

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

**Entwicklungs- und
Einführungskonzept für einen
IHK-Zertifikatslehrgang und eine Zusatzqualifikation der
Modulfortbildung
„Geschäftsmodell- und Kompetenzentwicklung für
nachhaltiges Wirtschaften im Handel“ (GEKONAWI)**

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, Juni 2019



Inhaltsverzeichnis

1 Vorbemerkung.....	3
2 Verortung des Fortbildungskonzeptes GEKONAWI im Fort- und Weiterbildungsmarkt.....	4
3 Teilnehmer(innen)- und Dozent(inn)enprofile	5
4 Curriculum, Modulbeschreibungen, Makro- und Mikroplanung der Modulfortbildung	6
5 IHK-Zertifikatslehrgang und Zusatzqualifikation.....	9
5.1 Nicht-geregelter Fortbildungsbereich	9
5.1.1 Teilnahmebescheinigung und IHK-Zertifikat	9
5.1.2 Verfahren für die Entwicklung neuer Fortbildungsangebote.....	10
5.1.3 Empfehlungen für das Fortbildungskonzept GEKONAWI	10
5.2 Geregelter Fortbildungsbereich.....	11
5.2.1 Rechtsgrundlage	12
5.2.2 Ablauf des Ordnungsverfahrens	12
5.2.3 Kriterien für den Erlass von Fortbildungsordnungen	13
5.2.4 Qualifikationsniveau und Curriculum von Aufstiegsfortbildungen	14
5.2.5 Empfehlungen für das Fortbildungskonzept GEKONAWI	14
6 Zusammenfassung	18
Literatur	20
Anhang.....	22

1 Vorbemerkung

Die Modulfortbildung „Geschäftsmodell- und Kompetenzentwicklung für nachhaltiges Wirtschaften im Handel“ (GEKONAWI) wurde als Projekt im Rahmen des Modellversuchsförderschwerpunktes „Berufsbildung für nachhaltige Entwicklung 2016–2019 (BBNE)“ vom Bundesinstitut für Berufsbildung (BIBB) aus Mitteln des Bundesministeriums für Bildung und Forschung (BMBF) gefördert. Der Schwerpunkt der Modellversuchsreihe bestand darin, berufliche Gestaltungs- und Handlungskompetenz für eine nachhaltige Wirtschaft und Arbeitswelt zu fördern und in der Praxis zu verstetigen (vgl. BIBB). Im Projekt GEKONAWI wurde in diesem Rahmen eine Fortbildung entwickelt, die Teilnehmer/-innen dazu befähigt, betriebswirtschaftliche Unternehmensstrategien für nachhaltiges Wirtschaften mit den dafür benötigten individuellen Kompetenzen einer beruflichen Ausbildung für nachhaltige Entwicklung gestalten zu können.

Eines der zentralen Ziele der Modellversuchsreihe besteht darin, den Transfer der Projektergebnisse in die Berufsbildungsstrukturen anzustreben. Das vorliegende Konzeptpapier zeigt Möglichkeiten und Grenzen auf, das Fortbildungskonzept GEKONAWI als Zertifikatslehrgang oder als Zusatzqualifikation auf dem Fort- und Weiterbildungsmarkt zu implementieren, um auf diese Weise einen wichtigen strategischen Beitrag zur Berufsbildung für nachhaltige Entwicklung beizusteuern.

Leistungsnachweise in Form von Abschlüssen oder Zertifikaten sind ein wichtiger Bestandteil der Weiterbildungslandschaft. In einer zunehmend von wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Transformationsprozessen bestimmten Arbeitswelt ist das lebensbegleitende Lernen kaum noch wegzudenken (vgl. dazu auch Käßlinger 2018, S. 8; Müller & Wenzelmann 2018, S. 8 f.). Obgleich der Fort- und Weiterbildungsmarkt sich durch ein hohes Maß an Flexibilität und Offenheit auszeichnet, besteht insbesondere in Deutschland ein – wenngleich auch kritisch diskutierter – Bedarf nach einem formalisierten Berechtigungswesen (vgl. Nuissl 2003, S. 9). Gründe dafür liegen vor allem in der Qualitätssicherung einer absolvierten Fort- und Weiterbildung, da sich ohne Abschluss oder Zertifikat eine Vergleichbarkeit der Qualität und entsprechende Anerkennung ohne großen Überprüfungsaufwand kaum gewährleisten lassen (vgl. Nuissl 2003, S. 9). Da im Grunde jeder Bildungsanbieter Zertifikate¹ vergeben kann, besteht nicht nur ein unübersichtliches Angebot an Zertifikaten, sondern auch eine hohe

¹ Die folgenden Ausführungen orientieren sich am kammer-spezifischen Wortlaut, in dem Teilnahmebescheinigung, Zertifikat und Prüfung drei verschiedene Leistungsebenen markieren. Diese Unterscheidung entspricht der Definition von Käßlinger (2007, S. 19), der ebenfalls von Teilnahmebescheinigung (gibt Auskunft über den Besuch einer Bildungsveranstaltung), Zertifikat (Nachweis über eine erbrachte Lernleistung) und Abschluss (Nachweis über eine erbrachte Lernleistung, die offiziell oder staatlich anerkannt ist) unterscheidet.

Intransparenz hinsichtlich der Qualität und der beruflichen Verwertbarkeit (vgl. Nuissl 2003, S. 20).

Zertifikatslehrgänge der Industrie- und Handelskammern (IHK-Zertifikate) sind in der Regel branchenübergreifend anerkannt (zur Funktion des Imagegewinns durch Zertifikatsvergabe vgl. Käpplinger 2007, S. 14, 41 ff.). Nicht zuletzt aus diesem Grund wurde für das Fortbildungskonzept GEKONAWI im Rahmen der Projektförderung eine Industrie- und Handelskammer als Kooperationspartnerin gewählt. Entsprechend wurde ein Durchlauf als IHK-Zertifikatslehrgang konzipiert und umgesetzt. Im folgenden Konzeptpapier sind die Voraussetzungen, das Curriculum inklusive Modulbeschreibungen und Makro- und Mikroplanung der Module sowie die Anforderungen an mögliche Leistungsnachweise für einen solchen Zertifikatslehrgang skizziert.

In einem weitergehenden Schritt wird geprüft, inwieweit sich das GEKONAWI-Konzept als Zusatzqualifikation im Bereich BBNE für öffentlich-rechtlich anerkannte Aufstiegsfortbildungen eignen würde. Dazu werden auf Grundlage einschlägiger Fortbildungsordnungen aus dem Bereich Wirtschaftspädagogik, Betriebswirtschaft, Handel, Logistik und Personal Anschlussmöglichkeiten ausgewiesen.

2 Verortung des Fortbildungskonzeptes GEKONAWI im Fort- und Weiterbildungsmarkt

Auf dem Fort- und Weiterbildungsmarkt lässt sich das GEKONAWI-Konzept in zwei übergeordneten Themenbereichen positionieren: Zum einen im betriebswirtschaftlichen und zum zweiten im wirtschaftspädagogischen/ personalwirtschaftlichen Themenbereich von Fortbildungen. Eine Stichprobe aus dem Frühjahr 2019 hat gezeigt, dass es allerdings nur wenige Angebote gibt, welche die Unternehmensstrategie sowohl mit einer betriebswirtschaftlichen als auch kompetenzorientierten Perspektive verbinden. Auch ist das Thema nachhaltiges Wirtschaften kaum besetzt und wird zudem überwiegend als Hochschulweiterbildung angeboten². Zwar zeigt die Stichprobe, dass es sich beim Thema „nachhaltiges Wirtschaften“ um eine Angebotslücke im Fort- und Weiterbildungsmarkt handelt. Inwieweit allerdings eine Nachfrage am Markt für dieses Thema besteht, konnte mit der reinen Angebotsanalyse des Fort- und Weiterbildungsmarktes nicht erfasst werden.

Daher wurde in der Projektphase zur Bedarfserfassung für das GEKONAWI-Konzept im Vorfeld eine Betriebsbefragung und mehrere Gruppendiskussionen durchgeführt. Dazu haben

² Eine detaillierte Analyse ist Reichel et al. (2019) zu entnehmen.

Expert(inn)en aus betrieblicher Praxis, berufsbildenden Schulen und Wissenschaft die dem GEKONAWI-Konzept zugrundeliegenden Annahmen kritisch diskutiert und Ansätze zur weiteren Ausdifferenzierung vorgebracht. Offen blieben dabei die Frage nach der Verortung des Ansatzes in die Fort- und Weiterbildungsstrukturen der beruflichen Bildung. Gerade zusätzliche Qualifikationen über Fortbildungen sind schneller und flexibler umzusetzen, als eine Verankerung in den Ordnungsmitteln und Lehrplänen der beruflichen Ausbildung. Die Erprobung des GEKONAWI-Konzeptes hat zudem deutlich gezeigt, dass insbesondere in der Handelsdomäne noch sehr viel Überzeugungsarbeit für das Thema nachhaltiges Wirtschaften geleistet werden muss. Mit gezielten Fortbildungen für Fach- und Führungskräfte auf unterschiedlichen Leitungs- und Umsetzungsebenen hingegen lässt sich ein wirksamer Multiplikatoreffekt erreichen, um für die Realisierung des nachhaltigen Wirtschaftens und der Berufsbildung für nachhaltiges Wirtschaften zu sensibilisieren, zu motivieren und zu befähigen.

3 Teilnehmer(innen)- und Dozent(inn)enprofile

Das Fortbildungskonzept GEKONAWI weist, aufgrund seines Ansatzes zur Partizipation möglichst aller Beschäftigten eines Betriebs, einen sehr heterogenen Adressatenkreis auf:

- Ausbildungspersonal und ausbildende Fachkräfte,
- Betriebsinhaber/-innen,
- geschäftsführendes Personal,
- Personal- und Organisationsentwickler/-innen, Personalreferent/-innen,
- Abteilungsleiter/-innen,
- Teamleiter/-innen,
- Fachkräfte.

Die Teilnehmer/-innen sollten nach Möglichkeit über eine abgeschlossene kaufmännische Berufsausbildung, einen Abschluss als geprüfter Meister verfügen oder ein wirtschaftswissenschaftliches Studium absolviert haben. Idealerweise und gerade im Hinblick auf die wirtschaftspädagogischen Module 3 und 4 sind pädagogische Qualifikationen, wie ein Nachweis zur Ausbildereignung nach der Ausbildereignungsverordnung (AEVO) hilfreich.

Dozent(inn)en, Lehrer/-innen, Trainer/-innen und Coaches, welche die Fortbildung GEKONAWI anbieten möchten, sollten nach Möglichkeit über ein fundiertes Fachwissen der Betriebswirtschaftslehre und Knowhow in der Berufs- und Wirtschaftspädagogik verfügen. Als Orientierung können folgende Abschlüsse dienen:

- Fortbildung zum geprüften Aus- und Weiterbildungspädagogen/ zur geprüften Aus- und Weiterbildungspädagogin oder zum geprüften Berufspädagogen/ zur geprüften Berufspädagogin und kaufmännische Ausbildung oder Meisterbrief;
- umfassende Coaching-Qualifikation und kaufmännische Ausbildung oder wirtschaftswissenschaftliches Studium;
- Studium der Wirtschaftspädagogik oder der Betriebswirtschaftslehre mit pädagogischer Zusatzqualifikation;
- Studium der Umwelt- und Nachhaltigkeitswissenschaften mit pädagogischer Zusatzqualifikation.

4 Curriculum, Modulbeschreibungen, Makro- und Mikroplanung der Modulfortbildung

Das Fortbildungskonzept GEKONAWI besteht aus vier Modulen, die aufeinander aufbauend zwei Perspektiven miteinander verschränken: die Geschäftsmodellentwicklung und die Kompetenzentwicklung (siehe Abbildung 1).

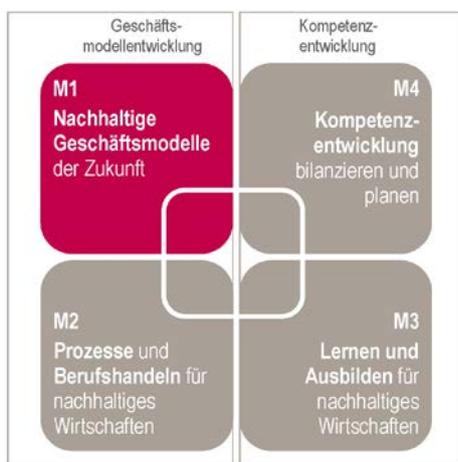


Abbildung 1: Die vier Module des GEKONAWI-Fortbildungskonzeptes

Das Fortbildungskonzept GEKONAWI basiert auf einem Professionalisierungs- und Ausbildungsansatz; mit dem Auszubildende und Mitarbeiter/-innen dazu sensibilisiert, motiviert, befähigt und dabei involviert werden sollen, die Zukunft ihrer Betriebe unter Gesichtspunkten des nachhaltigen Wirtschaftens aktiv mitgestalten zu können. Dabei ist es zentral, dass die Mitbestimmung von Unternehmensentscheidungen auf einer höheren Ebene ansetzt als dies bisher der Fall ist. Insbesondere Ausbildungsprogramme liegen in der Regel, was die Mitgestaltung anbelangt, auf der operativen Ebene von einzelnen Geschäfts- und Arbeitsprozessen. Damit bleiben sie allerdings im „Top-down“-Prinzip und sind das Ergebnis bereits getroffener Unternehmensentscheidungen, die sich auf die Mitarbeiter/-innen und

Auszubildenden wenig motivierend auswirken. Für Geschäftsmodellinnovationen des nachhaltigen Wirtschaftens ist es besonders wichtig, die Mitarbeiter/-innen in die Entscheidungsprozesse einzubeziehen, damit sie die entsprechende Eigeninitiative entwickeln können, um Änderungsprozesse mitzutragen (vgl. ausführlicher Schlömer et al. 2017).

Modul 1: Zentraler Bestandteil des ersten Moduls ist ein Instrument zur Entwicklung von Geschäftsmodellen für nachhaltiges Wirtschaften (kurz: GEMO.NAWI). Die GEMO.NAWI wurde in Anlehnung an das Business Modell CANVAS nach Osterwalder und Pigneur (2011) entworfen, einer großformatigen Grafik („Leinwand“), in der sich überblicksartig die wichtigsten Unternehmensannahmen abbilden lassen. Mit diesem Instrument kann sehr flexibel die künftige strategische Ausrichtung des Unternehmens überlegt werden, mit dem Ziel die unternehmerische Existenz zu sichern sowie die Wettbewerbsfähigkeit und Innovationsfähigkeit auszubauen. Nachhaltige Geschäftsmodelle greifen neben diesem rein ökonomischen Kalkül zusätzlich die ökologische und soziale Wertschöpfung auf. Damit umfasst die GEMO.NAWI sechszehn Leitfragen, die nach den Dimensionen Finanzen, Nutzen, Kunden, Wertschöpfung, Partner und Unternehmensumwelt sortiert sind und auf nachhaltiges Wirtschaften ausgerichtet sind. Methodisch lassen sich so Geschäftsmodelle ganzheitlich, aber auch kreativ und diskursiv entwickeln, indem in die entsprechenden Felder zu den Leitfragen Haftnotizzettel geklebt werden, auf die vorher Antworten notiert wurden. Diese Methode hat den Vorteil, dass sich die Zettel schnell austauschen, umsortieren oder auch verwerfen lassen. Im Hinblick auf die betrieblich-berufliche Bildung können Geschäftsmodellierungen Erklärungs-, Partizipations- und Gestaltungsfunktionen entfalten, weil sich über sie Unternehmensannahmen in Form von Handlungsalternativen, -zusammenhängen und -wirkungen visualisieren lassen.

Modul 2: Die Umsetzung und die Operationalisierung der Geschäftsmodelle in Geschäfts- und Arbeitsprozessen – und damit im beruflichen Handeln – sind Gegenstand des zweiten Fortbildungsmoduls. Das zentrale Instrument, das hier zum Einsatz kommt, dient der Modellierung, Bewertung, Reflexion und Gestaltung von Geschäftsprozessen für nachhaltiges Wirtschaften (kurz: GEPRO.NAWI). Die GEPRO.NAWI sieht eine Modellierung und Vorbereitung der Umsetzung von nachhaltigen Geschäftsmodellen in drei Schritten vor, die von der Erstellung eines Wertschöpfungsnetzwerkes, von Prozessdiagrammen bis zur (Re-)Modellierung von Geschäftsprozessen und den damit zusammenhängenden beruflichen Handlungssituationen und Tätigkeiten reicht. Dabei können zum Beispiel Prozesse wie Kundenberatung, Warenpräsentation, Afters Sales oder Online-Shopping unter Nachhaltigkeitskriterien beleuchtet, aber auch die Sicherstellung der Transparenz und

Glaubwürdigkeit von Nachhaltigkeitszertifizierungen in der Lieferkette kritisch diskutiert werden.

