

GEFÖRDERT VOM



Bundesministerium
für Bildung
und Forschung



Förderschwerpunkt „Berufsbildung für nachhaltige Entwicklung 2015-2019“

Abschlussbericht

| | |
|------------------------------|--|
| Projekttitle: | Entwicklung, Erprobung und Implementierung einer Modulfortbildung für nachhaltiges Wirtschaften im Handel: ein schnittstellenverbindender und prozessorientierter Ansatz der Geschäftsmodell- und Kompetenzentwicklung für nachhaltiges Wirtschaften |
| Akronym: | GEKONAWI |
| Laufzeit des Modellversuchs: | 01.04.2016-30.06.2019 |
| Berichtszeitraum: | 01.04.2016-31.03.2019 |
| Förderkennzeichen: | 21BBNE10 |



Zuwendungsempfänger:
Helmut-Schmidt-Universität/
Universität der Bundeswehr Hamburg
Fakultät für Geistes- und Sozialwissenschaften
Professur für Berufs- und Arbeitspädagogik
Holstenhofweg 85
22043 Hamburg

Carl von Ossietzky Universität Oldenburg
Department für Wirtschafts- und
Rechtswissenschaften
Fachgebiet Berufs- und Wirtschaftspädagogik
Ammerländer Heerstraße 114-118
26129 Oldenburg

Hamburg, 04.03.2019

Autor/Autorin:
Prof. Dr. Tobias Schlömer
Dr. Juliane Reichel
Carolin Wicke
Karina Kiepe
Clarissa Becker
Dr. Heike Jahncke
Prof. Dr. Karin Rebmann
Dr. Andreas Slopinski

Inhaltsverzeichnis

| | |
|--|----|
| 1. Allgemeine Angaben..... | 3 |
| 1.1. Beteiligte Personen auf Seiten der Zuwendungsempfänger..... | 3 |
| 1.2. Beteiligte Personen auf Seiten des BIBB | 3 |
| 1.3 Beteiligte Praxispartner | 4 |
| 1.4 Beteiligte Strategiepartner..... | 4 |
| 1.5 Ziele des Modellversuchs | 4 |
| 1.6 Zielgruppe(n) des Modellversuchs | 5 |
| 2. Abstract | 5 |
| 3. Arbeitsschritte und Methoden..... | 5 |
| 4. Ergebnisse..... | 8 |
| 4.1 Ergebnisse aus dem Modellversuch..... | 8 |
| 4.1.1 Ergebnisse und Erfahrungen zur Durchführungserprobung der Fortbildungsmodule | 8 |
| 4.1.2 Wissenschaftliche Ergebnisse aus der Durchführung empirischer Erhebungen..... | 10 |
| 4.1.3 Konzeptuell-instrumentelle Ergebnisse aus der Fortbildungsmodulerprobung..... | 11 |
| 4.2 Ergebnisse zu projektübergreifenden Zielen auf Programmebene des Förderschwerpunkts BBNE 2015-2019..... | 16 |
| 4.2.1 Nachhaltigkeitsorientierte berufsspezifische Kompetenzen | 16 |
| 4.2.2 Curricular-didaktisches BBNE-Konzept..... | 20 |
| 5. Kooperation und Synergie | 21 |
| 6. Evaluation | 22 |
| 7. Transfer | 23 |
| 8. Fortschreibung des Verwertungsplans..... | 24 |
| 8.1 Wirtschaftliche Erfolgsaussichten | 24 |
| 8.2 Wissenschaftliche und/oder technische Erfolgsaussichten | 25 |
| 8.3 Anschlussfähigkeit | 25 |
| 8.4 Schutzrechte | 26 |
| 9. Schlussfolgerungen aus der Projektarbeit..... | 26 |
| 9.1 Lessons learned | 26 |
| 9.2 Desiderate | 27 |
| 10. Öffentlichkeitsarbeit und Publikationen | 28 |
| 10.1 Präsentationsmöglichkeiten für Nutzer | 28 |
| 10.2 Wissenschaftliche Fachpublikationen | 28 |
| 10.3 Publikationen für die Praxis..... | 29 |
| 10.4 Präsentationen und Vorträge (Auswahl)..... | 29 |
| 10.5 Sonstiges..... | 30 |
| Literatur..... | 31 |

1. Allgemeine Angaben

1.1. Beteiligte Personen auf Seiten der Zuwendungsempfänger

(inkl. aller Mitarbeitenden)

| Name | Vorname | Institution | Funktion | E-Mail |
|------------------------|----------|-----------------------|---|--|
| Schlömer, Prof. Dr. | Tobias | HSU Hamburg | Projektverantwortlicher | schloemer@ hsu-hh.de |
| Rebmann, Prof. Dr. | Karin | Universität Oldenburg | Projektverantwortliche | karin.rebmann@uni- oldenburg.de |
| Reichel, Dr. | Juliane | HSU Hamburg | wissenschaftliche Mit- arbeiterin (Projekt- koordination) | reichelj@ hsu-hh.de |
| Wicke | Carolin | HSU Hamburg | wissenschaftliche Mit- arbeiterin | wicke@ hsu-hh.de |
| Kiepe | Karina | HSU Hamburg | wissenschaftliche Mit- arbeiterin | kiepek@ hsu-hh.de |
| Becker | Clarissa | Universität Oldenburg | wissenschaftliche Mit- arbeiterin | clarissa.becker@uni- oldenburg.de |
| Jahncke, Dr. | Heike | Universität Oldenburg | wissenschaftliche Mit- arbeiterin | heike.jahncke@uni- oldenburg.de |
| Slopinski, Dr. | Andreas | Universität Oldenburg | wissenschaftlicher Mit- arbeiter | andreas. slopinski@uni- oldenburg.de |

1.2. Beteiligte Personen auf Seiten des BIBB

| Name | Vorname | Funktion | Telefon | E-Mail |
|---------------------------|-----------|--|---------------|-------------------|
| Melzig | Christian | Programmleitung | 0228 107 2543 | srbeny@bibb.de |
| Dr. Fernández Caruncho | Verónica | Programmleitung | 0228 107 1124 | fernandez@bibb.de |
| Tengler | Christa | Finanzen und Haushalt | 0228 107 1519 | tengler@bibb.de |
| Bazoune | Julia | Administration | 0228 107 1663 | bazoune@bibb.de |
| Gülkaya | Ülkü | Öffentlichkeitsarbeit | 0228 107 1204 | guelkaya@bibb.de |
| Hemkes | Barbara | Leiterin Arbeitsbereich 4.2 "Innovative Weiterbildung, Durchlässigkeit, Modellver- suche" | 0228 107 1517 | hemkes@bibb.de |

1.3 Beteiligte Praxispartner

Für den Modellversuch GEKONAWI konnten 22 Unternehmen, schwerpunktmäßig aus der Region Ostfriesland/Emsland, dem Stadtgebiet Oldenburg (Oldb.) sowie aus der Stadt und Metropolregion Hamburg für eine Beteiligung an den Wissenschafts-Praxis-Workshops und den Erprobungsdurchläufen im Projekt gewonnen werden. Aus datenschutzrechtlichen Gründen werden diese nicht namentlich aufgeführt.

1.4 Beteiligte Strategiepartner

| Name des Strategiepartners (z. B. „Verband der [...]Berufe in Musterregion“, „IHK Musterbezirk“, etc.) | Kategorisierung (z. B. zuständige Stelle, Verband, Ministerium, Gewerkschaft, Verein, etc.) | Funktion im Modellversuch |
|---|--|---|
| AGA Norddeutscher Unternehmensverband Großhandel, Außenhandel, Dienstleistung e. V. (Hamburg) | Verband | Beratung, Implementierung und Transfer, insb. Durchführung Modulfortbildung |
| Einzelhandelsverband Ostfriesland e.V. | Verband | Beratung, Implementierung und Transfer, insb. Durchführung Modulfortbildung |
| IHK für Ostfriesland und Papenburg | Kammer | Beratung, Implementierung und Transfer, insb. Durchführung Modulfortbildung |
| Oldenburgs Gute Adressen | Einzelhändler-Netzwerk | Beratung, Implementierung und Transfer, insb. Durchführung Modulfortbildung |
| WBS Training AG | Bildungsträger | Beratung, Implementierung und Transfer, insb. Durchführung Modulfortbildung |

1.5 Ziele des Modellversuchs

Im Forschungsstrang des Modellversuchs wurde ein theoretisch und empirisch begründetes Referenzmodell zur Geschäftsmodell- und Kompetenzentwicklung für nachhaltiges Wirtschaften und Ausbilden entwickelt. Im Praxisstrang wurde dieses Modell anhand einer Betriebsbefragung, Gruppendiskussionsbefragung und einer Erprobung und Evaluierung in Form einer aus vier Modulen bestehenden Fortbildung für betriebliches Bildungspersonal ausdifferenziert. Zusammengefasst sind folgende wesentliche Projektziele und Zielanpassungen anzuführen:

- Die jeweils 1/2 bis eintägigen Module wurden mit 87 Teilnehmer(inne)n erprobt. Die Heterogenität der Zielgruppe hat eine Durchführung in sieben statt drei Durchläufen notwendig gemacht. Zudem wurden deutliche Anpassungen im Zeitumfang der Module notwendig.
- Die für den betrieblichen Einsatz geplanten Ausbildungsprogramme konnten aufgrund der fehlenden Bereitschaft der Betriebe nicht erprobt werden. Stattdessen

wurde Selbstlernmaterial (insb. Aufgaben) entwickelt, um auch die Auszubildenden einzubinden.

- Die Evaluierungs- und Kompetenzbilanzierungsmaßnahmen konnten im geplanten Umfang nicht durchgeführt werden, da auch hierfür die Bereitschaft fehlte. Aussagen über die Wirkung der Modulmaßnahmen sind daher begrenzt, gleichwohl weist die Modulevaluation (Notendurchschnitt: 1,84) sehr deutlich auf den Erfolg der Maßnahmen.
- Die empirischen Erhebungen konnten insgesamt planmäßig mit vertretbaren Abweichungen in der Stichprobe durchgeführt werden.

1.6 Zielgruppe(n) des Modellversuchs

Die Fortbildungsteilnehmer/-innen lassen sich (1.) nach ihrer betrieblichen Entscheidungsfunktion beschreiben: Entweder haben sie Führungsverantwortung und sind an strategischen Entscheidungen beteiligt (Betriebsinhaber/-innen, Geschäftsleitung, Führungskräfte) oder sie sind auf operativer Ebene tätig und können Entscheidungen in einem vorgegebenen Rahmen mit kurzfristigem Zeithorizont treffen (z. B. Sachbearbeitung, Kundenberatung). Die Teilnehmer/-innen lassen sich (2.) nach ihren Erfahrungen mit Lernprozessen beschreiben. Im Idealfall sind sie als Ausbildungsverantwortliche, Ausbilder/-in oder ausbildende Fachkraft tätig. Alternativ können Personen teilnehmen, die zwar nicht über Ausbildungserfahrung, jedoch über Erfahrungen mit Lernprozessen im Kontext von Mitarbeiterführung, Personalverantwortung und Organisationsentwicklung verfügen. Als Dozierende für die Fortbildung sind Lehrkräfte, Coaches und Trainer/-innen mit Qualifikationen in Wirtschaftspädagogik, BWL und Nachhaltigkeitswissenschaften geeignet.

2. Abstract

Erstes Ergebnis des Modellversuchs GEKONAWI ist ein vierdimensionales Erklärungsmodell, das Wechselwirkungen, Widersprüche und Knotenpunkte zwischen der betriebswirtschaftlichen Geschäftsmodellentwicklung und der wirtschaftspädagogischen Kompetenzentwicklung begründet. Als zweites Ergebnis wurde aus dem Modell ein Professionalisierungsansatz in Form einer aus vier Modulen bestehenden Fortbildungs- und Workshopreihe entwickelt, erprobt und evaluiert. Die vier Module befähigen zur Entwicklung von Geschäftsmodellen für nachhaltiges Wirtschaften (Modul 1) und deren Umsetzung durch Planung von Geschäfts- und Arbeitsprozessen für nachhaltiges Wirtschaften (Modul 2) sowie zur Planung von Lehr-Lernprozessen (Modul 3) und systematischen Entwicklung und Bilanzierung von Kompetenzen für nachhaltiges Wirtschaften (Modul 4). Schwerpunktmäßig wurden vier jeweils eintägige Module (10 Unterrichtsstunden à 45 Minuten) für Unternehmen des Einzel-, Groß- und Außenhandels entwickelt.

3. Arbeitsschritte und Methoden

Die Zielsetzungen und angestrebten Ergebnisse und Produkte des Modellversuchs GEKONAWI wurden in vier Arbeitsfeldern verfolgt, hierzu gehören die empirische Fundierung und Modulentwicklung, die Erprobung, Evaluierung und Qualitätssicherung, die Implementierung sowie das Projektmanagement und der Transfer. Im Folgenden werden die vorge-

nommenen Arbeitsschritte mit den eingesetzten Methoden in diesen vier Feldern beschrieben.

Arbeitsfeld I: Empirische Fundierung und Modulentwicklung

In diesem Arbeitsfeld sind alle Arbeitsschritte, die zur Modulentwicklung notwendig waren (Wissenschafts-Praxis-Workshops, Abnehmerbefragung und empirische Auswertung, Makroplanung der Module), erfolgt. Nach Durchführung des ersten Erprobungsdurchlaufs wurde deutlich, dass eine deutliche Reduzierung des ursprünglich geplanten Fortbildungsumfanges von 120 Unterrichtsstunden dringend notwendig ist. Die Rückmeldungen von Unternehmen zeigten auf, dass eine Freistellung von Ausbilder(inne)n und Mitarbeiter(inne)n in dem geplanten Umfang nicht zu realisieren war. In der Folge wurde die Mikroplanung der Module jeweils zeitlich und inhaltlich angepasst. Die reduzierte Unterrichtszeit hat die Vermarktbarkeit der Modulfortbildung durch die Bildungsanbieter deutlich erhöht. Mit der intensiven Überarbeitung aller Lernmaterialien nach dem ersten Durchlauf wurden fünf zentrale Instrumente entwickelt, die den Kern der Fortbildung darstellen und sich auch in zeitlich kürzeren Moduleinheiten (Minimum: ein halber Tag) realisieren lassen, sich dennoch auch problemlos mit Hilfe der aus der ersten Erprobung vorliegenden Materialien auf längere Modulumfangen erweitern lassen (Maximum: 2 Tage).

Arbeitsfeld II: Erprobung, Evaluierung und Qualitätssicherung

Insgesamt konnte die Modulfortbildung sieben Mal mit verschiedenen Kooperationspartnern (davon eine firmenspezifische Inhouse-Schulung) durchgeführt werden. Dabei wurde die Fortbildung von der ersten Durchführung an kontinuierlich optimiert. Insbesondere haben sich nach erfolgter Evaluation der Fortbildung durch die teilnehmenden Unternehmen für den zweiten Durchlauf größere inhaltliche Modifizierungen ergeben, die zur deutlichen Qualitätssteigerung beigetragen haben. Nach jedem Moduldurchlauf wurden die Teilnehmer/-innen mit einem halb-standardisierten Evaluationsbogen zur Bewertung der Module aufgefordert. Dabei konnten die Teilnehmer/-innen zum einen eigene Kriterien formulieren, um ihre Erwartungen und Zielkriterien für die Bewertung anzulegen. Zum anderen enthielt der Fragebogen auch Items, die eine objektive Bewertung ermöglicht haben (insb. in Bezug auf Verwertbarkeit des Gelernten sowie Modulnotenbewertung).

