



Förderschwerpunkt „Berufsbildung für nachhaltige Entwicklung 2015-2019“

Abschlussbericht

Projekttitel: Nachhaltige Lernorte im Gastgewerbe
Akronym: NL-G
Laufzeit des Modellversuchs: 2016-2019
Berichtszeitraum: 01.05.2016 – 30.08.2019
Förderkennzeichen: 21BBNE19



Zuwendungsempfänger:

Universität Bonn
Poppelsdorfer Allee 15
53115 Bonn

Autoren:

Prof. Dr. Stomporowski
Benjamin Laux
Helge Beißert-Riegel

Viabono GmbH
Hauptstraße 230
51503 Rösrath-Hoffnungsthal

Bonn, 05.09.2019

Inhaltsverzeichnis

Anmerkung	4
1. Allgemeine Angaben.....	4
1.1. Beteiligte Personen auf Seiten der Zuwendungsempfänger.....	4
1.2. Beteiligte Personen auf Seiten des BIBB	4
1.3 Beteiligte Praxispartner	5
1.4 Beteiligte Strategiepartner	5
1.5 Ziele des Modellversuchs	6
1.6 Zielgruppe(n) des Modellversuchs	6
2. Abstract	7
3. Arbeitsschritte und Methoden	7
3.1 Vorstudien (Fallanalysen, z.B. Expertengespräche u.ä.) zu den Umsetzungen nachhaltigkeitsorientierter Arbeits- und Geschäftsprozesse	7
3.2 Implementierung von Nachhaltigkeit in drei Modellversuchsbetrieben	7
3.3 Sondierung der Rahmen- und Gelingensbedingungen	12
3.4 Weitere Untersuchungen	13
4. Ergebnisse.....	13
4.1 Ergebnisse aus dem Modellversuch	13
4.1.1 Anzahl der Betriebe mit Nachhaltigkeits-Engagement	13
4.1.2 Unübersichtlicher Zertifizierungs-Markt trägt nicht zur Weiterentwicklung bei	14
4.1.3 Lehrbücher enthalten nur wenige Bezüge zu Nachhaltigkeit	15
4.1.4 Auszubildende bringen wenig Erfahrung bzgl. Nachhaltigkeit mit	15
4.1.5 Unterschiedliche Zugänge bei der Umsetzung von Nachhaltigkeit	16
4.1.6 Unvollständige Rahmenlehrpläne und Ausbildungsverordnung	16
4.1.7 Wissen über Gestaltungsmöglichkeiten im Rahmen gastronomischer Arbeits- und Geschäftsprozesse fehlt	17
4.1.8 Nachhaltigkeitsengagement als top-down und bottom-up Prozess	19
4.1.9 Nachhaltigkeit im Kontext von Bildung und Kompetenzen.....	21
4.2 Ergebnisse zu projektübergreifenden Zielen auf Programmebene des Förderschwerpunkts BBNE 2015-2019.....	23
5. Kooperation und Synergie	31
6. Evaluation	32
7. Transfer	34
8. Fortschreibung des Verwertungsplans.....	35
8.1 Wirtschaftliche Erfolgsaussichten	35
8.2 Wissenschaftliche und/oder technische Erfolgsaussichten	36
8.3 Anschlussfähigkeit	37

8.4 Schutzrechte	37
9. Schlussfolgerungen aus der Projektarbeit.....	37
9.1 Lessons learned	37
9.2 Desiderate	38
10. Öffentlichkeitsarbeit und Publikationen	39
10.1 Präsentationsmöglichkeiten für Nutzer	39
10.2 Wissenschaftliche Fachpublikationen	39
10.3 Publikationen für die Praxis.....	39
10.4 Präsentationen und Vorträge.....	39
10.5 Sonstiges.....	40
11. Soll-/Ist-Abgleich	Fehler! Textmarke nicht definiert.

Anmerkung

Die Laufzeit des Projekts wurde bis zum 30.09.2019 verlängert. Für den Berichtszeitraum 01.05.2016 – 28.02.2019 wurde bereits ein vorläufiger Abschlussbericht eingereicht. Dieser endgültige Abschlussbericht enthält nun abschließende Ergänzungen.

1. Allgemeine Angaben

1.1. Beteiligte Personen auf Seiten der Zuwendungsempfänger

(inkl. aller Mitarbeitenden)

Name	Vorname	Institution	Funktion	Stundenanteil	Telefon	E-Mail
Stomporowski	Stephan	Uni Bonn	Leitung		0228 73 600 82	stomporowski@uni-bonn.de
Laux	Benjamin	Uni Bonn	Wiss. Mitarbeiter	Volle Stelle (ab 03.04.2017)	0228 73 600 85	blaux@uni-bonn.de
Neuburg	Jeanette	Uni Bonn	Sekretariat		0228 773 4539	ife@uni-bonn.de
Dobesch	Myrjam	Uni Bonn	Wiss. Mitarbeiter	Volle Stelle (bis 31.12.2016)	0228 73 600 82	
Beißert-Riegel	Helge	Viabono	Hotel-Akquise Beratung		02205 9198350	beissert@viabono.de
Weber (geb. Schellhardt)	Saskia	Viabono	Hotel-Akquise Beratung		02205 9198350	weber@viabono.de

