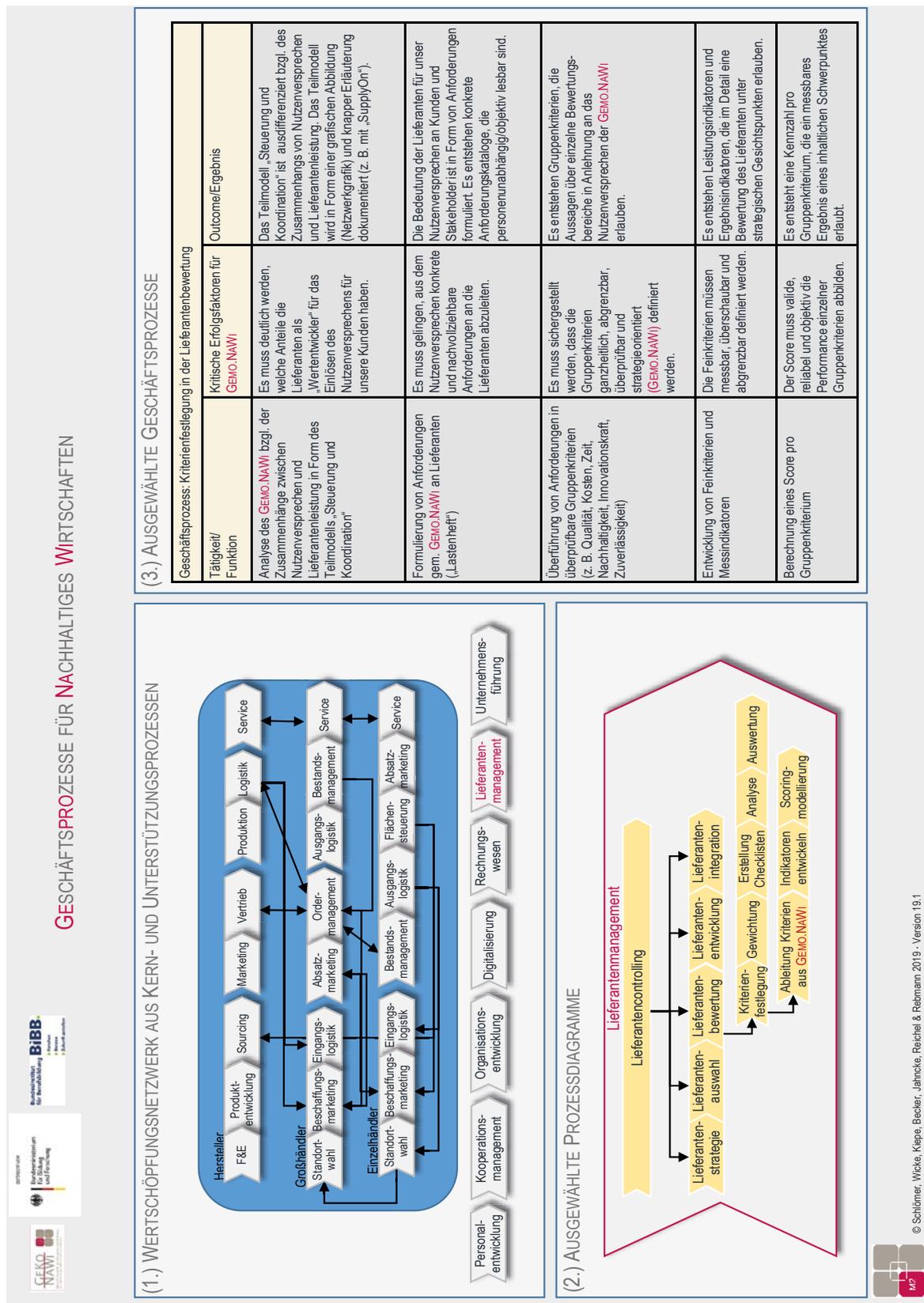
Geschäftsprozesse lassen sich in kleinschrittige Arbeitsprozesse aufteilen. Diese machen die einzelnen Tätigkeiten aus, die konkret in den Geschäftsprozessen ausgeführt werden müssen (vgl. REBMANN/SCHLÖMER 2009, S. 2).

Anders als eine Wertschöpfungskette bezieht ein Wertschöpfungsnetzwerk die Zusammenarbeit mit anderen Unternehmen oder Branchen ein (vgl. BACH/BUCHHOLZ/EICHLER 2003, S. 2f.; SYDOW 1992, S. 79f., 98ff.). Wertschöpfungsnetzwerke haben das Ziel, Wettbewerbsvorteile zu schaffen und Existenzsicherung sowie Zukunftsfähigkeit von Unternehmen zu gewährleisten und sind damit besonders für nachhaltiges Wirtschaften von großer Bedeutung (vgl. BACH/BUCHHOLZ/EICHLER 2003, S. 3f.).

## 2 Die Methode der Geschäftsprozessanalyse

Die Geschäftsprozessanalyse erfolgt mithilfe des Posters GEPRO.NAWi (vgl. Abbildung 10) in drei Schritten: Im ersten Schritt wird auf Grundlage des nachhaltigen Geschäftsmodells ein Wertschöpfungsnetzwerk entwickelt, z. B. für das Lieferantenmanagement oder die Kundenberatung. Dabei werden ausgewählte Kern- und Unterstützungsfunktionen in den sechs Themen des nachhaltigen Geschäftsmodells Finanzen, Nutzen, Kunden, Wertschöpfung, Partner und Unternehmensumwelt ermittelt. Ziel ist es, eine grundlegende Prozessarchitektur des Unternehmens zu erstellen. Im zweiten Schritt werden einzelne Geschäftsprozesse des Wertschöpfungsnetzwerkes in sogenannte Prozessdiagramme überführt, z. B. die Lieferantenbewertung der Wertschöpfungskette oder das Storytelling in der Kundenberatung. Ein Prozessdiagramm bildet einzelne Arbeitsprozesse im Zusammenhang ab und ist damit ein wichtiger Baustein für die anschließende Konkretisierung. Im dritten Schritt werden ausgewählte Prozessdiagramme in beruflich-betriebliche Handlungssituationen übersetzt. Es wird also analysiert, was genau Mitarbeitende in der Lieferantenbewertung oder im Storytelling machen müssen, um in den einzelnen Arbeitsprozessen erfolgreich zu handeln.

Abbildung 10: Das Instrument zur Geschäftsprozess- und Arbeitsprozessanalyse (Gepro.NaWi), ausgefüllt am Beispiel des Lieferantenmanagements





Über diesen QR-Code können Sie Abbildung 10 als Blanko-Vorlagen-Datei in einer (auch als Poster) druckfähigen Version von der BIBB-Homepage herunterladen.

### 3 Der praktische Nutzen der GEPRO.NAWI

Mit der GEPRO.NAWI lassen sich die strategischen Überlegungen der nachhaltigen Geschäftsmodelle in die Praxis umsetzen. Die übergeordneten Strukturen werden dabei Schritt für Schritt in praktisches berufliches Handeln aufgelöst. Durch das methodische Vorgehen von oben nach unten wird gleichzeitig sichergestellt, dass auch tatsächlich das nachhaltige Geschäftsmodell umgesetzt wird: „Die detaillierte Prozessmodellierung ist nicht nur Voraussetzung für die Unternehmensführung, sondern auch für die daraus abgeleitete Qualitätssicherung und -entwicklung der Produkte und Dienstleistungen“ (SCHLÖMER 2017, S. 15).

### 4 Die GEPRO.NAWI als Lerngegenstand

Als Lerngegenstand bildet die GEPRO.NAWI das entscheidende Bindeglied zwischen der strategischen Ebene und der operativen Ebene im Unternehmen. Erst dadurch, dass die nachhaltigen Geschäftsmodelle in einzelnen Geschäfts- und Arbeitsprozessen des Tagesgeschäftes sichtbar werden, können sich Mitarbeitende und Auszubildende in den eigenen beruflichen Handlungssituationen wiederfinden, daran anknüpfen und diese mitgestalten (vgl. SCHLÖMER 2009, S. 53; SCHLÖMER u. a. 2017, S. 5f.).

### 5 Die Lernziele von Modul 2

In den Lernaufgaben zu Modul 2 geht es um eine vertiefte Auseinandersetzung mit den Themen nachhaltiges Wertschöpfungsnetzwerk, Geschäfts- und Arbeitsprozesse sowie betrieblich-berufliche Handlungssituationen.

- ▶ Im Hinblick auf die Mitgestaltung von Geschäftsmodellen für nachhaltiges Wirtschaften analysieren die Lernenden ihr Unternehmen und ihre Branche und erstellen mit der GEPRO.NAWI Wertschöpfungsnetzwerke und Prozessdiagramme.
- ▶ Die Lernenden identifizieren und beschreiben beruflich-betriebliche nachhaltigkeitsorientierte Tätigkeiten.
- ▶ Die Lernenden ermitteln Tätigkeitsbereiche für die Mitgestaltung von Geschäftsmodellen für nachhaltiges Wirtschaften auf Grundlage der vorab analysierten Geschäfts- und Arbeitsprozesse.

### 6 Selbstlernmaterial zu Modul 2

Anhand der Aufgaben von Modul 2 erarbeiten sich die Lernenden Geschäfts- und Arbeitsprozesse ihres Unternehmens. Aufgabe 1 dient der Erfassung und Reflexion des unternehmenseigenen Wertschöpfungsnetzwerkes, in Aufgabe 2 wird ein Prozessdiagramm erstellt, und in Aufgabe 3 wird dieses auf das nachhaltige Geschäftsmodell bezogen, das in Modul 1 entwickelt wurde. Da bei diesen Aufgaben bereits sehr viel Wissen über Unternehmensabläufe und -prozesse vorausgesetzt wird, sollten insbesondere Auszubildende durch das Ausbildungspersonal intensiv unterstützt werden.

Tabelle 2: Übersicht über die Aufgaben zu Modul 2

Aufgabe	Aufgabentyp	Lerngegenstand/ Material	Bearbeitungsdauer (Richtwert)	Sozialform
Aufgabe 1: Wertschöpfungsnetzwerk Ihres Unternehmens	Recherche, Transfer, Arbeit mit der GEPRO.NAWI	Internetzugang, Deutschland-, Europa- oder Weltkarte, mehrfarbige Klebepunkte, Steckbrief, GEPRO.NAWI	120 Minuten	Einzel- oder Gruppenarbeit
Aufgabe 2: Prozessdiagramme	Transfer, Arbeit mit der GEPRO.NAWI	GEPRO.NAWI	60–90 Minuten	Einzel- oder Gruppenarbeit
Aufgabe 3: Geschäftsprozess modellieren	Transfer, Arbeit mit der GEPRO.NAWI	GEPRO.NAWI, Checkliste	60–90 Minuten	Einzel- oder Gruppenarbeit

### Aufgabe 1: Wertschöpfungsnetzwerk Ihres Unternehmens

- a) Gute Partnerschaften sind das A und O für jedes Unternehmen. Suchen Sie sich eine passende Landkarte und visualisieren Sie je nach Bedarf in der Deutschland-, Europa- oder Weltkarte Ihre wichtigsten Unternehmenspartner (z. B. Hersteller, Groß- und Außenhändler, Einzelhändler). Kennzeichnen Sie diese mit farblich unterschiedlichen Klebepunkten oder, wenn Sie mit einer Metaplanwand arbeiten, auch mit farbigen Stecknadeln, z. B. Hersteller = blau; Großhändler = grün; Einzelhändler = gelb usw.
- b) Fertigen Sie Steckbriefe (in Stichworten) von Ihren Unternehmenspartnern an. Nutzen Sie hierfür die beigefügte Vorlage. Bei „Funktion“ überlegen Sie, was Ihr Partner für Ihr Unternehmen macht, bei „Dauer“, wie lange die Zusammenarbeit bereits währt, bei „Strategie“, warum Ihr Unternehmen mit diesem Partner zusammenarbeitet. Eine „erfolgskritische Unternehmenspartnerschaft“ bedeutet, dass Ihr Unternehmen gefährdet wäre, wenn Sie mit dem Partner nicht weiter zusammenarbeiten würden.
- c) Zeichnen Sie nun das Wertschöpfungsnetzwerk Ihres Unternehmens. Welches sind die wesentlichen Kern- und Unterstützungsprozesse? Nutzen Sie dazu das Gepro.NaWi-Instrument (Schritt 1).
- d) Geben Sie eine Prognose ab, wie sich dieses Wertschöpfungsnetzwerk bis 2030 verändern wird. Notieren Sie Ihre Annahmen.
- e) Wie wirkt sich Ihre Prognose auf die Beschreibung und Wahl Ihrer zukünftigen Unternehmenspartner aus? Überarbeiten Sie die Steckbriefe, und legen Sie ggf. für potenziell neue Unternehmenspartner weitere Steckbriefe an. Berücksichtigen Sie bei Ihren Überlegungen, welches die zentralen zukünftigen Kern- und Unterstützungsprozesse sein werden.



Überlegen Sie gemeinsam mit Ihren Auszubildenden, wie die Ergebnisse in Ihrem Unternehmen verwertet werden könnten. Gibt es eine Möglichkeit, die Landkarten und die Steckbriefe an einem zentralen Ort auszustellen? Starten Sie ein Projekt „Zukunftswerkstatt“, in das weitere Mitarbeitende mit ihren Ideen zu Prognosen, Visionen und neuen Wegen Ihres Unternehmens einbezogen werden können. Kreative Prozesse entstehen am besten in einem offenen Klima und in interdisziplinären Teams. Anregungen und Praxisbeispiele dazu finden sich in WEINBERG (2015).