Es liegen für alle vier Module erprobte und evaluierte Lehr-Lernmaterialien vor. Die Materialien werden aufbereitet und erstens, in einer umfangreichen Handreichung für Dozierende sowie zweitens, in einer Praxishandreichung für Ausbilder/-innen und Auszubildende veröffentlicht.

Die Teilnehmerakquise ist hauptverantwortlich durch die Projektmitarbeiter/-innen in enger Absprache mit den Kooperationspartnern erfolgt. Das Selbstlernmaterial ist bereits für den ersten Durchlauf erstellt worden. Dieses wurden im Berichtszeitraum jedoch von den teilnehmenden Unternehmen bisher deutlich weniger als geplant genutzt, was sich durch Nachfragen in den Betrieben gezeigt hat. Ebenso wurde die Begleitung der betrieblichen Ausbildungsprogramme in dem geplanten Umfang von den Betrieben kaum bis gar nicht nachgefragt. Gründe hierfür liegen insbesondere in den begrenzten Zeitressourcen, die die Betriebe ihren Mitarbeiter(inne)n für die Fortbildung und deren Nachbereitung einräumen.

Arbeitsfeld III: Implementierung und Transfer

Im Arbeitsfeld III sind folgende zentrale Produkte für die Implementierung und den Transfer in Arbeit bzw. bereits fertiggestellt worden:

- Das „Handbuch für Dozierende“ ist in Arbeit und wird bis Juni 2019 im Logos Verlag Berlin als käufliche Printversion und frei zugänglich online als Open Educational Resources erscheinen. Das Handbuch gibt einen umfassenden Überblick über das Konzept der GEKONAWI-Fortbildung mit tiefergehenden theoretischen Hintergründen sowie dezidierten Anleitungen für Dozierende für die Durchführung der Fortbildung. Sämtliche Instrumente und Lehr-/Lernmaterialien der Fortbildung werden ausführlich vorgestellt und beschrieben.
- Die Praxishandreichung für Ausbilder/-innen und die Handreichung für Selbstlernmaterial für Auszubildende sind in eine Praxishandreichung zusammengeführt worden. Sie besteht aus einer kurzen Einführung in die Instrumente der Module und Selbstlernaufgaben für Ausbilder/-innen und Auszubildende. Die Praxishandreichung wird voraussichtlich zum Ende der Projektlaufzeit (spätestens Juni 2019) in der Reihe „Berufsbildung in der Praxis“ des BIBB (Verlag Bertelsmann) erscheinen.
- Es sind zwei Konzepte und eine Expertise zum Projekt in Arbeit, die Einschätzungen und Hilfestellungen zum Transfer der Modulfortbildung geben:
 - Entwicklungs- und Einführungskonzept zur Zertifizierung der Modulfortbildung (Modulbeschreibungen, Mikro- und Makroplanung, möglicher Zertifizierungsprozess)
 - Entwicklungs- und Einführungskonzept für ein Qualifikationsangebot für Auszubildende im Handel (Skizze eines Curriculums, Umsetzungsdesign, mögliche Prüfungsregelung)
 - Expertise zur Integration der Modulfortbildung in etablierte Fortbildungsangebote (Marktanalyse, Handlungsempfehlungen, exemplarische Umsetzungswege)

Diese drei Handlungsempfehlungen werden ebenfalls zum Ende der Projektlaufzeit vorliegen.

- Die Erstellung von Kurs-Templates zur Ergebnissicherung der Modulfortbildung ist so wie geplant, nicht erfolgt. Die kooperations- und betriebsspezifischen Ausgestaltungen der Module haben digitale Templates mit den bisher geplanten Komplexitätsgraden sowie der Anforderungsprofile zur Lernbegleitungen nicht erforderlich gemacht. So wurden die Fortbildungszusammenhänge der vier Module und Produkte stets anstelle eines digitalen Organizers in Form von Postern innerhalb der Präsenzveranstaltungen erläutert. Zudem wurden mit unserem Kooperationspartner WBS im Berichtsjahr 2017 eine zusätzliche kooperationspezifische Alternative zu den digitalen Templates (Advance Organizer) entwickelt (WBS LearnSpace 3D). Gleichwohl wurde ein grundständiges Kurstemplate in Form einer ILIAS-Kursvorlage entwickelt und kann Bildungsanbietern zur Verfügung gestellt werden.
- Mit der Modulfortbildung liegt ein wissenschaftlich fundiertes und praktisch erprobtes Referenzmodell für eine Berufsbildung für nachhaltige Entwicklung vor, das

nachhaltiges Wirtschaften und Ausbilden in einem partizipativen und kompetenztheoretischen Ansatz miteinander verknüpft. Die Ergebnisse werden in Fachzeitschriften veröffentlicht.

Im Berichtszeitraum wurden am 25.11.2016, 24.03.2017, 11.09.2017, 04.06.2018 (entfallen) und 26.02.2019 Arbeitstreffen der Steuerungsgruppe terminiert. Weiterhin wurden Gespräche mit Bildungsanbietern geführt, um eine langfristige Implementierung und den Transfer der Fortbildung zu gewährleisten.

Arbeitsfeld IV: Projektmanagement und Berichterstattung

Begleitend zu den verschiedenen Durchführungen ist die Öffentlichkeitsarbeit kontinuierlich erfolgt. Wichtigstes Werbemittel war ein Flyer in verschiedenen adressatenabhängigen Ausführungen, der für die Kooperationspartner je angepasst worden ist. Zur Teilnahmeakquise und Bekanntmachung des Projektes nahmen die Projektmitarbeiter/-innen an diversen Messe- und Kongressveranstaltungen teil (u. a. Tag der Ausbilder/-innen in Hamburg, Jobmessen). Auch die Bewerbung der Veranstaltungen auf der Website des Projektnehmers und den Websites und über Email-Newsletter der Kooperationspartner sowie über Pressemitteilungen auf foraus.de sind hervorzuheben. Weiterhin wurde das Projekt GEKONAWI auf öffentlichen Veranstaltungen (u. a. BNE-Tour 2018 in Hamburg oder Hochschultage in Siegen März 2019 – steht noch aus) vor Fachpublikum präsentiert.

4. Ergebnisse

4.1 Ergebnisse aus dem Modellversuch

4.1.1 Ergebnisse und Erfahrungen zur Durchführungserprobung der Fortbildungsmodule

Es fanden insgesamt sieben Durchläufe der Fortbildungserprobung in Kooperation mit vier Partnerinstitutionen (inklusive einer Inhouse-Schulung für das Modul 1) statt. Wie bereits in Kapitel 3 erläutert, wurden hier zwei wesentliche Anpassungen vorgenommen. Erstens wurden sieben statt der geplanten drei Erprobungsdurchläufe absolviert. Dies ging einher mit einer deutlichen Ausweitung des räumlichen Adressatenkreises: Neben der bereits zu Projektbeginn eingeplanten Region Ostfriesland/nördliches Emsland wurden Unternehmen aus dem Stadtgebiet Oldenburg (Oldb.) und Hamburg (mit Umland) zusätzlich einbezogen. Zudem wurde ein bundesweiter Zugang durch die Beteiligung eines Weiterbildungsanbieters eröffnet. Zweitens wurde der anfänglich geplante Fortbildungsumfang i. H. v. 120 Unterrichtsstunden ab dem zweiten Durchlauf deutlich reduziert. Das ursprüngliche Konzept der Fortbildung wurde damit in die folgenden drei Formate ausdifferenziert, sodass ein flexibles und bedarfsspezifisches Angebot aus den Modulen erstellt werden kann.

- *Regionale Fortbildung mit vier Präsenzworkshops* (Umfang pro Modul zwischen 1/2 Tag bis zwei Tage) in Kooperation mit regionalen Kammern, Verbänden oder Gewerkschaften.
- *Bundesweite Online-Fortbildung* mit vier Modulen im Gesamtumfang von zwei Tagen. Im Projekt GEKONAWI erfolgte dieses Format in Zusammenarbeit mit der WBS Akademie in Form eines 3-D-Learn-Space-Konzeptes.

- *Firmenspezifische Inhouse-Fortbildung* mit vier Präsenzworkshops (Umfang pro Modul zwischen 1/2 bis einem Tag) mit mindestens zehn Teilnehmer/-innen.

Der erste Durchlauf wurde in Zusammenarbeit mit der Industrie- und Handelskammer (IHK) für Ostfriesland und Papenburg mit Sitz in Emden (Termine: Modul 1: 10.-11.05.2017, Modul 2: 12.05 und 07.06.2017, Modul 3: 08.-09.06.2017, Modul 4: 19. und 20.07.2017) durchgeführt. Es folgte ein zweiter Durchlauf mit dem Einzelhändlernetzwerk „Oldenburgs Gute Adressen“ (Modul 1: 18.09.2017, Modul 2: 25.09.2017, Modul 3: 19.10.2017, Modul 4: 23.10.2017) in den Veranstaltungsräumen der Universität Oldenburg. Schließlich wurde mit dem AGA Norddeutscher Unternehmensverband Großhandel, Außenhandel, Dienstleistung e.V. (AGA) in deren Seminarräumen in Hamburg ein dritter Durchlauf realisiert (Modul 1: 16.10.2017, Modul 2: 17.10.2017, Modul 3 und Modul 4: 07.11.2017). Der vierte Durchlauf fand wiederum mit dem Einzelhändlernetzwerk „Oldenburgs Gute Adressen“ (Modul 1: 05.03.2018, Modul 2: 12.04.2018, Modul 3: 09.04.2018, Modul 4: 16.04.2018), der fünfte Durchlauf mit dem AGA Norddeutscher Unternehmensverband Großhandel, Außenhandel, Dienstleistung e.V. (Modul 1: 12.04.2018, Modul 2: 13.04.2018, Modul 3: 19.04.2018, Modul 4: 19./20.04.2018) statt. Zusätzlich wurde eine unternehmensspezifische Inhouse-Fortbildung für das Modul 1 angefragt und am 15.03.2018 durchgeführt. Mit der WBS Training Akademie fand ein siebenter Durchlauf als Online-Workshop im LearnSpace 3D (Modul 1 und 2: 01.06.2018; Modul 3 und 4: 10.07.2018) statt.

Die Modulfortbildungen wurden in enger Absprache und auf Grundlage der jeweils spezifischen Bedingungen, die sich mit den Kooperationspartnern und den zu adressierenden Teilnehmer(inne)n ergaben, mit verschiedenen Umfängen erprobt. An der IHK für Ostfriesland und Papenburg erfolgte die Modulfortbildung in einem Umfang von 60 Präsenzunterrichtsstunden (pro Modul 15 Stunden) und wurde bei erfolgreicher Teilnahme mit einem Zertifikat der IHK für Ostfriesland und Papenburg abgeschlossen. Zielgruppe waren hier Ausbilder/-innen und ausbildende Fachkräfte auf unteren bzw. mittleren Führungsebenen der Betriebe sowie aus allen drei Handelssektoren (Einzel-, Groß- und Außenhandel). Für die Modulfortbildung an der IHK für Ostfriesland und Papenburg wurde die Veranstaltung als Bildungsveranstaltung nach §10 des Niedersächsischen Bildungsurlaubsgesetzes (NBildUG) für die ersten drei Module akkreditiert. Eine Anerkennung als Bildungsveranstaltung des vierten Moduls konnte wegen entsprechender Anforderungen des NBildUG nicht erfolgen.

Der Umfang der Veranstaltungen mit dem Kooperationspartner „Oldenburgs Gute Adressen“ belief sich auf 18 Präsenzunterrichtsstunden (pro Modul 4,5 Stunden). Im ersten Durchlauf nahm geschäftsführendes Personal (mit Ausbildungsverantwortung) teil, danach fand ein zweiter Durchlauf mit den Mitarbeiter(inne)n der beteiligten Unternehmen statt. Mit dem Kooperationspartner AGA wurde die Modulfortbildung im ersten Durchlauf mit insgesamt 3,5 Tagen und einer Präsenzunterrichtszeit zwischen 4-8 Stunden pro Modul im Rahmen des Seminar- und Weiterbildungsangebots des AGA durchgeführt und richtete sich an Unternehmen des Groß- und Außenhandels. Die Fortbildung wurde im ersten Durchlauf getrennt nach den Modulblöcken 1 und 2 sowie 3 und 4 angeboten. Im zweiten Durchlauf wurde die Fortbildung – auf Basis der Rückmeldungen und Empfehlungen der Teilnehmer/-innen des ersten Durchlaufs – als zusammenhängendes Angebot beworben. Die o. g. unternehmensspezifische Inhouse-Fortbildung belief sich für das Modul 1 auf acht Stunden (eintägig) und fand überwiegend mit Personal der mittleren Führungsebene (mit Personal-, Ausbildungs- und Führungsverantwortung) statt. Die Online-Fortbildung mit der WBS Training AG wurden mit einem Umfang von zwei Tagen à 4 Stunden pro Modul umgesetzt. Diese letzte Durchführung kann als Train-the-Trainer-Fortbildung klassifiziert werden. In-

samt haben in allen bisher stattgefundenen Durchläufen 87 Personen an mindestens einem der vier Module teilgenommen.

Aufgrund der divergierenden Umfänge der Modulfortbildungen sowie der verschiedenen Domänen Einzelhandel und Groß- und Außenhandel wurden die Module für jeden Kooperationspartner modifiziert. Dadurch wurde das Lehr-/Lernmaterial nicht nur sehr passgenau entwickelt und aufgesetzt, auch konnte dadurch eine kontinuierliche Qualitätssicherung der Lehr-Lernmaterialien insgesamt gewährleistet werden. Nach jedem Durchlauf wurden die Evaluationen durch die Teilnehmenden ausgewertet und sind jeweils in die Modifizierung der noch anstehenden Durchläufe eingeflossen. Insbesondere die Evaluation des ersten Durchlaufs an der IHK Ostfriesland und Papenburg hat maßgeblich zur Qualitätssicherung und Modifikation der Modulunterlagen beigetragen. Neben der fragebogenbasierten Kurzevaluation aller vier Module wurden intensive Nachbesprechungen mit den Teilnehmer(inne)n durchgeführt und Kommentierungen eingeholt. Im Nachgang erfolgte eine starke Überarbeitung der Materialien, sodass als Ergebnis für alle vier Module erprobte, kontinuierlich verbesserte und in der Praxis bereits bewährte Konzepte und Arbeitsmaterialien für GEKONAWI vorliegen. So wurden für alle Module großformatige Poster, die in Gruppen- oder Einzelarbeit (Stationenlernen) von Teilnehmenden bearbeitet werden können, Arbeits- und Aufgabenblätter (Fallbeispiele mit Aufgaben, Hintergrundinformationen) und Musterlösungen für die Poster/Arbeitsblätter entwickelt.