Modul 3: Mit zwei Instrumenten knüpft das dritte Modul an die betriebswirtschaftlichen ersten Module an. Mit einem Konzept für „Lernförderliche Arbeitsplätze und -prozesse in der BBNE“ (ARBEIT.NAWI) werden Maßnahmen zur Beförderung des Nachhaltigkeitslernens im Prozess der Arbeit entworfen. Theorie- und Konzeptannahmen zum selbstgesteuerten Lernen, zur Selbstbestimmungstheorie der Motivation und der Entrepreneurship Education bilden den theoretischen Hintergrund, vor welchem das Instrument ARBEIT.NAWI eingesetzt wird. Insbesondere die Entrepreneurship Education dient als Impuls für die Förderung des beruflichen Nachhaltigkeitshandelns. Das zweite Instrument zielt auf die Gestaltung von „Lern- und Arbeitsaufgaben für nachhaltiges Wirtschaften“ (AUF.NAWI) ab. Als konzeptuelle Basis dient hier zum einen eine Aufgabendidaktik der Berufs- und Wirtschaftspädagogik. Zum anderen liegen dem Instrument kompetenztheoretische und handlungsregulatorische Annahmen zugrunde, um den Übergang von Performanzen des nachhaltigen Wirtschaftens zu den Kompetenzen des nachhaltigen Wirtschaftens abbilden zu können. Es wird eine Arbeitssituation ausgewählt, die für die Entwicklung oder Umsetzung des Geschäftsmodells und der Geschäftsprozesse für nachhaltiges Wirtschaften relevant ist. Anschließend werden Kompetenzausprägungen in ein Kompetenzstrukturmodell eingetragen. Dabei sollen Kompetenzen definiert werden, die für die kompetente Bewältigung der Arbeitssituation notwendig sind und die außerdem im besonderen Maße befördert werden sollen. Am Ende wird aus den Vorarbeiten eine konkrete Aufgabenstellung formuliert, die im Betrieb zum Einsatz kommen soll.

Modul 4: Das vierte Modul besteht aus einer fünfschrittigen Methode zur Kompetenzbilanzierung für nachhaltiges Wirtschaften (KOB.NAWI), die systematisch den Zusammenhang zwischen Performanz und Kompetenz für nachhaltiges Wirtschaften operationalisiert und die Ergebnisse und Annahmen aus den vorangegangenen Modulen zusammenführt. Die Instrumente, die zu Anwendung kommen, bestehen aus der Entwicklung einer Stellenbeschreibung, der Erstellung von Kompetenz- und Rollenprofilen, der Analyse von Arbeitsaufgaben und Handlungssituationen und einem leitfadengestützten Kompetenzentwicklungsgespräch. Mit diesem fünfschrittigen Verfahren liegt ein für die BBNE spezifiziertes Instrument der Beratung, Begleitung und Bewertung von Lernprozessen von Auszubildenden und Mitarbeiter(inne)n vor, das deutlich zur pädagogischen Professionalisierung in der beruflichen Bildung beiträgt.

Die Modulbeschreibungen sowie die Makro- und Mikroplanungen sind dem Anhang zu entnehmen. Für eine detaillierte Beschreibung und die inhaltliche sowie didaktische

Umsetzung sei an dieser Stelle auch auf das Handbuch zum Fortbildungskonzept GEKONAWI verwiesen (vgl. Kiepe et al. 2019).

5 IHK-Zertifikatslehrgang und Zusatzqualifikation

Im Folgenden wird skizziert, wie sich das GEKONAWI-Fortbildungskonzept auf dem Fort- und Weiterbildungsmarkt als IHK-Zertifikatslehrgang verstetigen ließe. Außerdem wird geprüft, inwieweit GEKONAWI als Zusatzqualifikation für bestimmte Aufstiegsfortbildungen aus den Bereichen Wirtschaftspädagogik, Betriebswirtschaft, Handel, Logistik und Personal in Frage kommen kann.

Industrie- und Handelskammern sind als Bildungsanbieter für berufliche Qualifizierungen bundesweit zentrale Anlaufstellen. Die Angebote sind vielfältig und reichen von halbtägigen Anpassungsfortbildungen bis zu umfangreichen Aufstiegsfortbildungen (zu den Begriffen Anpassungs- und Aufstiegsfortbildung, vgl. BIBB 2013, S. 9 f. sowie § 1 Abs. 4 BBiG). Entsprechend weichen die Verfahrensweisen für die Entwicklung von neuen Angeboten stark voneinander ab, je nachdem, ob sie im *nicht-geregelten* oder im *geregelten* Fortbildungsbereich liegen.³

5.1 Nicht-geregelter Fortbildungsbereich

Der nicht-geregelte Fortbildungsbereich betrifft sogenannte Anpassungsfortbildungen (vgl. BIBB 2013, S. 10). Diese können sehr flexibler gestaltet werden, unterliegen allerdings auch keiner Zertifizierung⁴.

5.1.1 Teilnahmebescheinigung und IHK-Zertifikat

Die Angebote unterscheiden sich zum einen nach ihren Umfängen und darin, ob für sie Teilnahmebescheinigungen oder IHK-Zertifikate vergeben werden. Für die meisten eintägigen Angebote werden Teilnahmebescheinigungen vergeben. Um eine Teilnahmebescheinigung zu erhalten, muss eine Bildungsveranstaltung zu mindestens 80 % besucht worden sein. Ab einem Umfang von mindestens 50 Unterrichtsstunden können Fortbildungsangebote als IHK-Zertifikatslehrgang konzipiert werden. Um ein solches Zertifikat zu erhalten, müssen die Teilnehmenden neben der regelmäßigen Teilnahme einen lehrgangsinternen Test erfolgreich bestehen. Da es sich bei diesen Tests um keine öffentlich-rechtliche Prüfung handelt, gibt es

³ Die Ausführungen der folgenden Abschnitte gehen – soweit nicht anders angegeben – auf ein Telefonat am 7. Mai 2019 mit der DIHK Deutscher Industrie- und Handelskammertag e. V. zurück.

⁴ Anpassungsfortbildungen werden gesetzlich nicht zertifiziert. Dies wurde in einer Vereinbarung der Sozialpartner 1996 vereinbart (vgl. BIBB 2013, S. 10).

dafür keine Prüfungsordnung oder -regelung. In der Praxis haben diese Tests daher auch mehr die Funktion einer Selbstevaluation für die Teilnehmenden als die einer Kompetenzfeststellung, wie sie durch Prüfungen erfolgt. Bei der Festlegung und Ausgestaltung, welche Art von Test für ein Fortbildungsangebot durchgeführt werden soll, sind die Kammern entsprechend frei (z. B. schriftlicher oder mündlicher Test, Projektpräsentation, Abschlussarbeit).

5.1.2 Verfahren für die Entwicklung neuer Fortbildungsangebote

Für Industrie- und Handelskammern gibt es für diesen nicht-geregelten Bereich drei Wege, um neue Fortbildungsangebote zu entwickeln:

1. Eine bundesweit agierende Tochtergesellschaft mit Sitz in Bonn entwickelt Fortbildungskonzepte, die von den regionalen Kammern in ihr Angebotsportfolio übernommen werden können.
2. Die Industrie- und Handelskammern entwickeln auf Grundlage ihrer regionalen und wirtschaftlichen Besonderheiten sowie Bedarfe in ihren Mitgliedsunternehmen eigene Fortbildungsangebote.
3. Ein Kooperationspartner entwickelt zusammen mit einer IHK ein gemeinsames Fortbildungsangebot. In diesem Fall spielen markenpolitische Abwägungen eine nicht zu unterschätzende Rolle, da IHK-Fortbildungen für eine bestimmte Fortbildungsqualität stehen, die gewährleistet werden muss. Kooperationen sollten daher frühzeitig anberaumt und nach Möglichkeit in einer Vereinbarung festgehalten werden.

Grundsätzlich sind alle drei Wege denkbar. Angesichts der politischen Bedeutung des Themas BBNE wird allerdings empfohlen, das Fortbildungskonzept GEKONAWI über die bundesweit agierende Tochtergesellschaft des DIHK in das Angebotsportfolio aufzunehmen. Auf diese Weise ließe es sich über eine zentrale Stelle bundesweit distribuieren.

5.1.3 Empfehlungen für das Fortbildungskonzept GEKONAWI

Ein Erprobungsdurchlauf des Fortbildungskonzeptes GEKONAWI ist in einer Kooperation des Verbundprojektes mit einer IHK als Zertifikatslehrgang durchgeführt worden. Das Konzept, das diesem Zertifikatslehrgang zu Grunde lag, wird im Folgenden kurz skizziert.

Der Zertifikatslehrgang ist als Präsenzseminar im Umfang von 60 Unterrichtsstunden konzipiert worden, für die jeweils zwei Tage pro Modul angesetzt wurden. Das Zertifikatskonzept besteht aus theoretischen Anteilen in Form von Präsentationen und Gruppendiskussionen und anschließenden anwendungsorientiertem Stationenlernen in Einzel- oder Kleingruppenarbeit. Zwischen den Modulen können optional und nach

Möglichkeiten Selbstlern- oder Erprobungsphasen vorgesehen werden, die über eine internetgestützte Lernplattform – im Idealfall tutoriell – begleitet werden. Auf diese Weise werden neue Lehrgangsinhalte intensiv bearbeitet und können nach Bedarf auch direkt in der betrieblichen Praxis erprobt werden. Die inhaltlich detaillierten Makro- und Mikroplanungen für einen solchen IHK-Zertifikatslehrgang sind dem Anhang zu entnehmen.

Als Abschlusstest ist ein Portfolio angesetzt. Ein Portfolio ist eine Mappe, in der Lernende ihren Lernprozess und ihre -ergebnisse dokumentieren (vgl. Reich 2003, S. 1). In dieser Mappe werden verschiedene Dokumente vom Lernenden gesammelt und reflektiert. Lernende sollen während der Lernphase wichtige Inhalte, Methoden und Ergebnisse gezielt erfassen und schriftlich oder in anderer Form festhalten. Dabei ist es wichtig, dass sie nicht einfach schematisch Inhalte übernehmen, sondern sich mit diesen aktiv auseinandersetzen, um zu einer eigenen Urteilsfähigkeit über die neu gelernten Themen zu kommen. Damit dies gelingen kann, sollten Lehrende den Prozess der Portfolioerstellung intensiv begleiten. So ist es wichtig, einen klaren Rahmen zu setzen, in dem Ziele, Verbindlichkeit, Umfang, Erwartungen und Bewertungen klar kommuniziert sind (vgl. ebenda, S. 2).

Im Vergleich zu anderen Testformen wird mit einem Portfolio nicht einfach vorgegebenes Wissen abgefragt. Die Lernenden setzen sich selbstständig und eigenverantwortlich mit den Lehrgangsinhalten auseinander und können so im Sinne einer konstruktivistischen Didaktik individuelle Anschlüsse und Verknüpfungen herstellen, die zu einem besseren Verständnis der Materie und größerem Lernerfolg führen.

Die Erstellung des Portfolios durch die Teilnehmer/-innen erfolgt begleitend zu den vier Modulen und sollte mit dem letzten Präsenzseminar abgeschlossen werden. Sofern eine internetgestützte Lernplattform eingesetzt wird, kann zur Erstellung des Portfolios auch zwischen den Modulen durch die Dozent(inn)en laufend Feedback gegeben werden. Das Portfolio schließt mit bestanden/ nicht bestanden ab – eine Benotung ist nicht vorgesehen.

5.2 Geregelter Fortbildungsbereich

Der geregelte Fortbildungsbereich betrifft bundesweite Aufstiegsfortbildungen, für die öffentlich-rechtliche Abschlüsse vergeben werden. Für diese Aufstiegsfortbildungen liegt eine gesetzlich geregelte und verbindliche Zertifizierung vor (vgl. BIBB 2013, S. 10). Entsprechend komplex ist das Ordnungsverfahren für die Entwicklung neuer oder die Aktualisierung bzw. Anpassung bestehender Fortbildungsordnungen (vgl. BIBB 2013, S. 13 ff.). Im Folgenden wird dieser Rahmen kurz vorgestellt, um Grenzen und Möglichkeiten für der GEKONAWI-Konzept aufweisen zu können.

5.2.1 Rechtsgrundlage

Aufstiegsfortbildungen werden durch die §§ 53, 54 des Berufsbildungsgesetzes (BBiG) geregelt und unterliegen einem formalen Ordnungsverfahren.⁵ Nach § 53 werden vom Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) im Einvernehmen mit den zuständigen Fachministerien und dem Hauptausschuss des Bundesinstitutes für Berufsbildung (BIBB) Fortbildungsordnungen erlassen (vgl. BMBF 2011, S. 10; § 53 BBiG). Fortbildungsordnungen haben den Status von Rechtsverordnungen. Daneben dürfen Kammern als „zuständige Stellen“ (§ 54 BBiG) Fortbildungsprüfungsregelungen („Kammerregelungen“) erlassen, sofern es nach § 53 BBiG keine Fortbildungsordnung für einen Fortbildungsabschluss gibt (vgl. auch BMBF 2011, S. 10). Sowohl in den Fortbildungsordnungen als auch den Kammerregelungen werden die Bezeichnung des Abschlusses, Ziel, Inhalt und Prüfungsanforderungen, die Zulassungsvoraussetzungen, und das Prüfungsverfahren geregelt (vgl. §§ 53, 54 BBiG).

5.2.2 Ablauf des Ordnungsverfahrens

Eingeleitet wird das Verfahren in der Regel durch einen Antrag der Spitzenorganisationen der Sozialpartner (Fachverbände, Gewerkschafts- und Arbeitgeberseite) beim Bundesministerium für Bildung und Forschung. Eine Verfahrenseinleitung kann auf Grundlage eines mehrjährigen Bestehens (mindestens fünf Jahre) von Kammerregelungen für einen bestimmten Abschluss in mindestens fünf Bundesländern und entsprechend hoher Teilnehmerzahl (bundesweit über 500) erfolgen (vgl. dazu im einzelnen BIBB 2013, S. 22 ff.). Aber auch, wenn die bildungspolitische Notwendigkeit gesehen wird, „[...] dass in einem Beschäftigungsfeld die Attraktivität und Transparenz der beruflichen Qualifizierung gegenüber hochschulischen Bildungswegen erhöht werden soll“ (BMBF 2011 S. 13), kann das Anlass zur Erarbeitung und Erlass einer Fortbildungsordnung sein. Das gilt auch dann, wenn vom Bundesministerium für Bildung und Forschung eine quantitative und überregionale Bedeutung einer zur Fortbildungsregelung anstehenden Qualifikation gesehen wird. Politische Gründe können grundsätzlich zu einer Fortbildungsordnung nach § 53 BBiG führen, auch wenn die Teilnehmerzahlen allein dies nicht rechtfertigen würden (vgl. BMBF 2011, S. 13).

Als sogenannter Verordnungsgeber legt das zuständige Bundesministerium (in der Regel das Bundesministerium für Bildung und Forschung) nach Anhörung der Spitzenorganisationen der Sozialpartner die Verfahrensweise für die Erarbeitung der Fortbildungsordnung fest. Entweder wird ein Entwurf für die Fortbildungsordnung im Ministerium zusammen mit dem zuständigen Fachministerium erarbeitet oder es wird das Weisungsverfahren gewählt, wonach das Bundesinstitut für Berufsbildung zusammen mit Expert(inn)en einen Entwurf erstellt (vgl. BIBB

⁵ Für das Handwerk gilt entsprechend die Handwerksordnung § 42. Da GEKONAWI für den Handel konzipiert wurde, wird auf die Regelungen der Handwerksordnung nicht näher eingegangen.

2013, S. 14). In beiden Fällen werden unter Beteiligung der Spitzenorganisationen der Sozialpartner Stellungnahmen eingeholt, Voruntersuchungen durchgeführt und ein Sachverständigenbeirat benannt und einberufen, in dem der erarbeitete Entwurf der Fortbildungsordnung abgestimmt wird. Im abschließenden Erlassverfahren, nach Einholung weiterer Stellungnahmen durch das zuständige Bundesministerium, Anhörung des Hauptausschusses des Bundesinstituts für Berufsbildung sowie Prüfung durch das Bundesministerium für Justiz wird die neue Fortbildungsordnung durch die zuständigen Ministerien erlassen und tritt mit Veröffentlichung im Bundesgesetzblatt in Kraft (vgl. BIBB 2013, S. 15). Dieses Ordnungsverfahren dauert in der Regel bis zu einem Jahr, dabei finden vier bis sechs Fachbeiratssitzungen statt (vgl. BIBB 2013, S. 16). Sämtliche am Verfahren beteiligten Spitzenorganisationen der Sozialpartner müssen zustimmen (Konsensprinzip), bevor die Bundesregierung eine Fortbildungsordnung erlässt.

5.2.3 Kriterien für den Erlass von Fortbildungsordnungen

Die Kriterien für den Erlass von Fortbildungsordnungen sind sehr strikt: „Fortbildungsordnungen sollen folglich nur erlassen werden, insofern sie als Basis für geordnete und einheitliche berufliche Fortbildung oder zur Anpassung an die technische, wirtschaftliche und gesellschaftliche Entwicklung erforderlich sind“ (BIBB 2013, S. 20).