Abbildung 11: Steckbrief eines Unternehmenspartners

Name des Unternehmenspartners: \_\_\_\_\_

Branche des Unternehmenspartners: \_\_\_\_\_

Funktion des Partners für Ihr Unternehmen: \_\_\_\_\_

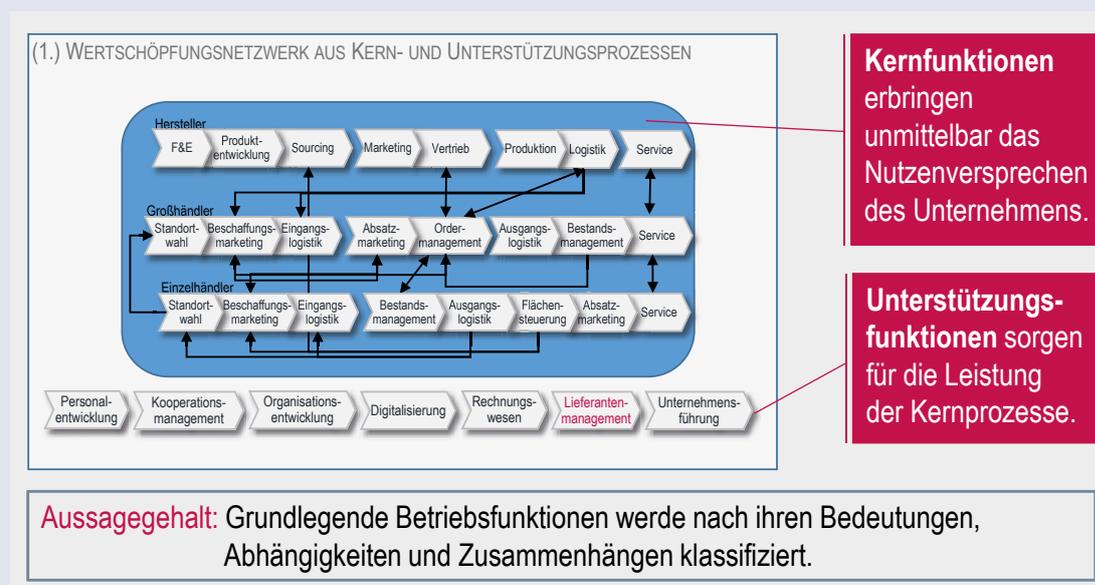
Dauer der Unternehmenspartnerschaft: \_\_\_\_\_

Strategische Bedeutung des Partners für Ihr Unternehmen: \_\_\_\_\_

Handelt es sich um eine erfolgskritische Unternehmenspartnerschaft? \_\_\_\_\_

Quelle: eigene Darstellung

Abbildung 12: Schritt 1 – Wertschöpfungsnetzwerk modellieren



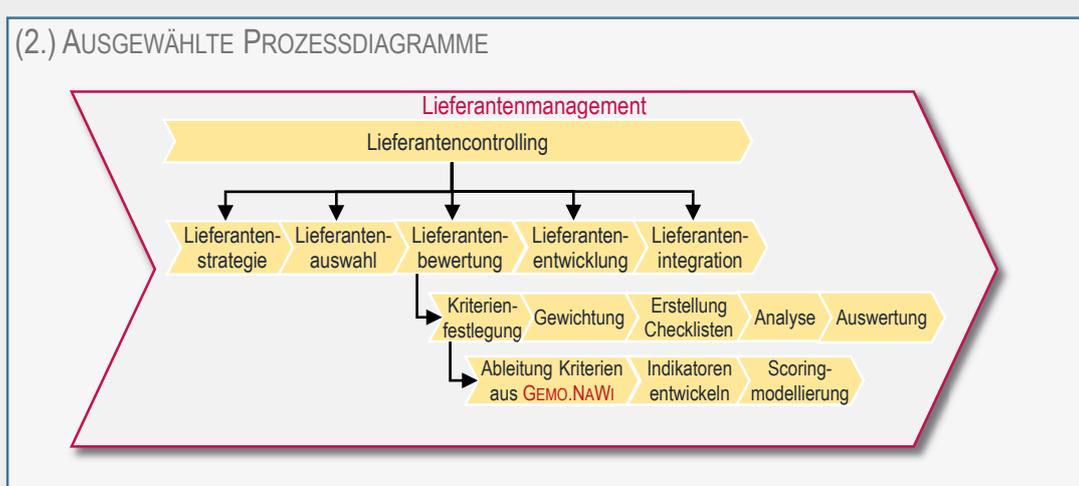
Quelle: eigene Darstellung

### Aufgabe 2: Prozessdiagramme

- a) Wählen Sie aus dem Wertschöpfungsnetzwerk ein bis zwei Kern- und Unterstützungsprozesse aus, die Ihrer Ansicht nach eine sehr hohe Zukunftsbedeutung für Ihr Unternehmen haben.
- b) Sie sollen als Krankheitsvertretung Ihrer Chefin oder Ihres Chefs eine neue Mitarbeiterin oder einen neuen Mitarbeiter oder Auszubildenden im ersten Lehrjahr in die Aufgabenbereiche Ihrer Abteilung einarbeiten. Beschreiben Sie die zuvor ausgewählten Geschäftsprozesse so in Ihren eigenen Worten, dass neue Mitarbeitende oder Auszubildende diese gut verstehen und nachvollziehen können.
- c) Stellen Sie die hierarchische und kausale Abfolge der ausgewählten Geschäftsprozesse oder des ausgewählten Geschäftsprozesses als idealtypisches Wertschöpfungsdiagramm dar (hierarchisch: Pfeile von oben nach unten; kausal: Pfeile von links nach rechts). Das Wertschöpfungsdiagramm sollte dabei einen künftigen Soll-Zustand bzw. Ideal-Zustand abbilden. Orientieren Sie sich dabei am folgenden Beispiel des Lieferantenmanagements und benutzen Sie das Poster GEPRO.NAWi (Abbildung 10), Schritt 2.

### Beispiel für ein Prozessdiagramm: Lieferantenmanagement

Abbildung 13: Ausgewählte Prozessdiagramme



Quelle: eigene Darstellung

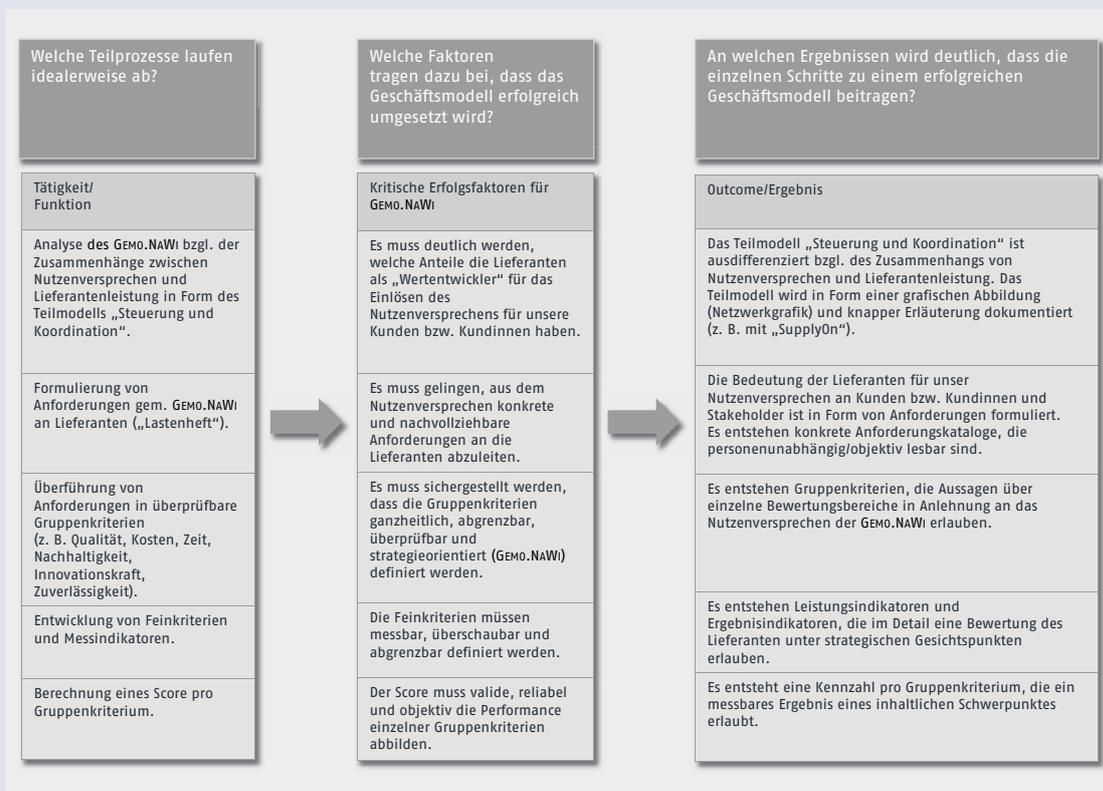
Das Lieferantenmanagement hat die Aufgabe, geeignete und innovative Lieferanten auszuwählen, deren Leistung fortlaufend zu kontrollieren und zu verbessern. Ein optimales Lieferantenmanagement umfasst folgende Schritte: 1. Lieferantenstrategie, 2. Lieferantenauswahl, 3. Lieferantenbewertung, 4. Lieferantenentwicklung, 5. Lieferantenintegration. Das Lieferantencontrolling übernimmt eine übergeordnete Aufgabe, um zu kontrollieren, dass vorgegebene Ziele (Einkaufsprozesse und Lieferantenperformance) eingehalten, frühzeitig Probleme oder Schwächen in den Prozessen erkannt und beseitigt werden. Jeden dieser Prozessschritte kann man im Einzelnen weiter differenzieren. So ergibt sich z. B. für die Lieferantenbewertung die Optimierung der Beziehungen der gesamten Lieferantenbasis, die Reduzierung von Prozesskosten, der Durchlaufzeiten für strategische und operative Beschaffungsprozesse, der Einstandspreise und die Erhöhung der Prozessqualität. Die systematische Lieferantenauswahl und -bewertung erfolgt anhand von Kriterien wie Qualität, Zeit, Kosten (Scoringmodellierung) und richtet sich nicht zuletzt nach dem nachhaltigen Geschäftsmodell (vgl. HELMOLD/TERRY 2016).

- d) Wählen Sie einen Geschäftsprozess Ihres Prozessdiagramms aus, z. B. die Kriterienfestlegung in der Lieferantenbewertung. Analysieren Sie, warum dieser im Hinblick auf die Umsetzung Ihres künftigen Geschäftsmodells (siehe Kapitel 3.6, Aufgabe 4) erfolgskritisch ist. Holen Sie sich ggf. Unterstützung von Ihrer Ausbilderin oder Ihrem Ausbilder. Halten Sie Ihre Ergebnisse schriftlich fest.

### Aufgabe 3: Geschäftsprozesse modellieren

- a) In Ihrem Betrieb kommt es immer wieder zu Schwierigkeiten, wenn neue Mitarbeitende oder Auszubildende bestimmte Geschäftsprozesse umsetzen sollen. Um das Problem zu lösen, wurde in einer gemeinsamen Teambesprechung beschlossen, dass ein Handbuch zur Verfahrensweise erstellt werden soll. Sie haben sich bereit erklärt, bei diesem Handbuch mitzuhelfen. Wählen Sie einen Geschäftsprozess aus Ihrem Prozessdiagramm (Schritt 2 des GEMO.NAWI-Instruments) aus. Überlegen Sie, was die konkreten Tätigkeiten in diesem Geschäftsprozess sind, also, was Sie genau machen müssen, um den Geschäftsprozess umzusetzen. Verfassen Sie dazu ein Tutorial (z. B. als schriftliche Anleitung, Videoclip, Podcast, o. ä.).
- b) Überlegen Sie in einem weiteren Schritt, wie sich diese Tätigkeiten ändern müssen, damit Sie das zukünftige Geschäftsmodell umsetzen können. Denken Sie hierbei auch an das Nutzenversprechen! Als Hilfestellung können Sie die Checkliste zur Nachhaltigkeitsleistung von Geschäftsprozessen in Ihre Überlegungen einbeziehen.

Abbildung 14: Beispiel der Prozessmodellierung – Lieferantenbewertung



Quelle: eigene Darstellung



### Checkliste zur Nachhaltigkeitsleistung von Geschäftsprozessen

#### Ökologische Bewertung:

- ▶ Ist der Geschäftsprozess energie- und ressourceneffizient? Wird z. B. sparsam mit Strom-, Wasser- und Wärmequellen umgegangen? Wie ist der ökologische Flächenverbrauch (z. B. Parkplatzflächen) zu bewerten, der mit dem Geschäftsprozess einhergeht?
- ▶ Werden nachwachsende Umweltressourcen und Energieträger eingesetzt? Kommen recycelbare Materialien zum Einsatz? Werden erneuerbare Energiequellen genutzt?
- ▶ Inwiefern wird im Geschäftsprozess Müll vermieden? Welche Maßnahmen werden im Geschäftsprozess zur Emissionsreduzierung verfolgt?
- ▶ Sind die im Geschäftsprozess eingesetzten Güter und Anlagen auf eine lange Lebensdauer ausgelegt (z. B. Nutzungsdauer des Inventars, der PC-Systeme)?
- ▶ Sind die Produkte im Handelssortiment auf eine gute Umweltbilanz ausgerichtet (z. B. Reparaturfreundlichkeit der verkauften Produkte, Haltbarkeit)?
- ▶ Wird für die verkauften Produkte Verantwortung übernommen (z. B. Verpflichtung der umweltgerechten Entsorgung)?
- ▶ Trägt der Geschäftsprozess zu verantwortlichen Konsumstilen bei (z. B. Konsumstile, die dem Prinzip „Qualität statt Quantität“ bzw. „Weniger ist mehr“ folgen)? Und steigert der Geschäftsprozess das Wohlbefinden der beteiligten Menschen (z. B. Wohlergehen der Kunden durch die gekauften Produkte)?

#### Soziale Bewertung:

- ▶ Kann der Geschäftsprozess ohne gesundheitliche Risiken für Mitarbeitende durchgeführt werden (z. B. psychische Belastung durch Zeitdruck oder Provisionsdruck; physische Belastung durch zu wenig Bewegung oder zu geringen körperlichen Ausgleich wie etwa langes Stehen am Arbeitsplatz)?
- ▶ Werden im Geschäftsprozess die individuellen Leistungsfähigkeiten der Mitarbeitenden berücksichtigt? Findet weder eine Überlastung noch eine Unterforderung statt?
- ▶ Ermöglicht es der Geschäftsprozess den Mitarbeitenden, ihre eigenen Ideen einzubringen? Können Mitarbeitende den Geschäftsprozess mitgestalten und damit zur Zukunftssicherung ihres Betriebes beitragen?
- ▶ Ermöglicht der Geschäftsprozess Vielfalt (z. B. Produktvarianten für bestimmte Käuferschichten) und Barrierefreiheit (z. B. rollstuhlgerechte Infrastruktur)?
- ▶ Ist der Geschäftsprozess sozial verträglich gegenüber Leistungspartnern angelegt (z. B. keine Kinderarbeit, Einhaltung von Sozial- und Ökostandards bei Lieferanten)?