4.1.2 Wissenschaftliche Ergebnisse aus der Durchführung empirischer Erhebungen

Dem Modellversuchsvorhaben GEKONAWI liegt ein Referenzmodell zur Berufsbildung für eine nachhaltige Entwicklung zugrunde, das mittels eines explorativen, diskursanalytisch und gestaltungsorientierten Forschungsansatzes für die kaufmännischen Berufsdomänen im Einzel-, Groß- und Außenhandel ausdifferenziert wurde. Die Vorannahmen zum Referenzmodell gehen zurück auf verschiedene Projekte und Studien zur Berufsbildung für eine nachhaltige Entwicklung (BBNE) und beruflichen Umweltbildung (Rebmann et al. 2014; Schlömer 2009). Das Referenzmodell im Projekt GEKONAWI zielt darauf ab, die Geschäftsmodelle von nachhaltig wirtschaftenden Betrieben mit der Kompetenzentwicklung von beruflich Handelnden in einem Systemzusammenhang zu erfassen, zu analysieren und zu prognostizieren. Das Modell (Abb. 1) verbindet eine auf Geschäftsmodellentwicklung abzielende Perspektive, die unternehmerische Ausrichtung, Nachhaltigkeitsleistungen, Arbeitssysteme und Geschäfts- und Arbeitsprozesse fokussiert, mit einer auf Kompetenzentwicklung abstellenden Perspektive, die Lehr-Lernkonzepte, -arrangements und -prozesse sowie die resultierenden Kompetenzen für nachhaltiges Wirtschaften darstellt. Die Perspektiven werden durch vier Dimensionen (Performanz, Handlung, Lernen, Kompetenz) verbunden. Die Verbindung wurde grundständig über sozialtheoretische und lerntheoretische Annahmen begründet und empirisch ausdifferenziert (vgl. Schlömer 2009), im Projektverlauf wurden weitere spezifische Erklärungsansätze der sozialwissenschaftlich fundierten Kompetenztheorie, der pädagogischen Professionstheorie und der Nachhaltigkeitswissenschaften integriert.

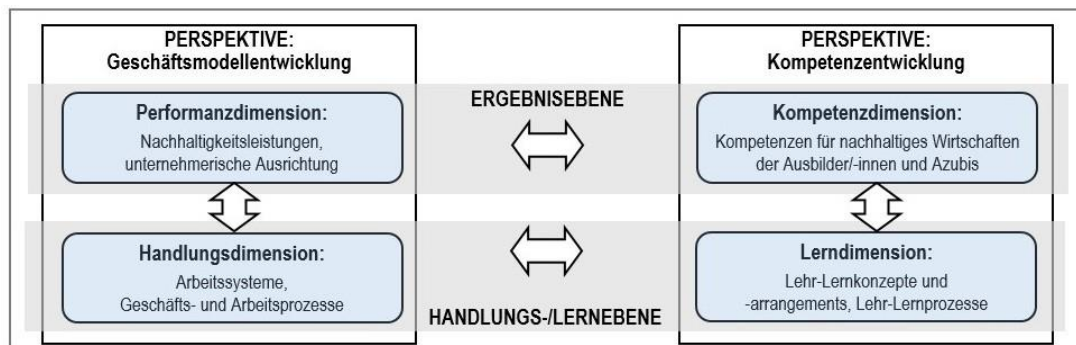


Abb. 1: Grundform des Referenzmodells der BBNE (Schlömer 2009, S. 35)

Zur Ausdifferenzierung des Modells und zur Ausgestaltung der Fortbildungsmodulen wurden im Projekt eine quantitativ angelegte Befragung des betrieblichen Ausbildungspersonals mittels Fragebogen im Einzel-, Groß- und Außenhandel und eine qualitative Teilstudie mittels Gruppendiskussionsbefragungen durchgeführt. Mit den empirischen Befragungen konnten auf der Grundlage der Daten von 253 ausbildenden Fachkräften das didaktisch-methodische Selbstverständnis sowie die professionellen Sichtweisen zur Umsetzung einer nachhaltigen Entwicklung ermittelt werden. Mit den Befragungen wurde deutlich, dass das Nachhaltigkeitsverständnis vorwiegend an den eigenen Unternehmensgrenzen endet und kaum mit einer strategischen Geschäftsmodellentwicklung verbunden wird. Zudem hat die Befragung gezeigt, dass die Ausbilder/-innen ein eher traditionelles didaktisch-methodisches Selbstverständnis vertreten, obwohl sie die Bedeutung selbstständigen Lernens und die eigenständige Beteiligung an Grundsatzfragen der Ausbildung betonen. Durch eine latente Klassenanalyse konnten vier Gruppen von Ausbilder(inne)n identifiziert werden, die sich zum einen nach ihren Vorstellungen über den Methodeneinsatz und die Ausbildungsziele unterscheiden. Einerseits konnten Klassen an Ausbilder(inne)n identifiziert werden, die in ihren didaktisch-methodischen Vorstellungen eher bestandsbewahrend, kontinuieritäts- bzw. beständigkeitsorientiert sind und die ihre eigenen Aufgaben als Ausbilder/-innen eher in der Umsetzung von zugewiesenen Funktionen im Betrieb und in der traditionell-instruktionsorientierten Wissensvermittlung sehen. Andererseits lassen sich aber auch Klassen an Ausbilder(inne)n vorfinden, die den Methodeneinsatz eher experimentierfreudiger und modernisierend angehen, sich in ihren Zielen der Ausbildung von Auszubildenden engagiert zeigen und ein modernes Selbstverständnis über ihre eigenen Aufgaben vertreten, das, anstatt die Instruktion die Lernprozessorganisation und -beratung fokussiert. Für die Implementierung einer BBNE im Betrieb bzw. einer betrieblichen Kompetenzentwicklung, die zur Mitgestaltung von Geschäftsmodellen des nachhaltigen Wirtschaftens vorbereitet, dürften die zweitgenannten Klassen deutlich bessere Voraussetzungen mitbringen. Weiterhin konnten bereits in den Daten Bestrebungen zur weiteren Professionalisierung der Ausbilder/-innen abgeleitet werden. Die Forschungsdaten werden in einem Zeitschriftenbeitrag veröffentlicht (Beitrag befindet sich aktuell im Reviewprozess). Für die Fortbildungsentwicklung wurden die empirischen Ergebnisse genutzt, um die nachfolgenden Konzepte für die vier Module zu entwickeln und zu erproben.

4.1.3 Konzeptuell-instrumentelle Ergebnisse aus der Fortbildungsmodulerprobung

Den vier Fortbildungsmodulen liegen Modulbeschreibungen, Makro- und Mikroplanungen und spezifische Instrumente und Methoden zugrunde. Diese werden im „Handbuch für Do-

zierende“ und in der „Praxishandreicherung für Ausbilder/-innen und Auszubildende“ ausführlich beschrieben. Dabei wird im Handbuch insbesondere auch auf die theoretischen Hintergründe zu den Lerninhalten, Lernzielen und Lernmethoden eingegangen. In der Praxishandreicherung steht das Selbstlernmaterial im Fokus, das in Form von Übungen, Aufgaben und Fallstudien für den eigenständigen Gebrauch durch Ausbildungspersonal in den Betrieben konzipiert ist. Im Folgenden werden die entwickelten Konzepte der vier Module erläutert.

Module 1 und 2:

Zentraler Bestandteil des ersten Moduls ist ein Konzept und entsprechendes Instrument zur Entwicklung von „*Geschäftsmodellen für nachhaltiges Wirtschaften*“ (kurz: GEMO.NAWi). „Ein *nachhaltiges Geschäftsmodell* umfasst als Abbildung der Kernlogik eines Unternehmens neben dem Nutzen für den Kunden, dem Weg der Ressourcentransformation sowie den Austauschbeziehungen mit Kunden und Partnern auch die Ansätze für die Erreichung von ökologischem und sozialem Nutzen. Es zielt auf das Erreichen von ökonomischen Wertbeiträgen sowie von ökologischem und sozialem Mehrwert.“ (Ahrend 2016, S. 12, Hervorhebung i. O.). Geschäftsmodelle bilden folglich diejenigen Annahmen ab, nach denen sich Unternehmen mit ihren Systemorganisationen in ihren Umwelten künftig strategisch ausrichten, mit dem Ziel einen „Kollaps“ zu vermeiden; sprich, die Existenz ihrer Unternehmung zu sichern und ihre Wettbewerbsfähigkeit und Innovationsfähigkeit auszubauen.

Um mit den Teilnehmer(inne)n in der Fortbildung entsprechende Modelle und Szenarien einer Zukunftssicherung ihrer Betriebe abzubilden, werden spezifische Instrumente wie etwa das Business Modell CANVAS, genutzt (vgl. Osterwalder/Pigneur 2011). Eine CANVAS (dt. „Leinwand“) bildet die Bestandteile eines Geschäftsmodells in Form grafisch miteinander verbundener Felder mit entsprechenden Leitfragen in einer übersichtlichen Modelldarstellung ab. Diese Modelldarstellungen werden in Postergröße (DIN-A0 oder DIN-A1) ausgedruckt, damit kleinere Teams mit ihr arbeiten können. Die mit der CANVAS arbeitenden Anwender/-innen erhalten kleine selbstklebende Notizzettel, auf denen sie pointierte Antworten zu den Fragen festhalten und die sie in die Felder kleben sollen. Diese Methode ermöglicht es, Geschäftsmodelle ganzheitlich (die Felder sind inhaltlich voneinander abhängig bzw. aufeinander bezogen), Komplexitätserhaltend sowie kreativ und diskursiv zu entwickeln. Im Hinblick auf die betrieblich-berufliche Bildung können Geschäftsmodellierungen Erklärungs-, Partizipations- und Gestaltungsfunktionen entfalten: Über sie lassen sich Unternehmensannahmen in Form von Handlungsalternativen, -zusammenhängen und -wirkungen visualisieren. Die Auseinandersetzung mit Geschäftsmodellen verlangt von den Teilnehmer(inne)n unternehmerisches, systemisches (im Sinne der Retinität von nachhaltiger Entwicklung) und prozessuales Denken und Handeln.

Die ursprünglich von Osterwalder und Pigneur (2011) entwickelte Verfahren des Business Modell CANVAS wurde im Projekt als Orientierungshilfe genutzt, gleichwohl ist mit der projektspezifischen GEMO.NAWi-CANVAS ein grundständiger neuer Ansatz vorgelegt worden, dem elementare Anforderungen des nachhaltigen Wirtschaftens zugrunde liegen (vgl. im Folgenden Schlömer 2017; Schlömer et al. 2017). Die GEMO.NAWi-CANVAS umfasst fünfzehn Leitfragen, die nach den Dimensionen Finanzen, Nutzen, Kunden, Wertschöpfung, Partner und Unternehmensumwelt sortiert sind. Mit diesen Fragen wird die ökonomische mit der sozialen und ökologischen Wertschöpfung verbunden. Die Anwender/-innen der CANVAS skalieren mit ihren Antworten ein Geschäftsmodell nach einem ökonomischen Kalkül, indem sie genau solche freiwilligen Nachhaltigkeitsstrategien und -maßnahmen verfolgen, mit denen sich Nutzen stiften (z. B. durch Erschließung neuer Umsatzpotenziale in Umweltleitmärkten; soziale Personalpolitik zur Erhöhung der Mitarbeiterbindung), Kosten senken (z. B.

Energie- und Ressourcenmanagement in der Supply Chain) und Risiken eindämmen (z. B. Compliance-Management zur Einhaltung ethisch-gesetzlicher Richtlinien und Vermeidung von Imageschäden) lassen (vgl. Schaltegger & Hasenmüller 2005, S. 4). Diese Auslegung des nachhaltigen Wirtschaftens ist im wissenschaftlichen Diskurs keineswegs unumstritten und wird dafür kritisiert, dass es sich letztendlich um einen finanzwirtschaftlichen Ansatz handelt, der soziale und ökologische Anliegen im Hinblick auf ökonomischen Erfolg instrumentalisiert (vgl. Antoni-Komar, Lautermann & Pfiem 2011, S. 187 f.). Nichtsdestotrotz hat sich dieser Ansatz in der nachhaltigen Betriebswirtschaftslehre etabliert und auch im Rahmen der Projektdurchführung als sehr gewinnbringend erwiesen, insbesondere um Betriebsinhaber/-innen, Geschäftsführer/-innen und Ausbildungspersonal von der Bedeutung einer nachhaltigen Entwicklung für ihre Betriebe zu überzeugen.

Die Umsetzung und Operationalisierung der Geschäftsmodelle im beruflichen Handeln und in Geschäfts- und Arbeitsprozessen ist Gegenstand der zweiten Dimension im Referenzmodell des Projektes bzw. des zweiten Fortbildungsmoduls. Hierzu wurde ein Instrument zur *Modellierung, Bewertung, Reflexion und Gestaltung von Geschäftsprozessen für nachhaltiges Wirtschaften* (kurz: GEPRO.NAWI) entwickelt und in den drei Durchläufen erprobt. Ähnlich wie in Modul 1 wurde auch hier ein Poster erstellt, um die Prozessgestaltung und -modellierung in Gruppendiskussionen und -arbeiten zu organisieren. Die GEPRO.NAWI sieht eine Modellierung und Vorbereitung der Umsetzung von nachhaltigen Geschäftsmodellen in drei Schritten vor. Erster Schritt stellt die Modellierung von Wertschöpfungsnetzwerken dar, mit denen sich die grundlegenden Betriebsfunktionen nach ihren Bedeutungen, Abhängigkeiten und Zusammenhängen klassifizieren lassen. Die Anwender/-innen und Teilnehmer/-innen in der Fortbildung ermitteln folglich die grundlegende Prozessarchitektur, in denen die sechs Dimensionen des Geschäftsmodells in Form von Kernfunktionen (erbringen unmittelbar das Nutzenversprechen nachhaltiger Unternehmen) sowie in Form von Unterstützungsfunktionen (sorgen für die Leistung der Kernprozesse) umgesetzt werden. Der zweite Schritt sieht eine bereits detailliertere Abbildung einzelner Auszüge der Wertschöpfungsnetzwerke in sogenannten Prozessdiagrammen vor. Somit werden einzelne Betriebsfunktionen und die darin enthaltenen Prozesse im Zusammenhang abgebildet. In den Modulerprobungen wurden bspw. Prozessdiagramme zum Lieferantenmanagement im Kontext von Sustainable Supply Chains, Kundenberatungsprozesse für ein nachhaltiges Marketing oder der „Launch“ neuer nachhaltiger Geschäftsfelder und Produkte behandelt. Der dritte Schritt umfasst die Modellierung, Bewertung und Re-Modellierung sowie Erprobung ausgewählter Geschäftsprozesse und beruflich-betriebliche Handlungssituationen, die für die Umsetzung der Geschäftsmodelle für nachhaltiges Wirtschaften fundamental wichtig sind. In der Projekterprobung wurden vor allem kundennahe Prozesse wie Kundenberatung, Warenpräsentation, Afters Sales oder Online-Shopping unter Nachhaltigkeitskriterien beleuchtet. Mit dem Verfahren wird abgefragt, (a) welche Teilprozesse im Detail typischerweise ablaufen, (b) an welchen Faktoren deutlich wird, dass das nachhaltige Geschäftsmodell erfolgreich umgesetzt wird sowie (c) woran (an welchem Ergebnis) deutlich wird, dass die einzelnen Schritte im Sinne des Geschäftsmodells erfolgreich sind.

Im Projekt wurden sehr konkrete Problemstellungen wie die Sicherstellung der Transparenz und Glaubwürdigkeit von Nachhaltigkeitszertifizierungen in der Lieferkette, typische Argumentationsmuster bei der Beratung von nicht-nachhaltigen Kunden oder die Marktanalyse im Hinblick auf spezifische nachhaltige Kundengruppen (wie die LOHAS-Gruppen: Lifestyle of Health and Sustainability) in Geschäftsprozessen abgebildet und auch kritisch diskutiert.

Dabei haben die Betriebe z. T. sehr innovative Prozesse modelliert, die sie dann in ihren Betrieben erproben möchten.