Insgesamt gibt es vier Hauptkriterien (vgl. BIBB, S. 20 f., 34):

1. Es muss ein hinreichender qualitativer und quantitativer Bedarf für die Regelung einer Qualifikation gegeben sein. Dabei darf der Bedarf weder absehbar zeitlich begrenzt sein noch darf sich die Qualifikation in kurzer Zeit grundlegend ändern. Außerdem muss der Bedarf unabhängig von Einzelbetrieben sein.
2. Die Bundeseinheitlichkeit der Regelung muss gewährleistet werden. Das bedeutet, dass der Bedarf nicht regional beschränkt ist, und sich die Regelung auf einen benötigten Qualifikationsstand im Beschäftigungssystem beziehen soll. Außerdem soll das Qualifikationsbedürfnis sich aus der überregionalen und sektoralen Notwendigkeit von technischen, wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Entwicklungen ergeben.
3. Die berufliche Mobilität soll gefördert werden. Das heißt, dass die Fortbildungsordnung es Berufstätigen ermöglichen soll in dem vorgesehenen Qualifikationsbereich möglichst vielseitig tätig sein zu können, um sich auf Veränderungen leichter umstellen zu können.
4. Außerdem muss eine hinreichend klare und eindeutige Abgrenzung zur Berufsausbildung, anderen Fortbildungsgängen und sonstigen Bildungsmaßnahmen gewährleistet werden.

5.2.4 Qualifikationsniveau und Curriculum von Aufstiegsfortbildungen

Fortbildungsordnungen und Fortbildungsregelungen orientieren sich am Deutschen Qualifikationsrahmen, kurz: DQR (für die detaillierten Beschreibungen der acht DQR-Niveaus vgl. DQR 2013, S. 17 ff). Ziel dieser Orientierung ist es, den Anforderungen des Arbeitsmarktes zu entsprechen und eine Grundlage für die Gestaltung der Rechtsvorschriften der Fortbildungsordnungen und -regelungen zu erhalten. Je nach Qualifikationsziel sind die Fortbildungsabschlüsse drei Ebenen zugeordnet, die den Niveaus fünf, sechs und sieben des DQR entsprechen. Die Mehrheit der Aufstiegsfortbildungen sind der Ebene zwei mit dem Niveau 6 des DQR zuzuordnen (vgl. BIBB 2013, S. 24; BMBF 2011, S. 19). Abschlüsse der zweiten Ebene zielen auf Kernqualifikationen ab, wie volkswirtschaftliches Urteilsvermögen, betriebswirtschaftliche Entscheidungsfähigkeit, ökonomisches und berufsethisches Verantwortungsbewusstsein, Markt-, Kunden- und Qualitätsorientierung sowie projektmanagementrelevante Kenntnisse, Führungskompetenzen und Kommunikations- und Motivationsfähigkeiten. Die dritte Ebene entspricht dem Qualifikationsniveau von Hochschulabsolvent(inn)en und betrifft darüber hinaus strategische Kompetenzen zur Planung und Entscheidung (vgl. BMBF 2011, S. 9).

Fortbildungsordnungen enthalten kein Curriculum im engeren Sinne (vgl. BIBB 2013, S. 5). Die inhaltliche Ausgestaltung einer Fortbildungsordnung erfolgt durch einen Rahmenplan⁶, in dem curriculare Empfehlungen durch Expert(inn)en der Sozialpartner unter Federführung des Deutschen Industrie- und Handelskammertages (DIHK) erarbeitet werden. Der Rahmenplan wird in verschiedene Handlungsbereiche unterteilt und soll aus anwendungs- und handlungsorientierten Lehrgangsinhalten bestehen (vgl. BIBB 2013, S. 35).

5.2.5 Empfehlungen für das Fortbildungskonzept GEKONAWI

Aus dem skizzierten Rechtsrahmen für Fortbildungsordnungen und -prüfungsregelungen wird deutlich, dass es für Neuordnungen nur einen sehr begrenzten Spielraum gibt. Den oben genannten Kriterien zufolge lässt sich zwar festhalten, dass das GEKONAWI-Konzept als weder zeitlich noch örtlich begrenzt einzustufen ist, da das Thema nachhaltige Geschäftsmodell- und Kompetenzentwicklung allgemeine und übergreifende Gültigkeit hat (erstes Kriterium). Ebenso ist das Thema nachhaltige Entwicklung als für die Gesellschaft von besonders wichtiger Bedeutung einzuschätzen (zweites Kriterium). Auch das dritte Kriterium, dass die Qualifikation den Beschäftigten Mobilität und leichte Anpassung an Veränderungen ermöglichen soll, ist genuin im GEKONAWI-Konzept angelegt. Hinsichtlich der Notwendigkeit eines qualitativen und quantitativen Bedarfs (erstes Kriterium) liefern die Vorstudien des GEKONAWI-Projektes und eine Weiterbildungsmarktanalyse aus dem Frühjahr 2019 erste

⁶ Auch der Rahmenplan ist nicht Bestandteil der Fortbildungsordnung (vgl. BIBB 2013, S. 35).

positive Tendenzen. Das vierte Kriterium, dass Neuordnungen nur dann auf den Weg gebracht werden, wenn diese einen eigenen berufsqualifizierenden Abschluss aufweisen, dessen Tätigkeitsprofil sich klar und eindeutig zu anderen, bereits bestehenden Fortbildungsabschlüssen abgrenzt, wird in einer strengen Auslegung allerdings nicht erfüllt.

Beim GEKONAWI-Konzept handelt es sich zwar um einen neuen Modellansatz zur Professionalisierung der betrieblichen Aus- und Weiterbildung. Dabei knüpft das GEKONAWI-Konzept allerdings mit seinen vier Modulen an verschiedene betriebswirtschaftliche und wirtschaftspädagogische Inhalte (z. B. Geschäftsmodelle und -prozesse, Personal- und Kompetenzentwicklung) an, für die es – isoliert betrachtet – durchaus vergleichbare Aufstiegsfortbildungen gibt. Gleichwohl stellt der interdisziplinäre und schnittstellenübergreifende Ansatz ein Novum dar, sodass eine Neuordnung für das GEKONAWI-Konzept entsprechend zu begründen wäre. Als zweite Option wäre es denkbar, bestehende Fortbildungsabschlüsse anzupassen und entsprechend des GEKONAWI-Modells zu erweitern, um dadurch eine noch stärkere Breitenanwendung zu generieren. Angesichts der politischen Bedeutung der „Beruflichen Bildung für nachhaltige Entwicklung“⁷ wird daher empfohlen, zu prüfen, inwieweit das GEKONAWI-Konzept zumindest als Zusatzqualifikation für bestimmte Aufstiegsfortbildungen auf Kammerebene erlassen werden könnte.

Wenn diese Zusatzqualifikation in Form von Kammerregelungen in mindestens fünf Bundesländern über fünf Jahre mit mindestens 500 Teilnehmer(inne)n erfolgreich erprobt wird, kann der reguläre Weg, angepasste Fortbildungsordnungen zu erwirken, eingeschlagen werden. Auch ist es angesichts der Förderung für nachhaltige Bildung vorstellbar, von ministerieller Ebene eine politische Notwendigkeit zu lancieren, um ein Ordnungsverfahren für geänderte Fortbildungsordnungen auf den Weg zu bringen. Als Zusatzqualifikation wird das GEKONAWI-Konzept Bestandteil der Fortbildungsordnungen und kann damit bundesweit für bestimmte Aufstiegsfortbildungen Anwendung finden.

Nach dem Zuordnungsrahmen für Aufstiegsfortbildungen in Anlehnung an den DQR, lässt sich das GEKONAWI-Konzept auf der zweiten und dritten Ebene verorten, die den Abschlüssen „Fachwirt/ Fachwirtin“ bzw. „Geprüfter/ Geprüfte <Berufsabschluss>“ entsprechen und bereits einen hohen Komplexitätsgrad und viel Selbständigkeit in den zu erreichenden Lernergebnissen aufweisen. Die zu erreichenden Lernergebnisse des Niveau 6 werden im DQR wie folgt beschrieben: „Über Kompetenzen zur Planung, Auswertung von umfassenden fachlichen Aufgaben- und Problemstellungen sowie zur eigenverantwortlichen Steuerung von

⁷ Dass Anspruch und Realität in der BBNE weit auseinandergehen, zeigen Kuhlmeier & Vollmer (2014). Nach dem nationalen Aktionsplan zur UN-Weltdekade „Bildung für nachhaltige Entwicklung“ von 2005 sollte die strukturelle Verankerung des Themas in Ordnungsmitteln bereits deutlich weiter sein, als sie es tatsächlich ist (vgl. Kuhlmeier & Vollmer 2014, S. 199). An dieser Situation hat sich bislang wenig geändert.

Prozessen in Teilbereichen eines wissenschaftlichen Faches oder in einem beruflichen Tätigkeitsfeld verfügen. Die Anforderungsstruktur ist durch Komplexität und häufige Veränderungen gekennzeichnet“. Die Lernergebnisse des Niveau 7 gehen darüber hinaus: „Über Kompetenzen zur Bearbeitung von neuen komplexen Aufgaben- und Problemstellungen sowie zur eigenverantwortlichen Steuerung von Prozessen in einem wissenschaftlichen Fach oder in einem strategieorientierten beruflichen Tätigkeitsfeld verfügen. Die Anforderungsstruktur ist durch häufige und unvorhersehbare Veränderungen gekennzeichnet“ (vgl. DQR 2013, S. 20-21).

Wesentliches Ziel des partizipativen Professionalisierungsansatzes des GEKONAWI-Konzeptes ist es, Mitarbeiter/-innen und Auszubildende dazu zu befähigen, strategische und operative Prozesse in ihrem Unternehmen mitzugestalten. Entsprechend werden bereits betriebswirtschaftliche und wirtschaftspädagogische Kenntnisse, Fertigkeiten und Kompetenzen sowohl auf der Seite der Dozierenden (hohe Ausprägung) als auch der Seite der Teilnehmenden (Basisausprägung) vorausgesetzt (siehe Abschnitt 3, zur Definition von Kenntnis, Fertigkeit und Kompetenz vgl. DQR 2013, S. 13). Insbesondere in Modul 1 zur Geschäftsmodellentwicklung sind planerische und strategische Fach- und Methodenkompetenzen, die auf die künftige und innovative Unternehmensausrichtung abzielen und die mit sehr vielen Unwägbarkeiten, Unsicherheiten und Risiken behaftet sind, gefragt. In den Modulen 2-4, in denen das neue Geschäftsmodell umgesetzt werden soll, wird sehr viel Knowhow für die operativen Prozesse, Schnittstellenmanagement und Umsetzungsstrategien benötigt. Alle Module zeichnen sich durch hohe Anforderungen an Transferwissen, systemischem Verständnis und Komplexitätserfassung aus.

Vor diesem Hintergrund sind einschlägige Fortbildungsordnungen aus den Bereichen Betriebswirtschaft, Handel, Logistik und Personal ausgewählt und auf Anknüpfungspunkte für das GEKONAWI-Konzept analysiert worden:

- Geprüfter Aus- und Weiterbildungspädagoge/ Geprüfte Aus- und Weiterbildungspädagogin
- Geprüfter Berufspädagoge/ Geprüfte Berufspädagogin
- Betriebswirt nach BBiG/ Betriebswirtin nach BBiG
- Fachwirt Außenwirtschaft/ Fachwirtin Außenwirtschaft
- Fachwirt Einkauf/ Fachwirtin Einkauf
- Fachwirt Vertrieb Einzelhandel/ Fachwirtin Vertrieb Einzelhandel
- Fachwirt Güterverkehr und Logistik/ Fachwirtin Güterverkehr und Logistik
- Fachwirt Logistiksysteme/ Fachwirtin Logistiksysteme
- Handelsfachwirt/ Handelsfachwirtin
- Personalkaufmann/ Personalkauffrau

- Geprüfte Wirtschaftsfachwirt/ Geprüfte Wirtschaftsfachwirtin

Die detaillierte Darstellung ist dem Anhang zu entnehmen. Zusammengefasst lässt sich festhalten, dass bereits einige Aufstiegsfortbildungen das Thema nachhaltiges Wirtschaften als übergeordnetes Qualifikationsziel angeben. So wird in den Fortbildungsordnungen „Betriebswirt nach BBiG/ Betriebswirtin nach BBiG“, „Fachwirt Außenwirtschaft/ Fachwirtin Außenwirtschaft“, „Fachwirt Einkauf/ Fachwirtin Einkauf“ und „Handelsfachwirt/ Handelsfachwirtin“ das Qualifikationsziel eindeutig auf nachhaltiges Wirtschaften im Sinne einer ökologischen, sozialen und ökonomischen Nachhaltigkeit bezogen. In den Fortbildungsordnungen „Fachwirt Güterverkehr und Logistik/ Fachwirtin Güterverkehr und Logistik“ und „Fachwirt Logistiksysteme/ Fachwirtin Logistiksysteme“ wird das Qualifikationsziel Qualitäts- und Umweltmanagement angegeben. Hier bietet es sich an, nachhaltiges Wirtschaften in einem deutlich über ökologische Aspekte hinausgehenden Umfang aufzugreifen. Insbesondere neuere Trendforschungen zeigen, dass Nachhaltigkeit für Logistikprozesse künftig eine zunehmend wichtige Bedeutung spielen wird (vgl. Kersten et al. 2017, S. 20). In den betriebswirtschaftlich orientierten Aufstiegsfortbildungen gibt es über diese eindeutigen Bezüge zum Thema nachhaltiges Wirtschaften viele weitere Anschlussmöglichkeiten für das GEKONAWI-Konzept. Vor allem für die Module 1 und 2 lassen sich thematische Anknüpfungspunkte zu Unternehmensstrategie, Geschäftsentwicklung oder Geschäftsprozesse finden, die sich für eine Erweiterung um Aspekte des nachhaltigen Wirtschaftens besonders gut eignen würden. Da bei allen Fachwirtsabschlüssen auch Ausbildungs- und Personalverantwortung als Qualifikationsziele formuliert sind, ließen sich ebenfalls die Module 3 und 4 sinnvoll integrieren.

Die Aufstiegsfortbildungen zu den wirtschaftspädagogischen und personalwirtschaftlichen Querschnittsthemen weisen in der Regel keinen Bezug zum nachhaltigen Wirtschaften auf. Insbesondere hier wäre es wichtig, das GEKONAWI-Konzept nicht nur mit Schwerpunkt auf den Modulen 3 und 4 zu integrieren, sondern einen eindeutigen Bezug auf die Module 1 und 2 herzustellen, um auf diese Weise eine „Berufliche Bildung für eine nachhaltige Entwicklung“ gewährleisten zu können. Gerade in Bezug auf BBNE wird empfohlen, das GEKONAWI-Konzept in die Aufstiegsfortbildungen „Geprüfter Aus- und Weiterbildungspädagoge/ Geprüfte Aus- und Weiterbildungspädagogin“ und „Geprüfter Berufspädagoge/ Geprüfte Berufspädagogin“ als Zusatzqualifikation zu integrieren. Da das GEKONAWI-Konzept als Fortbildung für die Professionalisierung des betrieblichen Ausbildungspersonals konzipiert wurde, ist hier die Anschlussfähigkeit besonders groß – und für das Thema BBNE besonders wichtig.

Insgesamt lässt sich festhalten, dass es zwei Wege für Anknüpfungspunkte des GEKONAWI-Konzeptes für Aufstiegsfortbildungen gibt. Der erste Weg legt seinen Schwerpunkt auf die

betriebswirtschaftliche Ausrichtung und integriert das GEKONAWI-Konzept über die Module 1 und 2. Der zweite Weg setzt den Schwerpunkt auf der wirtschaftspädagogischen Ebene an und integriert das GEKONAWI-Konzept über die Module 3 und 4. In beiden Fällen ist eine Rückbindung für das Verständnis des Gesamtzusammenhanges an die jeweils anderen Module wichtig und rechtfertigt das GEKONAWI-Konzept als Zusatzqualifikation einer Berufsbildung für nachhaltige Entwicklung für Aufstiegsfortbildungen.

Mit dieser genuin im Konzept angelegten Rückkopplung der betriebswirtschaftlichen mit der wirtschaftspädagogischen Handlungsebene, begegnet das GEKONAWI-Modell außerdem einem grundsätzlichen Strukturproblem der BBNE. Demnach liegt die beschränkte Praxiswirksamkeit der Ordnungsmittel darin, dass das abstrakte Leitbild der nachhaltigen Entwicklung zur konkreten Berufsarbeit wenig Bezüge aufweist (vgl. Kuhlmeier & Vollmer 2014, S. 204). Indem der Bezug über nachhaltige Geschäftsmodelle und -prozesse und die entsprechende Kompetenzentwicklung bei den Mitarbeiter(inne)n und Auszubildenden hergestellt wird, kann das Thema nachhaltige Entwicklung, anstatt ein äußerliches Regulativ zu bleiben, zu einem inneren Handlungsprinzip für Unternehmen werden.

6 Zusammenfassung

Aus den Empfehlungen zur Implementierung des Fortbildungskonzeptes GEKONAWI lassen sich zwei Wege in den Transfer ausweisen (zu den verschiedenen Formen des Transfers, vgl. Kastrup, Kuhlmeier & Reichwein 2014, S. 175).

1. Als Zertifikatslehrgang kann das GEKONAWI-Fortbildungskonzept sehr schnell und relativ unkompliziert zum regionalen Transfer beitragen (räumliche Verbreitung im Branchennetzwerk).
2. Als Zusatzqualifikation wird es in die Berufsbildungsstrukturen integriert (vertikaler Transfer) und kann im Rahmen eines Ordnungsmittels wirksam werden.