1.2. Beteiligte Personen auf Seiten des BIBB

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

1.3 Beteiligte Praxispartner

Name des Praxispartners (z. B. „Mustermann GmbH“, „Berufskolleg Musterstadt“, etc.)	Kategorisierung (z. B. Unternehmen, Bildungsträger, Berufsschule, Ausbildungsverbund, ÜBS, etc.)	Funktion im Modellversuch
MARITIM Hotel Königswinter	Betrieb	Modellversuchspartner
Waldhotel Felsbachhof	Betrieb	Modellversuchspartner
Hotel Gutshaus Stellshagen	Betrieb	Modellversuchspartner
Hotel Speicher am Ziegelsee GmbH	Betrieb	Fallstudie/Expertenbefragung/Netzwerkpartner
Restaurant Lippeschlösschen	Betrieb	Fallstudie/Expertenbefragung/Netzwerkpartner
Gasthof LindenGut	Betrieb	Fallstudie/Expertenbefragung
BIO Hotel Forellenhof	Betrieb	Fallstudie/Expertenbefragung
Hotel UHU Köln	Betrieb	Fallstudie/Expertenbefragung
Schützenhof Jever	Betrieb	Fallstudie/Expertenbefragung
Hotel Park Consul Köln	Betrieb	Fallstudie/Expertenbefragung
Almodóvar Hotel Berlin	Betrieb	Fallstudie/Expertenbefragung
Mövenpick Hotel Berlin	Betrieb	Fallstudie/Expertenbefragung
Spenerhaus Frankfurt	Betrieb	Fallstudie/Expertenbefragung

1.4 Beteiligte Strategiepartner

Name des Strategiepartners (z. B. „Verband der [...] -Berufe in Musterregion“, „IHK Musterbezirk“, etc.)	Kategorisierung (z. B. zuständige Stelle, Verband, Ministerium, Gewerkschaft, Verein, etc.)	Funktion im Modellversuch
Föno GbR, Gesellschaft zur Förderung traditioneller Obstwiesen und -weiden	Verein	Beratung und Unterstützung bei der Planung und beim Anbau von Streuobstbäumen im Modellversuch.
Slow Food Rheinland-Pfalz	Verein	Beratung und Austausch. Berücksichtigung der von Slow Food unterstützten Gemüsesorten im Modellversuch (Projekt „Arche des Geschmacks“).
Verein zur Erhaltung der Nutzpflanzenvielfalt e. V.	Verein	Beratung bei der Beschaffung und dem Anbau von alten Gemüsesorten.
Deutscher Hotel und Gaststättenverband (DEHOGA) AG Umwelt	Verband	Verbreitung der Modellversuchsergebnisse

1.5 Ziele des Modellversuchs

Ziel des Modellversuchs ist die Erstellung eines Konzepts für die Gestaltung nachhaltiger Lernorte im Gastgewerbe (-> **Gestaltungskonzept**). Nachhaltigkeit wird zwar innerhalb der Branche immer mehr zum Thema. Jedoch gibt es immer noch nur punktuell Engagement hinsichtlich einer nachhaltig ausgerichteten Hotellerie und Gastronomie. Zusätzlich ist das Gastgewerbe geprägt durch einen Fachkräftemangel und durch eine rückläufige Anzahl an interessierten Auszubildenden. Die Vertragslösungsquote der gastronomischen Ausbildungsberufe ist besonders hoch. Durch die im Projekt gewonnenen Erkenntnisse und das Gestaltungskonzept als eine Art Ratgeber sollen Betriebe des Gastgewerbes für die Implementierung von Nachhaltigkeit gewonnen werden. Betriebe unterschiedlicher Größe und Ausrichtung finden dort

- > praxisnahe Handlungsempfehlungen
- > branchenbezogene Anlaufstellen (Institutionen, Verbände usw. im Nachhaltigkeitssegment)
- > Netzwerkpartner
- > Good Practice-Beispiele
- >u.v.m.

Zentrale Ziele für die Erarbeitung des Gestaltungsrahmens lagen in

- > der Erforschung der organisatorischen Rahmenbedingungen für nachhaltiges Handeln im Gastgewerbe,
- > der Analyse von Implementationsbedingungen für das Gelingen von Strukturveränderungen,
- > der Untersuchung von Stabilisierungsfaktoren, die das Nachhaltigkeitshandeln auf Dauer in der Struktur bewahren sowie
- > der Ergründung der Organisationsbedingungen eines ‚Nachhaltigen Lernortes‘ im Gastgewerbe.

In der Ausbildung, insbesondere in der Berufsschule, spielen nachhaltige Themen noch eine untergeordnete Rolle. Weil aber z.B. Lernmaterialien für ‚Nachhaltige Lernorte‘

Voraussetzung sind, ist es ebenso Ziel, hier entsprechende Beispielmateriale zu entwickeln und in der Praxis zu erproben.