Im Gesamtbild stellen die Konzepte und Produkte der ersten beiden Fortbildungsdimensionen/-module zentrale Referenzpunkte einer domänenspezifischen BBNE dar. Einerseits sind die eingesetzten Instrumente anschlussfähige Arbeits- und Lerngegenstände der kaufmännischen Ausbildung in Betrieb und Schule, da sie sich in der Theorie und Praxis der Prozessunternehmung verorten lassen, die zugleich Grundlage für schulische Lernfeld-Rahmenlehrpläne und prozessorientierte Ausbildungsordnungen und Ausbilderqualifikationen (siehe AEVO) ist. Andererseits bieten die Instrumente der GEMO.NAWi und der GEPRO.NAWi neue Impulse für die wirtschaftspädagogische und didaktische Ausgestaltung der BBNE, weil sie insbesondere die für den Nachhaltigkeitsdiskurs zentrale Zukunftsorientierung betonen und nachhaltiges Wirtschaften und Ausbilden als strategische Aufgabe verorten und somit der BBNE zu einer überaus wichtigen Funktion verhelfen. Die Ausrichtung der Kompetenzentwicklung an den Geschäftsmodellen und Geschäftsprozessen ist Ziel und Gegenstand der Dimensionen bzw. Module 3 und 4 im Modellversuch.

Module 3 und 4:

Während die Module 1 und 2 die Perspektive des sozialen Systems bzw. Lernortes „Unternehmung“ einer BBNE und damit die Performanzen des nachhaltigen Wirtschaftens und Berufshandels beleuchten, werden mit den Dimensionen bzw. Modulen 3 und 4 die Ziele und Prozesse der Kompetenzentwicklung für nachhaltiges Wirtschaften im engeren Sinne abgebildet.

Als zentrale Forschungs- und Entwicklungsergebnisse des dritten Moduls „Lernen und Ausbilden“ konnten zwei Verfahrenskonzepte entwickelt, erprobt und überarbeitet werden, die sich insbesondere auf das situativ-informelle Nachhaltigkeitslernen in und durch die Arbeit beziehen. Erstens ist ein Instrument „*Lernförderliche Arbeitsplätze und -prozesse in der BBNE*“ (kurz: ARBEIT.NAWi) im Projekt entstanden. Auch hier wurde eine Lernstation mit Hilfe eines Posters konzipiert, mit dem die Teilnehmer/-innen der Fortbildung kriteriengeleitet Maßnahmen zur Beförderung des Nachhaltigkeitslernens im Prozess der Arbeit entwerfen und reflektieren. Impulse zur Entwicklung dieser Maßnahmen wurden einerseits durch Theorie- und Konzeptannahmen zum selbstgesteuerten Lernen (vgl. Rebmann 2001, S. 42 ff.; Rebmann & Tenfelde 2008) und zur Selbstbestimmungstheorie der Motivation (vgl. Deci & Ryan 1993) gegeben, um dispositionelle Voraussetzungen beim Individuum abzudecken. Andererseits wurden Impulse im Hinblick auf die Förderung beruflichen Nachhaltigkeitshandels in der Fortbildung gesetzt, die vor allem aus der Entrepreneurship Education stammen (vgl. zu den sog. Effectuation-Prinzipien: Baierl & Grichnik 2013, S. 71 ff.).

Zweitens ist ein Instrument zur Gestaltung von „*Lern- und Arbeitsaufgaben für nachhaltiges Wirtschaften*“ (kurz: AUF.NAWi) entwickelt und erprobt worden. Als konzeptuelle Basis dient hier zum einen die einschlägige Aufgabendidaktik der Berufs- und Wirtschaftspädagogik, mit der allgemeine und spezifische Güterkriterien definiert werden können. Andererseits wurden dem Instrument kompetenztheoretische und handlungsregulatorische Annahmen unterlegt, um den Übergang von Performanzen des nachhaltigen Wirtschaftens (siehe Module 1 und 2) zu den Kompetenzen des nachhaltigen Wirtschaftens abbilden zu können. In der praktischen Wendung dieser Theorieannahmen ist ein Verfahren entstanden, das folgende vier Schritte enthält. Mit dem ersten Schritt werden Arbeitssituationen und Problemstellungen beschrieben, auf die sich die Lern- und Arbeitsaufgabe beziehen soll. Die Anwender/-innen dieses Instruments sollen eine Arbeitssituation auswählen, die relevant ist für die

Entwicklung oder Umsetzung des Geschäftsmodells und der Geschäftsprozesse für nachhaltiges Wirtschaften (siehe Module 1 und 2). Im zweiten Schritt werden Kompetenzausprägungen in ein vorgefertigtes Kompetenzstrukturmodell eingetragen. Dabei sollen Kompetenzen definiert werden, die für die kompetente Bewältigung der Arbeitssituation notwendig sind und die bei dem/der Lernenden im besonderen Maße befördert werden sollen. Zusätzlich sollen die Anwender/-innen die Kompetenzen (durch Unterstreichen) hervorheben, die besondere Relevanz für die Entwicklung und Umsetzung des Geschäftsmodells für nachhaltiges Wirtschaften haben. Der dritte Schritt erfordert die Formulierung von überprüfbareren Lernzielen, die mit der Lern- und Arbeitsaufgabe erreicht werden sollen. Schließlich mündet das Verfahren in die Formulierung der Aufgabenstellung. Dabei sollen sowohl allgemeine als auch spezielle Gütekriterien (vgl. Bloemen 2011, S. 65 ff.; Dehnbostel 2007, S. 60) berücksichtigt werden. Es kann sich um eine Lernaufgabe (abseits vom Arbeitsplatz), eine Arbeitsaufgabe (am Arbeitsplatz) oder um eine Kombination aus Lern- und Arbeitsaufgabe handeln.

Die beide Instrumente haben sich in den drei Erprobungsdurchläufen der Fortbildung als Lernkonzepte für die betrieblich-berufliche Ausbildung für nachhaltiges Wirtschaften bewährt, obgleich sie von Anwender(inne)n als komplex, herausfordernd und überaus anspruchsvoll bewertet wurden. Diese Evaluationsergebnisse überraschen angesichts der bis dato vorliegenden didaktischen Konzepte in den Betrieben keineswegs; sie können in wissenschaftlicher Sicht als Beitrag für die Professionalisierung des Ausbildungspersonals für die BBNE verstanden werden.

Mit dem für das vierte Modul entwickelte Instrumentarium wird diese Professionalisierung fortgesetzt. Dazu wurde eine fünfschrittige *Methode zur Kompetenzbilanzierung für nachhaltiges Wirtschaften* (kurz: KOB.NAWi) im Projekt entwickelt und erprobt, die systematisch den Zusammenhang zwischen Performanz und Kompetenz für nachhaltiges Wirtschaften operationalisiert und die Ergebnisse und Annahmen aus den vorangegangenen Modulen 1-3 zusammenführt.

Im *Schritt 1 (Performanz)* wurde eine Vorlage zur Erstellung einer Aufgabenbeschreibung für Mitarbeiter/-innen und Auszubildende entwickelt, die über die konventionellen personalwirtschaftlichen Anforderungen deutlich hinausgeht und stattdessen Ansätze eines nachhaltigen Human Resource Management verfolgt (vgl. Ehnert 2009; Zaugg 2009). In einer Stellenbeschreibung werden zunächst übliche Angaben zur organisatorischen Einordnung, zu Befugnissen, zu Vertretungsregelungen sowie zu notwendigen Qualifikationen und Aufgaben abgefragt. Darüber hinaus werden dann vor allem wirtschaftspädagogisch relevante Angaben zu den Bezügen der Stellenaufgaben zu den Geschäftsprozessen, den Zielen und der Bedeutung der Stelle für das nachhaltige Geschäftsmodell (insb. Einbindung der Stelle in die Entwicklung und Umsetzung des nachhaltigen Geschäftsmodells) sowie zur Lernförderlichkeit des Arbeitsplatzes und zu den Entwicklungsmöglichkeiten im Sinne einer Erweiterung der Aufgaben (Komplexität, Verantwortung, Partizipation etc.) und berufliche Aufstiegsmöglichkeiten gemacht. Der *zweite Schritt (Kompetenz)* stellt auf die Erstellung eines Kompetenz- und Rollenprofils ab, das die jeweilige Stelle abbildet. Hier werden die Anwender/-innen aufgefordert, mit Bezug zur Stellenbeschreibung zu analysieren, über welche Teilkompetenzen der/die Stelleninhaber/-in (Mitarbeiter/-in oder Auszubildende) bereits verfügt und welche noch (weiter)entwickelt werden sollten. Zur Beantwortung dient ein bereits in früheren BBNE-Studien entwickeltes und in diesem Projekt weiterentwickeltes Kreisstrukturmodell, das Kompetenzen für nachhaltiges Wirtschaften mit Leitfragen in sechs Kompetenzfeldern ausweist (vgl. Feldkamp et al. 2014, S. 124 ff.; Kehl, Rebmann & Schlömer

2009, S. 140; Schlömer 2009, S. 277 ff.). Ergänzend soll das Rollenbild des/der Mitarbeiter/- in bzw. Auszubildenden eingeschätzt werden.

Im *dritten Schritt (Performanz)* werden Arbeitsaufgaben und Handlungssituationen der Stelleninhaber/-innen analysiert. Dazu sollen die Anwender/-innen ein beruflich-betriebliches Handlungsfeld und eine darin enthaltene Arbeitsaufgabe beschreiben, die von dem/der Auszubildenden bzw. Mitarbeiter/-in und dem/der Ausbilder/-in bzw. Mentor/-in als besonders herausfordernd und problemhaltig eingeschätzt wird und daher besondere Lernbedarfe aufweist sowie eine besondere Zukunftsrelevanz und Bedeutung für die Entwicklung und Umsetzung des Geschäftsmodells für nachhaltiges Wirtschaften (GEMO.NAWI) hat. Die Aufgabe wird detailliert anhand von Kriterien bzw. Fragen beschrieben. Der *vierte Schritt (Kompetenz)* schließt sich mit einer Bewertung der Kompetenzen für nachhaltiges Wirtschaften für ausgewählte Arbeitsaufgaben an. Die Anwender/-innen analysieren mit Bezug zur Arbeitsaufgabe (Schritt 3), über welche Teilkompetenzen der/die Stelleninhaber/-in zur kompetenten Bewältigung der einzelnen Situationen bereits verfügt und welche noch (weiter)entwickelt werden sollten. Auch hier kommt das bereits in Schritt 2 verwendete Kreisstrukturmodell zum Einsatz. Mit dem *fünften Schritt* wird schließlich ein leitfadenorientiertes Kompetenzentwicklungsgespräch erstellt, das die Ausbilder/-innen/Mentor(inn)en mit ihren Auszubildenden oder Mitarbeiter(inne)n führen, um die vorangegangenen Schritte auszuwerten. Die den Anwender(inne)n zur Verfügung gestellte Leitfadenvorlage gibt die Systematik eines solchen Gesprächs vor, diese gilt es allerdings an die spezifischen Bedingungen anzupassen. Der Leitfaden umfasst folgende Gegenstandsbereiche und Zielsetzungen: Vergleich der Stellenbeschreibung mit dem Kompetenz- und Rollenprofil; Analyse und Entwicklung von Ansätzen der Kompetenzentwicklung (Objekt und Subjekt); Vergleich der Arbeitsaufgaben mit der aufgabenorientierten Kompetenzbilanzierung; Analyse und Entwicklung von Ansätzen der Kompetenzentwicklung (Objekt und Subjekt) sowie Ausgestaltung von Kompetenzentwicklungsmaßnahmen entsprechend der zuvor identifizierten Ansätze, wie z. B. (lernförderliche) Gestaltung der Arbeitsplätze, Reformulierung der Stellenbeschreibung, Lern- und Arbeitsaufgaben oder Coaching-Konzepte.

Als Reflexion zum vierten Modul kann festgehalten werden, dass mit dem fünfschrittigen Verfahren ein für die BBNE spezifiziertes Instrument der Beratung, Begleitung und Bewertung von Lernprozessen von Auszubildenden und Mitarbeiter(inne)n entstanden ist. Im Sinne der Entwicklungsforschung stellt es auch ein Produkt dar, mit dem die Anschlussfähigkeit der BBNE an benachbarte Wissenschaftsbereiche wie die nachhaltige Personalentwicklung oder Wirtschaftspsychologie hergestellt werden könnte. Innerhalb der Berufsbildungsforschung könnten die Instrumente auch den Weg ebnen, um die BBNE an den sehr umfassenden Diskurs zur pädagogischen Professionalisierung von Lehrenden in der beruflichen Bildung anzubinden.

4.2 Ergebnisse zu projektübergreifenden Zielen auf Programmebene des Förderschwerpunkts BBNE 2015-2019

4.2.1 Nachhaltigkeitsorientierte berufsspezifische Kompetenzen

Im Projekt wird ein *sozialtheoretisch begründeter Ansatz der Modellierung von Kompetenz und Kompetenzentwicklung für nachhaltiges Wirtschaften* zugrunde gelegt, der bereits in vorangegangenen Studien und Projekten erforscht und für den Modellversuch GEKONAWI ausdifferenziert wurde (vgl. zur Übersicht Rebmann et al. 2014). Grundlage dieses Ansatzes

sind systemisch-konstruktivistische Theorieannahmen, mit denen sich die für die Programmentwicklung einer BBNE maßgeblichen Perspektiven des Individuums (Auszubildende, Mitarbeiter/-innen, Lehrende etc.) und der Organisation (berufliche Lern- und Arbeitsorte) mit deren Geschäfts-, Arbeits- sowie Lehr-Lernprozessen modellhaft abbilden und konstruktiv aufeinander beziehen lassen (vgl. Schlömer 2009, Schlömer et al. 2017). Konkret gilt es, die Pfade der Sensibilisierung, Motivierung, Befähigung und Partizipation beruflich Lernen-der und Handelnder sowie Lehrender mit ihren je individuellen Konstruktionen zur kompetenten Mitgestaltung einer nachhaltigen Zukunft in den jeweils spezifischen sozialen Systemen der Lernorte abzubilden und zu erklären.

Eine sozialtheoretisch angeleitete Kompetenzmodellierung nimmt ihren Ausgangspunkt in der Betrachtung betrieblich-beruflicher Nachhaltigkeitsperformanzen (vgl. im Folgenden Rebmann & Schlömer eingereicht). Der Begriff der Performanz geht auf die linguistische Kompetenztheorie nach Chomsky (1970) zurück, nach der die Performanz als beobachtbares Handeln und Verhalten zu unterscheiden ist von der Kompetenz als persönlichem Potential. Eine direkte Ermittlung von Kompetenz ist ausgeschlossen, stattdessen sind Performanzfelder einer nachhaltigen Entwicklung zu bestimmen, aus denen Kompetenzanforderungen und -entwicklungsangebote interpretativ abgeleitet werden (vgl. Klemisch, Schlömer & Tenfelde 2008, S. 113; Schlömer 2009, S. 15-18).