Diese zwei Wege schließen sich zunächst nicht aus. So ist es denkbar das GEKONAWI-Fortbildungskonzept zunächst über die Tochtergesellschaft der DIHK mit Sitz in Bonn als Zertifikatslehrgang bundesweit für IHK anzubieten, so dass es kurzfristig in die Breite getragen wird. Auf diesem Weg können außerdem über die Nachfrage der Bedarf in den verschiedenen Regionen festgestellt und die Fortbildung auch an die regionalen Besonderheiten der Branchen optimal angepasst werden. Ein Transfer ist grundsätzlich kein Kopierprozess und sollte für die Transfernehmer situativ adaptiert werden können sowie an der Nachfrage und am Adressatenkreis orientiert sein (vgl. Kastrup, Kuhlmeier & Reichwein 2014, S. 177 ff.) Dass das GEKONAWI-Konzept diese Kriterien für einen erfolgreichen Transfer erfüllt, wurde bereits

in der Erprobungsphase deutlich, in der das Konzept mit verschiedenen Bildungsanbietern und in verschiedenen Formaten getestet wurde (vgl. Reichel et al. 2019). Sollte sich ein derartiger Zertifikatslehrgang an mehreren IHK als tragfähig erweisen, kann dies als Anstoß für eine Überführung in eine Zusatzqualifikation dienen.

Eine dauerhafte Verstetigung einer praxistauglichen BBNE, wie sie im GEKONAWI-Fortbildungskonzept vorliegt, wird allerdings nur über den Weg einer Zusatzqualifikation, die rechtsverbindlich in Ordnungsmitteln für Aufstiegsfortbildungen festgelegt ist, sichergestellt werden können. Dass dieser Weg von außen sehr schwer einzusteuern ist, wurde bereits für die erste Modellversuchsreihe der Berufsbildung für nachhaltige Entwicklung 2010-2013 festgestellt: „Ein vertikaler Transfer stellt eine besondere Herausforderung dar, weil er zum einen auf eine besonders große Reichweite der Ergebnisse angelegt ist und weil zum anderen hierzu der eigene Wirkungsbereich und die eigenen Zuständigkeitsgrenzen überschritten werden müssen [...]“ (Kastrup, Kuhlmeier & Reichwein 2014, S. 176). Insbesondere wenn die Mikroebene (institutionsinterne Regelungen im eigenen Betrieb oder Bildungsstätte) verlassen wird und die Mesoebene (institutionsübergreifende Regelungen z. B. auf Kammerebene) oder sogar die Makroebene (standardisierte bundeseinheitliche Regelungen in Ordnungsmitteln) betreten wird (vgl. ebenda), bedarf es Strukturen und Akteure, die deutlich über das hinausgehen, was ein einzelnes Förderprojekt im Rahmen eines Modellversuchs zu leisten imstande ist.

Literatur

BIBB: (Bundesinstitut für Berufsbildung). URL: <https://www.bibb.de/de/42885.php> (Stand: 27.02.2019).

BIBB: Bundesinstitut für Berufsbildung (Hrsg.) (2013). *Fortbildungsordnungen und wie sie entstehen*. Bonn. URL: <https://www.bibb.de/veroeffentlichungen/de/publication/show/7062> (21.05.2019).

Berufsbildungsgesetz (BBiG): URL: https://www.gesetze-im-internet.de/bbig_2005/ (21.05.2019).

BMBF: Bundesministerium für Bildung und Forschung (Hrsg.) (2011). *Karriere mit beruflicher Fortbildung. Entwicklungschancen durch geregelte Aufstiegsfortbildungen*. Bonn. URL: <https://www.bmbf.de/de/fortbildungsordnungen.php> (21.05.2019).

DQR: Bund-Länder-Koordinierungsstelle für den Deutschen Qualifikationsrahmen für lebenslanges Lernen (Hrsg.) (2013). *Handbuch zum Deutschen Qualifikationsrahmen. Struktur – Zuordnungen – Verfahren – Zuständigkeiten*. URL: https://www.dqr.de/media/content/DQR_Handbuch_01_08_2013.pdf (21.05.2019).

Gesetz zur Ordnung des Handwerks (Handwerksordnung, HwO). URL: <https://www.gesetze-im-internet.de/hwo/> (21.05.2019).

Käpplinger, B. (2007). *Abschlüsse und Zertifikate in der Weiterbildung*. Schriftenreihe des Bundesinstituts für Berufsbildung. Bonn: Bertelsmann.

Käpplinger, B. (2018). Zeit für Weiterbildung und zeitgemäße Weiterbildung. *BWP – Berufsbildung in Wissenschaft und Praxis* 47(1), 6–10.

Kastrup, J.; Kuhlmeier, W. & Reichwein, W. (2014). Der Transfer der Ergebnisse des Förderschwerpunkts „Berufsbildung für eine nachhaltige Entwicklung“ (BBNE): Erfahrungen, Modelle und Empfehlungen. In W. Kuhlmeier, A. Mohorič & T. Vollmer (Hrsg.), *Berufsbildung für nachhaltige Entwicklung. Modellversuche 2010–2013: Erkenntnisse, Schlussfolgerungen und Ausblicke* (S. 171-182). Bonn: Bertelsmann.

Kersten, W.; Seiter, M.; See, Birgit von; Hackius, N. & Maurer, T. (2017). *Chancen der digitalen Transformation. Trends und Strategien in Logistik und Supply Chain Management*. Hamburg: DVV Media Group.

Kiepe, K.; Wicke, C.; Reichel, J.; Schlömer, T.; Becker, C.; Jahncke, H. & Rebmann, K. (2019 im Druck). *Geschäftsmodell- und Kompetenzentwicklung für nachhaltiges*

Wirtschaften. Handbuch und Fortbildungskonzept für die betriebliche Personalentwicklung, Berlin: Logos.

Kuhlmeier, W. & Vollmer, T. (2014). Strukturelle und curriculare Verankerung der Beruflichen Bildung für nachhaltige Entwicklung. In W. Kuhlmeier, A. Mohorič & T. Vollmer (Hrsg.), *Berufsbildung für nachhaltige Entwicklung. Modellversuche 2010–2013: Erkenntnisse, Schlussfolgerungen und Ausblicke* (S. 197-224). Bonn: Bertelsmann.

Müller, N. & Wenzelmann, F. (2018). *Berufliche Weiterbildung: Aufwand und Nutzen für Individuen. Ergebnisse einer BIBB-Erhebung*. BIBB Report 2. Bonn. URL: <https://www.bibb.de/veroeffentlichungen/de/publication/show/8931> (27.02.2019).

Nuissl, E. (2003). Leistungsnachweise in der Weiterbildung. *REPORT – Literatur- und Forschungsreport. Weiterbildung 2003, 4: Zertifikate*, S. 9-24. URL: <http://www.die-bonn.de/id/1828> (21.05.2019).

Osterwalder, A. & Pigneur, Y. (2011). *Business model generation. Ein Handbuch für Visionäre, Spieleveränderer und Herausforderer*. Frankfurt: Campus.

Reich, K. (Hrsg.) (2003). Methodenpool. URL: <http://methodenpool.uni-koeln.de/download/portfolio.pdf> (10.05.2019).

Reichel, J.; Schlömer, T.; Becker, C.; Jahncke, H.; Kiepe, K.; Wicke, C. & Rebmann K. (2019 unveröffentlicht). *Expertise zur Überführung der Modulfortbildung GEKONAWI in bestehende Fortbildungsangebote von Kammern, Verbänden und Bildungsanbietern*, Hamburg.

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. URL: <https://www.bwpat.de/ausgabe/32/schloemer-etal> (10.05.2019).

Anhang

Modulbeschreibung Modul 1			
Modul-Nummer	Titel des Moduls	Modul-Typ	Stundenumfang
Modul 1	Nachhaltige Geschäftsmodelle der Zukunft	Präsenz, Workshop, betrieblicher Transfer	20
1. Kompetenz- und Qualifikationsziele			
Das erste Modul verfolgt folgende Lernziele:			
<ul style="list-style-type: none"> • Im Hinblick auf eine fachliche Fundierung ermitteln und erläutern die Teilnehmer/-innen konzeptgeleitet für ihre Betriebe Geschäftsmodelle und Strategien (Suffizienz, Konsistenz, Effizienz) des nachhaltigen Wirtschaftens. • Weiterhin bewerten die Teilnehmer/-innen konkrete Beiträge und Leistungen ihrer Betriebe und Branchen zu einer nachhaltigen Entwicklung in Gesellschaft, Wirtschaft und Ökologie. • Daran anschließend entwerfen die Teilnehmer/-innen nach vorangegangener Reflexion ihrer bisherigen Geschäftsmodelle zukunftsfähige Geschäftsmodelle für nachhaltiges Wirtschaften. Sie wenden ein spezifisches Instrument zur Entwicklung von Geschäftsmodellen für nachhaltigen Wirtschaften (GEMO.NAWI) an. • Im Hinblick auf die betriebsspezifischen Geschäftsmodelle für nachhaltiges Wirtschaften definieren die Teilnehmer/-innen die Funktionsweise einer Berufsbildung für nachhaltige Entwicklung [BBNE] und skizzieren Implementierungsstrategien. 			
2. Inhalte			
Das erste Modul enthält folgende Lerninhalte, die im Seminar, im Workshop und in der betrieblichen Transferphase behandelt werden:			
<ul style="list-style-type: none"> • Theoretisches und branchenbezogenes Hintergrundwissen zu den Zukunftsthemen Nachhaltigkeit und Digitalisierung • Strategien des nachhaltigen Wirtschaftens (Suffizienz, Konsistenz, Effizienz) • Nachhaltige Geschäftsmodelle • Bestandteile von Geschäftsmodellen für nachhaltiges Wirtschaften <ul style="list-style-type: none"> ○ Neue Konsummuster und Marktentwicklungen ○ Innovative Produkt- und Dienstleistungsentwicklung ○ Nutzenversprechen für Kunden ○ Finanz- und Warenströme ○ Managementprozesse in Handelsunternehmen ○ Materielle und immaterielle Ressourcen in Handelsunternehmen • Instrumente zur Risiko- und Potentialbewertung nachhaltiger Geschäftsmodelle (Effectuation-Prinzipien) • Methoden zur Geschäftsmodellentwicklung (Business Model CANVAS) • Instrument GEMO.NAWI zur Entwicklung eines nachhaltigen Geschäftsmodells 			
3. Modulbestandteile			
Seminar	Präsenz		7,5 U.-Std.
Workshop	Präsenz		7,5 U.-Std.
betrieblicher Transfer	Selbstlernen		5 U.-Std.
4. Beschreibung der Lehr- und Lernformen			
Das Modul besteht aus einem Seminar, einem Workshop sowie eines begleitenden betrieblichen Transfers (Selbstlernphase). Auf einer internetbasierten Lernplattform werden die erarbeiteten Unterrichtsmaterialien zur Verfügung gestellt.			

Das Seminar führt die Teilnehmer/-innen in die Konzepte und Methoden des nachhaltigen Wirtschaftens ein. Danach folgt ein Workshop, in dem die Teilnehmer/-innen das Gelernte betriebsspezifisch erproben. Der betriebliche Transfer (Selbstlernphase) dient insbesondere der Nachbereitung und vertieften Auseinandersetzung der Seminar- und Workshopinhalte.

Alle drei Bestandteile des Moduls sind durch eine in hohem Maße praxisorientierte, projektformige und zugleich reflexive Arbeitsweise gekennzeichnet. Die wesentlichen Arbeits- und Lernergebnisse werden im Seminar schrittweise vorgestellt, diskutiert und systematischen Feedbackschleifen zugeführt.

Die Phasen zur Entwicklung der Geschäftsmodelle für nachhaltiges Wirtschaften anhand des zentralen Instrumentes GEMO.NAWI werden angeleitet, durch praxisnahe Fallstudien veranschaulicht und in gemeinsamen Diskussionen im Plenum besprochen. Durch Gruppenarbeit im Workshop mit der GEMO.NAWI erarbeiten sich die Teilnehmer/-innen gemeinsam das Fach- und Methodenwissen zu nachhaltigen Geschäftsmodellen. Die Lerninhalte schließen auf diese Weise unmittelbar an den Erfahrungen der Teilnehmer/-innen an.

Zur methodischen Verschränkung der insgesamt vier Module in der GEKONAWI Fortbildung wird eine technische Lernumgebung (ILIAS) bereitgestellt, die vor allem das Selbstlernen und den weiteren Erfahrungsaustausch der Teilnehmer/-innen untereinander unterstützt. Im Idealfall wird die technische Lernumgebung tutoriell betreut.

5. Teilnahmevoraussetzungen

Die Fortbildung richtet sich an Fach- und Führungskräfte sowie betriebliche Ausbilder/-innen und ausbildende Fachkräfte in Unternehmen des Einzel-, Groß- und Außenhandels. Voraussetzungen zur Teilnahme an der Fortbildung sind betriebswirtschaftliche oder kaufmännische Kenntnisse sowie Erfahrungen in der betrieblichen Bildungsarbeit oder die erfolgreich absolvierte Prüfung nach der Ausbildereignungsverordnung (AEVO).

6. Leistungsnachweis/ Test

Erstellung eines Portfolios

7. Teilnehmerzahl

Mindestens 12, maximal 25

Modulbeschreibung Modul 2			
Modul-Nummer	Titel des Moduls	Modul-Typ	Stundenumfang
Modul 2	Prozesse und Berufshandeln für nachhaltiges Wirtschaften	Präsenz, Workshop, betrieblicher Transfer	20
1. Kompetenz- und Qualifikationsziele			
Das zweite Modul verfolgt folgende Lernziele:			
<ul style="list-style-type: none"> • Im Hinblick auf die Mitgestaltung von Geschäftsmodellen für nachhaltiges Wirtschaften analysieren die Teilnehmer/-innen ihre branchenspezifischen Prozessarchitekturen und erstellen auf dieser Basis Wertschöpfungsnetzwerke und Prozessdiagramme mittels der GEPRO.NAWI. • Die Teilnehmer/-innen identifizieren und beschreiben beruflich-betriebliche nachhaltigkeitsorientierte Tätigkeitsfelder. • Die Teilnehmer/-innen nutzen Techniken der Darstellung bzw. Modellierung und Gestaltung von Geschäfts- und Arbeitsprozessen (GEPRO.NAWI), um Handlungsfelder und -muster der Mitgestaltung von Geschäftsmodellen für nachhaltiges Wirtschaften auf der Grundlage vorab analysierter Geschäfts- und Arbeitsprozesse zu ermitteln. 			
2. Inhalte			
Das zweite Modul enthält folgende Lerninhalte, die im Seminar, im Workshop und in der betrieblichen Transferphase behandelt werden:			
<ul style="list-style-type: none"> • Merkmale und Struktur von betrieblichen Arbeitssystemen im Kontext von Geschäftsmodellen für nachhaltiges Wirtschaften • Instrumente zur unternehmerischen Wertschöpfung nachhaltiger Geschäftsmodelle: <ul style="list-style-type: none"> ○ Wertschöpfungsnetzwerke versus Wertschöpfungsketten (Existenzsicherung und Zukunftsfähigkeit auf Grundlage kooperativer Zusammenschlüsse) ○ Prozessarchitektur eines Unternehmens (Klassifizierung der Unterstützungs- und Kernfunktionen als grundlegende Betriebsfunktionen hinsichtlich ihrer Bedeutungen, Abhängigkeiten und Zusammenhänge) ○ Prozessdiagramme (Zusammenhängende Darstellung einzelner Betriebsfunktionen und deren Prozesse) • Möglichkeiten und Methoden der Mitgestaltung von Geschäftsmodellen für nachhaltiges Wirtschaften: <ul style="list-style-type: none"> ○ Modellierung, Bewertung und Re-Modellierung der ausgewählten Geschäftsprozesse und deren beruflich-betriebliche Handlungssituationen und Tätigkeiten ○ Handlungstheoretische Analyse und Bewertung der den Geschäftsprozessen zugrunde liegenden Tätigkeiten sowie ○ erfolgskritische Faktoren zur Umsetzung des nachhaltigen Geschäftsmodells 			
3. Modulbestandteile			
Seminar	Präsenz		7,5 U.-Std.
Workshop	Präsenz		7,5 U.-Std.
betrieblicher Transfer	Selbstlernen		5 U.-Std.
4. Beschreibung der Lehr- und Lernformen			
Das Modul besteht aus einem Seminar, einem Workshop sowie eines begleitenden betrieblichen Transfers (Selbstlernphase). Auf einer internetbasierten Lernplattform werden die erarbeiteten Unterrichtsmaterialien zur Verfügung gestellt.			
Das Seminar führt die Teilnehmer/-innen in die systematische Analyse von Geschäfts- und Arbeitsprozessen ein. Danach folgt ein Workshop, in dem die Teilnehmer/-innen das Gelernte betriebsspezifisch erproben. Der betriebliche Transfer (Selbstlernphase) dient insbesondere der Nachbereitung und vertieften Auseinandersetzung der Seminar- und Workshopinhalte.			