#### Ökonomische Bewertung:

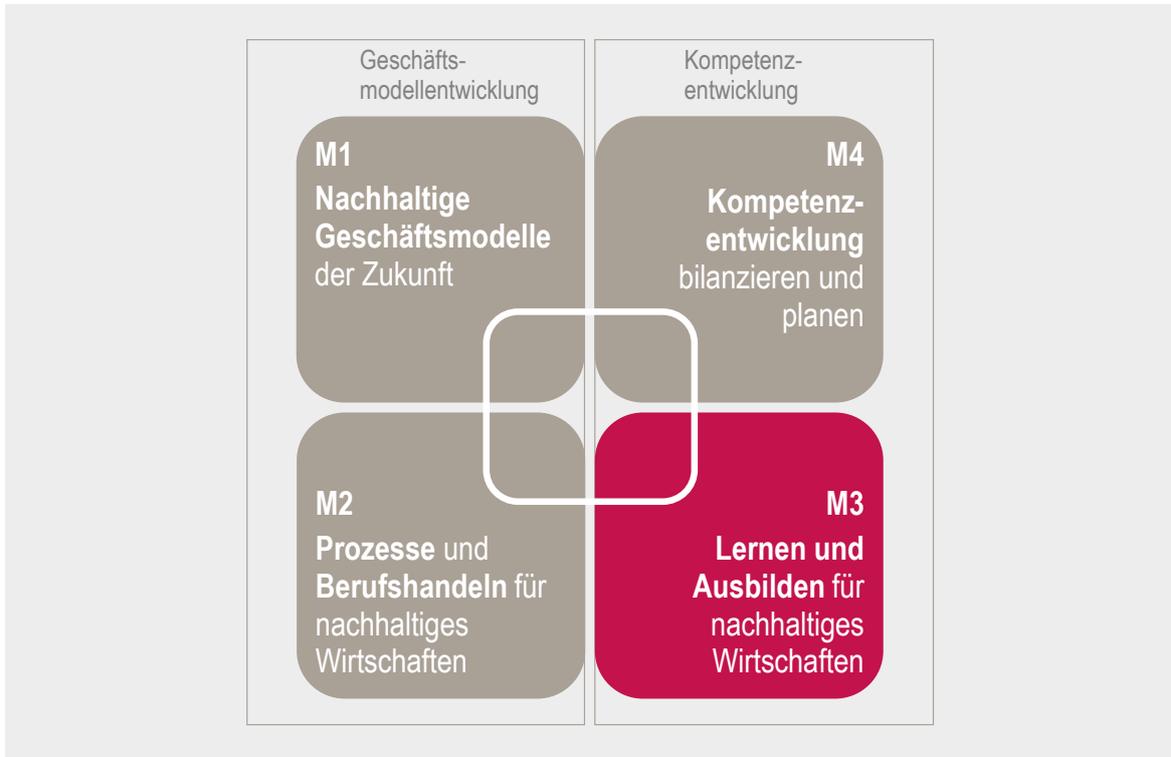
- ▶ Ist der Geschäftsprozess so angelegt, dass er grundsätzlich auch in fünf bis zehn Jahren noch rentabel wäre? Oder basiert der Geschäftsprozess auf Prinzipien, die in absehbarer Zeit nicht mehr ertragreich sind (z. B. massiver Verdrängungswettbewerb, Verschwendung von Ressourcen)?
- ▶ Ist der Geschäftsprozess nachhaltig kundenorientiert? Das heißt, ist der Geschäftsprozess auf die Bedürfnisse der Kundinnen und Kunden ausgerichtet oder wurde er nur durch „künstliche“ Nachfrage hin erzeugt?

- ▶ Trägt der Geschäftsprozess zu einer langfristigen Wettbewerbssicherung und Existenzsicherung des Unternehmens bei? Welche Bedeutung hat der Geschäftsprozess für die erfolgreiche Umsetzung eines Geschäftsmodells für nachhaltiges Wirtschaften?
- ▶ Werden im Geschäftsprozess Grundsätze des ehrbaren Kaufmanns/der ehrbaren Kauffrau umgesetzt?



# ► Modul 3 – Lernen und Ausbilden für nachhaltiges Wirtschaften

Abbildung 15: Vier Module des GEKONAWI-Konzepts – Modul 3



Quelle: eigene Darstellung

Das dritte Modul schließt an die beruflichen Handlungssituationen direkt an, die in den Geschäftsprozess- und Arbeitsprozessanalysen des zweiten Moduls herausgearbeitet wurden. Ziel ist, das betrieblich-berufliche Lernen der Mitarbeitenden und Auszubildenden mit zwei arbeitspädagogischen Methoden am Lernort Betrieb zu fördern. Dabei wird das Modul 3 in die professionelle Ausbildungsplanung zentral eingebunden, um das Thema „Berufsbildung für nachhaltige Entwicklung“ im betrieblichen Lernen zu verankern.

## 1 Lernförderliche Arbeitsplätze und -aufgaben

Aus arbeitspädagogischer Sicht ist es sinnvoll, Arbeitsplätze und -prozesse ganz bewusst so zu gestalten, dass Mitarbeitende und Auszubildende motiviert sind, Innovationen und Strategien zum nachhaltigen Wirtschaften im Tagesgeschäft umzusetzen. Das lässt sich mit zwei didaktischen Methoden erreichen: Die erste Methode greift direkt in die Arbeitsplatz- und Arbeitsprozessgestaltung ein und fördert das Lernen während der normal zu verrichtenden Arbeit. In der zweiten Methode werden extra entwickelte Lern- und Arbeitsaufgaben eingesetzt, die zusätzlich zu den normalen Tätigkeiten bearbeitet werden.

## 2 Die Methoden von ARBEIT.NAWI und AUF.NAWI

In der ersten Methode ARBEIT.NAWI (vgl. Abbildung 16) geht es um die Gestaltung eines lernförderlichen Arbeitsumfeldes. Mit dieser Methode wird gezielt das Lernen im Prozess der Arbeit gefördert. Anhand eines Kriterienkataloges werden Arbeitsplätze und -prozesse daraufhin bewertet, inwieweit sie Lernen und Selbstlernen unterstützen.

In der zweiten Methode AUF.NAWI (vgl. Abbildung 17) geht es um die Entwicklung und Durchführung von Lern- und Arbeitsaufgaben zum nachhaltigen Wirtschaften. Dafür wird eine Arbeitssituation ausgewählt, die für die Entwicklung oder Umsetzung des Geschäftsmodells und der Geschäftsprozesse für nachhaltiges Wirtschaften relevant ist. Ziel ist es, Kompetenzen herauszuarbeiten, die für die Bewältigung der Arbeitssituation notwendig sind und daher besonders stark gefördert werden sollten. Um diese Kompetenzen erfassen zu können, werden sie mithilfe von Leitfragen in ein Kompetenzmodell eingetragen. Auf dieser Grundlage lässt sich anschließend eine konkrete Aufgabenstellung formulieren, die im Betrieb zum Einsatz kommt. Wichtig ist es, dabei überprüfbare Lernziele (Gütekriterien) festzulegen, die mit der Lern- und Arbeitsaufgabe erreicht werden sollen.

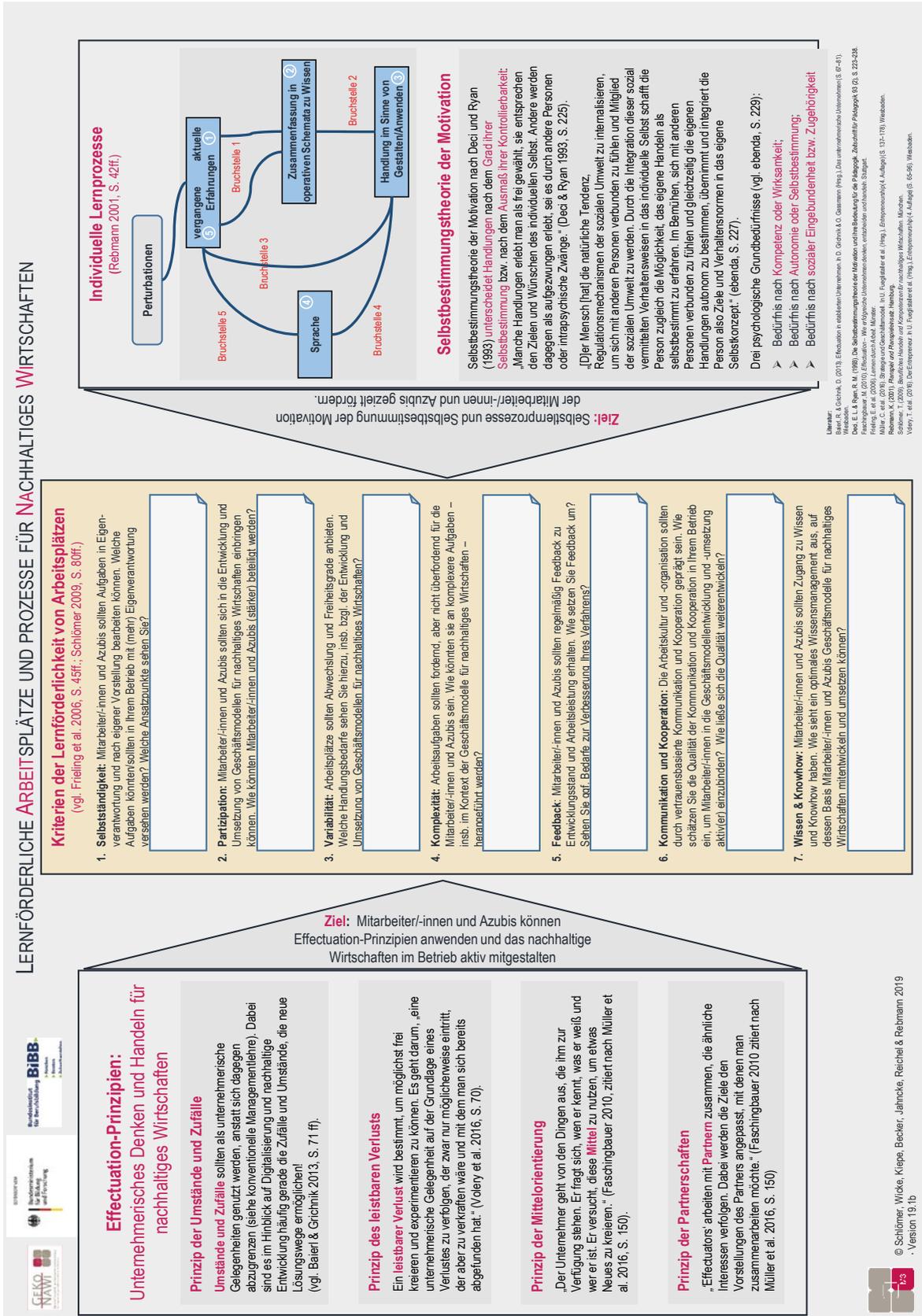


Über diesen QR-Code können Sie Abbildung 16 als Datei in einer (auch als Poster) druckfähigen Version von der BIBB-Homepage herunterladen.



Über diesen QR-Code können Sie Abbildung 17 als Datei in einer (auch als Poster) druckfähigen Version von der BIBB-Homepage herunterladen.

Abbildung 16: Das Instrument zur Gestaltung von Arbeitsplätzen und -prozessen (kurz: ARBEIT.NAWi)



Quelle: eigene Darstellung



### 3 Der praktische Nutzen von ARBEIT.NAWi und AUF.NAWi

Die wirtschaftspädagogischen Instrumente ARBEIT.NAWi und AUF.NAWi verbinden die betriebswirtschaftliche Strategie des Unternehmens mit der individuellen Kompetenzförderung. Beide Instrumente haben das Ziel, die Motivation der Mitarbeitenden und Auszubildenden zu steigern. Motivierte Beschäftigte, die durch ihr betrieblich-berufliches Handeln das Unternehmen aktiv mitgestalten können, wirken sich betriebswirtschaftlich positiv aus. Ein so aufgestelltes Unternehmen ist in der Lage, sehr agil am Markt zu handeln. Auch bei den Mitarbeitenden sind eine hohe Motivation und Selbstwirksamkeit für die Arbeitszufriedenheit und das Gefühl, etwas Sinnvolles zu machen, positiv.

### 4 ARBEIT.NAWi und AUF.NAWi als Lerngegenstände

Als Lerngegenstände ergänzen sich ARBEIT.NAWi und AUF.NAWi. Werden in der ARBEIT.NAWi grundsätzlich Möglichkeiten für ein lernförderliches Arbeitsumfeld geschaffen, können mit der AUF.NAWi explizit Gelegenheiten für die Auseinandersetzung mit nachhaltigen Geschäftsmodellen inszeniert werden. Beide Lerngegenstände sind in hohem Maße dazu geeignet, die berufliche Handlungskompetenz zu stärken. Insbesondere für Aus- und Weiterbildungen empfiehlt es sich, eigene Lern- und Arbeitsaufgaben zu entwickeln und durchführen zu lassen. Diese sind auch besonders gut geeignet, um sie in die professionelle und individuelle Ausbildungsplanung zu integrieren.

### 5 Die Lernziele von Modul 3

In den Lernaufgaben zum Modul 3 geht es um eine vertiefte Auseinandersetzung mit den Themen lernförderliche Arbeitsplätze und -prozesse, Entwicklung von Lern- und Arbeitsaufgaben sowie darum, auf dieser Grundlage die professionelle Ausbildungsplanung im Betrieb weiter auszugestalten.

- ▶ Die Lernenden entwickeln mit der ARBEIT.NAWi zukunftsfähige, nachhaltigkeitsorientierte Kriterien zur Lernförderlichkeit von Arbeitsplätzen, die sich an den in Modul 1 und 2 modellierten Geschäftsmodellen und -prozessen des nachhaltigen Wirtschaftens orientieren.
- ▶ Die Lernenden entwickeln mit der AUF.NAWi Arbeits- und Lernaufgaben, die selbstorganisierte Lernprozesse auslösen, sich an der beruflichen Handlungskompetenz orientieren, die Gütekriterien einer Lernzielformulierung beachten und Aspekte nachhaltigen Wirtschaftens für den eigenen Betrieb voranbringen.