Betrieblich-berufliche Nachhaltigkeitsperformanzfelder ergeben sich z. B. in der ressourceneffizienten und sozial verantwortlichen Supply Chain (siehe Cradle-to-Cradle-Prinzip), der Entwicklung suffizienter Kundennutzungsangebote (siehe Sharing-Modelle) oder in regionalen Kreislaufwirtschaften (siehe regionale Ernährungsbranchen im Handel). Unter Zuhilfenahme sozialsystemischer und handlungstheoretischer Annahmen lassen sich diese Performanzfelder nach Nachhaltigkeitskriterien analysieren, es zeigen sich Sinnkriterien, Interaktionsmuster sowie Anforderungen und Voraussetzungen in Bezug auf die handelnden Individuen. Konkret können beruflich-betriebliche Handlungen detailliert in Form von Geschäfts- und Arbeitsprozessen mit Arbeitsaufgaben und -situationen sowie aggregiert in Form von Geschäftsmodellen für nachhaltiges Wirtschaften beschrieben werden (vgl. Schlömer et al. 2017, S. 9 ff). Für die empirische Analyse der Performanzfelder haben sich insbesondere Geschäfts- und Arbeitsprozessanalysen, Arbeitsaufgabenanalysen, Interviewmethoden, Diskursanalysen und Dokumentenanalysen (z. B. Stellenanzeigen) bewährt (vgl. Grantz, Molzow-Voit & Spöttl 2014; Ketschau 2014; Mohaupt et al. 2011; Schlömer 2009).

Die Ableitung der Kompetenzen für nachhaltige Entwicklung aus den sozialsystemischen Performanzen erfolgt im Projekt auf Grundlage eines Autopoiese-Konzepts. Die relationale In-Beziehung-Setzung von Performanzen und Handlungen einerseits und von Wissen, Fähigkeiten, Fertigkeiten andererseits führt im Gesamtbild zu einer Strukturmodellierung von beruflicher Handlungskompetenz für nachhaltige Entwicklung. Für die im Projekt fokussierten Berufe „Kaufleute im Einzelhandel“ sowie „Kaufleute im Groß- und Außenhandel“ wurden folgende Kompetenzdimensionen herausgearbeitet (vgl. zum Kompetenzmodell Rebmann, Tenfelde und Schlömer 2011):

Fach- und Sachkompetenzen: Diese Dimension des „Know-that“ umschließt zum einen fachtheoretisches Wissen zu den Grundlagen einer am nachhaltigen Wirtschaften orientierten Handelsbetriebslehre, insbesondere ist hier Wissen über die Skalierung und Begründung von Geschäftsmodellen des nachhaltigen Wirtschaftens bedeutsam. Zum anderen beinhaltet die Dimension auch fachpraktisches Wissen und Erfahrungswissen, das notwendig ist zur Beschreibung von nachhaltigen Geschäftsmodellen und deren Umsetzungsmöglichkeiten. Konkret werden damit Wissen über nachhaltigkeitsrelevante Marktanforderungen (z. B. Kon-

sumwerte), Kundengruppen (z. B. LOHAS) und Zukunftstrends im Einzel-, Groß- und Außenhandel (z. B. Erosion der Bedarfskunden; Entgrenzung des dreistufigen Vertriebskanals; Omni-Channel; kollaborative Konsumstile; Dienstleistungsorientierung und Sharing-Angebote) angefordert. Eine nachhaltige Fachkompetenz umfasst weiterhin auch Wissen über Prinzipien des nachhaltigen Wirtschaftens sowie der Nachhaltigkeitskonzepte und -strategien.

Methodenkompetenzen: Allgemein wird in dieser Dimension auf Fähigkeiten abgestellt, das eigene Erfahrungs- und Fachwissen zum nachhaltigen Wirtschaften auf Anforderungssituationen im Handel übertragen zu können. Konkret geht es bei den im Projekt GEKONAWI betrachteten Handelsberufen um das Know-how zur Mitentwicklung von Geschäftsmodellen für nachhaltiges Wirtschaften. Dazu gehören die Fähigkeiten, eigene Mitgestaltungsmöglichkeiten am nachhaltigen Wirtschaften zu identifizieren, Nachhaltigkeitstrends und -strategien auf den eigenen Handlungsbereich zu übertragen sowie die eigene berufliche Praxis des nachhaltigen oder nicht-nachhaltigen (!) Wirtschaftens beschreiben und erklären zu können. Letzteres zeigt sich z. B. an den Techniken einer ressourceneffizienten Logistikplanung im Groß- und Außenhandel, die auf komplexe Praxissituationen zu beziehen sind. Oder auch die Rekonstruktion von Argumenten und Gegenargumenten für unterschiedliche Wirtschaftsmodelle (z. B. Postwachstums-Ökonomie) und die Bezugnahme auf den eigenen Betrieb hat sich als ein Ausdruck von nachhaltigem Know-how im Projekt herauskristallisiert. In der Methodenkompetenz zeigte sich im Modellversuch ferner sehr deutlich die Bedeutung von unternehmerischem Denken, das in der Entrepreneurship Education zentral ist.

Gestaltungskompetenzen: Allgemein ist mit dieser Dimension die Kompetenz beschrieben, die eigene Fach- und Sachkompetenz sowie Methodenkompetenz im Gestalten von Nachhaltigkeitsherausforderungen erfolgreich einzubringen und anzuwenden. Für Handelsberufe bedeutet dies, ein betriebspezifisches Geschäftsmodell-Szenario mit Hilfe von Know-that und Know-how tatsächlich zu entwickeln und im eigenen Handlungsfeld umzusetzen. Konkret geht es z. B. um die Gestaltung von Kundenberatungsgesprächen, mit denen Elemente der nachhaltigen Geschäftsmodelle (u. a. das Nutzenversprechen und die Wertangebote) zielorientiert und effektiv verwirklicht werden oder um die Entwicklung von Werbemaßnahmen, in denen die Nachhaltigkeitsmerkmale (Kunden nutzenorientiert und nicht bedürfnisweckend *adressieren*) zum Tragen kommen. Sichtbar werden Gestaltungskompetenzen vor allem dann, wenn die durch nachhaltige Geschäftsmodelle notwendigen Veränderungen in den Geschäfts- und Arbeitsprozessen modellhaft (in Szenarien) dargestellt und tatsächlich erprobt und verstetigt werden. Im Modellversuch wurde die Gestaltungskompetenz als zentrale Kompetenzdimension von beruflicher Handlungsfähigkeit identifiziert, die allerdings nicht ohne fundierte Fach- und Methodenkompetenz zu entwickeln ist.

Moralisch-ethische Kompetenz: Grundsätzlich sind mit dieser Kompetenzdimension eine wirtschaftsethische Grundhaltung, Fähigkeiten zur Reflexion des eigenen Handelns und zur kritischen Bewertung von ökonomischen Imperativen sowie die Entwicklung eigener Wertvorstellungen (z. B. homo sustinens vs. homo oeconomicus) abgedeckt. Im Modellversuch wurden Ausprägungen moralisch-ethischer Kompetenzen insbesondere bei der Frage abgerufen, inwieweit evtl. nicht-nachhaltige Geschäftsmodelle und die dahinterstehende Wachstums- und Konsumökonomie im Spiegel von gegenwärtigen und künftig zu erwartenden Problemlagen in Gesellschaft, Wirtschaft und Ökologie überhaupt (noch) sinnvoll sind. Die dabei konkret durch Kommunikation geäußerten Dispositionen wie Bewusstsein, Sensibilität, Einstellungen bzw. bewussten Überzeugungen für eine nachhaltige Entwicklung konnten eindeutig identifiziert werden. Im Projekt GEKONAWI wurden diese Dispositionen allerdings nicht verstärkt fokussiert, da insbesondere die Umweltbildungsforschung in den 1990er Jah-

ren aufzeigte, dass Werte, Normen und Einstellungen mit zielgerichtetem Verhalten nur schwach korrelieren (vgl. z. B. Lehmann 1999). Moralisch-ethische Kompetenzen werden in der Diskussion um BBNE vor diesem Hintergrund deutlich überbewertet, wenngleich sie nicht gänzlich zu vernachlässigen sind.

Sozialkompetenz: Mit dieser Dimension wird allgemein die Fähigkeit der sprachlichen und kommunikativen Interaktion in einem Netzwerk dauerhafter sozialer Beziehungen beschrieben. Die Entwicklung von beruflichem Selbstbewusstsein und Ich-Identität sowie die Beförderung von Sprache und Kommunikation ist für die berufliche Sozialisation in Betrieb und Arbeit zentral. Bezogen auf die im Projekt betrachteten Handelsberufe sind Ausprägungen von Sozialkompetenz aus vielfältigen Performanzfeldern ableitbar. Erstens ist die Entwicklung von Geschäftsmodellen für nachhaltiges Wirtschaften zu nennen, die zumeist als kollaborativer Prozess angelegt ist und von den Teammitgliedern anfordert, unterschiedliche Vorstellungen über die Zukunft und Existenzsicherung des eigenen Betriebs aushandeln zu können. Grundsätzlich wird bei der Geschäftsmodellentwicklung von den Auszubildenden und Mitarbeiter(inne)n auf operativer Sachbearbeitungsebene ein hoher Grad an Selbstbewusstsein und Selbstidentität entwickelt und auch eingefordert, da derartige strategische Aufgaben zumeist nicht in deren Arbeitsbereiche hineinreichen. Als zweites Performanzfeld für Sozialkompetenz ist die Umsetzung von nachhaltigem Wirtschaften im betrieblichen Prozessgefüge zu nennen. Hier wird vor allem die Fähigkeit eingefordert, andere von der Sinnhaftigkeit nachhaltigen Wirtschaftens zu überzeugen, die Verbindlichkeit getroffener Entscheidungen selbst vertreten und einfordern zu können sowie auch Kompromisse eingehen zu können. Sozialkompetenzen haben sich daher als überaus relevante Voraussetzung für nachhaltiges Berufshandeln im Einzel-, Groß- und Außenhandel herausgestellt.

Abstraktionsfähigkeit: Mit dieser Kompetenzdimension wird die Fähigkeit bezeichnet, einerseits eigene Vorstellungen und eigenes Wissen sprachlich so verallgemeinern zu können, das andere Kommunikations- und Interaktionspartner einen Zugang dazu finden. Andererseits meint es auch die Fähigkeit, das Wissen und die Vorstellungen anderer kognitiv so „verarbeiten“ zu können, dass es in die eigenen Wissens- und Erfahrungskonstrukte hineinpasst. Für das nachhaltige Berufshandeln ist diese Kompetenzdimension insofern zentral, als dass Visionen und Vorhaben zur nachhaltigen Entwicklung oftmals entweder zunächst sehr abstrakt formuliert werden oder sehr beispielhaft und fragmentarisch. In beiden Fällen ist Abstraktionsfähigkeit unerlässlich, um konkrete und ganzheitliche Umsetzungen von Nachhaltigkeit erarbeiten zu können. Im Modellversuch GEKONAWI zeigt sich Abstraktionsfähigkeit darin, die eigenen Ideen und Ansätze von nachhaltigen Geschäftsmodellen anderen verständlich vermitteln zu können, Barrieren bei Umsetzung nachhaltigen Wirtschaftens im Betrieb und in der Supply Chain (z. B. mit Leistungspartnern) ermitteln und Lösungsansätze mit anderen aushandeln zu können oder Kundenanforderungen unter Nachhaltigkeitsgesichtspunkten analysieren und „synchrone“ Angebote schaffen zu können.

Das sich aus den vorgenannten sechs Dimensionen ergebende Kompetenzstrukturmodell wird zum einen zur didaktischen Planung aller vier Module zugrunde gelegt und zum anderen im Modul 4 zusätzlich in eine Methodik zur Bilanzierung von Kompetenzen für nachhaltiges Wirtschaften überführt. Die Teilnehmenden sollen unter Anleitung eine fallspezifische Kompetenzbilanzierung mit dem Lernziel durchführen, Aufgaben oder auch Bereiche in ihrem Unternehmen zu identifizieren, in denen sie nachhaltige Kompetenzen ihrer Auszubildenden und Mitarbeitenden gezielt fördern können.

4.2.2 Curricular-didaktisches BBNE-Konzept

Das den Fortbildungsmodulen zugrundeliegende didaktische Konzept ist an drei Entwicklungslinien ausgerichtet, die im Folgenden erörtert werden.

Erstens liegt dem Konzept eine *konstruktivistische Didaktik* zugrunde, die das selbstgesteuerte Lernen der Teilnehmer/-innen und der Auszubildenden stringent fördert. Zentral ist dabei die (Neu)Justierung der Rollen von Ausbilder(inne)n, ausbildenden Fachkräften und Auszubildenden (vgl. im Folgenden Rebmann & Schlömer 2011). Lehrende schaffen gemeinsam mit den Lernenden die Lernsituationen. Das bedeutet, dass Lernende eigene Handlungsziele verfolgen können, Inhalte und Ziele durch Ausbilder/-in und Auszubildenden gemeinsam ausgehandelt werden, die Selbstaktivität der Lernenden eingefordert wird, die verschiedenen Wirklichkeitskonstruktionen von Ausbilder/-in und Auszubildenden aufeinander bezogen werden, Reflexionsanlässe zur Selbstbeobachtung und Selbstbewertung angeboten werden und das „forschende“ Lernen im Betrieb unterstützt wird.

Im Konzept der vier Module werden derartige Lernsituationen vor allem durch offene Lern- und Arbeitsaufgaben hergestellt. Die Offenheit der Aufgaben zeigt sich dabei in drei Dimensionen (vgl. Bloemen 2011, S. 65 ff.). Erstens sollte das zu bearbeitende Problem möglichst offen sein (Problemoffenheit), d. h. die Ausgangslage oder Fallbeschreibung wird bewusst weitestgehend schlecht strukturiert und am beruflichen Alltag mit seinen komplexen, schlecht strukturierten Problemlagen orientiert. Zweitens wird die Wahl des Lösungsweges den Lernenden überlassen (Lösungswegoffenheit). Daher wird der Aufgabenlösungsprozess nicht vorab bestimmt, sondern die Lernenden sollten aus verschiedenen Handlungsstrategien auswählen können. Und drittens werden die Handlungs- und Lernergebnisse nicht vorweg bestimmt (Ergebnisoffenheit). Dazu werden vielfältige Handlungsergebnisse und Ergebnisdarstellungen ermöglicht und es wird erfahrbar, dass es im beruflichen Handeln – vor allem im Kontext des nachhaltigen Wirtschaftens – oftmals nicht eine einzige richtige Lösung oder Position gibt. In der Fortbildungserprobung hat sich die konstruktivistische Didaktik in Bezug auf die Umsetzung der Lerngegenstände und die Erreichung der BBNE-Kompetenzziele als passend herausgestellt. Dennoch haben sich in der Erprobung mit dem Ausbildungspersonal auch Schwierigkeiten ergeben, da die Ausbilder/-innen und auszubildenden Fachkräfte in ihrer Ausbildungspraxis eher instruktionsorientiert ausbilden und ihnen das für die Umsetzung einer offenen Aufgabendidaktik notwendige lerntheoretische Wissen fehlt. In der Konsequenz wurden im dritten Modul entsprechende Inputs zu selbstgesteuertem Lernen und zur Selbstbestimmungstheorie der Motivation integriert.