1.6 Zielgruppe(n) des Modellversuchs

Die Zielgruppen werden hauptsächlich durch den Gestaltungsrahmen erreicht. Zielgruppe des Modellversuchs und des Gestaltungskonzepts sind zum einen Betriebe des Gastgewerbes. Darunter fallen hauptsächlich Restaurant- und Hotelbetriebe, die sich vermehrt mit den Themen Nachhaltigkeit und Bildung für nachhaltige Entwicklung beschäftigen möchten. In den Betrieben werden gezielt Hotelleitungen und weiteres Leitungspersonal angesprochen, die Nachhaltigkeit übergeordnet im Betrieb implementieren können. Das Gestaltungskonzept richtet sich aber auch generell an Hotelmitarbeiter und Auszubildende (-> Schulungskonzept und Checklisten), die sich über Nachhaltigkeit in bestimmten Bereichen (abteilungsspezifisch) informieren können. Demnach ist das Gestaltungskonzept auch als Lehrbuch in der schulischen Ausbildung einsetzbar und richtet sich somit an Lehrkräfte im Bereich der Berufsausbildung. Schließlich sind Verbände und Kammern weitere Zielgruppen, die auch für die Weiterentwicklung von Ausbildungsordnungen verantwortlich sind.

2. Abstract

Im Modellversuch Nachhaltige Lernorte im Gastgewerbe (NL-G) wird ein Gestaltungskonzept für die Installierung nachhaltiger Lernorte im Bereich der Gastronomie entwickelt.

Gemeinsam mit den Modellversuchspartnern und den assoziierten Betrieben werden nachhaltige Arbeits- und Geschäftsprozesse zunächst analysiert und anschließend erprobt, ausgewertet und evaluiert. Grundlage bildet das methodische Design der Realanalyse, die neben Expertengesprächen die Einrichtung von praxisnahen Workshops und praktischen Erprobungsphasen vorsieht.

Die Ergebnisse fließen neben weiteren allgemeinen Analysen in das „Gestaltungskonzept (NL-G)“ ein und stehen als praxisnahes Instrument zur Installierung ‚Nachhaltiger Lernorte‘ der Öffentlichkeit als Buch zur Verfügung. Die Inhalte des Gestaltungskonzepts enthalten neben den Angaben zur Implementierung ‚Nachhaltiger Lernorte‘ auch allgemeine Hinweise, wie z.B. zu den Ausbildungsabbrüchen, Veränderungen gegenüber den Einstellungen zur Nachhaltigkeitsentwicklung, allgemeine Informationen zur Nachhaltigkeitsentwicklung in der Hotellerie, Checklisten zur Anleitung von Maßnahmen usw.

3. Arbeitsschritte und Methoden

Das Projekt folgt den Prinzipien der Realanalyse und gliedert sich in die folgenden Phasen:

- 3.1 **Vorstudien** (Fallanalysen, z.B. Expertengespräche u.ä.) zu den Umsetzungen nachhaltigkeitsorientierter Arbeits- und Geschäftsprozesse
- 3.2 **Implementierung** von Nachhaltigkeit in drei Modellversuchsbetrieben
- 3.3 **Sondierung** der Rahmen- und Gelingensbedingungen
- 3.4 Weitere Untersuchungen

3.1 Vorstudien (Fallanalysen, z.B. Expertengespräche u.ä.) zu den Umsetzungen nachhaltigkeitsorientierter Arbeits- und Geschäftsprozesse

Der erste Zeitraum des Projekts war durch Vorstudien zur organisatorischen Umsetzung von nachhaltigkeitsbezogenen Handlungskompetenzen und Werthaltungen im Ausbildungsbetrieb geprägt. Dabei wurden Best-Practice Betriebe besucht und zu ihren Erfahrungen befragt. Die Betriebe haben Nachhaltigkeit bereits erfolgreich implementiert und konnten hier vielfältige Einblicke zur Umsetzung liefern. Auf diese Weise konnten verschiedene nachhaltigkeitsorientierte Handlungskonzepte sowie unterschiedliche betriebliche Bedingungsfaktoren analysiert werden, die Aufschluss über die weitere Entwicklung eines Gestaltungskonzeptes sowie Erkenntnisse über die nachfolgenden Fallstudien gaben.

3.2 Implementierung von Nachhaltigkeit in drei Modellversuchsbetrieben

Gemeinsam mit drei Modellversuchsbetrieben wurden Workshops durchgeführt und Nachhaltigkeitsprojekte modellhaft umgesetzt. Darüber sollten Erkenntnisse über Gelingensbedingungen bei der Implementierung von Nachhaltigkeit im Betrieb gesammelt werden. Bewusst wurden drei Betriebe mit unterschiedlicher Struktur und Größe ausgewählt, um dadurch Erkenntnisse für verschiedene Betreiberformen und Größen zu

gewinnen. Dieses Vorgehen hat sich aber erst im Verlauf der Projektarbeit als zielführend herausgestellt, weil mit unterschiedlichen Organisationsstrukturen auch sehr verschiedene Handlungsmöglichkeiten einhergehen. Prinzipiell zeigt sich, dass Erkenntnisse aus Modellversuchen bei derart heterogenen Branchenmerkmalen (Betreiberform, Größe, Ausrichtung usw.) auch ein differenziertes Vorgehenskonzept zur Grundlage haben sollte. Vor diesem Hintergrund musste im Rahmen des Modellversuches NL-G auch die methodische Vorgehensweise fortlaufend den neuen Bedingungen angepasst werden.