### 6 Selbstlernmaterial zu Modul 3

Mit den Aufgaben zu Modul 3 stehen der Arbeitsplatz und Lernmöglichkeiten am Arbeitsplatz im Vordergrund. In Aufgabe 1 sollen die Lernenden einen Grundriss ihres Arbeitsplatzes zeichnen und reflektieren, wie sich dieser künftig verändern könnte. Aufgabe 2 schließt mit einer Bewertung des Arbeitsplatzes daran an. Aufgabe 3 dient der Entwicklung arbeitsplatzbezogener Lernaufgaben, die auch zusammen mit dem Ausbildungspersonal entwickelt werden können.

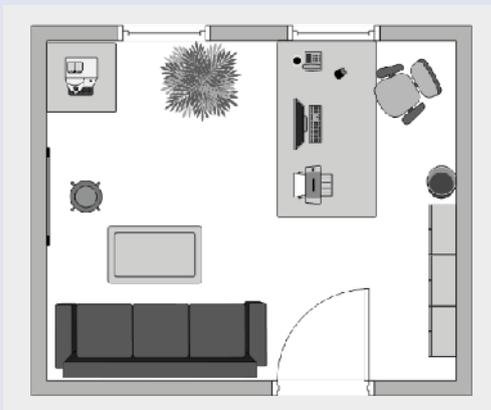
Tabelle 3: Übersicht über die Aufgaben zu Modul 3

Aufgabe	Aufgabentyp	Lerngegenstand/ Material	Bearbeitungsdauer (Richtwert)	Sozialform
Aufgabe 1: Arbeitsplatz der Zukunft	Recherche, Zeichnen, Transfer	Internetzugang, Grundriss Arbeitsplatz	60–90 Minuten	Einzel- oder Gruppenarbeit
Aufgabe 2: Lernförderlichkeit von Arbeitsplätzen	Recherche, Transfer, Präsentation	Internetzugang Bewertungstabelle	60–90 Minuten	Einzel- oder Gruppenarbeit
Aufgabe 3: Lern- und Arbeitsaufgaben entwickeln	Recherche, Arbeit mit der Arbeit.NaWi	Arbeit.NaWi	60–90 Minuten	Einzel- oder Gruppenarbeit

### Aufgabe 1: Arbeitsplatz der Zukunft

a) Sie sind in einem Büro für Innenarchitektur beschäftigt. Ihre Firma erhält überwiegend Aufträge aus dem Einzel-, Groß- und Außenhandel, um Büro- und Verkaufsräume, aber auch Lager modern und zukunftsgerecht zu gestalten. Zeichnen Sie einen Grundriss (siehe Beispiel in Abbildung 14) für einen Arbeitsplatz der Zukunft (z. B. Büro, Verkaufsraum, Lager). Ihr Kunde möchte sich gern zukunftsgerecht aufstellen, hat aber noch keine genauen Vorstellungen und Ihnen freie Hand gelassen.

Abbildung 18: Beispiel für einen Büro-Grundriss



Quelle: eigene Darstellung

b) Die Raumgestaltung ist ein wichtiger Aspekt des Arbeitsplatzes der Zukunft. Es gibt aber noch viele weitere Faktoren, die sich auf Ihren zukünftigen Arbeitsplatz auswirken.

Beschreiben Sie ...

- ▶ mit welchen Abteilungen Sie zukünftig stärker zusammenarbeiten werden,
- ▶ wie sich die Zusammenarbeit mit diesen künftig wichtigen oder wichtiger werdenden Abteilungen aus gestaltet,
- ▶ wie die zukünftige Zusammenarbeit mit Kolleginnen/Kollegen, Kundinnen/Kunden und weiteren Partnern aussehen wird; gehen Sie hierbei besonders auf Kommunikationsprozesse ein (Stichworte: „Hands-on-Mentalität“; Gemeinschaftsraum),

- ▶ welche Handlungsspielräume und Entscheidungsmöglichkeiten Sie zukünftig für die Bearbeitung Ihrer Aufgaben benötigen werden (Stichwort: Verantwortungsbereich),
- ▶ welche Tätigkeiten Sie hier zukünftig ausführen werden,
- ▶ über welche Fähigkeiten Sie persönlich verfügen müssen, um diese zukünftigen Tätigkeiten bewältigen zu können (z. B. Fach- und Methodenwissen, Sozialkompetenz, Kreativität, Gestaltungsfähigkeiten),
- ▶ welche Informationen Sie zukünftig für Ihre Tätigkeiten benötigen werden und
- ▶ welche Informationsquellen zukünftig wichtig oder wichtiger werden.



Wenn die Lernenden die Aufgaben in Modul 2 (Wertschöpfungsnetzwerk, Prozessdiagramme und Arbeitsprozesse) bearbeitet haben, kann an dieser Stelle der Bezug zu Aufgabe 3 hergestellt werden. In Aufgabe 3 wurden die Tätigkeiten eines oder mehrerer Geschäftsprozesse beschrieben, die hinsichtlich des zukünftigen Geschäftsmodelles erforderlich werden.

Halten Sie Ihre Ergebnisse schriftlich fest oder gestalten Sie Ihre Antworten zusammen mit dem Grundriss aus Aufgabe 1 a) zu einem Modell „Arbeitsplatz der Zukunft“. Verwenden Sie dafür gern unterschiedliches Material (z. B. Knetgummi, Papier, Pappe, Filz, Spielzeugfiguren, Bindfäden u. ä.) und werden Sie kreativ!

M 3

### Aufgabe 2: Lernförderlichkeit von Arbeitsplätzen

a) Wie würden Sie die Lernförderlichkeit Ihres aktuellen Arbeitsplatzes einschätzen? Bewerten Sie die Lernförderlichkeit Ihres Arbeitsplatzes mithilfe von Tabelle 4 und der Kriterien in Spalte 1. Nutzen Sie hierfür Schulnoten von sehr gut (1) bis ungenügend (6) (Spalte 2), und begründen Sie Ihre Notengebung (Spalte 3). Ziehen Sie für diese Aufgabe auch das Instrument ARBEIT.NAWI (Abbildung 16) heran.

#### Leitfrage zur Erfassung des Ist-Zustandes: Was ist der jetzige Zustand?

b) Was müsste sich Ihrer Ansicht nach ändern, damit alle Kriterien der Lernförderlichkeit Ihres jetzigen Arbeitsplatzes zukünftig mit mindestens „gut“ bewertet werden können? Halten Sie Ihre Ergebnisse stichpunktartig fest (Spalte 4)!

#### Leitfrage zur Überlegung von Möglichkeiten: Was könnte sein und wie soll es sein?

Tabelle 4: Beurteilung der Lernförderlichkeit des Arbeitsplatzes

Kriterien	Schulnote (1-6)	Begründung der Schulnote	Was könnte sich ändern?	Wie soll es sein?
Selbstständigkeit				
Partizipation				
Variabilität				
Komplexität				
Feedback				
Kommunikation und Kooperation				

- c) Entwickeln Sie auf Grundlage Ihrer Stichpunkte (Spalte 4) einen Maßnahmenkatalog, der einen Überblick über die erforderlichen Änderungen gibt. Gehen Sie hierbei besonders auf die Punkte ein, die Ihrer Meinung nach auf jeden Fall geändert werden müssten.
- d) Präsentieren Sie Ihren Maßnahmenkatalog Ihrer Vorgesetzten bzw. Ihrem Vorgesetzten oder Ihrer Ausbilderin bzw. Ihrem Ausbilder. Überlegen Sie gemeinsam, was davon bereits jetzt umgesetzt werden kann oder wie die nächsten Schritte dafür aussehen müssten.

### Aufgabe 3: Lern- und Arbeitsaufgaben entwickeln

- a) Wählen Sie auf Grundlage Ihrer Arbeitsplatzbeschreibung in Aufgabe 1 eine Arbeitssituation (z. B. Kundenberatung, Kundenansprache, Warenpräsentation) aus.  
Welche konkreten Tätigkeiten umfasst diese Arbeitssituation? Welche Schwierigkeiten und Probleme können auftreten? Nutzen Sie für Ihre Beschreibung die folgenden Tabellen:

Tabelle 5: Handlungssituation: Kundenansprache

Handlungssituation: Kundenansprache	
Handlungskompetente idealtypische Bearbeitung	Unwägbarkeiten, Herausforderungen und Probleme
<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Mitarbeitende kennen ihre Bestandskunden und -kundinnen, wissen um deren Geschäftsverhalten und können die Ansprache im Wissen darum ausgestalten, indem sie z. B. für die Ansprache bereits eine Auswahl an Produkten zusammenstellen.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Kunden/Kundinnen sind nicht an Beratung interessiert und wollen nur Preise vergleichen.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Mitarbeitende nehmen sich in Beratungsgesprächen (Telefon, E-Mail) Zeit für Neukunden/-kundinnen.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Kunden/Kundinnen erwarten E-Commerce-Angebote, z. B. Onlineshops, auch im Groß- und Außenhandel und bestellen weniger über Telefon.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Mitarbeitende erkennen Kunden/Kundinnen mit Beratungsbedarf</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Kunden/Kundinnen bestellen direkt beim Hersteller.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Mitarbeitende können Beratungsbedarf bei den Kunden/Kundinnen (auch Bestandskunden/-kundinnen) aufdecken.</li> <li>▶ Mitarbeitende können schnell die Wünsche der Kunden/Kundinnen herausfinden und die Beratung zügig einleiten und durchführen.</li> <li>▶ Mitarbeitende bauen eine vertrauensvolle Atmosphäre auf und schaffen dadurch die Basis für ein Beratungsgespräch.</li> <li>▶ Mitarbeitende schaffen es, die Beratungsphilosophie, z. B. „Transparenz der Herkunft der Produkte“, einzuhalten.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Zwischenhändlerfunktion erscheint durch Internet überflüssig, auch Bestandskunden/-kundinnen greifen auf die Dienstleistungen des Groß- und Außenhändlers nicht mehr zurück.</li> </ul>

Tabelle 6: Handlungssituation: Analyse: Problem, Bedarf, Anspruch

Handlungssituation: Analyse: Problem, Bedarf, Anspruch	
Handlungskompetente idealtypische Bearbeitung	Unwägbarkeiten, Herausforderungen und Probleme
<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Mitarbeitende erfragen die genauen Vorstellungen und Erwartungen der Kunden/Kundinnen an ein Produkt.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Kunden/Kundinnen sind bereits über andere Kanäle wie z. B. das Internet informiert, Wettbewerbsdruck ist besonders hoch.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Mitarbeitende analysieren ggf. gemeinsam mit den Kunden/Kundinnen, welche Erwartungen deren Kunden/Kundinnen an das Produkt haben, um eine passende Auswahl zu treffen.</li> <li>▶ Mitarbeitende sind über Entwicklungen und Trends in unterschiedlichen Branchen informiert und können dieses Wissen in die Analyse einfließen lassen.</li> <li>▶ Mitarbeitende erfragen die Erfahrungen der Kunden/Kundinnen mit ähnlichen Produkten.</li> <li>▶ Mitarbeitende erkennen implizite Erwartungen des Kunden bzw. der Kundin an ein Produkt.</li> <li>▶ Mitarbeitende analysieren den vom Kunden bzw. von der Kundin erwarteten Nutzen eines Produktes und gleichen ihn mit den angebotenen Produkten ab.</li> <li>▶ Mitarbeitende erkennen, wenn das Nutzenversprechen nicht deckungsgleich mit den Erwartungen des Kunden bzw. der Kundin ist.</li> <li>▶ Mitarbeitende geben Erfahrungen aus der Analyse an die Geschäftsleitung weiter (Angebotsgestaltung).</li> <li>▶ Mitarbeitende versichern sich, ob sie die Kunden/Kundinnen richtig verstanden haben (z. B. durch paraphrasierte Wiedergabe).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Kunden/Kundinnen gehen davon aus, dass man ihre Erwartungen bereits kennt.</li> </ul>

M 3

Tabelle 7: Handlungssituation: Auswahl passender Angebote

Handlungssituation: Auswahl passender Angebote	
Handlungskompetente idealtypische Bearbeitung	Unwägbarkeiten, Herausforderungen und Probleme
<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Mitarbeitende erstellen eine umfassende Auswahl an Alternativen für den Kunden bzw. die Kundin.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Kunde/Kundin hat kein Interesse, Alternativen kennenzulernen.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Mitarbeitende bringen eigene Erfahrungen und ihr Wissen um Branchenentwicklungen in die Auswahl mit ein und eröffnen dem Kunden bzw. der Kundin damit auch die Möglichkeit einer erweiterten Auswahl.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Die Analyse war nicht erfolgreich und deshalb trifft die Auswahl nicht die Erwartungen bzw. den Bedarf der Kunden/Kundinnen.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Mitarbeitende beteiligen die Kunden/Kundinnen an der Auswahl und stärken damit die Vertrauensbasis.</li> <li>▶ Mitarbeitende heben die Vorzüge gegenüber einem Onlinekauf hervor.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Beratende Mitarbeitende kennen sich in der Branche der Kunden nicht gut aus und müssen ggf. nachgeschult werden.</li> </ul>

Tabelle 8: Handlungssituation: Kunde/Kundin nimmt wahr, testet und erprobt

Handlungssituation: Kunde/Kundin nimmt wahr, testet und erprobt	
Handlungskompetente idealtypische Bearbeitung	Unwägbarkeiten, Herausforderungen und Probleme
<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Mitarbeitende kommentieren die Produkte, erzählen deren „Story“ und schaffen so eine Basis, damit die Kunden/Kundinnen wiederum ihren Kunden/Kundinnen die beispielsweise vergleichsweise höheren Preise erklären können.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Kunden/Kundinnen testen und erproben und kaufen dann online.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Mitarbeitende bieten Inhouse-Präsentationen der Produkte an.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Kunden/Kundinnen wollen nur auf Kommission kaufen (Risiko trägt der Großhändler).</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Mitarbeitende geben ein ehrliches Feedback.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Hersteller senden Restexemplare direkt an die Kunden/Kundinnen und schöpfen so das Kaufpotenzial ab.</li> </ul>

Tabelle 9: Handlungssituation: Kunde/Kundin unentschieden: Alternative/Service (z. B. Leihgabe)

Handlungssituation: Kunde/Kundin unentschieden: Alternative/Service (z. B. Leihgabe)	
Handlungskompetente idealtypische Bearbeitung	Unwägbarkeiten, Herausforderungen und Probleme
<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Mitarbeitende lassen Platz für Zweifel und ermutigen zum Überdenken der Kaufentscheidung.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Kunden/Kundinnen wenden sich direkt an den nächsten Großhändler.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Mitarbeitende heben positive Seiten eines Produkts ein weiteres Mal hervor.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Kunden/Kundinnen wenden sich direkt an den Hersteller.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Mitarbeitende gehen ggf. in eine neue Analyse und suchen Alternativen heraus.</li> </ul>	

Tabelle 10: Handlungssituation: Zusatzangebot

Handlungssituation: Zusatzangebot	
Handlungskompetente idealtypische Bearbeitung	Unwägbarkeiten, Herausforderungen und Probleme
<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Mitarbeitende zeigen Serviceangebote (z. B. Wartungsangebote) auf und schaffen damit einen zusätzlichen Nutzen für den Kunden bzw. die Kundin.</li> <li>▶ Mitarbeitende zeigen auf, dass das Produkt durch das Zusatzangebot z. B. eine längere Haltbarkeit besitzt.</li> <li>▶ Mitarbeitende vermitteln nicht das Gefühl des Etwas-zusätzlich-verkaufen-Wollens.</li> <li>▶ Mitarbeitende schaffen es, den Kunden bzw. die Kundin durch Serviceangebote dauerhaft an das Geschäft zu binden (z. B. durch regelmäßige Termine oder Anrufe).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Kunden/Kundinnen denken, dass es nur darum geht, zusätzlichen Gewinn zu machen (Zusatznutzen wird nicht erkannt).</li> </ul>

b) Erinnern Sie sich an Ihr zukünftiges Geschäftsmodell (Modul 1, Aufgabe 4).