Zweitens kann die in den Modulen vertretene Didaktik als stringent *partizipationsorientiert* bezeichnet werden. Als notwendige Voraussetzung der Wirksamkeit und Umsetzbarkeit von BBNE wird hier das Bereitstellen von Möglichkeiten der Mitgestaltung des nachhaltigen Wirtschaftens betrachtet. Bevor eine Sensibilisierung, Motivierung und Befähigung zum nachhaltigen Handeln überhaupt möglich wird, sind demzufolge Angebote für Auszubildende und Mitarbeiter/-innen auf operativen und mittleren Organisationsebenen der Betriebe zu schaffen, die es den Individuen erlauben, (1.) den Sinn und die Ausrichtung von nachhaltiger Entwicklung mitaushandeln zu können, (2.) über konkrete Maßnahmen und Programme des nachhaltigen Wirtschaftens mitbestimmen zu können und (3.) an der Umsetzung von nachhaltigem Wirtschaften in den Geschäfts- und Arbeitsprozessen mitwirken zu können. Derartige Partizipationsangebote bedürfen einerseits der Bereitschaft der Unternehmensleitung, Verantwortung und Befugnisse zu übertragen, andererseits ist gleichermaßen die Motivation und Bereitschaft der Mitwirkung bei den Ausbilder(inne)n, Mitarbeiter(inne)n und

Auszubildenden auf operativer Ebene eine notwendige Bedingung. Im Projektverlauf haben sich die eingesetzten Lerngegenstände bzw. Instrumente und Methoden der Geschäftsmodelle (GEMO.NAWI), Wertschöpfungsnetzwerke und Geschäftsprozesse (GEPRO.NAWI), der Gestaltung lernförderlicher Arbeitsplätze (ARBEIT.NAWI) und der Lern- und Aufgabendidaktik (AUF.NAWI) sowie der Kompetenzbilanzierung (KOBI.NAWI) als geeignet erwiesen, um die Bereitschaften zu entwickeln und Partizipationsmöglichkeiten am nachhaltigen Wirtschaften zu schaffen. So wurde im zweiten und dritten Durchlauf der Modulerprobung von den teilnehmenden Betriebseigner(inne)n bzw. Geschäftsführer(inne)n mit Ausbildungsverantwortung die Notwendigkeit betont, diese Fortbildung idealerweise allen Mitarbeiter(inne)n anbieten zu können.

Drittens ist die didaktische Konzeption der vier Module *an Prinzipien einer Entrepreneurship Education* orientiert und rekurriert insbesondere auf deren Anliegen, unternehmerische Persönlichkeit, Eigeninitiative und Innovationsfähigkeit durch berufliche Aus- und Weiterbildung zu befördern (vgl. Schlömer 2014). Als gewinnbringend hat sich in der Modulkonzeptionierung und -erprobung bisher die Zugrundelegung der sogenannten Effectuation-Prinzipien (vgl. Faschingbauer 2010, S. 23 ff.) erwiesen. Sie stellen auf ein zieloffenes, ressourcenorientiertes und kreatives Unternehmer(innen)handeln ab und wenden sich gegen die in der Wirtschaftsdidaktik stark rezipierten linear-kausalen Modelle der Unternehmensplanung (vgl. dazu Schlömer 2017). Den Effectuation-Prinzipien folgend werden erstens Umstände, Zufälle und Ungeplantes als Chancen und Gelegenheiten verstanden, zweitens bilden individuelle Möglichkeiten, Interessen und Ressourcen die wichtigsten Ausgangspunkte unternehmerischer Aktivität ab und drittens markieren im Besonderen unkonventionelle Wege, Ideen und Konzepte den Kern von Entrepreneurship (vgl. auch Schlömer 2014). In der Fortbildung wurden diese Prinzipien vor allem in den ersten beiden Modulen in entsprechende Lernaufgaben und Lehr-Lernprozesse überführt. In der Fortbildung konnte anhand dieser Prinzipien aufgezeigt werden, dass eine Ausrichtung von Geschäftsmodellen und Geschäftsprozessen an Leitkonzepten des nachhaltigen Wirtschaftens z. T. völlig neue Wege des kaufmännisch-beruflichen Denkens und Handels erfordert. Allerdings hat sich auch die Herausforderung offenbart, berufliche Ausbildungssituationen konsequent nach diesen Prinzipien zu generieren, weil zum einen die bisherige Betriebs- und Ausbildungskultur noch nicht ohne weiteres daran ausrichtbar ist und weil es von den Ausbilder(inne)n ein z. T. völliges Neudenken von Geschäftsprozessen und Arbeitsprozessen erfordert. Mit dem Instrument ARBEIT.NAWI konnten die Zusammenhänge zwischen den Effectuation-Prinzipien und der didaktischen Gestaltung von Arbeitsplätzen gleichwohl gut dargelegt werden.

5. Kooperation und Synergie

Eine enge Kooperation wurde mit dem Projekt InnoNE der Universität Oldenburg und Helmut-Schmidt-Universität Hamburg verfolgt. Neben gemeinsamen Treffen der Steuerungsgruppe wurden fachwissenschaftliche Konzepte zum nachhaltigen Wirtschaften und wirtschaftspädagogische Ansätze der Kompetenzmodellierung analysiert und diskutiert. Weiterhin wurden Synergien bei der Akquise von Teilnehmer(inne)n für die Erprobungen in beiden Modellversuchen geschaffen. Die gegenseitige Bewerbung in der Ausbildungspraxis hat sich als äußerst zielführend erwiesen.

Über diese Kooperation hinaus wurden durch vier Wissenschafts-Praxis-Workshops (Gruppendiskussionsmethode, je drei Zeitstunden) wichtige Kooperationen aufgebaut. In den Workshops wurden Forschungsparadigmen, innovative Ansätze und Ergebnisse der Nach-

haltigkeitsforschung einerseits mit den Modellen, Konzepten, Positionen und Erfahrungen der Unternehmens- und Ausbildungspraxis andererseits verbunden. Insgesamt nahmen 35 Expert(inn)en aus Praxis und Wissenschaft teil (davon 6 Teilnehmer/-innen von Modellversuchen beider BBNE-Förderlinien). Erstens wurden Positionen, Leitlinien und Handlungsempfehlungen für das Projekt GEKONAWI erarbeitet, zweitens wurden die in Abschnitt 4.3 vorgestellten Instrumente und Methoden teilweise erprobt sowie drittens fand sowohl ein Austausch über Best Practice als auch eine kritische Reflexion von Herausforderungen und Widersprüchen zur BBNE statt.

6. Evaluation

Im Folgenden werden das Vorgehen und die Ergebnisse der Evaluation im Modellversuch entsprechend der ersten drei Projektarbeitsfelder beschrieben.

I Empirische Fundierung und Modulentwicklung

Für die curriculare Entwicklung der Mikro- und Makroplanung der vier Module wurden Wissenschaft-Praxisworkshops durchgeführt. Die Ergebnissicherung der Diskussion ist anhand von Tonbandmitschnitten erfolgt, die transkribiert wurden und deren Ergebnisse in die Entwicklung der Fortbildung eingeflossen sind. Mit Hilfe dieser Mitschnitte ist außerdem der Fragebogen für die Abnehmerbefragung konzipiert worden.

II Erprobung, Evaluierung und Qualitätssicherung

Zentraler Bestandteil im Arbeitsfeld II war die nach jedem Modul durchgeführte Teilnehmer/-innen-Befragung in Form eines halb-standardisierten Evaluationsbogens zur Qualität der Modulfortbildung („Blitzlicht“). Dabei wurde die Erwartungshaltung der Teilnehmer/-innen in Form eines Freifeldes mit vierstufiger Skala abgefragt, die didaktische Gestaltung und Fachkompetenz der Dozent(inn)en sowie die Themenauswahl und -bedeutung für den Berufsalltag. Ein abschließendes Freifeld diente Verbesserungsvorschlägen, zudem sollte von den Teilnehmer(inne)n eine Schulnote für die Gesamtbeurteilung vergeben werden. Insbesondere aus den Antworten der Freifelder ließen sich für die weitere Verbesserung der Modulfortbildung viele wertvolle Anregungen entnehmen.

Von den Teilnehmer/-innen im ersten Erprobungsdurchlauf wurde ein ausführliches schriftliches Feedback verfasst, das maßgeblich zur Optimierung der Veranstaltung beigetragen hat. Eine weitere, mehr informell einzustufende, Evaluierung ist durch die Ansprechpartnerin eines strategischen Partners erfolgt, die als Teilnehmerin die gesamte Fortbildung besucht hat und mit ihren Beobachtungen und Eindrücken zum Funktionieren einzelner Methoden und Inhalte zur weiteren Verbesserung der Fortbildung beigetragen hat. In diesem Rahmen ist auch ein Nachtreffen zu verorten, das am 25.01.2019 veranstaltet worden ist. Insbesondere eine Evaluation zur Umsetzung von Fortbildungsinhalten in den Berufsalltag bleibt bei sehr vielen Weiterbildungen aus, so dass ein mittel- bis langfristiger Erfolg der Fortbildungsteilnahme nicht erfasst wird. Die teilnehmenden Personen (Fachkräfteebene) haben aus ihren Erfahrungen bei der Umsetzung der Modulfortbildung in ihren Betrieben berichtet sowie weitere wichtige Impulse für die Entwicklung des Handbuchs für Dozierende und der Praxishandreichung für Ausbilder/-innen und Auszubildende geliefert. Als wichtige Impulse lassen sich festhalten, dass die Themen nachhaltiges Wirtschaften und Ausbilden als wichtig erachtet werden, es aber dennoch große Schwierigkeiten gibt, es in den Betrieben einzubringen. Maßgebliche Restriktionen, die angegeben wurden, sind der zeitliche Faktor, bestimmte Unternehmenskulturen (z. B. die Einbindung von Mitarbeiter(inne)n wird

als schwierig erachtet) oder geringe Spielräume zur Entwicklung und Reflexion von Innovationen durch das Tagesgeschäft.

III Implementierung und Transfer

Obleich das ursprüngliche Teilprojektziel, dass das Ausbildungspersonal während der vier Fortbildungsmodule eigene Ausbildungsprogramme für seine Betriebe entwickelt und in den Zwischenphasen in seine Betrieben erprobt, nicht umgesetzt werden konnte, wurde den- noch die Möglichkeit dazu in Form von Selbstlernmaterial geboten. Zur Qualitätssicherung der hierfür konzipierten Aufgaben, Übungen und Fallstudien wurde das Selbstlernmaterial einer Teilnehmerin zur Verfügung gestellt, die es für ihren Betrieb überaus umfassend evaluiert hat. Auch diese Rückmeldung ist wichtiger Bestandteil bei der Optimierung dieses für die betriebliche Ausbildung wichtigen Selbstlernmaterials. Zentrales Ergebnis dieser Evaluation war die Zusammenlegung der Praxishandreichung für das Ausbildungspersonal mit dem Selbstlernmaterial für Auszubildende.

7. Transfer

Mit der Entwicklung und Dokumentation der umfangreichen Lehr-Lern-Materialien zu den vier Modulen wurden bereits wichtige Voraussetzungen für den Transfer der Ergebnisse und Produkte des Modellversuchs geschaffen. Die entwickelten Handreichungen für Dozierende, auszubildendes Personal sowie Auszubildende werden als Open Educational Resources frei zugänglich gemacht, sodass eine langfristige Verfügbarkeit der Ergebnisse und darüber hinaus auch Möglichkeiten zur Weiterentwicklung durch den Nutzerkreis angeboten werden. Im Modellversuch wurden vier Transferperspektiven der Entwicklungs- und Forschungsergebnisse verfolgt, die sich mit Kuhlmeier und Vollmer (2015, S. 34) nach regionalem, temporalem, lateralem und vertikalem Transfer unterscheiden lassen.

Der *regionale Transfer*, d. h. die räumliche Verbreitung der Modellversuchsergebnisse über lokale Kontexte hinaus, wurde im Vorhaben bereits während der Fortbildungserprobung dadurch angeleitet, dass eine Erprobung in sieben Durchläufen stattfand und damit verschiedene Teilregionen erreicht wurden. Durch die Ausweitung des Adressatenkreises (vgl. Abs. 4.1.1) wurden nicht nur die Region Ostfriesland/nördliches Emsland adressiert, sondern insbesondere wurden die Fortbildungen mit Unternehmen aus dem Stadtgebiet Oldenburg (Oldb.) und dem Stadtgebiet und Umland von Hamburg durchgeführt. Zudem wurde ein bundesweiter Zugang durch die Beteiligung eines Weiterbildungsanbieters eröffnet. Festgehalten werden kann, dass ein regionaler Transfer erfolgreich erprobt werden konnte, die regionalen Spezifika der Handelsunternehmen konnten dabei Berücksichtigung finden.

Im Hinblick auf den *temporalen Transfer* wurde eine dauerhafte Verstetigung der Modellversuchsergebnisse durch die Kooperationen mit der beteiligten Kammer, den Arbeitgeberverbänden und dem Weiterbildungsanbieter angestrebt. Insbesondere durch die Involvierung von weiteren strategischen Partnern während der Projektlaufzeit wurden vielversprechende temporale Transferperspektiven entwickelt. Einige dieser Partner haben Interesse an einer dauerhaften Aufnahme der vier Module in ihren Fortbildungsportfolios signalisiert.

Der *laterale Transfer* wurde im Modellvorhaben dadurch verfolgt, dass die vorrangig auf die betriebliche Ausbildung abzielenden Modulfortbildungsergebnisse auch auf außerbetriebliche Lehr-Lernprozesse übertragen werden. Hierzu wurden ein erstes Konzept für die Entwicklung einer Zusatzqualifikation für Auszubildende in Handelsberufen entworfen. Das

Konzept wird verschriftlicht und dem BIBB bis zum Ende des Förderzeitraums (30.06.2019) vorgelegt (siehe hierzu auch Kap. 3).

Die Möglichkeiten für einen *vertikalen Transfer* im Sinne einer Implementierung der Modellversuchsergebnisse in übergeordnete Strukturen und Ebenen des Berufsbildungssystems werden im Rahmen einer Expertise dargelegt (vgl. Kap. 3). Die Expertise zeigt auf Basis von Marktanalysen auf, welche Inhalte und Fortbildungssequenzen aus der im Modellversuch erprobten Modulfortbildung in etablierte Fortbildungsangebote überführt werden könnten. Es werden Handlungsempfehlungen und exemplarische Umsetzungswege angeboten. Weiterhin wird ein Entwicklungs- und Einführungskonzept zur Zertifizierung der Modulfortbildung entwickelt. Die Expertise und das Konzept werden dem BIBB bis zum Ende des Förderzeitraums (30.06.2019) vorgelegt.

8. Fortschreibung des Verwertungsplans

8.1 Wirtschaftliche Erfolgsaussichten

Die wirtschaftlichen Verwertungsmöglichkeiten werden u. a. in der Expertise (Kap. 7) beschrieben. Der Weiterbildungsmarkt für betriebswirtschaftliche und wirtschaftspädagogische Weiterbildungsangebote wird hinsichtlich der Anschlussmöglichkeiten an etablierte Angebote und bestehender Lücken im Weiterbildungsmarkt für nachhaltiges Wirtschaften und Ausbilden analysiert. Unabhängig davon wurden im Berichtszeitraum bestehende Kooperationen mit potenziellen Anbietern der Fortbildung weiter vertieft. Zwei Kooperationspartner haben bereits Interesse gezeigt, die Fortbildung eigenständig anzubieten. Erste Überlegungen, ab wann die Modulfortbildung durch die Kooperationspartner angeboten werden könnte, sind bereits in der Projektlaufzeit erfolgt. Derzeit ist eine Aufnahme in die regulären Weiterbildungsportfolios allerdings noch nicht absehbar.

Die Modulfortbildung GEKONAWI ist zwar für den Handel konzipiert worden, dennoch liegt damit ein im Grundsatz auf nahezu jede Branche übertragbarer Modellansatz vor. Die Stärke von GEKONAWI beruht auf dem auf betriebswirtschaftlichen Grundannahmen zur Geschäftsmodell- und Geschäftsprozessentwicklung sowie den kompetenztheoretischen Annahmen zur Personal- und Kompetenzentwicklung basierenden Konzept. Die branchenspezifischen Besonderheiten lassen sich anpassen, ohne dass das Grundkonzept geändert werden muss. Außerdem können die Module auch einzeln angeboten oder je nach Vorkenntnissen der Teilnehmer/-innen zeitlich und schwerpunktmäßig ausgestaltet werden. Dadurch ergibt sich eine große Flexibilität der Modulfortbildung insgesamt, die deutlich die Verwertbarkeit steigert. Durch die Veröffentlichungen kann sichergestellt werden, dass ein interessierter Nutzerkreis erreicht werden wird.