A. Erster Modellversuch (Global agierendes Hotelunternehmen einer Hotelkette)

-> April 2017 bis April 2018

Es wurden Workshops auf der Ebene der Mitarbeiter in den unterschiedlichen Abteilungen durchgeführt. Im Rahmen dieser Veranstaltungen wurden aus der spezifischen Sicht der Mitarbeiter innerhalb der verschiedenen Arbeitsbereiche Vorschläge zur Implementierung nachhaltiger Arbeits- und Geschäftsprozesse initiiert. Beteiligt waren Mitarbeiter aller Arbeitshierarchien (Leitung bis Auszubildende) – die Vorschläge zur Entwicklung nachhaltigen Handelns wurden gemeinsam beraten und beschlossen (der wissenschaftliche Partner unterstützte diesen Prozess; z. B. über einen Ideenpool). Von Seiten der Universität Bonn wurden die Workshops organisiert und moderiert. Durch die Universität Bonn und die Viabono GmbH erfolgte eine fortlaufende fachliche und wissenschaftliche Unterstützung im Rahmen der Workshoparbeit. Die Umsetzung der Maßnahmen erfolgte hotelintern – Prozesse wurden wissenschaftlich begleitet.

Die Maßnahmen wurden aus den verschiedenen Bereichen der Nachhaltigkeit abgeleitet: ökologisches, ökonomisches, soziales, gesundheitliches und politisches Handeln.

Während der gesamten Umsetzungs- und Erprobungsphase wurden die Prozesse wissenschaftlich begleitet. Es wurden gezielte Weiter Schulungsbedarfe aufgezeigt. Pro Jahr waren zunächst vier bis fünf Workshops geplant, die den Umsetzungs- und Erprobungsprozess „unterbrechen“ – zwecks Nachbesserungen, Zwischenevaluationen u. ä. Im Rahmen der Wissenschaftsbegleitung während der Umsetzungsmaßnahmen wurden von Seiten der Universität Bonn fortlaufend die sich aus den Prozessen ergebenden „Eindrücke“ analysiert und für die Konzeptualisierung des Gestaltungskonzeptes aufbereitet.

Änderung während Durchführung: In einigen Abteilungen waren bereits nach zwei oder drei Workshopterminen Maßnahmen entweder abgeschlossen oder es gab keinen weiteren Spielraum für die Umsetzung.

B. Zweiter Modellversuch (kleiner Individualbetrieb, ländlicher Raum, v.a. Tagungshotel)

Start: Januar 2018 (laufend)

Der zweite Modellversuch wird mit einem kleinen, privatwirtschaftlich geführten Hotel durchgeführt. Durch den neuen Modellversuchspartner sollten vor allem wichtige Rückschlüsse auf die verschiedenen Strukturen der Branche entlang der Entwicklung von nachhaltigen Arbeits- und Geschäftsprozessen geschlossen werden (andere Struktur und Größe des Modellversuchs im Gegensatz zum ersten Modellversuch). Als Durchführungskonzept wurde auf die bereits bewährte Methode der Workshops und der Begleitung durch den wissenschaftlichen Partner (Projektteam aus Universität Bonn und Viabono GmbH) zurückgegriffen. Im Unterschied zum 1. Modellversuch fanden die Workshops aber nicht mit unterschiedlichen Abteilungen, sondern mit einer Art Projektteam statt. In diesem Rahmen erfolgte keine Sondierung von abteilungsbezogenen

Umsetzungsmaßnahmen (erster Modellversuch), sondern eine Modellierung eines für den gesamten Hotelbetrieb zentralen Nachhaltigkeitsanliegen. Gemeinsam mit der Hotelleitung wurde das Thema Biodiversität und die Umsetzung bzw. Integration in den hauseigenen Nutzgarten beschlossen. An den Workshops nahmen die Geschäftsführung, die Hotelleitung, die Küchenleitung sowie die Gärtnerin teil. Neu war die Einbeziehung flankierender Partner, die bei den Umsetzungsvorhaben im Projekt „Biodiversität“ halfen. Kooperiert wurde u.a. mit Slow Food (Rheinland-Pfalz) und der Gesellschaft zur Förderung naturnaher Obstwiesen und -weiden e. V.