Alle drei Bestandteile des Moduls sind durch eine in hohem Maße praxisorientierte, projektförmige und zugleich reflexive Arbeitsweise gekennzeichnet. Die wesentlichen Arbeits- und Lernergebnisse werden im Seminar schrittweise vorgestellt, diskutiert und systematischen Feedbackschleifen zugeführt.

Anhand des zentralen Instrumentes GEPRO.NAWI werden die Teilnehmer/-innen angeleitet, ihre eigene betriebsspezifische Wertschöpfungs- und Prozessarchitektur zu analysieren und darzustellen. Die theoretischen Inhalte werden durch praxisnahe Beispiele veranschaulicht und in gemeinsamen Diskussionen im Plenum besprochen. Durch Gruppenarbeit im Workshop erarbeiten sich die Teilnehmer/-innen gemeinsam das Fach- und Methodenwissen zu nachhaltigen Geschäfts- und Arbeitsprozessen. Die Lerninhalte schließen auf diese Weise unmittelbar an den Erfahrungen der Teilnehmer/-innen an.

Zur methodischen Verschränkung der insgesamt vier Module in der GEKONAWI Fortbildung wird eine technische Lernumgebung (ILIAS) bereitgestellt, die vor allem das Selbstlernen und den weiteren Erfahrungsaustausch der Teilnehmer/-innen untereinander unterstützt. Im Idealfall wird die technische Lernumgebung tutoriell betreut.

5. Teilnahmevoraussetzungen

Die Fortbildung richtet sich an Fach- und Führungskräfte sowie betriebliche Ausbilder/-innen und ausbildende Fachkräfte in Unternehmen des Einzel-, Groß- und Außenhandels. Voraussetzungen zur Teilnahme an der Fortbildung sind betriebswirtschaftliche oder kaufmännische Kenntnisse sowie Erfahrungen in der betrieblichen Bildungsarbeit oder die erfolgreich absolvierte Prüfung nach der Ausbildereignungsverordnung (AEVO).

6. Leistungsnachweis/ Test

Erstellung eines Portfolios.

7. Teilnehmerzahl

Mindestens 12, maximal 25

Modulbeschreibung Modul 3

Modul-Nummer	Titel des Moduls	Modul-Typ	Stundenumfang
Modul 3	Lernen und Ausbilden für nachhaltiges Wirtschaften	Präsenz, Workshop, betrieblicher Transfer	20

1. Kompetenz- und Qualifikationsziele

Das dritte Modul verfolgt folgende Lernziele:

- Die Teilnehmer/-innen entwickeln mit dem Instrument der ARBEIT.NAWI zukunftsfähige, nachhaltigkeitsorientierte Kriterien zur Lernförderlichkeit von Arbeitsplätzen, orientiert an den in Modul 1 und 2 modellierten Geschäftsmodellen und -prozessen des nachhaltigen Wirtschaftens sowie unter Berücksichtigung theoretischer Annahmen wie der Selbstbestimmungstheorie der Motivation, des kreisstrukturellen Kognitionsmodells und der Effectuation-Prinzipien.
- Die Teilnehmer/-innen konzipieren mit der AUF.NAWI systematische Lehr-Lernarrangements sowie Arbeits- und Lernaufgaben, die selbstorganisierte Lernprozesse auslösen, sich an der beruflichen Handlungskompetenz orientieren, die Gütekriterien einer Lernzielformulierung beachten und Aspekte nachhaltigen Wirtschaftens für den eigenen Betrieb forcieren.

2. Inhalte

Das dritte Modul enthält folgende Lerninhalte, die im Seminar, im Workshop und in der betrieblichen Transferphase behandelt werden:

- Grundbegriffe der Didaktik und Methoden betrieblich-beruflicher Bildung
- Kompetenztheoretische, lerntheoretische und motivationstheoretische Konzepte
- Ausbildungsplanung im Betrieb unter Berücksichtigung von BBNE
- Instrumente zur Erstellung von Lern- und Arbeitsaufgaben (Annahmen selbstgesteuerter Lernprozesse, systematische Lehr-Lernarrangements, Merkmale und Gestaltungskriterien von Lern- und Arbeitsaufgaben, Taxonomie von Lernzielen)
- Kriterien, Bewertung und Umsetzung von lernförderlichen Arbeitsplätzen und -prozessen (Selbstbestimmungstheorie der Motivation, kreisstrukturelle Kompetenzmodell nach Rebmann, Tenfelde, Schlömer (2011), Effectuation-Prinzipien)

3. Modulbestandteile

Seminar	Präsenz	7,5 U.-Std.
Workshop	Präsenz	7,5 U.-Std.
betrieblicher Transfer	Selbstlernen	5 U.-Std.

4. Beschreibung der Lehr- und Lernformen

Das Modul besteht aus einem Seminar, einem Workshop sowie eines begleitenden betrieblichen Transfers (Selbstlernphase). Auf einer internetbasierten Lernplattform werden die erarbeiteten Unterrichtsmaterialien zur Verfügung gestellt.

Das Seminar führt die Teilnehmer/-innen in die Konzepte und Methoden der betrieblich-beruflichen Bildung mit dem Fokus auf Lern- und Arbeitsaufgaben sowie der Gestaltung lernförderlicher Arbeitsplätze und -prozesse ein. Danach folgt ein Workshop, in dem die Teilnehmer/-innen das Gelernte betriebsspezifisch erproben. Der betriebliche Transfer (Selbstlernphase) dient insbesondere der Nachbereitung und vertieften Auseinandersetzung der Seminar- und Workshopinhalte.

Alle drei Bestandteile des Moduls sind durch eine in hohem Maße praxisorientierte, projektförmige und zugleich reflexive Arbeitsweise gekennzeichnet. Die wesentlichen Arbeits- und Lernergebnisse werden im Seminar schrittweise vorgestellt, diskutiert und systematischen Feedbackschleifen zugeführt.

Anhand der zentralen Instrumente ARBEIT.NAWI und AUF.NAWI werden die theoretischen Inhalte zur betrieblich-beruflichen Bildung eng mit der Ausbildungspraxis und der Umsetzung von BBNE im Unternehmen verbunden. Durch Gruppenarbeit im Workshop sowie Diskussionen im Plenum erarbeiten sich die Teilnehmer/-innen gemeinsam das Fach- und Methodenwissen zum betrieblichen Einsatz von Lern- und Arbeitsaufgaben sowie zu Gestaltung lernförderlicher Arbeitsplätze und -prozesse. Die Lerninhalte schließen auf diese Weise unmittelbar an den Erfahrungen der Teilnehmer/-innen an.

Zur methodischen Verschränkung der insgesamt vier Module in der GEKONAWI Fortbildung wird eine technische Lernumgebung (ILIAS) bereitgestellt, die vor allem das Selbstlernen und den weiteren Erfahrungsaustausch der Teilnehmer/-innen untereinander unterstützt. Im Idealfall wird die technische Lernumgebung tutoriell betreut.

5. Teilnahmevoraussetzungen

Die Fortbildung richtet sich an Fach- und Führungskräfte sowie betriebliche Ausbilder/-innen und ausbildende Fachkräfte in Unternehmen des Einzel-, Groß- und Außenhandels. Voraussetzungen zur Teilnahme an der Fortbildung sind betriebswirtschaftliche oder kaufmännische Kenntnisse sowie Erfahrungen in der betrieblichen Bildungsarbeit oder die erfolgreich absolvierte Prüfung nach der Ausbildereignungsverordnung (AEVO).

6. Leistungsnachweis/ Test

Erstellung eines Portfolios.

7. Teilnehmerzahl

Mindestens 12, maximal 25

Modulbeschreibung Modul 4			
Modul-Nummer	Titel des Moduls	Modul-Typ	Stundenumfang
Modul 4	Kompetenzentwicklung bilanzieren und planen	Präsenz, Workshop, betrieblicher Transfer	20
1. Kompetenz- und Qualifikationsziele			
Das vierte Modul verfolgt folgende Lernziele:			
<ul style="list-style-type: none"> • Die Teilnehmer/-innen nutzen hier das zentrale Instrument der KOB.I.NAWi zur Kompetenzbilanzierung und -entwicklung. Dieses Instrument ist in fünf Schritte gegliedert: <ul style="list-style-type: none"> ○ Die Teilnehmer/-innen erstellen in einem ersten und zweiten Schritt anhand einer Stellenbeschreibung Kompetenz- und Rollenprofile der Mitarbeiter/-innen. ○ Anhand von Arbeitsaufgaben und Handlungssituationen analysieren und bewerten sie in einem dritten und vierten Schritt konkrete Kompetenzanforderungen in Handlungssituationen des nachhaltigen Wirtschaftens. ○ In einem letzten fünften Schritt erfolgt dann auf Basis der vier vorangegangenen Schritte ein Reflexionsgespräch (Personalentwicklungsgespräch), in welchem die Teilnehmer/-innen gemeinsam mit ihren Mitarbeiter(inne)n oder Auszubildenden zukunftsfähige Kompetenzentwicklungsbedarfe analysieren und ein entsprechend individuelles Kompetenzentwicklungsprofil erstellen. • Die Teilnehmer/-innen kennen Ansätze und Methoden leitfadenorientierter Kompetenzentwicklungsgespräche und berücksichtigen hierbei Arbeitsmarktperspektiven und -anforderungen in den Green Jobs im Handel, um im Rahmen der Personalentwicklung zukunftsfähige Empfehlungen und Förder- oder Beratungsmaßnahmen formulieren zu können. 			
2. Inhalte			
Das vierte Modul enthält folgende Lerninhalte, die im Seminar, im Workshop und in der betrieblichen Transferphase behandelt werden:			
<ul style="list-style-type: none"> • Kompetenztheorie nach Chomsky (1970): Kompetenz und Performanz, kreisstrukturelle Kompetenzmodell nach Rebmann, Tenfelde, Schlömer (2011), Instrument zur Kompetenzbilanzierung für Geschäftsmodelle des nachhaltigen Wirtschaftens • Stellenbeschreibung als Instrument zur Bestimmung des erforderlichen Leistungsportfolios nachhaltiger Geschäftsmodelle (Performanzebene) • Kompetenz- und Rollenprofil für die Stellenbeschreibung, Kompetenzmodell und Rollentypen (Kompetenzebene) • Arbeitsaufgaben und Handlungssituationen der Stellenbeschreibung, Lernbedarfsanalyse (Performanzebene) • Aufgabenorientierte Kompetenzbilanzierung, Kompetenzmodell (Kompetenzebene) • Reflexionsgespräch (Personalentwicklungsgespräch), leitfadenorientiertes Kompetenzentwicklungsgespräch 			
3. Modulbestandteile			
Seminar	Präsenz	7,5 U.-Std.	
Workshop	Präsenz	7,5 U.-Std.	
betrieblicher Transfer	Selbstlernen	5 U.-Std.	
4. Beschreibung der Lehr- und Lernformen			
Das Modul besteht aus einem Seminar, einem Workshop sowie eines begleitenden betrieblichen Transfers (Selbstlernphase). Auf einer internetbasierten Lernplattform werden die erarbeiteten Unterrichtsmaterialien zur Verfügung gestellt.			
Das Seminar führt die Teilnehmer/-innen in die Konzepte und Methoden des nachhaltigen Wirtschaftens ein. Danach folgt ein Workshop, in dem die Teilnehmer/-innen das Gelernte			

betriebspezifisch erproben. Der betriebliche Transfer (Selbstlernphase) dient insbesondere der Nachbereitung und vertieften Auseinandersetzung der Seminar- und Workshopinhalte.

Alle drei Bestandteile des Moduls sind durch eine in hohem Maße praxisorientierte, projektförmige und zugleich reflexive Arbeitsweise gekennzeichnet. Die wesentlichen Arbeits- und Lernergebnisse werden im Seminar schrittweise vorgestellt, diskutiert und systematischen Feedbackschleifen zugeführt.

Anhand des zentralen Instrumentes KOBİ.NAWI wird die betriebswirtschaftliche Ebene der Geschäftsmodellentwicklung mit der individuellen Ebene der Kompetenzentwicklung verknüpft. Die fünf Schritte der KOBİ.NAWI ermöglichen eine sehr detaillierte, reflexive und praxisnahe Auseinandersetzung. Durch Gruppenarbeit im Workshop und Diskussionen im Plenum erarbeiten sich die Teilnehmer/-innen gemeinsam das Fach- und Methodenwissen zur Kompetenzentwicklung für nachhaltige Geschäftsmodelle. Die Lerninhalte schließen auf diese Weise unmittelbar an den Erfahrungen der Teilnehmer/-innen an.

Zur methodischen Verschränkung der insgesamt vier Module in der GEKONAWI Fortbildung wird eine technische Lernumgebung (ILIAS) bereitgestellt, die vor allem das Selbstlernen und den weiteren Erfahrungsaustausch der Teilnehmer/-innen untereinander unterstützt. Im Idealfall wird die technische Lernumgebung tutoriell betreut.

5. Teilnahmevoraussetzungen

Die Fortbildung richtet sich an Fach- und Führungskräfte sowie betriebliche Ausbilder/-innen und auszubildende Fachkräfte in Unternehmen des Einzel-, Groß- und Außenhandels. Voraussetzungen zur Teilnahme an der Fortbildung sind betriebswirtschaftliche oder kaufmännische Kenntnisse sowie Erfahrungen in der betrieblichen Bildungsarbeit oder die erfolgreich absolvierte Prüfung nach der Ausbildereignungsverordnung (AEVO).

6. Leistungsnachweis/ Test

Erstellung eines Portfolios.

7. Teilnehmerzahl

Mindestens 12, maximal 25

Makroplanung Modul 1		
Einheit	Handlung	Zeitungsumfang
M1.A	Einführung – Unternehmenszukunft und nachhaltiges Wirtschaften	ca. 120 min.
M1.B	Bausteine und Funktionen nachhaltiger Geschäftsmodelle	ca. 330 min.
M1.C	Entwicklung nachhaltiger Geschäftsmodelle	ca. 340 min.
M1.D	Präsentation, Diskussion und Reflexion	ca. 90 min.
M1.E	Transfer, Evaluation und Ausblick	ca. 20 min.

Phasen M1.A	Handlungen	Aktionsform	Medieneinsatz / Lerngegenstand	Zeit
1. Begrüßung und Tag-Cloud	Mittels Tag-Cloud erfolgt eine inhaltliche Einführung in Modulfortbildung	Gespräch im Plenum	Power Point Präsentation	ca. 15 Min.
2. Übersicht über die vier Module	Vorstellung der Inhalte der Modulfortbildung, insbesondere von Modul 1	Dozent(inn)en-Vortrag	Power Point Präsentation, GEMO.NAWi-Instrument	ca. 15 Min.
3. Vorstellung, Ablauf und Ziele	Vorstellung des Ablaufs, des zentralen Lerngegenstandes GEMO.NAWi und Ziele des ersten Moduls	Dozent(inn)en-Vortrag	Power Point Präsentation, GEMO.NAWi-Instrument	ca. 30 Min.
4. Kick-off, Statements und Vorstellungsrunde	Mit Hilfe von Fragestellungen werden Stärken und Schwächen des eigenen Unternehmens herausgearbeitet	Einzelarbeit	Power Point Präsentation, Steckbrief, Metaplankarten	ca. 60 Min.
Phasen M1.B	Handlungen	Aktionsform	Medieneinsatz / Lerngegenstand	Zeit
5. Einführung in Geschäftsmodelle	Definition und Anwendung von Geschäftsmodellen	Dozent(inn)en-vortrag	Power Point Präsentation, GEMO.NAWi-Instrument	ca. 45 Min.
6. Einführung in nachhaltige Entwicklung	Input zu Konzepten und Theorien der nachhaltigen Entwicklung und es nachhaltigen Wirtschaftens	Dozent(inn)en-vortrag, Gespräch im Plenum	Power Point Präsentation, GEMO.NAWi-Instrument	ca. 45 Min.
7. Nachhaltige Geschäftsmodelle	Grundidee nachhaltiger Geschäftsmodelle	Dozent(inn)en-vortrag, Gespräch im Plenum	Power Point Präsentation, Film, GEMO.NAWi-Instrument	ca. 45 Min.
8. Dimensionen des Instrumentes GEMO.NAWi	Die einzelnen Dimensionen des GEMO.NAWi-Instrumentes werden vorgestellt. Es folgt eine Reflexion mittels des Informationsblatts Sharing Economy	Dozent(inn)en-vortrag, Gespräch im Plenum	Power Point Präsentation, GEMO.NAWi-Instrument, Informationsblatt	ca. 195 Min.
Phasen M1.C	Handlungen	Aktionsform	Medieneinsatz / Lerngegenstand	Zeit

9. Ausgabe und Erläuterung zentraler Arbeitsauftrag	Erläuterung des Arbeitsauftrages und Klärung von Rückfragen	Dozent(inn)en-Vortrag	Power Point Präsentation, GEMO.NAWI-Instrument	ca. 15 Min.
10. Effectuation-Prinzipien und Rollenkarten zur Anleitung der Geschäftsmodellentwicklung	Erläuterung der ausgewählten Hilfsmittel und des Arbeitsauftrags und Klärung von Rückfragen	Dozent(inn)en-Vortrag	Power Point Präsentation, GEMO.NAWI-Instrument, Rollenkarten	ca. 15 Min.
11. Begleitete Arbeitsphase: Entwicklung Geschäftsmodelle für nachhaltiges Wirtschaften	Entwicklung betriebs- und/ oder branchenspezifischer nachhaltiger Geschäftsmodelle der Zukunft	Gruppenarbeit	Power Point Präsentation, GEMO.NAWI-Instrument, Rollenkarten	ca. 340 Min.
Phasen M1.D	Handlungen	Aktionsform	Medieneinsatz / Lerngegenstand	Zeit
12. Präsentation der einzelnen Geschäftsmodelle	Vorstellung und Begründung der entwickelten nachhaltigen Geschäftsmodelle der Zukunft	Präsentation der Arbeitsergebnisse durch Gruppen	Ausgefüllte GEMO.NAWI und eventl. grüne und rote Metaplankarten	ca. 50 Min.
13. Diskussion und Reflexion der entwickelten Geschäftsmodelle	Diskussion, Reflexion und ggf. Überarbeitung der entwickelten Geschäftsmodelle auf Grundlage der erhaltenen Rückmeldungen	Gespräch im Plenum	Ausgefüllte GEMO.NAWI	ca. 40 Min.
Phasen M1.E	Handlungen	Aktionsform	Medieneinsatz / Lerngegenstand	Zeit
14. Evaluation des Moduls	Evaluation des Fortbildungsmoduls	Einzelarbeit	Power-Point-Präsentation und Evaluationsbogen	ca. 10 Min
15. Bereitstellung von Transferaufgaben	Vorstellung der Transferaufgaben	Dozent(inn)en-Vortrag	Power-Point-Präsentation, Transferaufgaben	ca. 5 Min
16. Ausblick auf das zweite Modul	Überleitung auf das zweite Modul und Aufzeigen der inhaltlichen Anknüpfung	Dozent(inn)en-Vortrag	Power-Point-Präsentation	ca. 5 Min

Makroplanung Modul 2

Einheit	Handlung	Zeitungsumfang
M2.A	Einführung in die Umsetzung von Geschäftsmodellen	ca. 180 min.
M2.B	Wertschöpfungsnetzwerke <i>re</i> -modellieren	ca. 270 min.
M2.C	Prozessdiagramme <i>re</i> -modellieren	ca. 185 min.
M2.D	Ausgewählte Geschäftsmodelle <i>re</i> -modellieren	ca. 230 min.
M2.E	Transfer, Evaluation und Ausblick	ca. 35 min.