Bereits während der Projektlaufzeit wurde deutlich, dass die vier Fortbildungsmodule eine gute Vermarktbarkeit aufweisen. Im Projektverlauf hat sich gezeigt, dass mit der Einbindung von gut vernetzten Multiplikatoren wie Handelsinitiativen, Verbänden und Bildungsanbietern sowie Kammern eine effektive Vermarktung möglich ist. Ein weiteres Indiz für die gute Vermarktbarkeit hat die Evaluation eines der sieben Erprobungsdurchläufe gezeigt. Die Teilnehmer/-innen wurden befragt, welche Teilnahmegebühr für die jeweils eintägigen Modulveranstaltungen angemessen wäre. Besonders die betriebswirtschaftlichen Module wurden mit hohen Werten bemessen (M1=323 €, n=11; M2=256 €, n=9), während die pädagogischen Module mit geringeren Zahlungsbereitschaften verbunden sind (M3=180 €, n=5; M4=

121 €; n=4). Diese Aussagen sind allerdings durch die geringe Stichprobengröße zu relativieren.

8.2 Wissenschaftliche und/oder technische Erfolgsaussichten

Im Modellversuch ist neben den Produkten der vier Fortbildungsmodule ein theoretisch und empirisch begründeter Modellansatz zur Berufsbildung für nachhaltiges Wirtschaften entstanden, der in zweierlei Hinsicht für weitere wissenschaftliche Arbeitsfelder genutzt werden könnte.

Erstens stellt das Modell im Besonderen auf die stärkere *Professionalisierung des Ausbildungspersonals in kaufmännischen Ausbildungsdomänen* ab. So sind die über die Jahrzehnte gewachsenen Ordnungsstrukturen und Kulturen der „Ausbildung der Ausbilder/-innen“ von einer pädagogischen Professionalisierung, wie sie sich für den Lernort Schule entwickelt hat, weit entfernt. Eine Folge ist, dass das Ausbildungspersonal in der Regel nicht als eine strategisch relevante Unternehmensressource begriffen wird und nicht in grundsätzliche Fragen der Zukunfts- und Existenzsicherung ihrer Betriebe involviert wird (vgl. Bahl et al. 2012, S. 47). Für die Umsetzung einer BBNE ist die stärkere Professionalisierung allerdings unabdingbar: Sollen Betriebe die Leitidee von nachhaltigem Wirtschaften ernsthaft und konsequent umsetzen, sollten sie in der Lage sein, diese als Geschäftsmodell zu verwirklichen und in die Organisations- und Kompetenzentwicklung überführen zu können. Das Ausbildungspersonal nimmt für diese Aufgabe eine Schlüsselrolle ein, da sie zumeist eine bivalente Multiplikatorenrolle als Fachexpert(inn)en und Pädagog(inn)en innehaben: Erstens besitzen und benötigen sie betriebliche Fachexpertise zu den Geschäfts- und Arbeitsprozessen und Geschäftsmodellen ihrer Unternehmungen. Zweitens entwickeln, organisieren und begleiten sie auf dieser Fachgrundlage Lernprozesse und -angebote in ihren Unternehmen. Mit dem GEKONAWI-Modell lässt sich aufzeigen, wie eine domänenspezifische und zukunftsgerichtete Neuausrichtung der Aus- und Fortbildung von Ausbildungspersonal ausgerichtet werden könnte.

Zweitens können die Ergebnisse des Modellversuchs neue Impulse für die wirtschaftsberufliche Curriculumentwicklung geben. So steht die im Modellversuch erprobte Geschäftsmodellentwicklung für nachhaltiges Wirtschaften stellvertretend für einen neuen Ansatz der Theorie und Praxis der Unternehmung, aus der Lerninhalte, Lernziele und Lerngegenstände sowohl für das betriebliche Lernen und insbesondere auch für den Berufsschulunterricht gewonnen werden können. Dieser neue Ansatz zeigt auf, wie Nachhaltigkeit zu einem integralen Bestandteil kaufmännischen Handelns werden kann und welche Anforderungen an das Berufshandeln gestellt werden. Insbesondere wurden in den Durchläufen GEKONAWIs Prinzipien des Effectuation (vgl. Sarasvathy 2001) erprobt.

8.3 Anschlussfähigkeit

Mit dem Handbuch für Dozierende, der Praxishandreicherung für Ausbilder/-innen und Auszubildende sowie der bis zum Ende der Laufzeit vorliegenden Expertise und den Transferkonzepten liegen günstige Voraussetzungen zur erfolgreichen Umsetzung der Modellversuchsergebnisse vor. Weiterhin versprechen auch die aufgebauten Kooperationen gute Aussichten auf eine langfristige Implementierung. Gleichwohl ist zu erwarten, dass ohne eine *systematische Förderanschlussphase* eine über die bisherigen Erprobungsregionen und -institutionen hinausreichende Verbreitung deutlich erschwert sein dürfte. Damit ist ein

bekanntes Problem der Modellversuchsförderung angesprochen, das auch auf den Modellversuch GEKONAWI in Teilen zutrifft. Sinnvoll wären die folgenden drei Maßnahmenpakete, die nach Ende der Projektlaufzeit durch eine weitere Projektförderung verfolgt werden sollten.

Erstens sollten *Strukturen eines Bildungsmarketings* aufgebaut werden, mit denen die o. g. Produkte des Modellversuchs bundesweit bekannt gemacht werden. Zwar wurde bereits in der Projektlaufzeit eine erste überregionale Verbreitung initiiert, allerdings noch ohne die erst zum Ende der Projektlaufzeit erstellten Produkte. In einer anschließenden Transferphase könnte der Nutzen der Fortbildungsmodule deutlich effektiver herausgestellt werden, da auf die gute Resonanz (sieben Durchläufe, 87 Teilnehmer/-innen) und die positive wirtschaftliche Verwertbarkeit verwiesen werden kann. Weiterhin kann auf diese Weise ein komplett fertig erstelltes, vollständig dokumentiertes und evaluiertes Fortbildungsprogramm verbreitet werden. Schließlich wäre es durch eine anschließende Transferphase auch möglich, Testvorführungen zur Anwendung der fünf entwickelten Instrumente für interessierte Institutionen anzubieten.

Zweitens wäre die *Einrichtung von Coachingangeboten* sinnvoll, mit denen potentiell geeignete Weiterbildungsanbieter dabei unterstützt werden, die Module selbst anzubieten. Bereits während der Projektlaufzeit hat sich gezeigt, dass interessierte Institutionen nicht ohne professionelle Begleitung die für sie in der Regel neuen Lerninhalte des nachhaltigen Wirtschaftens und Ausbildens implementieren können. Dabei geht es u. a. um die Unterstützung bei der Auswahl und anschließenden Einarbeitung von geeigneten Dozierenden zur Durchführung der Fortbildung sowie auch bei der oftmals notwendigen branchen- und regional-spezifischen Anpassung der Module.

Drittens sollten die Empfehlungen und Aussagen, die die Expertise und die Einführungskonzepte enthalten, *aktiv mit Entscheider(inne)n in Berufsbildungspolitik, betrieblicher Bildungspraxis und Berufsbildungsforschung diskutiert* werden. Ziel dieser Diskurse sollte es sein, die Prinzipien, Inhalte und Ziele des Modellversuchs langfristig in Ordnungsstrukturen und Curricula zu implementieren. Ohne eine derartige proaktive Herangehensweise dürfte sich eine Berufsbildung für nachhaltige Entwicklung langfristig nicht umsetzen lassen.

8.4 Schutzrechte

Es wurden keine Erfindungen/Schutzrechtsanmeldungen vorgenommen.

9. Schlussfolgerungen aus der Projektarbeit

9.1 Lessons learned

Im Projektverlauf wurden einige Vorannahmen und Vorabentscheidungen revidiert und angepasst. Hervorzuheben sind die bereits o. g. Anpassungen zum Fortbildungsumfang und zur Entwicklung von Ausbildungsprogrammen in den Betrieben. Deutlich wurde, dass die Bereitschaft der Betriebe für Investitionen in die eigenen Ausbildungsaktivitäten vor Projektbeginn deutlich überschätzt wurden. Mit der Anpassung in Form von niedrighschwelligen Angeboten (Reduzierung der Module; einzelne Lern- und Arbeitsaufgaben statt umfangreicher Ausbildungsprogramme) konnten die Erprobungen schließlich erfolgreich gestaltet werden.

Eine weitere Barriere für die Gewinnung von Erprobungspartnern war, dass bei vielen Entscheidungsträgern in den Betrieben vor Fortbildungsbeginn die Überzeugung nur gering ausgeprägt war, dass (1.) nachhaltiges Wirtschaften eine wichtige Strategie für die Existenzsicherung der Betriebe sein könnte und, dass (2.) die betriebliche Ausbildung und das Ausbildungspersonal eine Schlüsselrolle dafür einnehmen könnten. Gleichwohl hat sich im Zuge der Durchführung der Fortbildung sehr deutlich gezeigt, dass die Teilnehmer/-innen durch die Modulteilnahme diese Bedeutungen erkannt haben. Sichtbar wurde dies durch die Evaluationsergebnisse und die Resultate in der Anwendung der GEKONAWI-Instrumente (siehe z. B. die entwickelten Geschäftsmodelle für nachhaltiges Wirtschaften oder die Entwürfe zum nachhaltigen Ausbilden). Von besonderer Bedeutung haben sich in diesem Zusammenhang auch das geschäftsführende Personal sowie Betriebsinhaber/-innen gezeigt. Als Entscheidungsträger haben sie die nicht zu unterschätzende Funktion eines Multiplikators. Dadurch haben sie deutlich dazu beigetragen, das GEKONAWI-Konzept in ihre Betriebe zu bringen, und es darüber hinaus in ihren Netzwerken bekannt zu machen.

Bewährt hat sich die domänenspezifische und fachwissenschaftliche Fundierung der Fortbildungsmodule, indem betriebswirtschaftliche und wirtschaftspädagogische Inhalte verzahnt wurden. So lässt sich diesbezüglich als Lessons learned für weitere BBNE-Maßnahmen empfehlen, diese immer mit berufsfachlichen und domänenspezifischen Fragestellungen zu verbinden.

Eine weitere Lessons learned ist, dass die inhaltliche Verzahnung der BBNE mit Herausforderungen der Digitalisierung von Wirtschaft, Beruf und Arbeit zielführend ist. Im Laufe der Modulerprobungen wurden daher enge Bezüge zwischen den Zukunftsherausforderungen von Nachhaltigkeit und Digitalisierung herausgearbeitet. Dabei wurden sowohl Synergieeffekte ermittelt (z. B. neue Möglichkeiten zur Energie- und Ressourceneffizienz durch digitalisierte Warenströme), aber auch Widersprüche aufgedeckt (z. B. Reboundeffekte durch Digitalisierung).

9.2 Desiderate

Die methodologische Anlage des Modellversuchs GEKONAWI sieht die enge Verzahnung eines Forschungs- und Praxisstrangs vor. Im Praxisstrang des Vorhabens erfolgten die Entwicklung, Erprobung und Implementierung der aus vier Modulen bestehenden Fortbildung für betriebliche Ausbilder/-innen zur Berufsausbildung für nachhaltiges Wirtschaften. Ein Forschungsstrang zielt auf die empirische Fundierung, Evaluierung und Qualitätssicherung (QS) sowie den Transfer der Modulfortbildung ab. Unter den gesetzten Rahmenbedingungen der Projektförderung hat sich diese Vorgehensweise bewährt, wenngleich sie deutlich ausbaufähig ist.

Im Rückblick auf die Entwicklung der Modellversuchsforschung in der beruflichen Bildung zeigt sich, dass die Bedeutung von Forschungsaktivitäten deutlich abgenommen hat, während die Entwicklung von Produkten stärker in den Vordergrund gestellt wurde. So waren z. B. in den Anfangsjahren der BBNE-Modellversuchsförderung noch spezifische wissenschaftliche Begleitkonzepte in den Projekten selbst integriert, während mittlerweile nur noch eine zentrale wissenschaftliche Begleitung für eine ganze Förderlinie fungiert. Diese Entwicklung ist vor dem Hintergrund der Erfahrungen aus dem Modellversuch GEKONAWI überaus bedenklich. So waren es vor allem die im o. g. Forschungsstrang enthaltenen Projektaktivitäten, die zu einem transferfähigen Modell geführt haben. Für die künftige Modellversuchsforschung ist es dringend zu empfehlen, dass neben der zweifelsohne überaus

wichtigen und für das GEKONAWI-Projekt auch sehr nutzbringenden projektübergreifenden wissenschaftlichen Begleitung wieder eine stärkere grundständige Forschung in den Projekten selbst als Soll-Anforderung eingeschrieben wird. Dies stellt eine wichtige Voraussetzung dafür dar, dass nicht nur Produkte entstehen, die in den jeweiligen Anwendungsfällen der Modellversuche gangbar sind, sondern, dass tatsächlich transferfähige und abstrahierte Modelle einer BBNE aus den Modellversuchen entstehen können.

10. Öffentlichkeitsarbeit und Publikationen

10.1 Präsentationsmöglichkeiten für Nutzer

Die Produkte von GEKONAWI werden zum einen als Buchveröffentlichungen zugänglich gemacht, zum anderen über ein für die Förderlinien eingerichtetes Portal des Projektträgers BIBB auch online abrufbar sein. Insbesondere das „Handbuch für Dozierende“ bietet als umfassendes Begleitwerk für Anbieter der GEKONAWI-Modulfortbildung entsprechende Workshopkonzepte, Unterrichtsmaterialien sowie den theoretischen Hintergrund zum GEKONAWI-Konzept. Mit dessen Hilfe lassen sich die Module eigenständig umsetzen und bedarfsgerecht anpassen. Da die Fortbildung modular angelegt ist, besteht die Möglichkeit nur einzelne Module anzubieten oder diese nach Inhalten, Didaktik und Umfang (Halbtages- bis Zweitagesseminare in Präsenz oder online wurden erprobt) auf das eigene Seminar und die Zielgruppe anzupassen. Die „Praxishandreichung für Ausbilder/-innen und Auszubildende“ ist als Selbstlernmaterial konzipiert, so dass sie im Betrieb selbständig vom Ausbildungspersonal eingesetzt werden kann. Darüber hinaus ist geplant, kurze Erklärvideos über das GEKONAWI-Konzept sowie die Arbeit mit dem Instrument GEMO.NAWI im Internet als Impuls für Bildungsträger, Dozierende und Teilnehmer/-innen einzustellen. Für Bildungsträger werden außerdem Handlungsempfehlungen in Form einer Expertise zur Anschlussfähigkeit der GEKONAWI-Fortbildung in das eigene Weiterbildungsangebot sowie zwei Konzepte zur Zertifizierungsmöglichkeiten und für den Einsatz von GEKONAWI an Berufsschulen als Zertifizierungsbaustein gegeben.