Das Spektrum an Maßnahmen im Projekt Biodiversität umfasst die Planung, den Anbau und die Ernte von alten, in Vergessenheit geratenen Gemüse- und Obstsorten sowie deren Verarbeitung und die begleitende Kommunikation (Speisekarte u.a.). Durch eine Beschilderung mit Informationen zu den Sorten ist ein (nachhaltiger) Lernort für Gäste, Mitarbeiter und insbesondere Auszubildende entstanden (beispielhafte Schilder siehe ANHANG 1-2). Die Auszubildenden wurden in einem zweiten Schritt des Teilprojekts aktiv beteiligt, indem sie seit Ende 2018 ihren eigenen Bereich innerhalb des Nutzgartens bewirtschaften. Die Arbeit wird im Berichtsheft begleitet und damit auch der schulischen Bildungsarbeit zugänglich gemacht. Der erste Schritt erfolgte bereits mit der Einstellung der neuen Auszubildenden im dritten Quartal 2018. Sie wurden unmittelbar mit dem Projektgedanken konfrontiert, indem Ihnen das Anliegen des ‚Nachhaltigen Lernortes‘ kommuniziert wurde. Von betrieblicher Seite ist die künftige Arbeit im Bereich ‚Biodiversität‘ und ‚Nutzgarten‘ als Verpflichtung an die Auszubildenden herangetragen worden, damit sich die Entwicklung des ‚Nachhaltigen Lernortes‘ nicht als spezifische Besonderheit, sondern als obligatorischer Bestandteil der Ausbildung herausstellen sollte. Anfang 2019 pflanzten die Auszubildenden eigenverantwortlich jeweils eine alte Mangoldsorte an im hauseigenen Garten an. Mittlerweile haben die Auszubildenden die erste Ernte eingefahren. Diese wurde in der Restaurantküche im Rahmen einer besonderen Aktionswoche direkt verarbeitet. Insgesamt ist hier ein sehr positives Fazit zu ziehen. Die Auszubildenden haben ihr Nachhaltigkeitswissen durch aktive Beteiligung nicht nur erweitern können, sondern auch dessen praktische Umsetzbarkeit im betrieblichen Alltag erfahren. Darüber hinaus wurde der enge Rahmen der berufsspezifischen Ausbildung vergrößert, indem die Auszubildenden in einen **vollständigen Handlungszyklus** eingebunden wurden - und dieser beginnt im gärtnerischen Anbau und endet beim Gast (bzw. bei der Entsorgung der Lebensmittelreste). Diese Situation ist sicherlich ein Novum in der beruflichen Ausbildung, zumal zwar didaktisch im Rahmen der Berufsbildung von der Realisierung vollständiger Handlungswege gesprochen wird, deren betriebliche Umsetzung aber i.d.R. aufgrund der gastronomisch bedingten Arbeitsteilung kaum gelingen kann. In diesem Projekt zeigt sich jedoch die „Sprengkraft“ nachhaltig orientierter Bildungsarbeit, da hier tatsächlich berufsfeldübergreifende Aspekte involviert sind. Aus betrieblicher Sicht erfolgte zudem eine sehr positive Rückmeldung der Gäste, die von der Idee alte Gemüse- und Obstsorten zu rekultivieren begeistert waren. Aus der begleitenden Sondierung zum Verlauf der Implementierung ergab sich ein weiteres Projektvorhaben, das Ende 2018 umgesetzt wurde. Aufgrund des Gartenprojektes entstand der Bedarf an Weiterbildungsmaßnahmen, damit die Auszubildenden über das hoteleigene Projekt sachkundig Auskunft geben können. Angesichts dieser Situation sind Arbeitsmaterialien für die Auszubildende entwickelt worden, die diese selbstständig bearbeiten müssen und so über nachhaltige Aspekte aufklären. Die Gestaltung dieser Materialien wurde auf Grundlage der im Projekt gewonnenen Erkenntnisse konzipiert. Das heißt auch, dass hier insbesondere die Erkenntnisse aus den Workshops und begleitenden Experteninterviews eingeflossen sind. Hierüber konnte ermittelt werden, was Aspekte

nachhaltiger Hotelbetriebe sind, die einer besonderen Schulung bedürfen. Ein Beispiel ist die Bedeutung und Nutzung von regionalen und saisonalen Produkte. Die erstellten Lernsituationen nehmen dabei direkt Bezug zu den in den KMK-Rahmenlehrplänen ausformulierten Lernfeldern und Zielen der Ausbildung. Die Materialien sollten auch im 3. Modellversuch weitergeführt und angewandt werden. Eine beispielhafte Lernsituation ist in ANHANG 3 zu finden.

Nach einem Jahr ‚Nutzgarten – ein Nachhaltiger Lernort‘ lässt sich ein Fazit zu dem Projekt *Biodiversität* ziehen.

Allgemeine Erkenntnisse:

- Der Anbau regionalspezifischer Sorten, die teilweise zunehmend in Vergessenheit geraten, trägt zum Erhalt der Sorten und der allgemeinen Sortenvielfalt bei.
- Man braucht das entsprechende Personal, bestenfalls eine Gärtnerin/einen Gärtner, die/der sich um den Anbau und die Pflege der Gemüse kümmert.
- Die Küche ist in das Projekt einzubinden – hier bestehen Möglichkeiten, wie z.B. Beratung bei der Anpflanzung, Kooperation während der Wachstumsphase und Einbindung bei der Ernte (z.B. Küchenkräuter).
- Neben Wissen in den Bereichen Gartenbau, Botanik usw. benötigt man außerdem Geduld und Erfahrungswerte. Nicht alle gepflanzten Sorten bringen gleichviel Ertrag. Je nach Region und Bodenbeschaffenheit eignen sich bestimmte Sorten besser. Hier gilt es auszuprobieren und zu experimentieren. Zusätzlich sollte man sich Beratung holen. Im Projekt geschah dies z.B. durch einen Experten im Anbau alter Streuobstsorten, der die Beschaffenheit vor Ort prüfte und Empfehlungen für geeignete Sorten aussprach.
- Die Gestaltung lässt viele Freiheiten, z.B. die Schaffung eines Lernorts für Mitarbeiter, Auszubildende und Gäste. Schilder bieten Informationen und erweitern die Kenntnisse über Besonderheiten und Verwendungsmöglichkeiten der Gemüse- und Obstsorten.
- Generell empfiehlt sich der Kontakt zu Experten und Organisationen, die sich mit Saatgut und Biodiversität beschäftigen, z.B. Slow Food, Verein zur Erhaltung der Nutzpflanzenvielfalt e.V., Arche Noah u.v.m. Man kann hier von der Expertise profitieren, Saatgut beschaffen und gemeinsame Projekte durchführen.
- Das Angebot von Produkten aus dem eigenen Garten erweitert das Speisenangebot, was bei den Gästen sehr gut ankommt. Regionale und traditionelle Sorten sind im Trend und stehen für Innovation, Vielfalt und Regionalität.
- Der Weg vom Nutzgarten zu einem ‚Nachhaltigen Lernort‘ muss geplant werden. Es ist kein Selbstläufer, sondern ein anzulegendes Konzept, das Aspekte des Lernens beinhaltet. Zu diesem Zweck ist ein zentraler Gesichtspunkt zu beachten: Eine Konzeption bedarf eines grundsätzlichen Planungskonzeptes und einer situativen Passung (vgl. dazu 4.2)

Die im Projekt angebauten Gemüse- und Obstsorten sowie die bisherigen Erfahrungen sind in der folgenden Tabelle dargestellt.

Tabelle 1: Übersicht der im Modellversuch angepflanzten Gemüsesorten (Anbau 2018 und 2019)

Angepflanzte Gemüsesorten:	Erfahrungen:
■ Topinambur Sonnenstrauß	■ Bereicherung für den Garten durch schöne Blüte. Hoher Ertrag, wenig Pflegebedarf, verdrängt Unkraut.
■ Guter Heinrich (Wilder Spinat)	■ Geringer Ertrag (ggf. falscher Standort).
■ Wurzelpetersilie	■ Sehr guter Ertrag an Grün, Wurzeln kaum Ertrag (kann an der Trockenheit 2018 gelegen haben).
■ Wilhelmsburger Kohlrübe	■ Hoher Ertrag, gesunde Pflanzen, kein Insektenbefall, robust, verträgt gut Kälte – auch Ernte im Winter.
■ Rote Bete Chioggia	■ Sehr guter Ertrag, sehr gesunde Pflanzen, wenig Krankheitsbefall.
■ Kesselheimer Zuckererbse	■ Wächst üppig. Vergleichsweise wenig Ertrag. Sehr guter Geschmack. Gut für Bodenverbesserung.
■ Wollfrüchtiger Feldsalat Kölner Palm	■ Kaum Ertrag (kann an der hohen Trockenheit gelegen haben).
■ Karolas Rübchen	■ Kleine, aber feine und gesunde Pflanzen, robust auch bei Kälte.
■ Bindesalat Valmaine, Filderkraut, Tomate Bonner Beste, Schalerbse kleine Rheinländerin, Bonner Beste Kopfsalat, Vorgebirgstraube	■ Anbau in 2019. Noch keine Erfahrung.

Tabelle 2: Übersicht der im Modellversuch angepflanzten Obstsorten

Angepflanzte Obstsorten:	Erfahrungen:
■ Schöner aus Boskoop (Apfel)	Die Obstbäume wurden Ende 2018 gepflanzt. Erfahrungen zum Nutzen und betrieblichen Verwendung sind noch nicht vorhanden. Allerdings sind die Rahmenbedingungen erfasst: - ausreichend Platz - Beachtung der Wachstumszeit (bezüglich der Ernte) - Beachtung der Bodenkulturen (für die Sorten) - Abstimmung mit der Küche (Verwendung)
■ Geheimrat Dr. Oldenburg (Apfel)	
■ Rheinischer Krummstiel (Apfel)	
■ Zuccalmaglio Renette (Apfel)	
■ Gute Luise von Avranches (Birne)	
■ Hauszwetsche (Zwetsche)	

C. Dritter Modellversuch (mittelgroßer Individualbetrieb mit starker regionaler Wirtschaftsbedeutung)

Start: Januar 2019 (laufend)