Reflektieren Sie, wo Sie Verbindungen und Verknüpfungen zu Ihren zukünftigen Arbeitssituationen sehen.



Denken Sie hierbei an die Finanz-, Nutzen-, Kunden-, Wertschöpfungs-, Partner- und Unternehmensumweltdimensionen des GEMO.NAWi (vgl. Abbildung 5)!

c) Über welche Kompetenzen müssen Sie verfügen, um diese zukünftigen Tätigkeiten (Arbeitssituationen) bearbeiten/durchführen zu können? Orientieren Sie sich hierbei an den folgenden sechs Teilkompetenzen der Fach-, Methoden-, Gestaltungs-, Moralisch-ethischen, Sozial- und Abstraktionskompetenz, und nutzen Sie die entsprechenden Fragen (vgl. Abbildung 19):

Abbildung 19: Fragen zu den sechs Teilkompetenzen

Methodenkompetenz	
Frage	Antwort
Welche methodischen Fähigkeiten (Anwendung des Wissens) sind vorhanden und können bereits in die Aufgabenbearbeitung eingebracht werden?	
Welche methodischen Fähigkeiten (Anwendung des Wissens) sollten zur Aufgabenbearbeitung noch entwickelt werden?	

Fachkompetenz	
Frage	Antwort
Welches Erfahrungswissen kann er/sie bei der Bearbeitung der Aufgaben einbringen?	
Über welches Fachwissen verfügt er/sie, um die Aufgaben erfolgreich zu bewältigen?	

Abstraktionskompetenz	
Frage	Antwort
Inwieweit ist er/sie bei der Bearbeitung der Aufgaben in der Lage, ... eigene Arbeitsergebnisse so zusammenzufassen, dass andere sie verstehen, ... gemeinsam mit anderen neues Wissen zu erzeugen?	

Gestaltungskompetenz	
Frage	Antwort
Inwieweit bringt er/sie in die Bewältigung der Aufgaben bereits ... .. eigene Ideen, Vorschläge und persönliches Engagement ein? ... Entschlossenheit und Veränderungsbereitschaft ein?	

Moralisch-ethische Kompetenz	
Frage	Antwort
Wie geht der/die Stelleninhaber/-in aktuell mit Zielkonflikten um, die im Rahmen der Bearbeitung der Aufgaben aufkommen könnten? Über welche Kompetenzen verfügt er/sie, um in Situationen, in denen persönliche/betriebliche Vorteile zu Nachteilen für andere (beteiligte und unbeteiligte) Menschen führen könnten, angemessen zu reagieren?	

Sozialkompetenz	
Frage	Antwort
Inwieweit berücksichtigt er/sie bereits unterschiedliche Sichtweisen und Ideen (z. B. von Kollegen/kolleginnen, Leistungs-partnern/-partnerinnen) bei der Bearbeitung der Aufgaben? Wenn Konflikte auftauchen, wie geht er/sie dann aktuell damit um?	

Quelle: eigene Darstellung

### Aufgabe für Ausbilder/-innen

Analysieren Sie anhand der folgenden beispielhaften Lern- und Arbeitsaufgabe, (a) welche allgemeinen Gütekriterien, (b) welche speziellen Gütekriterien Anwendung finden und (c) auf welche einzelnen Teilkompetenzen diese Aufgabe abzielt!

Allgemeine Gütekriterien (vgl. DEHNBOSTEL 2007, S. 60)	Spezielle Gütekriterien (vgl. BLOEMEN 2011, S. 65 ff.)
<p>Lern- und Arbeitsaufgaben sollten</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ ganzheitlich konstruiert sein, d. h., sie sind auf unterschiedliche Kompetenzdimensionen und vollständige Handlungen zu beziehen.</li> <li>▶ ein hohes Maß an Eigenverantwortung und Selbststeuerung betonen.</li> <li>▶ auf Teamarbeit in der Bearbeitung abzielen.</li> <li>▶ eine Verbindung von Erfahrungswissen, Theoriewissen und Knowhow verfolgen.</li> <li>▶ eine Reflexion der Arbeitsgestaltung ermöglichen.</li> </ul>	<p>(1) Das zu bearbeitende Problem sollte möglichst offen sein (Problemoffenheit):</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Ausgangslage oder Fallbeschreibung bewusst weitestgehend schlecht strukturieren,</li> <li>▶ am beruflichen Alltag mit seinen komplexen, schlecht strukturierten Problemlagen orientieren.</li> </ul> <p>(2) Die Wahl des Lösungsweges sollte den Lernenden überlassen werden (Lösungswegoffenheit):</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Aufgabenlösungsprozess nicht vorab bestimmen,</li> <li>▶ die Lernenden sollten aus verschiedenen Handlungsstrategien auswählen können.</li> </ul> <p>(3) Handlungs- und Lernergebnisse sollten nicht vorweg bestimmt sein (Ergebnisoffenheit):</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ vielfältige Handlungsergebnisse und Ergebnisdarstellungen ermöglichen,</li> <li>▶ erfahrbar machen, dass es im beruflichen Handeln oftmals nicht eine einzige richtige Lösung oder Position gibt!</li> </ul> <p>Aber: Die Aufgabenstellung sollte trotz der Offenheit klar und eindeutig formuliert sein!</p>

### Beispielaufgabe

#### Aufgabenblatt – Kategorisierung von Kunden/Kundinnen zur optimalen Ansprache

Sicher kennen Sie den Spruch: „Der Kunde ist König.“ Nimmt man diesen Spruch ernst, dann ist es entscheidend, dass der Kunde bzw. die Kundin sich auch als König fühlt. Daher sind Kundenberatungsprozesse das A und O – auch im Groß- und Außenhandel. Doch wussten Sie, dass die Endkundenorientierung zu den Trends zukunftssicherer Wertschöpfungsnetzwerke gehört?

Laut der Trendstudie: *Trends und Strategien in Logistik und Supply Chain Management. Chancen der digitalen Transformation*, veröffentlicht von der Bundesvereinigung Logistik (BVL), rückt der Endkunde bzw. die Endkundin „in den Vordergrund: einerseits als Supply Chain-Senke und andererseits als Steuerungsgröße“ (KERSTEN u. a. 2017, S. 31). „Mit seinen Erwartungen treibt und bestimmt der Endkunde die Digitalisierung und stellt den Angelpunkt einer jeden Supply Chain dar“ (KERSTEN u. a. 2017, S. 39). Durch eine immer weiter voranschreitende Individualisierung ist es auch für den Groß- und Außenhandel bedeutsam, seine Kunden und Kundinnen adäquat und zeitgemäß zu beraten. Der Wandel vieler Verkäufer- zu Käufermärkten in den letzten Jahren führt dazu, dass **Customer Centricity** zunehmend an Bedeutung gewinnt. Customer Centricity zielt darauf ab, „dem Kunden eine positive und individuelle Käuferfahrung zu bieten“ (ebd.) und ihn daher „von der Identifikation eines Bedarfes, der Informationsbereitstellung und der individuellen Befriedigung der Nachfrage bis zum Service in der Nutzungsphase zu begleiten“ (ebd.).

Das Angebot einer optimalen Käuferfahrung setzt jedoch ein hohes Kunden-Knowhow voraus. Um Kunden kategorisieren zu können, wird in der Betriebswirtschaftslehre das Instrument der Kunden-ABC-Analyse angewendet. Da Sie bereits ein hohes wirtschaftswissenschaftliches Wissen erworben haben, wollen wir Ihr Wissen nutzen, um folgende Frage zu beantworten:

**Welche Kategorisierung der Kunden/Kundinnen nehmen Sie vor, wenn Sie neben dem üblichen Bewertungskriterium „Umsatz“ noch weitere Kriterien hinzuziehen, die gemäß dem Nutzenversprechen Ihrer GEMO.NAWi entscheidend für eine solche Kategorisierung sein könnten.**

Finden Sie sich zu zweit zusammen und diskutieren Sie zunächst, welche Kriterien in Anlehnung an das Nutzenversprechen Ihrer betriebspezifischen GEMO.NAWi bedeutsam sind und welche Sie folglich zur Beantwortung der Frage benötigen.

### Aufgabenblatt – Kategorisierung von Kunden/Kundinnen zur optimalen Ansprache

Tabelle 11: Ist-Darstellung der Kunden/Kundinnen bzw. Veredler/-innen eines Großhändlers

Kunde/Kundin	Umsatz [€]	Anteil [%]	Kumulierter Anteil [%]	Kategorie
Müller Fachhandel	179.250,00			
Spritzig und mild GmbH	89.320,00			
Villa der Weine	42.160,00			
Klaus Schmid	21.580,00			
Fairtrinks GmbH	12.869,40			
Haus der Getränkeoase	8.593,20			
Petra & Peter GmbH	6.156,00			
Helmut Biere	4.637,30			
ABC- Getränkefachgroßhandel	4.588,00			
Klausens GmbH	3.384,00			
City Getränke	3.084,90			
Meiersche Getränke	2.441,10			
Franzi's Gastronomie & Getränke Großhandel	2.236,10			
Anna Freitag Getränkegroßhandel	2.049,80			
Paulchens Laden	1.337,60			

Berücksichtigen Sie bei der Kategorisierung folgende Verteilung der Wert- bzw. Umsatzanteile:

Tabelle 12: Verteilung der Wert- bzw. Umsatzanteile

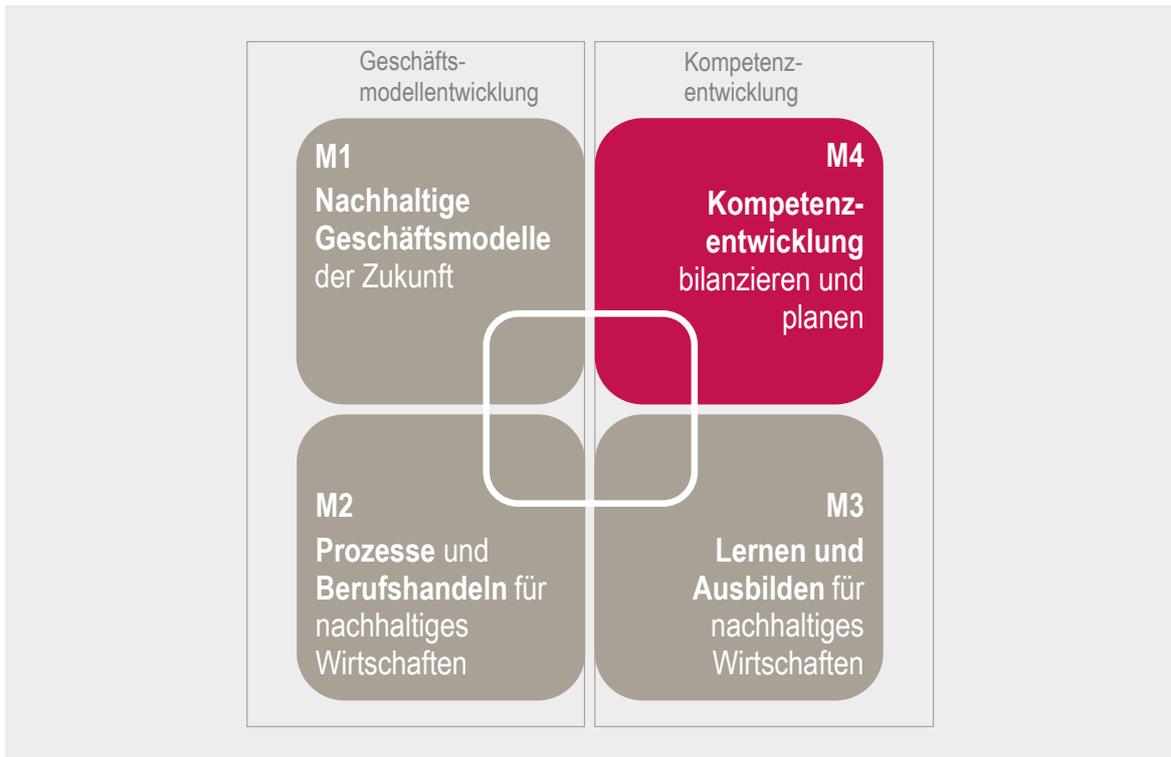
Wertanteil des Umsatzes	Klasse
80 %	A
15 %	B
5 %	C

- a) Welche Kategorisierung der Kunden/Kundinnen nehmen Sie vor, wenn Sie ausschließlich das Bewertungskriterium: „Umsatz“ zu Rate ziehen?
- b) Zu welchem Ergebnis kommen Sie, wenn Sie weitere Kriterien hinzuziehen, die gemäß dem Nutzenversprechen Ihrer GEMO.NAWi entscheidend für eine solche Kategorisierung sein könnten.