Phasen M2.A	Handlungen	Aktionsform	Medieneinsatz / Lerngegenstand	Zeit
1. Begrüßung und Vorstellung	Begrüßung und Vorstellungsrunde	Gespräch im Plenum		ca. 15 Min.
2. Übersicht über die Module	Vorstellung der Inhalte der Modulfortbildung, insbesondere von Modul 2	Dozent(inn)en-Vortrag	Power Point Präsentation und Poster	ca. 15 Min.
3. Ablauf und Ziele des Modul 2	Vorstellung des Ablaufs, des zentralen Lerngegenstandes GEPRO.NAWI und Ziele des zweiten Moduls	Dozent(inn)en-Vortrag	Power Point Präsentation	ca. 15 Min.
4. Wiederholung, Vorstellung der Arbeitsergebnisse	Präsentation der Ergebnisse der ersten Modulfortbildung (Arbeitsergebnisse der GEMO.NAWI)	Dozent(inn)en-Vortrag, Gespräch im Plenum	Power Point Präsentation, GEMO.NAWI-Instrument	ca. 30 Min.
<i>Optional:</i> Transferaufgabe aus Modul 1	Teilnehmer/-innen stellen Ergebnisse der Transferaufgabe vor	Gespräch im Plenum	Transferaufgaben	ca. 15 Min.
5. Prozessorientierte Umsetzung von Geschäftsmodellen	Erläuterung der prozessorientierten Umsetzung von Geschäftsmodellen	Dozent(inn)en-Vortrag	Power Point Präsentation, GEMO.NAWI-Instrument	ca. 30 Min.
6. Prozessorientierte Unternehmensorganisation	Einführung in die prozessorientierte Unternehmensorganisation	Dozent(inn)en-Vortrag	Power Point Präsentation	ca. 30 Min.
7. Überblick über GEPRO.NAWI-Instrument	Vorstellung des GEPRO.NAWI-Instrumentes	Dozent(inn)en-Vortrag	Power Point Präsentation, GEPRO.NAWI-Instrument mit Beispiel	ca. 30 Min.
Phasen M2.B	Handlungen	Aktionsform	Medieneinsatz / Lerngegenstand	Zeit
8. Wertschöpfungsnetzwerke	Einführung in Wertschöpfungsnetzwerke	Dozent(inn)en-Vortrag	Power Point Präsentation, GEPRO.NAWI-Instrument mit Beispiel	ca. 15 Min.
9. Zukunftssichere Wertschöpfungsnetzwerke	Erläuterung der Merkmale zukunftsicherer Wertschöpfungs-	Dozent(inn)en-Vortrag, Gespräch im Plenum	Power Point Präsentation, GEPRO.NAWI-Instrument mit Beispiel	ca. 45 Min.

	netzwerke und Illustration an ausgewählten Beispielen			
10. Arbeitsphase zur Modellierung zukunfts-sicherer Wertschöpfungs-netzwerke	Erläuterung des Arbeitsauftrages zur Modellierung zukunftssicherer Wertschöpfungs-netzwerke und Klärung von Rückfragen	Dozent(inn)en Vortrag und Einzel-; Partner-; Kleingruppenarbeit	GEPRO.NAWI-Instrument (1. Schritt)	ca. 165 Min.
11. Präsentation, Diskussion und Reflexion	Diskussion, Reflexion und ggf. Überarbeitung der Geschäftsprozesse und -modelle auf Grundlage der erhaltenen Rückmeldungen	Gespräch im Plenum		ca. 45 Min.
Phasen M2.C	Handlungen	Aktionsform	Medieneinsatz / Lerngegenstand	Zeit
12. Prozessdiagramme	Einführung in die Arbeit mit Prozessdiagrammen	Dozent(inn)en Vortrag	Power Point Präsentation, GEPRO.NAWI-Instrument mit Beispiel	ca. 20 Min.
13. Nachhaltige Kundenorientierung in Geschäftsprozessen	Vorstellung von Mustern und Kriterien der nachhaltigen Kundenorientierung	Dozent(inn)en Vortrag	Power Point Präsentation, GEPRO.NAWI-Instrument mit Beispiel	ca. 30 Min.
14. Arbeitsphase zur Modellierung ausgewählter Prozessdiagramme des nachhaltigen Wirtschaftens	Erläuterung des Arbeitsauftrages zur Modellierung ausgewählter Prozessdiagramme des nachhaltigen Wirtschaftens und Klärung von Rückfragen	Dozent(inn)en Vortrag und Einzel-; Partner-; Kleingruppenarbeit	GEPRO.NAWI-Instrument (2. Schritt), Checkliste	ca. 90 Min.
15. Präsentation, Diskussion und Reflexion	Diskussion, Reflexion und ggf. Überarbeitung der entwickelten Geschäftsprozessdiagramme auf Grundlage der erhaltenen Rückmeldungen	Gespräch im Plenum		ca. 45 Min.
Phasen M2.D	Handlungen	Aktionsform	Medieneinsatz / Lerngegenstand	Zeit
16. Geschäftsprozessmodellierung	Einführung in die Geschäftsprozessmodellierung	Dozent(innen) Vortrag	Power-Point-Präsentation, GEPRO.NAWI-Instrument mit Beispiel	ca. 20 Min.
17. Storytelling als Ansatz der Gestaltung von nachhaltigen Geschäftsprozessen	Erläuterung der Methode Storytelling und dessen Bedeutung für den Handel	Dozent(innen) Vortrag	Power-Point-Präsentation	ca. 30 Min.
18. Entwicklung einer Nachhaltig-	Entwicklung grundlegender Argumentationsfiguren	Gespräch im Plenum		ca. 45 Min.

keitsstory für den eigenen Betrieb	für eine Nachhaltigkeits-story			
19. Arbeitsauftrag : Modellierung eines ausgewählten Geschäftsprozesses	Erläuterung des Arbeitsauftrages zur Modellierung eines ausgewählten Geschäftsprozesses des nachhaltigen Wirtschaftens unter Bezugnahme der entwickelten Nachhaltigkeits-stories; Klärung von Rückfragen	Dozent(innen) Vortrag, Einzel-; Partner- oder Kleingruppenarbeit	GEPRO.NAWI-Instrument (3. Schritt)	ca. 90 Min.
20. Präsentation, Diskussion und Reflexion	Diskussion, Reflexion und ggf. Überarbeitung der entwickelten Geschäftsprozesse auf Grundlage der erhaltenen Rückmeldungen	Gespräch im Plenum		ca. 45 Min.
Phasen M2.E	Handlungen	Aktionsform	Medieneinsatz / Lerngegenstand	Zeit
21. Evaluation des Moduls	Evaluierung des zweiten Fortbildungsmoduls	Einzelarbeit	Power-Point-Präsentation und Evaluationsbogen	ca. 20 Min
22. Transferaufgaben	Vorstellung der Transferaufgaben	Dozent(inn)en-Vortrag	Power-Point-Präsentation, Transferaufgaben	ca. 10 Min
23. Ausblick auf das dritte Modul	Überleitung auf das dritte Modul und Aufzeigen der inhaltlichen Anknüpfung	Dozent(inn)en-Vortrag	Power-Point-Präsentation	ca. 5 Min

Makroplanung Modul 3

Einheit	Handlung	Zeitungsumfang
M3.A	Einführung in die Grundbegriffe der Didaktik betrieblich-beruflicher Bildung	ca. 125 min.
M3.B	Kompetenztheoretische, lerntheoretische und motivationstheoretische Konzepte	ca. 115 min.
M3.C	Ausbildungsplanung und BBNE	ca. 210 min.
M3.D	Exemplarische Lernkonzepte einer BBNE im Betrieb: 1) Lern- und Arbeitsaufgaben 2) Lernförderliche Arbeitsplätze und -prozesse	ca. 410 min.
M3.E	Transfer, Evaluation und Ausblick	ca. 40 min.

Phasen M3.A	Handlungen	Aktionsform	Medieneinsatz / Lerngegenstand	Zeit
1. Begrüßung und Vorstellung	Begrüßung und Vorstellungsrunde	Gespräch im Plenum		ca. 15 Min.
2. Übersicht über die vier Module	Vorstellung der Modulfortbildung, insbesondere Modul 3	Dozent(inn)en-Vortrag	Power Point Präsentation und Poster	ca. 15 Min.
3. Tag-Cloud, Ablauf und Ziele	Vorstellung des Ablaufs, der zentralen Lerngegenstände ARBEIT.NAWI- und AUF.NAWI und Ziele des dritten Moduls	Dozent(inn)en-Vortrag	Power Point Präsentation, ARBEIT.NAWI- und AUF.NAWI-Instrumente	ca. 15 Min.
4. Wiederholung und Vorstellung der Arbeitsergebnisse	Präsentation der Ergebnisse der ersten beiden Modulfortbildungen (GEMO.NAWI sowie GEPRO.NAWI)	Dozent(inn)en-Vortrag, Gespräch im Plenum	Power Point Präsentation	ca. 20 Min.
<i>Optional:</i> Transferaufgabe aus M2	Vorstellung der Ergebnisse der Transferaufgabe	Gespräch im Plenum	Transferaufgaben	ca. 15 Min.
5. Begriffe und Überblick über Methoden des betrieblichen Lernens	Vorstellung der grundlegenden Begriffe der Didaktik und betrieblich-beruflicher Bildung sowie ein Überblick über Methoden des betrieblichen Lernens.	Dozent(inn)en-Vortrag	Power Point Präsentation	ca. 45 Min.
Phasen M3.B	Handlungen	Aktionsform	Medieneinsatz / Lerngegenstand	Zeit
6. Kompetenztheoretische Konzepte	Berufliche Handlungskompetenz wird in Bezug zur Unternehmenskompetenz gesetzt und die einzelnen Dimensionen der beruflichen Handlungskompetenz werden anhand von Beispielen vorgestellt	Dozent(inn)en-Vortrag	Power Point Präsentation	ca. 45 Min.

7. Lerntheoretische Konzepte	Einführung in den Ablauf individueller Lernprozesse aus konstruktivistischer Sicht ein.	Dozent(inn)en-Vortrag	Power Point Präsentation	ca. 35 Min.
8. Motivationstheoretische Konzepte	Vorstellung der Selbstbestimmungstheorie der Motivation vor	Dozent(inn)en-Vortrag	Power Point Präsentation	ca. 35 Min.
Phasen M3.C	Handlungen	Aktionsform	Medieneinsatz / Lerngegenstand	Zeit
9. Duale Ausbildungssystem	Übersicht zur Grundstruktur des dualen Systems	Dozent(inn)en-Vortrag	Power Point Präsentation	ca. 30 Min.
10. Betriebliche Ausbildungsordnung	Vorstellung der curricularen Strukturen des Betriebs: Ausbildungsordnung und Ausbildungsrahmenlehrplan sowie Berufsbildpositionen	Dozent(inn)en-Vortrag	Power Point Präsentation	ca. 30 Min.
11. Ausbildungsplanung und BBNE	Anhand der Berufsbildposition „Umweltschutz“ wird die Verbindung zur BBNE in der betrieblichen Ausbildungsplanung aufgezeigt.	Dozent(inn)en-Vortrag, Einzelarbeit	Power Point Präsentation	ca. 60 min.
12. Grundlagen betrieblicher Ausbildungsplanung	Schrittweise Vorstellung der Grundlagen betrieblicher Ausbildungsplanung (betrieblicher und individueller Ausbildungsplan). Bedeutung der Rolle der Ausbilder/-innen im Lern- und Arbeitsort Betrieb	Dozent(inn)en-Vortrag, Einzelarbeit	Power Point Präsentation	ca. 90 Min.
Phasen M3.D	Handlungen	Aktionsform	Medieneinsatz / Lerngegenstand	Zeit
13. Übersicht über die Instrumente ARBEIT.NAWI und AUF.NAWI	Vorstellung der Instrumente ARBEIT.NAWI und AUF.NAWI	Dozent(inn)en-Vortrag	Power Point Präsentation, ARBEIT.NAWI und AUF.NAWI-Instrumente	ca. 30 Min.
14. Vorstellung von Lern- und Arbeitsaufgaben	Vorstellung und Definition der allgemeinen und speziellen Gütekriterien einer Lern- und Arbeitsaufgabe, Einführung in die Definition von Lernzielen und deren Konkretisierung nach Schwierigkeitsgraden ein. Erklärung der Anwendung und des Ablaufes des	Dozent(inn)en-Vortrag	Power Point Präsentation, AUF.NAWI-Instrument	ca. 20 Min.

	Lerngegenstands AUF.NAWI			
15. Erstellung eigener Lern- und Arbeitsaufgaben	Erarbeitung eigener, betriebsspezifischer Lern- und Arbeitsaufgaben.	Stationenlernen in Einzel-/ Partner- oder Kleingruppenarbeit	AUF.NAWI-Instrument	ca. 120 Min.
16. Präsentation, Diskussion und Reflexion	Diskussion, Reflexion und ggf. Überarbeitung der AUF.NAWI auf Grundlage der erhaltenen Rückmeldungen	Gespräch im Plenum	Erstellte AUF.NAWI der Teilnehmer/-innen	ca. 30 min.
17. Lernförderliche Arbeitsplätze und -prozesse	Schrittweise Vorstellung der Effectuation-Prinzipien, Ablauf individueller Lernprozesse sowie der Selbstbestimmungstheorie, Kriterien der Lernförderlichkeit von Arbeitsplätzen und -prozessen anhand von Beispielen	Dozent(inn)en-Vortrag	Power Point Präsentation und Poster	ca. 45 Min.
18. Anwendung Kriterien lernförderlicher Arbeitsplätze und -prozesse auf den eigenen Betrieb	Teilnehmer/-innen erarbeiten an Stationen eigene, betriebsspezifische Kriterien der lernförderlichen Ausgestaltung von Arbeitsplätzen und -prozessen.	Stationenlernen in Einzel-/ Partner- oder Kleingruppenarbeit	ARBEIT.NAWI-Instrument	ca. 120 Min.
19. Präsentation, Diskussion und Reflexion	Diskussion, Reflexion und ggf. Überarbeitung der ARBEIT.NAWI auf Grundlage der erhaltenen Rückmeldungen	Gespräch im Plenum	Erstellte ARBEIT.NAWI der Teilnehmer/-innen	ca. 45 min.
Phasen M3.E	Handlungen	Aktionsform	Medieneinsatz / Lerngegenstand	Zeit
20. Evaluation des Moduls	Evaluierung des Fortbildungsmoduls	Einzelarbeit	Power-Point-Präsentation und Evaluationsbogen	ca. 20 Min
21. Transferaufgaben	Bereitstellung und Vorstellung von Transferaufgaben	Dozent(inn)en-Vortrag	Power-Point-Präsentation, Transferaufgaben	ca. 15 Min
22. Ausblick auf das vierte Modul	Überleitung auf das vierte Modul und Aufzeigen der inhaltlichen Anknüpfung	Dozent(inn)en-Vortrag	Power-Point-Präsentation	ca. 5 Min

Makroplanung Modul 4

Einheit	Handlung	Zeitungsumfang
M4.A	Einführung in die Kompetenzbilanzierung für nachhaltiges Wirtschaften	ca. 145 min.
M4.B	Schritt 1: Stellenbeschreibung	ca. 165 min.
M4.C	Schritt 2: Kompetenz- und Rollenprofil	ca. 140 min.
M4.D	Schritt 3: Arbeitsaufgaben und Handlungssituation	ca. 145 min.
M4.E	Schritt 4: Aufgabenorientierte Kompetenzbilanzierung	ca. 145 min.
M4.F	Schritt 5: Leitfadenorientiertes Kompetenzentwicklungsgespräch	ca. 110 min.
M4.G	Transfer, Evaluation und Ausblick	ca. 50 min.