Mit dem dritten und letzten Modellversuch sollte eine Zusammenarbeit mit einem mittelgroßen Betrieb erfolgen (Mitarbeiterzahl ca. 86). Auch hier erfolgte die Konzeptualisierung des Modellversuches über die Initiierung eines Arbeitstreffens (Workshop). In gleicher Weise wurden im *deduktiven Verfahren* die Erfordernisse des Betriebes in das Zentrum der Modellversuchskonzeption gestellt. Im gemeinsamen Austausch mit der Geschäftsleitung zeigte sich, dass der Betrieb Nachhaltigkeit zwar schon sehr umfassend umsetzt, dennoch Probleme in der Mitarbeiterkommunikation hinsichtlich der Vermittlung der hoteleigenen Nachhaltigkeits-Werte bzw. Nachhaltigkeits-Philosophie bestehen. Aus diesem Grund wurde beschlossen, den Modellversuch auf Grundlage eines zu konzipierenden *Mitarbeiterhandbuchs* zum Thema Nachhaltigkeit anzulegen. Hier wurde von Seiten des Projektteams ein Vorschlag für die Methodik und Gestaltung eines solchen Mitarbeiterhandbuchs gemacht, welches sich gezielt an die Auszubildenden und weiteren Mitarbeiter im Betrieb richtet. Ein Wunsch des Betriebs war es dabei, die Struktur auf Grundlage des Konzepts der Gemeinwohlökonomie zu verwenden. Der Betrieb hat bereits einen Gemeinwohlbericht erstellt. Zusätzlich war die Anwendung und Weiterentwicklung der Lernaufgaben in diesem Rahmen vorgesehen. Allerdings konnte dieses Vorhaben nur im Ansatz realisiert werden, da eine Evaluation der Lernaufgaben das Projektende überschritt.

Was in der vorherigen Projektarbeit (insbesondere durch die Experteninterviews) als Erkenntnis gewonnen wurde, bestätigte sich in der Arbeit mit dem 3.

Modellversuchspartner: Betriebe, die sich ganz gezielt nachhaltig ausrichten und dies ganzheitlich angehen (laut Typisierung die Gruppe der Konsequenten), haben besondere Anforderungen an die Auszubildenden und Mitarbeiter. Der Betrieb bietet ausschließlich vegetarische Kost in Bio-Qualität. Gäste kommen gezielt wegen diesem Konzept und haben besondere Wünsche (z.B. die Zubereitung eines Cappuccinos mit Hafermilch), hier bedarf es für die Auszubildenden gesonderte Schulung, die (bisher noch) nicht ausreichend in der Berufsschule abgedeckt wird. Aufgrund dieser Besonderheit wurden im dritten Modellprojekt die situativen Bedingungen über Gespräche mit der Leitungsebene ergründet – ein Verfahren, das als immer wiederkehrendes Motiv für die Gestaltung ‚Nachhaltiger Lernorte‘ bedeutsam wurde. Ein fixes Konzept widerspricht der Anwendbarkeit vor Ort, da hier die gastronomischen Besonderheiten zu stark variieren.

3.3 Sondierung der Rahmen- und Gelingensbedingungen

Als weiterer Arbeitsschritt sollten Wissen und Erfahrungen von Hotels, die bereits Nachhaltigkeit integriert haben, erhoben und aufbereitet werden. Dafür wurde die Methode der Experteninterviews gewählt. Befragt wurden Leitungspersonen von Hotels (und einem Restaurant). Es handelte sich dabei um leitfragengestützte Interviews, die vor Ort aufgenommen, transkribiert und anschließend im Rahmen einer inhaltlich strukturierten qualitativen Inhaltsanalyse nach Kuckartz (2016) ausgewertet wurden. Zentrale Handlungsempfehlungen wurden nach der Codierung (Ordnung des Materials in Kategorien) abgeleitet. Darüber hinaus fand eine Typenbildung statt, die Aufschluss über unterschiedliche Zugänge gibt (Art und Umfang der Implementierung von Nachhaltigkeit). (Ergebnisse siehe Punkt 6. Evaluation)

3.4 Weitere Untersuchungen

Da in den Experteninterviews immer wieder zur Sprache kam, dass die Qualität der Ausbildung in nachhaltigkeitsorientierten Betrieben höher als in konventionellen Betrieben sei, wurde eine begleitende Arbeitgeberumfrage gestartet. 17 Hotelleitungen aus Betrieben mit Nachhaltigkeitsorientierung beteiligten sich und füllten den Fragebogen vollständig aus. (Ergebnisse siehe Punkt 6. Evaluation)

Des Weiteren wurden immer wieder kleinere Untersuchungen und Umfragen mit den assoziierten Partnerbetrieben durchgeführt, beispielsweise zum Thema „Erwartungen an die Auszubildenden“ (Ergebnisse siehe Punkt 6.).

4. Ergebnisse

4.1 Ergebnisse aus dem Modellversuch

4.1.1 Anzahl der Betriebe mit Nachhaltigkeits-Engagement

Um den Status-Quo an Nachhaltigkeitsengagement in der Branche zu erheben, wurde für einen Buchbeitrag eine eigene Erhebung durchgeführt. Untersucht wurde, wie viele Betriebe der klassischen Hotellerie¹ in Deutschland mindestens ein Umwelt- oder Nachhaltigkeitszertifikat besitzen oder ein Umweltmanagementsystem anwenden. Als Grundlage wurden die Angaben der Siegel genutzt (Webseite der Betreiber). Viele Hotels sind gleich mehrfach ausgezeichnet. Diese Dopplungen wurden herausgerechnet. Die Anzahl der Betriebe mit Siegel wurde in Verhältnis zur Gesamtzahl der Betriebe in der klassischen Hotellerie gesetzt (Quelle: Statistisches Bundesamt). Das Ergebnis ist eine Quote von **ca. 2,5 Prozent**: Lediglich 2,5 Prozent der Betriebe verfügen demnach über mindestens ein Nachhaltigkeitssiegel.