## ► Modul 4 – Kompetenzentwicklung bilanzieren und planen

Abbildung 20: Vier Module des GEKONAWI-Konzepts – Modul 4



Quelle: eigene Darstellung

Modul 4 nimmt mit der individuellen Förderung der Mitarbeitenden und Auszubildenden die Personalentwicklung in den Blick. Mit einem für die Modulfortbildung entworfenen Instrument (Kompetenzbilanzierung, kurz: KOBIL.NAWI) werden Kompetenzprofile für nachhaltiges Wirtschaften und die Professionalisierung der Ausbildung systematisch untermauert.

## 1 Kompetenzbilanzierung

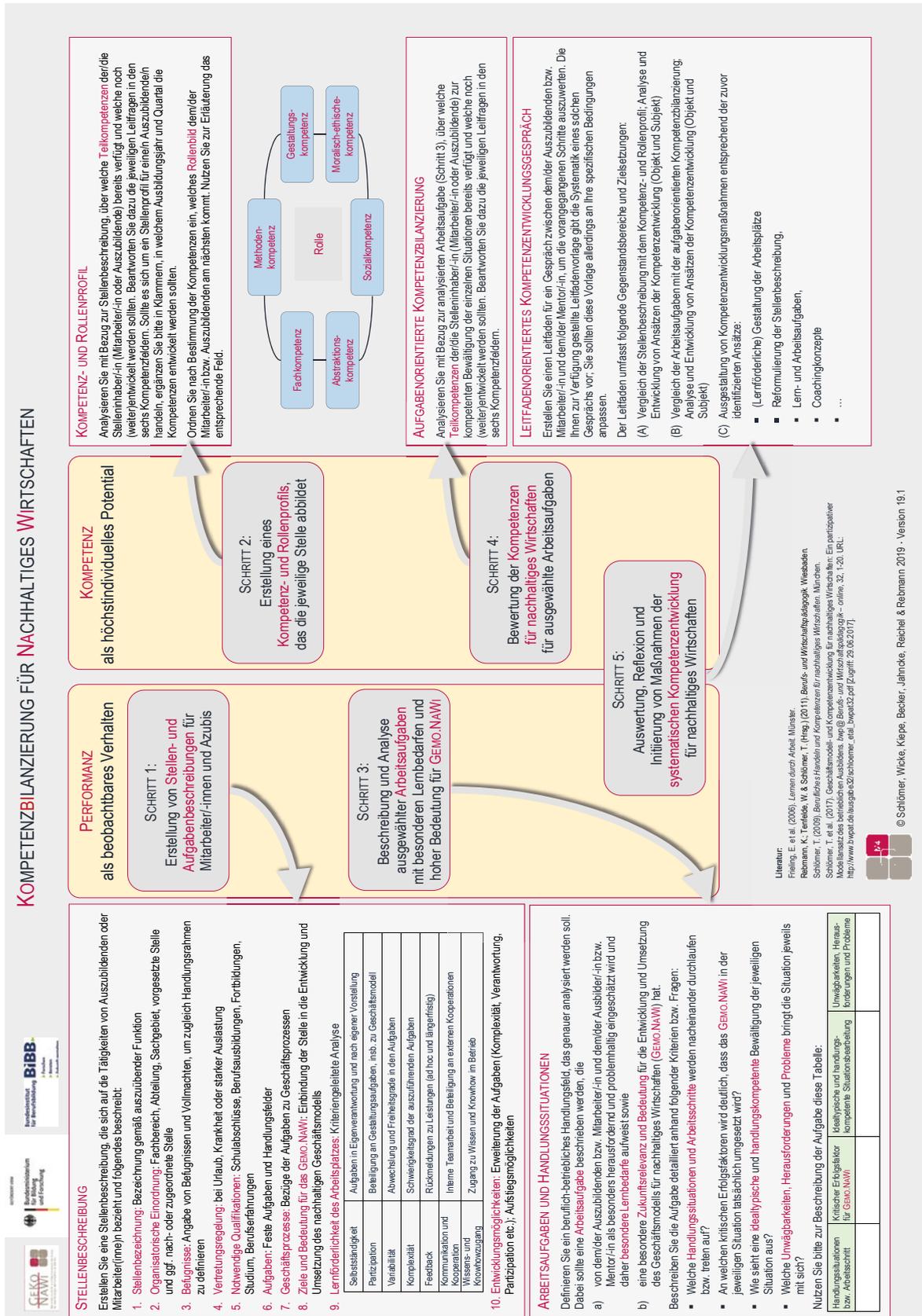
Eine systematische Förderung einer Aus- und Weiterbildung, die am nachhaltigen Wirtschaften orientiert ist, gelingt nur dann, wenn diese auch auf der individuellen Ebene von Auszubildenden und Mitarbeitenden greift. Dafür ist es erforderlich, die Kompetenzentwicklung in die individuelle Personalentwicklung und -beratung miteinzubeziehen. Das Instrument der Kompetenzbilanzierung führt detailliert die betriebswirtschaftliche Seite der Performanz mit der individuellen Seite der Kompetenz zusammen. Anders ausgedrückt: Die Frage, welche betrieblich-beruflichen Handlungen für nachhaltiges Wirtschaften erforderlich sind, wird mit der Frage, welche Kompetenzen jemand haben muss, um die geforderte Performanz zeigen zu können, verknüpft (siehe zu Performanz und Kompetenz, Kapitel 2, Abbildung 2).

## 2 Das methodische Vorgehen der KObI.NAWi

Für diese Verknüpfung sieht die KObI.NAWi (siehe Abbildung 21) fünf Schritte vor:

1. Zunächst wird eine Stellenbeschreibung entwickelt. Aus dieser Stellenbeschreibung sollte hervorgehen, wie die Stelle in die nachhaltigen Geschäftsmodelle oder -prozesse eingebunden ist.
2. Im zweiten Schritt wird auf Grundlage der Stellenbeschreibung ein Kompetenz- und Rollenprofil einer Mitarbeiterin, eines Mitarbeiters oder Auszubildenden erstellt (Kompetenzebene). Aus diesem Kompetenz- und Rollenprofil sollte hervorgehen, über welche Teilkompetenzen die Person bereits verfügt und welche vor allem im Hinblick auf das nachhaltige Wirtschaften noch entwickelt werden müssen.
3. Im dritten Schritt werden Arbeitsaufgaben und Handlungssituationen der Stelle beschrieben, die besonders viel Lern- und Entwicklungspotenzial aufweisen (Performanzebene).
4. Im vierten Schritt werden diese Arbeitsaufgaben und Handlungssituationen mit Blick auf die bereits vorliegenden Teilkompetenzen einer Person analysiert und wie im zweiten Schritt das Entwicklungspotenzial festgelegt (Kompetenzebene).
5. Im fünften Schritt werden die vorangegangenen vier Schritte in einem leitfadengestützten Kompetenzentwicklungsgespräch zusammengeführt. Aus diesem geht detailliert hervor, welche Kompetenzbereiche der Stelle und welche einzelnen Aufgabenbereiche weiterentwickelt werden können.

Abbildung 21: Das Instrument zur Kompetenzbilanzierung und -entwicklung Kobi.NAWi



**Literatur:**

Friedig, E. et al. (2006). *Lernen durch Arbeit*. Münster.

Reichmann, K.T., Lentzke, W. & Schömer, T. (Hrsg.) (2011). *Berufe- und Wirtschaftspsychologie*. Wiesbaden.

Schömer, T. (2019). *Berufliche Handlungskompetenzen für nachhaltiges Wirtschaften*. München.

Schömer, T. et al. (2017). *Geschäftsmodell- und Kompetenzentwicklung für nachhaltiges Wirtschaften*. Ein partizipativer Prozess zur Entwicklung von Geschäftsmodellen und Kompetenzen. *Journal für Wirtschaftsinformatik*, 32, 1-20. URL: [http://www.bwpat.de/ausgabe32/schoemer\\_akt\\_bwpat32.pdf](http://www.bwpat.de/ausgabe32/schoemer_akt_bwpat32.pdf) (Zugriff: 29.06.2017).

© Schömer, Wicke, Käpke, Becker, Jahncke, Reichel & Reibmann 2019 · Version 19.1

Quelle: eigene Darstellung



Über diesen QR-Code können Sie Abbildung 21 als Datei in einer (auch als Poster) druckfähigen Version von der BIBB-Homepage herunterladen.

### 3 Der praktische Nutzen der KOBİ.NAWİ

Anders als die üblichen Personalentwicklungsgespräche bietet das fünfschrittige Verfahren der KOBİ.NAWİ die Möglichkeit, gezielt Kompetenzen von Mitarbeitenden und Auszubildenden zu fördern, die auf Geschäftsmodellinnovationen des nachhaltigen Wirtschaftens bezogen sind. Damit lässt sich die Umsetzung von nachhaltigen Geschäftsmodellen im operativen Tagesgeschäft tatsächlich gewährleisten, weil diese auf der individuellen Ebene der Ausführenden verankert ist. Darüber hinaus bietet sich die KOBİ.NAWİ als Qualitätssicherung an. Änderungen am Markt können schnell aufgegriffen und die nötigen betrieblich-beruflichen Handlungen der Beschäftigten sehr genau angepasst werden. Als Steuerungsinstrument hilft sie, Aus- und Weiterbildungen professionell und passgenau für die Beschäftigten zu entwickeln.

### 4 KOBİ.NAWİ als Lerngegenstand

Als Lerngegenstand ist die KOBİ.NAWİ für das Verständnis entscheidend, wie strategisch-abstrakte Geschäftsmodelle oder -prozesse des nachhaltigen Wirtschaftens in betrieblich-beruflichen Handlungen umgesetzt werden. Damit schafft sie ein hohes Maß an betrieblicher Transparenz. Mit dem fünfschrittigen Verfahren liegt außerdem ein für die Berufliche Bildung für nachhaltige Entwicklung praxisnahes Instrument der Beratung, Begleitung und Bewertung von Lernprozessen von Mitarbeitenden und Auszubildenden vor.

### 5 Die Lernziele von Modul 4

- ▶ Die Lernenden sind in der Lage, eine Stellenbeschreibung auf der Grundlage ihrer eigenen Tätigkeit und einer fiktionalen zukünftigen Stelle des nachhaltigen Geschäftsmodelles zu entwickeln sowie diese auf organisationaler Ebene in den Unternehmenszusammenhang einzuordnen.
- ▶ Anhand von Arbeitsaufgaben und Handlungssituationen analysieren und bewerten die Lernenden konkrete Kompetenzanforderungen in künftigen Handlungssituationen des nachhaltigen Wirtschaftens.
- ▶ Die Lernenden sind in der Lage, auf Basis der vorangegangenen Schritte ein Personalentwicklungsgespräch zu konzipieren, zu führen sowie geeignete Entwicklungsmaßnahmen abzuleiten.

## 6 Selbstlernmaterial zu Modul 4

Die Aufgaben zu Modul 4 nehmen die Personal- und Kompetenzentwicklung in den Blick. In einer ersten Aufgabe wird eine Stellenbeschreibung erstellt, die sich auf eine Beschreibung des aktuellen Tätigkeitsbereiches (1a) bezieht. Unter Berücksichtigung des Arbeitsplatzes der Zukunft wird in 1b ein neues Unternehmensorganigramm erstellt, in dem die Stelle mit ihren Funktionen und Rollen im Unternehmen verortet werden soll. Mit dem zweiten Aufgabenkomplex widmen sich die Lernenden selbstreflexiv dem eigenen Kompetenzprofil. Dafür gibt es sowohl eine Einzel- als auch, wenn möglich, eine Gruppenarbeit. Die dritte Aufgabe ist für das Ausbildungspersonal konzipiert und als Hilfestellung gedacht, wie sich individuell angepasste und organisational sinnvolle Personalentwicklungsgespräche führen lassen.

Tabelle 13: Übersicht über die Aufgaben zu Modul 4

Aufgabe	Aufgabentyp	Lerngegenstand/ Material	Bearbeitungsdauer (Richtwert)	Sozialform
Aufgabe 1: Stellenbeschreibung	Recherche, Arbeit mit Stellenbeschreibungsformular	Internetzugang, Stellenbeschreibungsformular, Information über das eigene Unternehmen	60–90 Minuten	Einzel- oder Gruppenarbeit
Aufgabe 2: Kompetenzprofile	Selbstreflexion, Ergebnisse Arbeitsplatz der Zukunft	Einzelarbeit: Arbeitsblatt „Checkliste Kompetenzprofil“  Gruppenarbeit: Stuhlkreis, Papier und Stifte	60–90 Minuten	Einzel- oder Gruppenarbeit
Aufgabe 3: Personalentwicklungsgespräch	Selbstreflexion	Arbeitsblatt „Poesie-Album“ und Stärken-Schwächen-Profil	60–90 Minuten	Einzel- oder Gruppenarbeit

**Aufgabe 1: Stellenbeschreibung**

- a) Erstellen Sie für Ihren aktuellen Tätigkeitsbereich eine Stellenbeschreibung. Nutzen Sie dafür Tabelle 14. Wenn Ihr Unternehmen über eine Personalabteilung verfügt, liegt dort vielleicht eine Stellenbeschreibung zu Ihrer Stelle vor, die sie als Anregung oder zum Vergleich heranziehen können.