Phasen M4.A	Handlungen	Aktionsform	Medieneinsatz / Lerngegenstand	Zeit
1. Begrüßung und Vorstellung	Begrüßung und Vorstellungsrunde ein	Gespräch im Plenum		ca. 15 Min.
2. Übersicht über die vier Module	Vorstellung der Inhalte der Modulfortbildung, insbesondere Modul 4	Dozent(inn)en-Vortrag	Power Point Präsentation	ca. 15 Min.
3. Instrument KOBi.NAWi	Vorstellung des Ablaufes, des zentralen Lerngegenstands und der Ziele des vierten Moduls	Dozent(inn)en-Vortrag	Power Point Präsentation, KOBi.NAWi-Instrument	ca. 30 Min.
4. Wiederholung und Vorstellung der Arbeitsergebnisse	Präsentation der Ergebnisse der ersten drei Modulfortbildungen (entwickelte GEMO.NAWi, GEPRO.NAWi, ARBEIT.NAWi und AUF.NAWi)	Dozent(inn)en-Vortrag, Gespräch im Plenum	Power Point Präsentation, erarbeitete GEMO.NAWi, GEPRO.NAWi, ARBEIT.NAWi AUF.NAWi	ca. 40 Min.
<i>Optional:</i> Transferaufgabe aus M3	Ergebnisvorstellung der Transferaufgabe	Plenares Gespräch	Transfer-aufgaben	ca. 15 Min.
5. Grundlegende Begriffe	Vorstellung grundlegender Begriffe der sozialtheoretischen Kompetenzmodellierung	Dozent(inn)en-Vortrag	Power Point Präsentation, KOBi.NAWi-Instrument	ca. 30 Min.
Phasen M4.B	Handlungen	Aktionsform	Medieneinsatz / Lerngegenstand	Zeit
6. Schritt 1 des KOBi.NAWi-Instruments	Einführung in den ersten Schritt des KOBi.NAWi-Instruments Vorstellung der Elemente einer Stellenbeschreibung an.	Dozent(inn)en-Vortrag	Power Point Präsentation, KOBi.NAWi-Instrument	ca. 45 Min.

7. Erste Arbeitsphase	Bearbeitung des ersten Schrittes des KObi.NAWI-Instruments (Stellenbeschreibung)	Stationenlernen in Einzel-, Partner-Kleingruppenarbeit	KObi.NAWI-Instrument	ca. 90 Min.
8. Präsentation, Diskussion und Reflexion	Diskussion, Reflexion und ggf. Überarbeitung der angefertigten Stellenbeschreibungen auf Grundlage von Rückmeldungen	Gespräch im Plenum		ca. 30 min.
Phasen M4.C	Handlungen	Aktionsform	Medieneinsatz / Lerngegenstand	Zeit
9. Schritt 2 des KObi.NAWI-Instruments	Vorstellung des zweiten Schrittes und Wiederholung der einzelnen Kompetenzdimensionen, Erläuterung der möglichen Rollenprofile	Dozent(inn)en-Vortrag	Power Point Präsentation, KObi.NAWI-Instrument	ca. 20 Min.
10. Zweite Arbeitsphase	Bearbeitung des zweiten Schrittes (Kompetenzen und Rollenprofil) des KObi.NAWI-Instruments	Stationenlernen in Einzel-, Partner-Kleingruppenarbeit	KObi.NAWI-Instrument	ca. 90 Min.
11. Präsentation, Diskussion und Reflexion	Vorstellung der Arbeitsergebnisse, Diskussion, Reflexion und ggf. Überarbeitung des Schritt 2 (Poster KObi.NAWI-Instrument) auf Grundlage der Rückmeldungen	Gespräch im Plenum		ca. 30 min.
Phasen M4.D	Handlungen	Aktionsform	Medieneinsatz / Lerngegenstand	Zeit
12. Schritt 3 des KObi.NAWI-Instruments	Vorstellung des Schritt 3, Wiederholung des Nutzenversprechens der GEMO.NAWI und dessen kritische Erfolgsfaktoren	Dozent(inn)en-Vortrag, Gespräch im Plenum	Power Point Präsentation, KObi.NAWI-Instrument	ca. 25 Min.
13. Dritte Arbeitsphase	Bearbeitung des dritten Schrittes (Handlungssituation) des KObi.NAWI-Instruments	Stationenlernen in Einzel-, Partner-Kleingruppenarbeit	KObi.NAWI-Instrument	ca. 90 Min.
14. Präsentation, Diskussion und Reflexion	Vorstellung der Arbeitsergebnisse, Diskussion, Reflexion und ggf. Überarbeitung des Schritt 3 (Arbeitsaufgaben und Handlungssituation) auf Grundlage der erhaltenen Rückmeldungen	Gespräch im Plenum		ca. 30 min.
Phasen M4.E	Handlungen	Aktionsform	Medieneinsatz / Lerngegenstand	Zeit

15. Schritt 4 des KOB.NAWI-Instruments	Vorstellung von Schritt 4, Einführung zu handlungssituationsbezogenem Kompetenzteilstrukturmodell	Dozent(inn)en-Vortrag	Power Point Präsentation, KOB.NAWI-Instrument	ca. 25 Min.
16. Vierte Arbeitsphase	Bearbeitung des vierten Schrittes des KOB.NAWI-Instruments (handlungsbezogene Kompetenzbilanzierung)	Stationenlernen in Einzel-, Partner-Kleingruppenarbeit	KOB.NAWI-Instrument	ca. 90 Min.
17. Präsentation, Diskussion und Reflexion	Diskussion, Reflexion und ggf. Überarbeitung des handlungssituationsbezogenen Kompetenzteilstrukturmodell auf Grundlage der erhaltenen Rückmeldungen	Gespräch im Plenum		ca. 30 min.
Phasen M4.F	Handlungen	Aktionsform	Medieneinsatz / Lerngegenstand	Zeit
18. Schritt 5 des KOB.NAWI-Instruments	Vorstellung von Schritt 5, Hinweise zu leitfragenorientierten Kompetenzentwicklungsgesprächen	Dozent(inn)en-Vortrag	Power Point Präsentation, KOB.NAWI-Instrument	ca. 20 Min.
19. Reflexion von Kompetenzgesprächen	Vorstellung der betriebs-/branchenspezifischen Kompetenzentwicklungsinstrumente und Reflexion dieser unter Bezugnahme des leitfragenorientierten Kompetenzentwicklungsgesprächs	Gespräch im Plenum	KOB.NAWI-Instrument	ca. 90 Min.
Phasen M4.G	Handlungen	Aktionsform	Medieneinsatz / Lerngegenstand	Zeit
20. Evaluation des Moduls	Evaluierung des Fortbildungsmoduls	Einzelarbeit	Power-Point-Präsentation, Evaluationsbogen	ca. 20 Min
21. Transferaufgaben	Bereitstellung von Transferaufgaben	Dozent(inn)en-Vortrag	Power-Point-Präsentation, Transferaufgaben	ca. 15 Min
22. Abschluss	Rückblick und Abschluss der gesamten Fortbildung GEKONAWI	Dozent(inn)en-Vortrag		ca. 15 Min

Anhang
Lerninhalte GEKONAWI-Konzept Modul 1 und Aufstiegsfortbildungen

Lerninhalte GEKONAWI-Konzept Modul 1	Gepr. Aus- und Weiterbildungs- maßnahmen	Gepr. Berufspädagoge	Betriebswirt nach BBiG	FW Außenwirtschaft	FW Einkauf	FW Vertrieb Einzelhandel	FW Güterverkehr u. Logistik	FW Logistiksysteme	Handelsfachwirt	Personalaufkamm	Gepürfter Wirtschaftsfachwirt
Theoretisches und branchenbezogenes Hintergrundwissen zu den Zukunftsthemen Nachhaltigkeit und Digitalisierung			(2) [...] Die Qualifikation umfasst die Befähigung, unternehmerisch kompetent, zielgerichtet und verantwortungsvoll Lösungen für betriebswirtschaftliche Problemstellungen der Unternehmen, insbesondere im Zusammenhang mit den Herausforderungen des internationalen Wettbewerbs entwickeln zu können und dabei die ökonomische, ökologische und soziale Dimension eines nachhaltigen Wirtschaftens zu berücksichtigen.	(3) [...] in der Lage sein, insbesondere in Handels-, Industrie- und Dienstleistungsunternehmen alle Fach- und Führungsaufgaben zur Planung, Anbahnung und Abwicklung von Auslandsgeschäften unter Berücksichtigung der ökonomischen, ökologischen und ethischen Handlungsfelder eines nachhaltigen Wirtschaftens eigenständig und verantwortl. wahrnehmen zu können	(2) [...] die Beschaffung zur Deckung unterschiedlicher Bedarfe auf nationalen und internationalen Märkten innovativ, nachhaltig und wertschöpfend zu gestalten und umzusetzen. Dabei sollen auch soziale, rechtliche und ökologische Bedingungen zielorientiert und situationsbezogen berücksichtigt werden.	(2) [...] Fach-, Organisations- und Führungsaufgaben im Vertrieb wahrzunehmen und ob- bzw. betriebswirtschaftliche und personalwirtschaftliche Managementinstrumente eingesetzt werden können. Dabei sollen gesellschaftliche, volkswirtschaftliche und rechtliche Rahmenbedingungen berücksichtigt werden. 13. Umsetzen des Qualitätsmanagements im Vertrieb und Fördern von Nachhaltigkeit.			(2) [...] um im Einzelhandel, im Groß- und Außenhandel sowie im funktionellen Handel eigenständig und verantwortl. Aufgaben der Planung, Führung, Organisation, Steuerung, Durchführung und Kontrolle handelspezifischer Aufgaben und Sachverhalte unter Nutzung betriebs- und personalwirtschaftlicher Instrumente wahrzunehmen. Dabei sollen gesellschaftliche, volkswirtschaftliche und rechtliche Rahmenbedingungen berücksichtigt werden.		
Strategien des nachhaltigen Wirtschaftens (Suffizienz, Konsistenz, Effizienz)			1. Strategiefindung und -umsetzung im Rahmen einer nachhaltigen Unternehmensführung, 2. Gestaltung der organisatorischen Rahmenbedingungen des Unternehmens unter Nutzung moderner Informations- und Kommunikationstechniken								1. betriebswirtschaftliche Sachverhalte und Problemstellungen eines Unternehmens zu erkennen, zu analysieren und einer Lösung zuzuführen
Nachhaltige Geschäftsmodelle			1. Strategiefindung und -umsetzung im Rahmen einer nachhaltigen Unternehmensführung								1. betriebswirtschaftliche Sachverhalte und Problemstellungen eines Unternehmens zu erkennen, zu analysieren und einer Lösung zuzuführen
Bestandteile von Geschäftsmodellen für nachhaltiges Wirtschaften: Neue Konsummuster und Marktentwicklungen, Innovative Produkt- und Dienstleistungsentwicklung, Nutzenversprechen für Kunden, Finanz- und Warenströme, Managementprozesse in Handelsunternehmen, Materielle und immaterielle Ressourcen in Handelsunternehmen					1. Bedarfe ermitteln, analysieren und abstimmen, 2. Märkte regelmäßig beobachten und analysieren	2. Analysieren und Beurteilen der Auswirkungen einzelhandelsrelevanter Marktentwicklungen auf den Vertrieb			1. Analysieren und Beurteilen der Auswirkungen handelsrelevanter Marktentwicklungen		1. betriebswirtschaftliche Sachverhalte und Problemstellungen eines Unternehmens zu erkennen, zu analysieren und einer Lösung zuzuführen
Instrumente zur Risiko- und Potenzialbewertung nachhaltiger Geschäftsmodelle (Effectuation-Prinzipien)			2. Gestaltung der organisatorischen Rahmenbedingungen des Unternehmens unter Nutzung moderner Informations- und Kommunikationstechniken	1. Unterstützung der Entwicklung von internationalen Markteintritts- und Wertschöpfungsstrategien, 4. Berücksichtigen der Leitlinien der Geschäftsethik, der Governance und der Nachhaltigkeit, 5. Anwenden von Risk- und Changemanagement im internationalen Geschäft	3. Einkaufsstrategien entwickeln und abstimmen mit dem Ziel, Mehrwerte durch geeignete Einkaufspolitik und -organisation sowie geeignetes Einkaufsmarketing zu schaffen	2. Analysieren und Beurteilen der Auswirkungen einzelhandelsrelevanter Marktentwicklungen auf den Vertrieb	1. Planen, Koordinieren, Steuern und Optimieren der Leistungserstellung in Güterverkehr und Logistik, 2. Analysieren logistischer Anforderungen und Entwickeln von markt- und kundengerechten Lösungen	3. Entwickeln logistischer Konzepte, 8. Analysieren und Weiterentwickeln bestehender logistischer Prozesse	2. Erarbeiten und Umsetzen kundenorientierter und wirtschaftlicher Konzepte der Sortimentsgestaltung, Warenbeschaffung und Logistik, 8. Übernehmen von Organisations- und Führungsaufgaben unter Berücksichtigung von Unternehmens- und Führungsgrundsätzen, unternehmerisches Denken und Handeln		1. betriebswirtschaftliche Sachverhalte und Problemstellungen eines Unternehmens zu erkennen, zu analysieren und einer Lösung zuzuführen
Methoden zur Geschäftsmodellentwicklung (Business Model CANVAS)			2. Gestaltung der organisatorischen Rahmenbedingungen des Unternehmens unter Nutzung moderner Informations- und Kommunikationstechniken	1. Unterstützung der Entwicklung von internationalen Markteintritts- und Wertschöpfungsstrategien, 4. Berücksichtigen der Leitlinien der Geschäftsethik, der Governance und der Nachhaltigkeit, 5. Anwenden von Risk- und Changemanagement im internationalen Geschäft	3. Einkaufsstrategien entwickeln und abstimmen mit dem Ziel, Mehrwerte durch geeignete Einkaufspolitik und -organisation sowie geeignetes Einkaufsmarketing zu schaffen	1. Umsetzen und Fördern von Kunden- und Dienstleistungsorientierung im Vertrieb, 3. Erarbeiten und Umsetzen kundenorientierter und wirtschaftlicher Vertriebskonzepte und -lösungen, 4. Konzipieren, Umsetzen und Auswerten von Marketingkonzepten für unterschiedliche Betriebstypen des Einzelhandels, 9. Umsetzen serviceorientierter Konzepte	1. Planen, Koordinieren, Steuern und Optimieren der Leistungserstellung in Güterverkehr und Logistik, 2. Analysieren logistischer Anforderungen und Entwickeln von markt- und kundengerechten Lösungen		2. Erarbeiten und Umsetzen kundenorientierter und wirtschaftlicher Konzepte der Sortimentsgestaltung, Warenbeschaffung und Logistik, 8. Übernehmen von Organisations- und Führungsaufgaben unter Berücksichtigung von Unternehmens- und Führungsgrundsätzen, unternehmerisches Denken und Handeln		1. betriebswirtschaftliche Sachverhalte und Problemstellungen eines Unternehmens zu erkennen, zu analysieren und einer Lösung zuzuführen
Instrument Gemo-NaWi zur Entwicklung eines nachhaltigen Geschäftsmodells			2. Gestaltung der organisatorischen Rahmenbedingungen des Unternehmens unter Nutzung moderner Informations- und Kommunikationstechniken	1. Unterstützung der Entwicklung von internationalen Markteintritts- und Wertschöpfungsstrategien, 4. Berücksichtigen der Leitlinien der Geschäftsethik, der Governance und der Nachhaltigkeit, 5. Anwenden von Risk- und Changemanagement im internationalen Geschäft	3. Einkaufsstrategien entwickeln und abstimmen mit dem Ziel, Mehrwerte durch geeignete Einkaufspolitik und -organisation sowie geeignetes Einkaufsmarketing zu schaffen	1. Umsetzen und Fördern von Kunden- und Dienstleistungsorientierung im Vertrieb, 3. Erarbeiten und Umsetzen kundenorientierter und wirtschaftlicher Vertriebskonzepte und -lösungen, 4. Konzipieren, Umsetzen und Auswerten von Marketingkonzepten für unterschiedliche Betriebstypen des Einzelhandels, 9. Umsetzen serviceorientierter Konzepte	1. Planen, Koordinieren, Steuern und Optimieren der Leistungserstellung in Güterverkehr und Logistik, 2. Analysieren logistischer Anforderungen und Entwickeln von markt- und kundengerechten Lösungen		2. Erarbeiten und Umsetzen kundenorientierter und wirtschaftlicher Konzepte der Sortimentsgestaltung, Warenbeschaffung und Logistik, 8. Übernehmen von Organisations- und Führungsaufgaben unter Berücksichtigung von Unternehmens- und Führungsgrundsätzen, unternehmerisches Denken und Handeln		1. betriebswirtschaftliche Sachverhalte und Problemstellungen eines Unternehmens zu erkennen, zu analysieren und einer Lösung zuzuführen