10.2 Wissenschaftliche Fachpublikationen

Als wissenschaftliche Fachpublikation mit Bezüge zum Projekt sind im Berichtszeitraum folgende Beiträge erschienen (Auswahl):

Schlömer, T. (2017). Die Entrepreneurship Education als Zukunftsperspektive einer digitalisierten und nachhaltigen kaufmännischen Berufsbildung. *bwp@ Berufs- und Wirtschaftspädagogik online*, Spezial 14: Homo oeconomicus oder Ehrbarer Kaufmann – Reflexionen zum Verhältnis der Wirtschaftspädagogik zu den Wirtschaftswissenschaften, hrsg. v. T. Tramm, T. Schlömer & C. Thole, 1-30 [Stand: 01.03.2019].

Schlömer, T.; Becker, C.; Jahncke, H.; Kiepe, K.; Wicke, C. & Rebmann, K. (2017). Geschäftsmodell- und Kompetenzentwicklung für nachhaltiges Wirtschaften: Ein partizipativer Modellansatz des betrieblichen Ausbildens. *bwp@ Berufs- und Wirtschaftspädagogik – online*, 32, 1-20. URL: http://www.bwpat.de/ausgabe32/schloemer_etal_bwpat32.pdf [Stand: 29.06.2017].

Wicke, C. (2018). Berufsbildung für nachhaltige Entwicklung und ihre bildungstheoretische und curriculare Fundierung durch den wirtschaftswissenschaftlich-kaufmännischen Struk-

turgitteransatz. In T. Tramm, M. Casper & T. Schlömer (Hrsg.) (2018). Didaktik der beruflichen Bildung. Selbstverständnis, Zukunftsperspektiven und Innovationsschwerpunkte (S. 115-130). Bielefeld: Bertelsmann.

Wicke, C., Kiepe, K. & Schlömer, T. (eingereicht). Geschäftsmodelle und Wertschöpfungsprozesse für nachhaltiges Wirtschaften – Lerngegenstände einer wirtschaftsberuflichen Bildung im Spannungsfeld von Betriebswirtschaftslehre und Wirtschaftsdidaktik. bwp@ Berufs- und Wirtschaftspädagogik online, Ausgabe 35.

Schlömer, T.; Berding, F.; Jahncke, H.; Becker, C.; Kiepe, K.; Wicke, C. & Rebmann, K. (im Review). Das didaktisch-methodische professionelle Selbstverständnis von betrieblichen Ausbildungspersonal im Bereich des nachhaltigen Wirtschaftens.

10.3 Publikationen für die Praxis

Beiträge in der eigenen Zeitschrift der IHK für Ostfriesland und Papenburg (Juni 2016, April 2017)

Auf foraus.de erschienen folgende Beiträge:

10.02.2017: Umfrage unter Ausbildungsbetrieben im Handel gestartet. URL https://www.foraus.de/html/foraus_4441.php [Stand: 01.02.2019]

11.04.2017: Start einer kostenfreien und IHK-zertifizierten Fortbildung zum nachhaltigen Wirtschaften. URL https://www.foraus.de/html/foraus_4968.php. [Stand 25.04.2018]

24.01.2018: Nachhaltige Geschäftsmodelle im Handel – warum auch Auszubildende davon profitieren. URL https://www.foraus.de/html/foraus_7431.php. [Stand: 24.01.2018]

08.06.2018: Praxisnaher Werkzeugkoffer zum nachhaltigen Wirtschaften und Ausbilden. URL https://www.foraus.de/html/foraus_8358.php. [Stand: 11.06.2018]

Kiepe, K. & Wicke, C. (in Vorbereitung). Das Personalentwicklungsgespräch. In S. F. Dietl, H. Schmidt, R. Weiß, W. Wittwer (Hrsg.) Ausbilder-Handbuch. Das Standardwerk zur betrieblichen Ausbildung. Köln: Deutscher Wirtschaftsdienst.

Schlömer, T. u. a. (2019). Nachhaltiges Wirtschaften und Ausbilden im Handel. Strategien und Konzepte zur Geschäftsmodell- und Kompetenzentwicklung. Beitrag im Abschlussband zur Förderlinie I und II des BIBB. (in Vorbereitung).

10.4 Präsentationen und Vorträge (Auswahl)

Jahrestagung der Sektion Berufs- und Wirtschaftspädagogik an der Universität Hamburg (13.09.2016): Modell einer wirtschaftspädagogischen Professionalisierung des betrieblichen Ausbildungspersonals für nachhaltiges Wirtschaften

AG BFN Tagung (17.11.2016): Notwendigkeit der Reflexion des Strukturgitteransatzes für die wirtschaftsberufliche Curriculumentwicklung im Spiegel einer Berufsbildung für nachhaltige Entwicklung

Hochschultage Berufliche Bildung Köln, WS01 Berufliche Bildung für nachhaltige Entwicklung (15.03.2017): Die Berufsbildung für nachhaltige Entwicklung und ihre fachwissenschaftlichen Referenzen in der Betriebswirtschaftslehre

Jahrestagung der Sektion Berufs- und Wirtschaftspädagogik an der Universität Stuttgart, (25.-27.09.2017): Geschäftsmodell- und Kompetenzentwicklung für nachhaltiges Wirtschaften: Ein Modell zur unternehmerischen und wirtschaftspädagogischen Professionalisierung von betrieblichen Ausbilder(inne)n

Gastvortrag an der Universität Rostock, Forschungskolloquium zur Berufs- und Wirtschaftspädagogik (23.01.2018): Geschäftsmodellentwicklung und Kompetenzentwicklung für nachhaltiges Wirtschaften – der Versuch der Initiierung neuer Curriculumsdiskurse in der Wirtschaftspädagogik

Vortrag an der Universität Siegen, Berufliche Bildung im regionalen Kontext (18.04.2018): Geschäftsmodell- und Kompetenzentwicklung für nachhaltiges Wirtschaften: Ein Modell zur unternehmerischen und wirtschaftspädagogischen Professionalisierung von betrieblichen Ausbilder*innen

Workshopbeitrag an der Universität Siegen, Hochschultage Berufliche Bildung Siegen (11.-13.03.2019): Geschäftsmodellentwicklung für nachhaltiges Wirtschaften im Handel – Vorstellung eines Lerngegenstands des Modellversuchs GEKONAWI

Fachtagung der BAG Elektro/Metall „Digitalisierung mit Arbeit und Berufsbildung nachhaltig gestalten“ an der Universität Siegen (11.-12.03.2019): Unternehmerisches Denken und Handeln: Die Bedeutung und Anwendbarkeit der Entrepreneurship Education für gewerblich-technische Berufsdomänen

10.5 Sonstiges

Messebesuche (Sept. 2016: Ausbildungsmesse Emden, März 2017: Ausbildungsmesse Aurich, Buxtehude und Jobmesse Oldenburg)

BNE-Tour 2018. Der Nationale Aktionsplan Bildung für nachhaltige Entwicklung tourt durch Deutschland. 13. November 2018, Hamburg: Nachhaltigkeit und Digitalisierung – auf welche Zukunft bereitet Berufsbildung vor? Konzepte und Praxisbeispiele. Workshop: Nachhaltige Geschäftsmodelle für den Groß- und Außenhandel.

Literatur

- Ahrend, K.-M. (2016). Geschäftsmodell Nachhaltigkeit. Ökologische und soziale Innovationen als unternehmerische Chance. Heidelberg: Springer.
- Antoni-Komar, I.; Lautermann, C. & Pfriem, R. (2011). Unternehmenserfolg aus Nachhaltigkeitsperspektive. In R. Pfriem, R. (Hrsg.), Eine neue Theorie der Unternehmung für eine neue Gesellschaft (S. 183–206), Marburg: Metropolis.
- Bahl, A.; Blötz, U.; Brandes, D.; Lachmann, B.; Schwerin, C. & Witz, E.-M. (2012). Die Situation des ausbildenden Personals in der betrieblichen Bildung (SIAP). Abschlussbericht. Forschungsprojekt 2.2.301 (JFP 2008). Laufzeit I/09 bis II/12. Bundesinstitut für Berufsbildung: Bonn.
- Baierl, R. & Grichnik, D. (2013). Effectuation in etablierten Unternehmen. Die Handlungsprinzipien in der unternehmerischen Praxis. In D. Grichnik & O. Gassmann (Hrsg.), Das unternehmerische Unternehmen. Revitalisieren und Gestalten der Zukunft mit Effectuation – Navigieren und Kurshalten in stürmischen Zeiten (S. 67–81). Wiesbaden: Gabler.
- Bloemen, A. (2011). Lernaufgaben in Schulbüchern der Wirtschaftslehre. München: Mering.
- Combe, A. & Helsper, W. (1997). Pädagogische Professionalität. Untersuchungen zum Typus pädagogischen Handelns. Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- Deci, E. L. & Ryan, R. M. (1993). Die Selbstbestimmungstheorie der Motivation und ihre Bedeutung für die Pädagogik. Zeitschrift für Pädagogik 93 (2), 223–238.
- Dehnbostel, P. (2007). Lernen im Prozess der Arbeit. Münster: Waxmann.
- Ehnert, I. (2009). Sustainable Human Resource Management. A conceptual and exploratory analysis from a paradox perspective. Heidelberg: Springer.
- Faschingbauer, M. (2010). Effectuation. Wie erfolgreiche Unternehmer denken, entscheiden und handeln. Stuttgart: Schäffer Poeschel.
- Feldkamp, D.; Lüllau, C.; Rebmann, K. & Schlömer, T. (2014). Kompetenzbedarfe und Beschäftigungsfelder im Kontext der Energiewende. In E. Severing & R. Weiß (Hrsg.), Weiterentwicklung von Berufen – Herausforderungen für die Berufsbildungsforschung (S. 117–133). Bielefeld: Bertelsmann.
- Grantz, T.; Molzow-Voit, F. & Spöttl, G. (2014). Offshore-Windenergieerzeugung. In W. Kuhlmeier, A. Mohorič & T. Vollmer (Hrsg.), Berufsbildung für nachhaltige Entwicklung Modellversuche 2010–2013 (S. 17–34). Bielefeld: Bertelsmann.
- Kehl, V.; Rebmann, K. & Schlömer, T. (2009). Nachhaltigkeit in der Fortbildung betrieblicher Ausbilder/innen und ausbildender Fachkräfte in der Tourismuswirtschaft. München: Hampp.
- Kettschau, I. (2014). Nachhaltigkeit im Berufsfeld Ernährung und Hauswirtschaft am Beispiel der Gemeinschaftsverpflegung: Arbeitsprozesse, Qualifikationsanforderungen und Anregungen zur Umsetzung in Unterricht und Ausbildung. Bonn: Bundesinstitut für Berufsbildung.

- Klemisch, H.; Schlömer, T. & Tenfelde, W. (2008). Kompetenzen der Bildung für nachhaltige Entwicklung: Operationalisierung, Messung, Rahmenbedingungen, Befunde. Wiesbaden: VS Verlag.
- Kuhlmeier, W. & Vollmer, T. (2015). Berufsbildung für nachhaltige Entwicklung. *berufsbildung*, 151, 33-35.
- Lehmann, J. (1999). Befunde empirischer Forschung zu Umweltbildung und Umweltbewusstsein. Opladen: Leske + Budrich.
- Mohaupt, F.; Konrad, W.; Kress, M.; Rebmann, K. & Schlömer, T. (2011). Beschäftigungswirkungen sowie Ausbildungs- und Qualifizierungsbedarf im Bereich der energetischen Gebäudesanierung. *Umwelt, Innovation, Beschäftigung*, Heft 1.
- Osterwalder, A. & Pigneur, Y. (2011): *Business Model Generation*. Ein Handbuch für Visionäre, Spieleveränderer und Herausforderer. Aus dem Englischen von J. T. A. Wegberg. Frankfurt: Campus Verlag.
- Rebmann, K. (2001). Planspiel und Planspieleinsatz – Theoretische und empirische Explorationen zu einer konstruktivistischen Planspieldidaktik. Hamburg: Kovac.
- Rebmann, K.; Schlömer, T.; Feldkamp, D.; Jahncke, H. & Lüllau, C. (2014). Das Oldenburger Modell der Berufsbildung für eine nachhaltige Entwicklung (BBNE) und seine Ausgestaltung im Modellversuch der Fortbildung zur Fachwirtin/ zum Fachwirt Erneuerbare Energien und Energieeffizienz (HWK). In W. Kuhlmeier, A. Mohoric & T. Vollmer (Hrsg.), *Berufsbildung für nachhaltige Entwicklung Modellversuche 2010–2013: Erkenntnisse, Schlussfolgerungen und Ausblicke* (S. 69–94). Bielefeld: Bertelsmann.
- Rebmann, K. & Schlömer, T. (2011). Lerntheorien in der Berufs- und Wirtschaftspädagogik. In *Enzyklopädie Erziehungswissenschaft Online (EEO)*, Band „Berufs- und Wirtschaftspädagogik“ hrsg. von K. Büchter (S. 1–39). Weinheim: Juventa.
- Rebmann, K. & Schlömer, T. (eingereicht). *Berufsbildung für eine nachhaltige Entwicklung*. In R. Arnold, A. Lipsmeier & M. Rohs (Hrsg.), *Handbuch Berufsbildung* (3. Auflage). Heidelberg: Springer.
- Rebmann, K. & Tenfelde, W. (2008). *Betriebliches Lernen – Explorationen zu theoriegeleiteter Begründung, Modellierung und praktischer Gestaltung arbeitsbezogenen Lernens*. München: Hampp.
- Rebmann, K.; Tenfelde, W. & Schlömer, T. (Hrsg., 2011). *Berufs- und Wirtschaftspädagogik. Eine Einführung in Strukturbegriffe* (4. Aufl.). Wiesbaden: Gabler.
- Sarasvathy, S. D. (2001). Causation and effectuation: toward a theoretical shift from economic inevitability to entrepreneurial contingency. *The Academy of Management Review*, 26(2), S. 243-263.
- Schaltegger, S. & Hasenmüller, P. (2005). Nachhaltiges Wirtschaften aus Sicht des „Business Case of Sustainability“. *Ergebnispapier zum Fachdialog des Bundesumweltministeriums (BMU) am 17. November 2005*. Lüneburg.
- Schlömer, T. (2009). Berufliches Handeln und Kompetenzen für nachhaltiges Wirtschaften. Ein Referenzmodell auf der Grundlage theoretischer und empirischer Explorationen. München: Hampp.
- Schlömer, T. (2014). Entrepreneurship Education. *berufsbildung*, 147, 32.

Schlömer, T. (2017). Die Entrepreneurship Education als Zukunftsperspektive einer digitalisierten und nachhaltigen kaufmännischen Berufsbildung. *bwp@ Berufs- und Wirtschaftspädagogik online*, Spezial 14: Homo oeconomicus oder Ehrbarer Kaufmann – Reflexionen zum Verhältnis der Wirtschaftspädagogik zu den Wirtschaftswissenschaften, hrsg. v. T. Tramm, T. Schlömer & C. Thole, 1-30.

URL: http://www.bwpat.de/spezial14/schloemer_bwpat_spezial14.pdf [Zugriff: 27.07.2017].

Schlömer, T.; Becker, C.; Jahncke, H.; Kiepe, K.; Wicke, C. & Rebmann, K. (2017). Geschäftsmodell- und Kompetenzentwicklung für nachhaltiges Wirtschaften: Ein partizipativer Modellansatz des betrieblichen Ausbildens. *bwp@ Berufs- und Wirtschaftspädagogik – online*, 32, 1-20.

URL: http://www.bwpat.de/ausgabe32/schloemer_etal_bwpat32.pdf [Zugriff: 29.06.2017].

Zaugg, R. J. (2009). *Nachhaltiges Personalmanagement: Eine neue Perspektive und empirische Exploration des Human Resource Management*. Wiesbaden: Gabler.