**Tabelle 14: Stellenbeschreibung**

<b>1. Stellenbezeichnung:</b>	
<b>2. Hierarchische/organisatorische Einordnung:</b>	
<b>3. Befugnisse, Vollmachten u. Stellenrang:</b>	<b>4. Vertretungsregelung:</b>
<b>5. Notwendige Qualifikationsabschlüsse:</b>	
<b>6. Tätigkeiten:</b>	<b>7. Fähigkeiten, Fertigkeiten und Kenntnisse, um die Tätigkeiten (6.) ausführen zu können:</b>
<b>8. Ziele und Bedeutung der Stelle für das Unternehmen und dessen GEMO.NAWI:</b>	
<b>9. Entwicklungsmöglichkeiten für Stelleninhaber/-in:</b>	
<b>10. Ziele und Bedeutung der Stelle für das Unternehmen und dessen GEMO.NAWI:</b>	

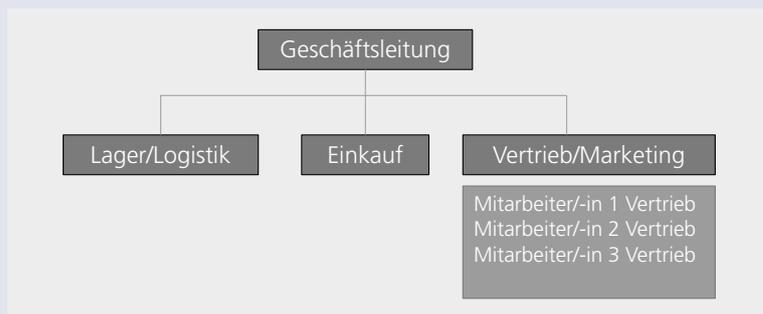


### Stellenbeschreibung

Eine Stellenbeschreibung ist ein Dokument, in dem Tätigkeiten, Aufgabenbereiche, Befugnisse und die Einordnung der Stelle in die Organisation beschrieben und festgehalten werden. Eine Stellenbeschreibung sollte für jeden Arbeitsplatz vorliegen und gehört zur Personalakte, da sie auch arbeitsrechtliche Bedeutung haben kann. Für das Unternehmen hat sie die betriebswirtschaftlichen Funktionen, den Personaleinsatz, die Personalführung und die Organisationsentwicklung zu steuern. Eine Stellenausschreibung hingegen greift zwar auf die Informationen der Stellenbeschreibung zurück, hat aber allein den Zweck, eine Stelle neu zu schaffen oder neu zu besetzen (vgl. ULMER 2018, S. 16).

b) Eine wichtige Funktion der Stellenbeschreibung ist es festzuhalten, welche Bedeutung die Stelle im Unternehmen hat. Also, welche Funktionen haben die Tätigkeiten der Stelle für die Wertschöpfung? Welche Rolle nimmt die Stelleninhaberin oder der Stelleninhaber ein? Wenn es um die Einführung von Geschäftsmodellinnovationen geht, ist die Stellenbeschreibung ein zentraler Faktor bei der Planung und Neuorganisation. Erinnern Sie sich an Ihren Arbeitsplatz der Zukunft (Modul 3, Aufgabe 1b). Gestalten Sie auf dieser Grundlage ein Unternehmensorganigramm, wie es beispielhaft unten dargestellt ist!

Abbildung 22: Unternehmensorganigramm



Quelle: eigene Darstellung



Notieren Sie für jede Abteilung sowie Geschäftsleitung und Stabsstelle drei Stichworte, aus denen die wichtigsten Tätigkeiten (oder Prozesse) hervorgehen. Überlegen Sie, wo Ihr Arbeitsplatz der Zukunft in das Organigramm eingeordnet werden muss, und führen Sie Ihre zukünftigen Tätigkeiten ebenfalls stichpunktartig auf. Berücksichtigen Sie dabei, welche Bedeutung Ihre Tätigkeit für andere Abteilungen hat. Stellen Sie diese Zusammenhänge zu anderen Abteilungen, der Geschäftsleitung oder der Stabsstelle auch grafisch dar:

Hierarchische Abhängigkeit: Pfeil von oben nach unten ↓

Kausales Verhältnis: Pfeil von links nach rechts →

c) Formulieren Sie auf Grundlage Ihres Unternehmensorganigramms eine entsprechende Stellenbeschreibung für Ihren Arbeitsplatz der Zukunft.

d) Ziehen Sie Bilanz! Verfassen Sie eine knappe Stellungnahme für Ihre Geschäftsleitung, in der Sie argumentativ darlegen, warum Ihr zukünftiges Stellenprofil (Stellenbeschreibung) für das Unternehmen von hoher Bedeutung sein wird.



Wenn Sie mehrere Auszubildende im Betrieb sind, überlegen Sie sich ein Format, wie Sie Ihre Ergebnisse im Betrieb präsentieren können, z. B. als kleine Ausstellung „Unser Unternehmen im Jahr 2030“, führen Sie ein kleines Theaterstück auf oder drehen Sie einen kurzen Videoclip!

## Aufgabe 2: Kompetenzprofile

a) Inzwischen haben Sie sich intensiv mit der Organisationsebene Ihres Unternehmens beschäftigt und ein Stellenprofil erarbeitet. Nun werfen Sie den Blick auf die individuelle Seite – also Sie selbst als Stelleninhaber/-in. Verfügen Sie über die nötigen Kompetenzen, um die Tätigkeiten Ihres Arbeitsplatzes der Zukunft auszuführen? Erstellen Sie Ihr eigenes Kompetenzprofil der Zukunft!

Die Aufgabe wird einfacher, wenn Sie sich hierfür an einer konkreten Tätigkeit orientieren. Suchen Sie sich als Grundlage für Ihr Kompetenzprofil eine Tätigkeit aus der Stellenbeschreibung für Ihren Arbeitsplatz der Zukunft aus (Modul 4, Aufgabe 1c).

Zur Bearbeitung der Aufgabe nutzen Sie die folgende Checkliste:



Abbildung 23: Checkliste Kompetenzprofil

<b>Checkliste Kompetenzprofil</b>	
<b>1. Fachkompetenz:</b>	
Über welches Fachwissen verfügen Sie, um die Aufgaben bzw. die Tätigkeiten erfolgreich zu bewältigen?	<input type="text"/>
Welches Fachwissen sollten Sie dafür künftig noch entwickeln?	<input type="text"/>
<b>2. Methodenkompetenz:</b>	
Welche methodischen Fähigkeiten (Anwendung des Wissens) sind vorhanden und können von Ihnen bereits in die Aufgaben eingebracht werden?	<input type="text"/>
Welche methodischen Fähigkeiten (Anwendung des Wissens) sollten Sie dafür noch entwickeln?	<input type="text"/>
<b>3. Gestaltungskompetenz:</b>	
Welche Fähigkeiten haben Sie, eigene Ideen und Vorschläge in die Tätigkeit mit einzubringen?	<input type="text"/>
Welche Fähigkeiten könnten Sie dafür noch entwickeln?	<input type="text"/>
<b>4. Ethisch-moralische Kompetenz:</b>	
Wie gehen Sie aktuell mit Zielkonflikten, die sich aus Ihrer Tätigkeit und Ihren persönlichen Werten ergeben, um?	<input type="text"/>
Wie würden Sie idealerweise zukünftig mit solchen Zielkonflikten umgehen?	<input type="text"/>
<b>5. Sozialkompetenz:</b>	
Wenn Konflikte am Arbeitsplatz auftauchen, wie gehen Sie dann aktuell damit um?	<input type="text"/>
Was müssten Sie ggf. im Umgang mit solchen Konflikten noch entwickeln?	<input type="text"/>
<b>6. Abstraktionskompetenz:</b>	
Welche Fähigkeiten helfen Ihnen, gemeinsam mit anderen neues Wissen zu erzeugen?	<input type="text"/>
Welche Fähigkeiten könnten Sie dafür noch weiterentwickeln?	<input type="text"/>

Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an KIEPE/WICKE (2019)



### Kompetenzerfassung als Gruppenarbeit:

Viele Kompetenzen, über die wir verfügen, sind uns selbst nicht bewusst. Wenn eine Gruppenarbeit (mindestens vier bis fünf Personen) möglich ist, bietet sich folgende Übung als Vorarbeit zu Aufgabe 2a an.

Um Kompetenzen, Fähigkeiten und Kenntnisse zu erfassen, ist es sehr hilfreich, diese durch andere beobachten und aufschreiben zu lassen. Person A soll vor der Gruppe von einer Situation oder Handlung (beruflich oder privat) erzählen, bei der ihr aus ihrer persönlichen Sicht die Bewältigung der Situation sehr gut gelungen ist. Die Gruppe hört genau zu und stellt Nachfragen, um sich ein möglichst detailliertes Bild von den Umständen, der besonderen Erfahrung und dem Erleben der Person A in dieser Situation zu machen. Sollte es eine Moderatorin oder einen Moderator geben, bietet es sich auch an, dass diese oder dieser die Informationsnachfragen stellt. Die Nachfragen sind rein sachlich und dürfen keine Wertungen oder Beurteilungen enthalten.

Beispiel: Person A hat ein großes Festessen ausgerichtet. Sie erzählt, wie sie das gemacht hat, dass sie dafür einkaufen war, Gemüse und Obst aus ihrem Garten verwendet und alles selbst gekocht hat. Die Nachfragen beziehen sich nun darauf, was genau sie gekocht hat, ob sie mit oder ohne Rezept gearbeitet hat, in welchen Läden sie die Zutaten besorgt hat, ob ihr Garten direkt am Haus ist und für wie viele Personen das Essen gedacht war usw. Das Bild sollte so detailliert wie möglich werden.

Die Zuhörer/-innen schreiben nach oder auch schon während der Erzählung stichwortartig auf, welche Kompetenzen, Fähigkeiten und Kenntnisse ihrer Meinung nach die Person A benötigt, um so ein Festessen auszurichten (z. B. Organisationsgeschick, Freude an Kommunikation und sozialen Kontakten, Hilfsbereitschaft, Wissen über Zutaten und Rezepte usw.).

In einem anschließenden Feedbackgespräch teilen die Zuhörer/-innen Person A ihre Beobachtungen mit und geben ihr die Stichworte.

Auf diese Weise lassen sich Kompetenzen, Fähigkeiten und Kenntnisse, die so selbstverständlich sind, dass man sie selbst nicht mehr wahrnimmt, deutlich machen.

### Aufgabe 3: Personalentwicklungsgespräch

Personalentwicklungsgespräche sollten regelmäßig, mindestens aber einmal im Jahr stattfinden. Für Auszubildende sind sie besonders wichtig, um zu klären, ob die Ausbildung planmäßig verläuft, ob und wo es Schwierigkeiten gibt und wie sich diese gemeinsam beheben lassen. Als Vorbereitung auf ein Personalentwicklungsgespräch ist es daher wichtig, sich seiner eigenen Stärken und Schwächen bewusst zu sein.

Als Hilfestellung, um über sich selbst zu reflektieren, können Sie den untenstehenden Steckbrief (Abbildung 24), wie Sie ihn vielleicht noch aus Poesiealben kennen, ausfüllen. Selbstverständlich müssen Sie nicht alle Fragen beantworten. Wichtig ist, dass Sie am Ende eine Übersicht (vgl. Tabelle 14) Ihrer Stärken und Schwächen skizzieren können und hieraus persönliche Weiterentwicklungs- und Unterstützungsbedarfe ableiten können.

Abbildung 24: Poesiealbum



**„Poesie-Album“**



**Meine Interessen/Hobbys** .....

**Das mag ich besonders gern (Lieblingsbuch, -song, -film, -essen)** .....

**Das ist/war mein Lieblingsfach in der Schule** .....

**Das ist besonders an mir** .....

**Das mag ich nicht an mir** .....

**Das mögen andere an mir** .....

**Das mögen andere nicht an mir** .....

**Darauf bin ich besonders stolz** .....

**Das war die schwerste Entscheidung, die ich bisher treffen musste** .....

**Das war eine überraschende Wendung in meinem Leben** .....

**Für meine berufliche Zukunft wünsche ich mir** .....

**Für meine Ausbildung habe ich mich entschieden, weil** .....

**Meine schönste Erfahrung während meiner Ausbildung war** .....

**Meine schlimmste Erfahrung während meiner Ausbildung war** .....

**Ich habe am meisten während der Ausbildung gelernt, als** .....

**Wenn ich an meine ersten Tage im Betrieb denke, dann fühle ich mich** .....

**Meine jetzige Lieblingstätigkeit ist** .....

**Diese betriebliche Aufgabe möchte ich unbedingt noch lernen** .....

**Diese betriebliche Aufgabe muss ich noch lernen** .....

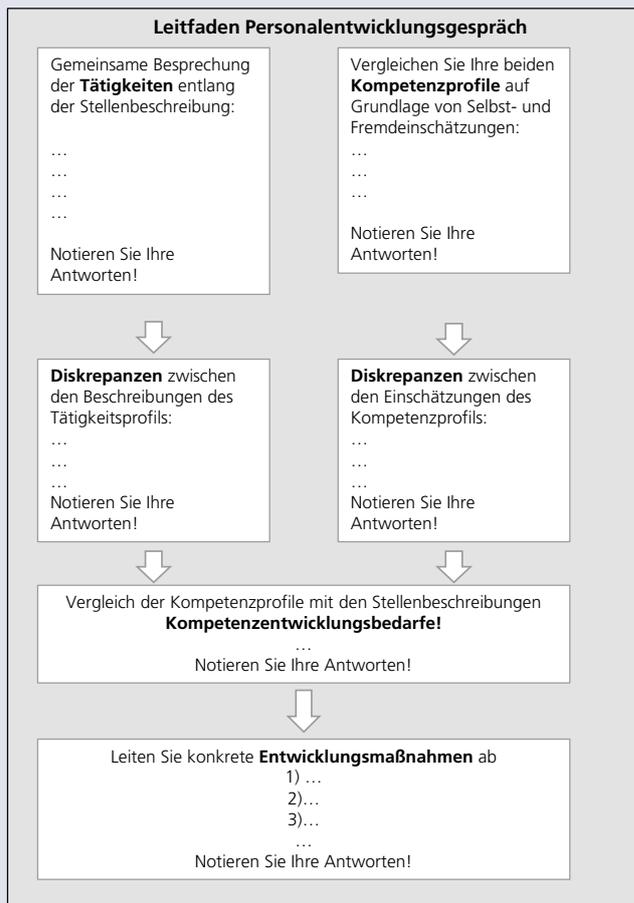
Quelle: eigene Darstellung



### Aufgabe für Ausbilder/-innen

Orientieren Sie sich bei der Bearbeitung der nachfolgenden Aufgaben am folgenden Leitfaden zur Durchführung eines Personalentwicklungsgesprächs.