Anhang
Lerninhalte GEKONAWI-Konzept Modul 2 und Aufstiegsfortbildungen

Lerninhalte GEKONAWI-Konzept Modul 2	Gepr. Aus- und Weiterbildungs-pädagoge	Gepr. Berufspädagoge	Betriebl. nach BBIG	FW Außenwirtschaft	FW Einkauf	FW Vertrieb Einzelhandel	FW Güterverkehr u. Logistik	FW Logistiksysteme	Handelsfachwirt	Personalfachmann	Geprüfter Wirtschaftsfachwirt
Merkmale und Struktur von betrieblichen Absatzsystemen im Kontext von Geschäftsmodellen für nachhaltiges Wirtschaften			1. Strategiefindung und -umsetzung im Rahmen einer nachhaltigen Unternehmensführung		(2) [...] die Beschaffung zur Deckung unterschiedlicher Bedürfnisse auf nationalen und internationalen Märkten innovativ, nachhaltig und wertschöpfend zu gestalten und umzusetzen. Dabei sollen auch soziale, rechtliche und ökologische Bedingungen zielorientiert und situationsbezogen berücksichtigt werden.			(2) [...] einen vollständigen und beschleunigten Geschäftsprozess logistisch zu gestalten und zu verbessern und hierbei Führungsaufgaben wahrzunehmen, Kunden zu beraten, logistische Anforderungen zu analysieren und zu bewerten, logistische Lösungen zu entwickeln und deren Umsetzung zu koordinieren.			2. Geschäftsprozesse und Projekte eigenverantwortlich und selbstständig unter Berücksichtigung wirtschaftlicher und rechtlicher Aspekte sowie unter Anwendung eines adäquaten Methodeneinsatzes zu bewerten, zu planen und durchzuführen
Instrumente zur unternehmerischen Wertschöpfung nachhaltiger Geschäftsmodelle: Wertschöpfungsnetzwerke versus Wertschöpfungsketten (Existenzsicherung und Zukunftsfähigkeit auf Grundlage kooperativer Zusammenschlüsse), Prozessarchitektur eines Unternehmens (Klassifizierung der Unterstützungs- und Kernfunktionen als grundlegende Betriebsfunktionen hinsichtlich ihrer Bedeutungen, Abhängigkeiten und Zusammenhänge), Prozessdiagramme (Zusammenhängende Darstellung einzelner Betriebsfunktionen und deren Prozesse)			4. Leitung und Koordination der betrieblichen Leistungsprozesse unter Berücksichtigung der rechtlichen Rahmenbedingungen	1. Unterstützung der Entwicklung von internationalen Markteintritts- und Wertschöpfungsstrategien, 2. Erarbeiten, Umsetzen und Auswerten von länderspezifischen Marketingkonzepten sowie Wahrnehmen des erforderlichen Projektmanagements, 4. Berücksichtigen der Leitlinien der Geschäftsethik, der Governance und der Nachhaltigkeit , 10. Kooperieren mit Geschäftspartnern und internen Unternehmensbereichen, Kommunikation kunden- und dienstleistungsorientiert gestalten	3. Einkaufsstrategien entwickeln und absimmen mit dem Ziel, Mehrwerte durch geeignete Einkaufspolitik und -organisation sowie geeignetes Einkaufsmarketing zu schaffen, 4. Lieferantenmanagement gestalten, 5. Aufträge planen und disponieren und Einkaufsvorgänge koordinieren bis hin zu Vertragsverhandlungen mit Lieferanten, 7. Leistungserbringung durch Controlling messen und dokumentieren	8. Steuern des Vertriebs mittels Kennzahlen, 7. Steuern der Bestandsführung und Pflegen des Sortiments, 8. Kooperieren mit Geschäftspartnern und internen Unternehmensbereichen, Kommunikation kunden- und dienstleistungsorientiert gestalten, 13. Umsetzen des Qualitätsmanagements im Vertrieb und Fördern von Nachhaltigkeit	4. Mitwirken bei der Angebotserstellung und Preisgestaltung, 5. Verhandeln und Vorbereiten von Verträgen über Güterverkehrs- und Logistikdienstleistungen, 6. Mitwirken bei der kaufmännischen Steuerung des Unternehmens	1. Beraten von internen und externen Kunden bei der Gestaltung logistischer Prozesse, 2. Analysieren und Bewerten von Wertschöpfungsketten unter betriebswirtschaftlichen Gesichtspunkten, 8. Beschichten von Qualitätsmanagementsystemen	3. Steuern von Umsatz und Ertrag mit warenwirtschaftlichen Kennzahlen, 5. Beurteilen von Finanzierungsalternativen und Vorbereiten von Entscheidungen, 7. Konzipieren, Umsetzen und Auswerten von Marketingkonzepten, 13. Umsetzen des Qualitätsmanagements und Fördern der Nachhaltigkeit		2. Geschäftsprozesse und Projekte eigenverantwortlich und selbstständig unter Berücksichtigung wirtschaftlicher und rechtlicher Aspekte sowie unter Anwendung eines adäquaten Methodeneinsatzes zu bewerten, zu planen und durchzuführen
Möglichkeiten und Methoden der Mitgestaltung von Geschäftsmodellen für nachhaltiges Wirtschaften: Modellierung, Bewertung und Re-Modellierung der ausgewählten Geschäftsprozesse und deren beruflich betriebliche Handlungssituationen und Fähigkeiten Handlungstheoretische Analyse und Bewertung der den Geschäftsprozessen zugrundeliegenden Tätigkeiten sowie erfolgskritische Faktoren zur Umsetzung des nachhaltigen Geschäftsmodells		1. die Leitung und Koordination von berufspädagogischen Prozessen und von Geschäftsprozessen einschließlich der Überprüfung der strategischen Leistung von Teams und der Zusammenführung von Wissen aus verschiedenen relevanten Bereichen	2. Gestaltung der organisatorischen Rahmenbedingungen des Unternehmens unter Nutzung moderner Informations- und Kommunikationstechniken		9. Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter führen sowie ihre berufliche Entwicklung fördern, einschließlich Auszubildung von Nachwuchskräften, Umsetzen von Teamarbeit und Projektmanagement	12. Umsetzen arbeitsorganisatorischer Veränderungen	9. Entwickeln und Steuern von Projekten, 10. Gestalten der Kommunikation und Kooperation nach innen und außen, 11. Mitgestalten des Qualitäts-, Gesundheits und Umweltmanagements	3. Entwickeln logistischer Konzepte, 4. Planen, Koordinieren und Steuern der Umsetzung von Logistiklösungen im Rahmen von Projekten, 5. Analysieren und Weiterentwickeln bestehender logistischer Prozesse	6. Planen und Umsetzen arbeitsorganisatorischer Veränderungen, 12. Kooperieren mit Geschäftspartnern und internen Unternehmensbereichen, Kommunikation kunden- und dienstleistungsorientiert gestalten, 13. Umsetzen des Qualitätsmanagements und Fördern der Nachhaltigkeit		2. Geschäftsprozesse und Projekte eigenverantwortlich und selbstständig unter Berücksichtigung wirtschaftlicher und rechtlicher Aspekte sowie unter Anwendung eines adäquaten Methodeneinsatzes zu bewerten, zu planen und durchzuführen, 3. anhand einer zielorientierten Führung, Kooperation und Kommunikation Geschäftsprozesse und Projekte nach innen und außen zu gestalten, zu modernisieren und zu kontrollieren

*Es werden aus Platzgründen nur die männlichen Abschlussbezeichnungen genannt. Diese beinhalten alle anderen Geschlechter.

Anhang:
Lerninhalte GEKONAWI-Konzept Modul 3 und Aufstiegsfortbildungen

Lerninhalte GEKONAWI-Konzept Modul 3 Grundbegriffe der Didaktik und Methoden betrieblich-beruflicher Bildung	Gepr. Aus- und Weiterbildungs-pädagoge	Gepr. Berufspädagoge	Betriebswirt nach BBIG	FW Außenwirtschaft	FW Einkauf	FW Vertrieb Einzelhandel	FW Güterverkehr u. Logistik	FW Logistiksysteme	Handelsfachwirt	Personalkaufmann	Gepprüfer Wirtschaftsfachwirt
Kompetenztheoretische, lerntheoretische und motivations-theoretische Konzepte											
Ausbildungsplanung im Betrieb unter Berücksichtigung von BBNE	1. Bildungsprozesse in der Berufsausbildung sowie betrieblichen Weiterbildung ganzheitlich planen und durchführen, 2. Ausbildungsordnungen umsetzen und betriebliche Weiterbildungsmaßnahmen planen	2. die betriebsbezogene berufliche Aus- und Weiterbildung sowie Personalentwicklung bedarfsgerecht und wirtschaftlich planen, in den Unternehmen beraten, durchführen sowie in der Qualität weiterentwickeln		11. Durchführen und Organisieren der Berufsausbildung	10. Berufsausbildung organisieren	11. Organisieren und Durchführen der Berufsausbildung	8. Organisieren der Berufsausbildung	8. Organisieren der Berufsausbildung	10. Durchführen und Organisieren der Berufsausbildung	[...] verantwortliche Funktionen in der Aus- und Weiterbildung	
Instrumente zur Erstellung von Lern- und Arbeitsaufgaben (Arbeitsfragen, selbstgesteuerter Lernprozesse, systematische Lehr-Lernarrangements, Merkmale und Gestaltungskriterien von Lern- und Arbeitsaufgaben, Taxonomie von Lernzielen)	3. Auszubildende gewinnen, auswählen und beraten, Beschäftigte in Bildungs- und Lernfragen beraten, 4. Bildungsmaßnahmen organisatorisch und pädagogisch unter Mitwirkung Anderer realisieren, 5. Auszubildende und Beschäftigte lernbegleiten sowie individuell fördern, 6. Fachkräfte in der Aus- und Weiterbildung berufspädagogisch begleiten, 7. die Qualität der Lehr- und Lernprozesse sichern und optimieren										
Kriterien, Bewertung und Umsetzung von lernförderlichen Arbeitsplätzen und prozessen (Selbstbestimmungstheorie der Motivation, kreisstrukturelle Kompetenzmodell nach Rebmann, Tenfelde, Schliemer (2011), Effectualität Prinzipien)	3. Auszubildende gewinnen, auswählen und beraten, Beschäftigte in Bildungs- und Lernfragen beraten, 4. Bildungsmaßnahmen organisatorisch und pädagogisch unter Mitwirkung Anderer realisieren, 5. Auszubildende und Beschäftigte lernbegleiten sowie individuell fördern, 6. Fachkräfte in der Aus- und Weiterbildung berufspädagogisch begleiten, 7. die Qualität der Lehr- und Lernprozesse sichern und optimieren										

Anhang:
Lerninhalte GEKONAWI-Konzept Modul 4 und Aufstiegsfortbildungen

Lerninhalte GEKONAWI-Konzept Modul 4	Gepr. Aus- und Weiterbildungs-pädagoge	Gepr. Berufspädagoge	Betriebswirt nach BBIG	FW Außenwirtschaft	FW Einkauf	FW Vertrieb Einzelhandel	FW Güterverkehr u. Logistik	FW Logistiksysteme	Handelsfachwirt	Personalkaufmann	Gepfährter Wirtschaftsfachwirt
Kompetenztheorie nach Chomsky (1970), Kompetenz und Performanz, kreisstrukturelle Kompetenzmodell nach Neumann, Tenfelde, Schlämer (2011), Instrument zur Kompetenzbilanzierung für Geschäftsmodelle des nachhaltigen Wirtschaftens		1. die Leitung und Koordination von berufspädagogischen Prozessen und von Geschäftsprozessen einschließlich der Überprüfung der strategischen Leistung von Teams und der Zusammenführung von Wissen aus verschiedenen relevanten Bereichen; 2. die betriebsbezogene berufliche Aus- und Weiterbildung sowie Personalentwicklung bedarfsgerecht und wirtschaftlich planen, in den Unternehmen beraten, durchführen sowie in der Qualität weiterentwickeln; 3. den betrieblichen und individuellen Qualitätsbedarf ermitteln, zielgruppengerechte Qualifizierungsangebote entwickeln und die Unternehmen hinsichtlich der für die betriebliche Umsetzung notwendigen organisatorischen Veränderungen beraten	3. Auswahl und Einsatz der personalwirtschaftlichen Instrumente zur Sicherung der Unternehmensziele	9. Führen von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern und Fördern ihrer beruflichen Entwicklung	9. Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter führen sowie ihre berufliche Entwicklung fördern, einschließlich Ausbildung von Nachwuchskräften, Umsetzen von Teamarbeit und Projektmanagement	10. Führen von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern und Fördern ihrer beruflichen Entwicklung	7. Führen von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern und Fördern ihrer beruflichen Entwicklung	7. Führen von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern und Fördern ihrer beruflichen Entwicklung	11. Wahrnehmen von Aufgaben des Personalmanagements, 8. Übernehmen von Organisations- und Führungsaufgaben unter Berücksichtigung von Unternehmens- und Führungsgrundsätzen, unternehmerisches Denken und Handeln	(2) [...] in der Personalberatung sowie bei Projekten der Personal- und Organisationsentwicklung wahrzunehmen [...] soll qualifiziert beraten und Prozesse begleiten können [...] operativen und administrativen Aufgaben der Personalarbeit beherrschen [...] Entscheidungen in den Bereichen Personalpolitik, Personalplanung und Personalmarketing verantwortlich mitgestalten	3. anhand einer zielorientierten Führung, Kooperation und Kommunikation Geschäftsprozesse und Projekte nach innen und außen zu gestalten, zu moderieren und zu kontrollieren
Stellenbeschreibung als Instrument zur Bestimmung des erforderlichen Leistungsportfolios nachhaltiger Geschäftsmodelle (Performanzebene)	3. Auszubildende gewinnen, auswählen und beraten, Beschäftigte in Bildungs- und Lernfragen beraten	2. die betriebsbezogene berufliche Aus- und Weiterbildung sowie Personalentwicklung bedarfsgerecht und wirtschaftlich planen, in den Unternehmen beraten, durchführen sowie in der Qualität weiterentwickeln	3. Auswahl und Einsatz der personalwirtschaftlichen Instrumente zur Sicherung der Unternehmensziele								
Kompetenz- und Rollenprofil für die Stellenbeschreibung, Kompetenzmodell und Rollentypen (Kompetenzebene)		4. den Aufbau von fachlichen, sozialen und methodischen Kompetenzen im Unternehmen unterstützen, entsprechende Personalentwicklungsprojekte erarbeiten und umsetzen sowie die dazu notwendigen betrieblichen Veränderungsprozesse formulieren und erlebten									
Arbeitsaufgaben und Handlungssituationen der Stellenbeschreibung, Lernbedarfsanalyse (Performanzebene)		4. den Aufbau von fachlichen, sozialen und methodischen Kompetenzen im Unternehmen unterstützen, entsprechende Personalentwicklungsprojekte erarbeiten und umsetzen sowie die dazu notwendigen betrieblichen Veränderungsprozesse formulieren und erlebten									
Aufgabenorientierte Kompetenzbilanzierung, Kompetenzmodell (Kompetenzebene)		4. den Aufbau von fachlichen, sozialen und methodischen Kompetenzen im Unternehmen unterstützen, entsprechende Personalentwicklungsprojekte erarbeiten und umsetzen sowie die dazu notwendigen betrieblichen Veränderungsprozesse formulieren und erlebten									
Reflexionsgespräch (Personalentwicklungsgespräch), lernfeldorientiertes Kompetenzentwicklungsgespräch	5. Auszubildende und Beschäftigte begleiten sowie individuell fördern, 6. Fachkräfte in der Aus- und Weiterbildung berufspädagogisch begleiten	5. spezifische Betreuungs- und Qualifizierungsangebote für Zielgruppen, die zusätzlicher lernpsychologischer, sozialpädagogischer Unterstützung bedürfen, unter Berücksichtigung kultureller Unterschiede entwickeln		9. Führen von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern und Fördern ihrer beruflichen Entwicklung	9. Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter führen sowie ihre berufliche Entwicklung fördern, einschließlich Ausbildung von Nachwuchskräften, Umsetzen von Teamarbeit und Projektmanagement	10. Führen von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern und Fördern ihrer beruflichen Entwicklung	7. Führen von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern und Fördern ihrer beruflichen Entwicklung	7. Führen von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern und Fördern ihrer beruflichen Entwicklung			

*Es werden aus Platzgründen nur die männlichen Abschlussbezeichnungen aufgeführt. Diese beinhalten alle anderen Geschlechter.