Abbildung 25: Leitfaden für ein Personalentwicklungsgespräch



Quelle: KIEPE/WICKE 2019, S. 13

- a) Listen Sie die Rahmenbedingungen auf, die aus Ihrer Sicht ein erfolgreiches Personalentwicklungsgespräch begünstigen.
- b) Ergänzen Sie die Rahmenbedingungen, die einem erfolgreichen Personalentwicklungsgespräch im Wege stehen und die Sie auf jeden Fall vermeiden sollten.



Erinnern Sie sich zur Bearbeitung der Aufgaben a) und b) an Ihre eigenen Erfahrungen mit Personalentwicklungsgesprächen zurück.

- c) Machen Sie sich Gedanken: Wie müssen Personalentwicklungsgespräche im Optimalfall bei einer

- ▶ besonders introvertierten Person,
- ▶ besonders extrovertierten Person

ausgestaltet werden?

d) Sammeln Sie geeignete oder passende Personalentwicklungsmaßnahmen/Fortbildungsangebote/interne Schulungen, die in Ihrem Unternehmen bereits angeboten werden. Nutzen Sie dafür die nachstehende Vorlage (Tabelle 16):

**Tabelle 16: Vorlage für Personalentwicklungsmaßnahmen**

Maßnahme	Anbieter	Dauer	Kosten	Zielgruppe

Ergänzen Sie Ihre Sammlung um weitere externe Angebote. Führen Sie hierzu eine eigenständige Recherche durch.

## ► Weiterführende Informationen

### Internetlinks

Berufsbildung für nachhaltige Entwicklung – Modellversuche 2015–2019: <http://www.bbne.de> (Stand: 30.08.2019)

Berufsbildung für nachhaltige Entwicklung des Forums für AusbilderInnen: <http://www.foraus.de/bbne> (Stand: 30.08.2019)

Förderung von Berufsbildung für nachhaltige Entwicklung durch das BMBF: <https://www.bmbf.de/de/nachhaltigkeit-in-der-beruflichen-bildung-3518.html> (Stand: 30.08.2019)

Lexikon der Nachhaltigkeit: <http://www.nachhaltigkeit.info/> (Stand: 30.08.2019)

### Erklärfilme zu GEKONAWI:

#### 1. Das Konzept von GEKONAWI



#### 2. Nachhaltiges Wirtschaften



#### 3. GEMO.NAWI: Nachhaltige Geschäftsmodelle



## ► Literaturverzeichnis

- AHREND, Klaus-Michael: Geschäftsmodell Nachhaltigkeit. Ökologische und soziale Innovationen als unternehmerische Chance. Berlin, Heidelberg 2016
- ANTONI-KOMAR, Irene; LAUTERMANN, Christian; PFRIEM, Reinhard: Unternehmen und Konsumenten in Verantwortungsgemeinschaft jenseits des Konsumismus. Nachhaltigkeit erfordert, das Zusammenwirken zwischen Produzieren und Konsumieren neu zu denken. In: Zeitschrift für Wirtschafts- und Unternehmensethik (2012) 13, 3, S. 297–316
- BACH, Norbert; BUCHHOLZ, Wolfgang; EICHLER, Bernd (Hrsg.): Geschäftsmodelle für Wertschöpfungsnetzwerke. Wilfried Krüger zum 60. Geburtstag. Wiesbaden 2003
- BLOEMEN, André: Lernaufgaben in Schulbüchern der Wirtschaftslehre. München 2011
- BMZ: Die Agenda 2030 für nachhaltige Entwicklung – URL: [https://www.bmz.de/de/ministerium/ziele/2030\\_agenda/index.html](https://www.bmz.de/de/ministerium/ziele/2030_agenda/index.html) (Stand: 11.02.2019)
- CHOMSKY, Noam: Aspekte der Syntaxtheorie. Frankfurt a. M. 1970
- DEHNBOSTEL, Peter: Lernen im Prozess der Arbeit. Münster 2007
- DIN ISO 26000:2011-01 Leitfaden zur gesellschaftlichen Verantwortung (ISO 26000:2010). Berlin, Wien, Zürich
- FISCHER, Andreas: Poetry-Slam-Texte im Spannungsfeld unterschiedlicher Entscheidungsprämissen. Einige sozioökonomische Hinweise. In: FISCHER, Andreas; HAHN, Gabriela (Hrsg.): Poetry-Slam-Texte als Lernimpulse. Bielefeld 2016, S. 13–15
- GADATSCH, Andreas: Grundkurs Geschäftsprozess-Management. Methoden und Werkzeuge für die IT-Praxis: Eine Einführung für Studenten und Praktiker. 6. Aufl. Wiesbaden 2010
- GROBER, Ulrich: Die Entdeckung der Nachhaltigkeit. Kulturgeschichte eines Begriffs. München 2010
- GROH, Gisbert; SCHRÖER, Volker: Sicher zur Kauffrau/zum Kaufmann im Groß- und Außenhandel. Der gesamte Prüfungstoff in einem Buch. Rinteln 2008
- HAUFF, Volker (Hrsg.): Unsere gemeinsame Zukunft. Der Brundtland-Bericht der Weltkommission für Umwelt und Entwicklung. Greven 1987
- HAUFF, Michael von: Nachhaltige Entwicklung. Grundlagen und Umsetzung. 2. Aufl. München 2014
- HELMOLD, Marc; TERRY, Brian: Lieferantenmanagement 2030. Wertschöpfung und Sicherung der Wettbewerbsfähigkeit in digitalen und globalen Märkten. Wiesbaden 2016
- KERSTEN, Wolfgang u. a.: Trends und Strategien in Logistik und Supply Chain Management – Chancen der digitalen Transformation. Bremen, Hamburg 2017

- KIEPE, Karina; WICKE, Carolin: Leitfaden zur Vorbereitung und Durchführung eines Personalentwicklungsgesprächs. In: DIETL, Stefan F. u. a. (Hrsg.): *Ausbilder-Handbuch*, Köln 2019, S. 1–14
- KLEMISCH, Herbert; SCHLÖMER, Tobias; TENFELDE, Walter: Wie können Kompetenzen und Kompetenzentwicklung für nachhaltiges Wirtschaften ermittelt und beschrieben werden? In: BORMANN, Inka; DE HAAN, Gerhard (Hrsg.): *Kompetenzen der Bildung für nachhaltige Entwicklung*. Wiesbaden 2008, S. 103–122
- KOCH, Susanne: *Einführung in das Management von Geschäftsprozessen*. 2. Aufl. Berlin 2015
- MICHELSSEN, Gerd; ADOMSSSENT, Maik: Nachhaltige Entwicklung: Hintergründe und Zusammenhänge. In: HEINRICH, Harald; MICHELSSEN, Gerd (Hrsg.): *Nachhaltigkeitswissenschaften*. Berlin, Heidelberg 2014, S. 3–59
- MÜLLER-CHRIST, Georg: Nachhaltiges Management aus der Entscheidungsperspektive: Restitutionskosten, Jetzt-für-dann-Entscheidungen und Trade-Offs. In: Corsten, Hans; Roth, Stefan (Hrsg.): *Nachhaltigkeit*. Wiesbaden 2012, S. 51–66
- MÜLLER-CHRIST, Georg: *Nachhaltiges Management*. 2. Aufl. Stuttgart 2014
- MÜLLER-STEWENS, Günter; LECHNER, Christoph: *Strategisches Management*. 4. Aufl. Stuttgart 2011
- OSTERWALDER, Alexander; PIGNEUR, Yves: *Business Model Generation*. Ein Handbuch für Visionäre, Spielveränderer und Herausforderer. Frankfurt a. M. 2011
- PAECH, Nico: *Nachhaltiges Wirtschaften jenseits von Innovationsorientierung und Wachstum*. Eine unternehmensbezogene Transformationstheorie. Marburg 2005
- PFRIEM, Reinhard: Plurale Gesellschaften, heterogene Akteure und Polylinguale Organisationen. Die Zukunft ist offen, also doch noch möglich. In: GRÜNINGER, Stephan (Hrsg.): *Verantwortung in der globalen Ökonomie gestalten*. Governanceethik und Wertemanagement. Festschrift für Josef Wieland. Marburg 2011, S. 203–225
- REBMANN, Karin; SCHLÖMER, Tobias: Lernen im Prozess der Arbeit. In: *bwp@ Berufs- und Wirtschaftspädagogik online*, Profil 2 (2009) – URL: [http://www.bwpat.de/profil2/rebmann\\_schloemer\\_profil2.pdf](http://www.bwpat.de/profil2/rebmann_schloemer_profil2.pdf) (Stand: 24.03.2017)
- REBMANN, Karin; SCHLÖMER, Tobias: Berufsbildung für eine nachhaltige Entwicklung. In: ARNOLD, Rolf; LIPSMIEIER, Antonius; ROHS, Matthias (Hrsg.): *Handbuch Berufsbildung*. 3. Aufl. Heidelberg 2018
- REBMANN, Karin; TENFELDE, Walter; SCHLÖMER, Tobias (Hrsg.): *Berufs- und Wirtschaftspädagogik*. 4. Aufl. Wiesbaden 2011
- ROTTLUFF, Joachim: Code of Conduct. In: KLEINFELD, Annette; MARTENS, Annika (Hrsg.): *CSR und Compliance*. Synergien nutzen durch ein integriertes Management. Berlin, Heidelberg 2018, S. 181–189
- SACHS, Wolfgang: Die vier E's. Merkposten für einen maßvollen Wirtschaftsstil. In: *Politische Ökologie* 11 (1993) 33, S. 69–72
- SCHALLMO, Daniel (Hrsg.): *Kompodium Geschäftsmodell-Innovation*. Wiesbaden 2014

- SCHLÖMER, Tobias: Berufliches Handeln und Kompetenzen für nachhaltiges Wirtschaften. Ein Referenzmodell auf der Grundlage theoretischer und empirischer Explorationen. München 2009
- SCHLÖMER, Tobias: Die Entrepreneurship Education als Zukunftsperspektive einer digitalisierten und nachhaltigen kaufmännischen Berufsbildung. In: bwp@ Berufs- und Wirtschaftspädagogik – online. Spezial 14 (2017) – URL: [http://www.bwpat.de/spezial14/schloemer\\_bwpat\\_spezial14.pdf](http://www.bwpat.de/spezial14/schloemer_bwpat_spezial14.pdf) (Stand: 14.11.2018)
- SCHLÖMER, Tobias u. a.: Geschäftsmodell- und Kompetenzentwicklung für nachhaltiges Wirtschaften: Ein partizipativer Modellansatz des betrieblichen Ausbildens. In: bwp@ Berufs- und Wirtschaftspädagogik – online (2017) – URL: [http://www.bwpat.de/ausgabe32/schloemer\\_etal\\_bwpat32.pdf](http://www.bwpat.de/ausgabe32/schloemer_etal_bwpat32.pdf) (Stand: 12.12.2018)
- SCHNEIDEWIND, Uwe: Nachhaltiges Ressourcenmanagement als Gegenstand einer transdisziplinären Betriebswirtschaftslehre. In: CORSTEN, Hans; ROTH, Stefan (Hrsg.): Nachhaltigkeit. Unternehmerisches Handeln in globaler Verantwortung. Wiesbaden 2012, S. 67–92
- SCHRÖDER, Sebastian: Supplier Code of Conduct: CSR und Vertragsgestaltung mit Lieferanten – „Ansprüche an Compliance und Nachhaltigkeit glaubhaft vertreten und durchsetzen“. In: FRÖHLICH, Elisabeth (Hrsg.): CSR und Beschaffung. Heidelberg, Berlin 2015, S. 145–160
- STENGEL, Oliver: Suffizienz. Die Konsumgesellschaft in der ökologischen Krise. München 2011
- SYDOW, Jörg: Strategische Netzwerke. Evolution und Organisation. Wiesbaden 1992
- ULMER, Gerd: Führen mit Rollenbildern. Neue Stellenbeschreibungen für die Führungspraxis. 3. aktualisierte Aufl., Berlin 2018
- WEINBERG, Ulrich: Network Thinking. Was kommt nach dem Brockhaus-Denken? Hamburg 2015

## ► Abstract

Nachhaltiges Wirtschaften meint, dass verantwortlich mit ökologischen, sozialen und ökonomischen Ressourcen umgegangen wird. Mit nachhaltigen Geschäftsmodellen lässt sich für ein Unternehmen z. B. aufzeigen, wie sich nachhaltiges Wirtschaften finanziell darstellt und welche betrieblichen Prozesse angepasst werden könnten. Bei der Entwicklung und Umsetzung nachhaltiger Geschäftsmodelle sind die Kompetenzen der Mitarbeitenden von zentraler Bedeutung.

Die Handreichung greift diesen Zusammenhang von Geschäftsmodell und Kompetenz auf. Lernende werden für die Entwicklung und Realisierung von zukunftsgerechten Geschäftsmodellen im Betrieb sensibilisiert und befähigt. Das Selbstlernmaterial ist für betriebliche Ausbilder/-innen und Auszubildende konzipiert, es kann aber auch von Coaches, Lernbegleitenden oder Trainerinnen und Trainern eingesetzt werden.



Nachhaltiges Wirtschaften meint, dass verantwortlich mit ökologischen, sozialen und ökonomischen Ressourcen umgegangen wird. Mit nachhaltigen Geschäftsmodellen lässt sich für ein Unternehmen z. B. aufzeigen, wie sich nachhaltiges Wirtschaften finanziell darstellt und welche betrieblichen Prozesse angepasst werden könnten. Bei der Entwicklung und Umsetzung nachhaltiger Geschäftsmodelle sind die Kompetenzen der Mitarbeitenden von zentraler Bedeutung.

Die Handreichung greift diesen Zusammenhang von Geschäftsmodell und Kompetenz auf. Lernende werden für die Entwicklung und Realisierung von zukunftsgerechten Geschäftsmodellen im Betrieb sensibilisiert und befähigt. Das Selbstlernmaterial ist für betriebliche Ausbilder/-innen und Auszubildende konzipiert, es kann aber auch von Coaches, Lernbegleitenden oder Trainerinnen und Trainern eingesetzt werden.

Bundesinstitut für Berufsbildung  
Robert-Schuman-Platz 3  
53175 Bonn

Telefon (0228) 107-0

Internet: [www.bibb.de](http://www.bibb.de)  
E-Mail: [zentrale@bibb.de](mailto:zentrale@bibb.de)



ISBN 978-3-8474-2978-4