Ziel der Erhebung war es, eine grobe Gegenüberstellung, also ein ungefähres Verhältnis von zertifizierten Betrieben zur Gesamthotellerie zu errechnen und darzustellen. Es gibt mehrere Einschränkungen. So wurden beispielsweise nicht alle im Markt agierenden Siegel mit einbezogen, da bei einigen Anbietern die Zahlen der Mitglieder nicht öffentlich zugänglich sind (z.B. beim Green Leaders Programm von Tripadvisor). Darüber hinaus ist zu beachten, dass nachhaltiges Engagement nicht zwangsläufig (oder ausschließlich) mit der Auszeichnung eines Siegels einhergeht. Es gibt mit Sicherheit eine Reihe vorbildlicher Betriebe in Deutschland, die Nachhaltigkeit (noch) nicht in Form eines Siegels kommunizieren. Dennoch korrespondiert das Ergebnis mit vergleichbaren Studien. In der Studie „Zertifizierungssysteme für nachhaltigen Tourismus“ der Hochschule für nachhaltige Entwicklung Eberswalde und dem Zentrum für Nachhaltigen Tourismus (ZENAT) aus dem Jahr 2016 wurde die Quote auf 5 Prozent geschätzt (Strasdas/Balaš/Zeppenfeld 2016, 27)². Das Ergebnis verweist auf einen sehr geringen Grad der Umsetzung von Nachhaltigkeit in der Branche. Eine wichtige Erkenntnis für die weitere Projektarbeit. Dem Projektteam war zwar

¹ Die klassische Hotellerie besteht aus Hotels, Hotels Garni, Pensionen und Gasthöfen.

² Die Quote ist aufgrund einiger Variablen in der Berechnung höher: Untersucht wurde das gesamte Gastgewerbe. Außerdem fließt eine sehr große Anzahl von Betrieben ein, die durch Wanderbares Deutschland ausgezeichnet wurden. Dieses Siegel wurde bei der eigenen Berechnung nicht herangezogen, da Nachhaltigkeit dort nur als Wahlkriterium Berücksichtigung findet.

vorher bewusst, dass es noch viel Potential zur weiteren Entwicklung von Nachhaltigkeit in der Branche gibt. Dass die Quote so gering ausfällt, wurde aber nicht vermutet.

Tabelle 3: Anteil der nachhaltigen Hotels in Deutschland (Stand 03/2018)

Zertifikate, Kooperationen und Umweltmanagementsysteme:	Anzahl Betriebe:
Partner der Nationalen Naturlandschaften	244
Certified Green Hotel	100
DEHOGA Umweltcheck	98
Bayerisches Umweltsiegel/ Umweltpakt Bayern	73
GreenSign (u.a. GreenLine Hotels)	64
Eco-Management and Audit Scheme (EMAS)	59
Viabono	54
Wellness Stars Hotels & Resorts	48
Wellnesshotels & Resorts Qualitätsstandards	46
BIO Hotels (eco hotels certified Zertifizierung)	43
Green Globe	37
Green Key	35
DGNB Auszeichnung Nachhaltiges Bauen	31
Blaue Schwalbe	30
Green Pearls	20
Klima-Hotels	7
Sleep Green Hotels	6
Deutscher Nachhaltigkeitskodex	6
Travelife	6
TourCert	4
EU Ecolabel	2
Gesamtzahl der Zertifikate:	1.013
Gesamtzahl der zertifizierten Betriebe:	831
Gesamtzahl der Betriebe (klassische Hotellerie):	32.704
Prozentualer Anteil der ausgezeichneten Betriebe:	2,5 %

Quelle: Laux/Stomporowski 2018

Weiterführende Studien/ Quellen im Rahmen des Modellversuches:

Laux, B. & Stomporowski, S. (2018). (siehe Punkt 10.2)

Strasdas, Wolfgang/ Balaš, Martin/ Zeppenfeld, Runa (2016): Bestandsaufnahme und Bewertung von Zertifizierungssystemen für nachhaltigen Tourismus in Deutschland. Publikation der Studie „Zertifizierungssysteme für nachhaltigen Tourismus“ (Az: 90 381/760). Unter Mitarbeit von Elisabeth Hill. Hg. v. Hochschule für nachhaltige Entwicklung Eberswalde und ZENAT – Zentrum für Nachhaltigen Tourismus. Eberswalde. Online verfügbar unter http://zenat-tourismus.de/images/pdf/Zertifizierungssysteme_nachhaltiger_Tourismus_in_Deutschland.pdf, [Stand: 23.03.2018].

4.1.2 Unübersichtlicher Zertifizierungs-Markt trägt nicht zur Weiterentwicklung bei

Wie Tabelle 1 aufzeigt, gibt es ein sehr großes Angebot an Zertifizierung in der Branche. Dies ist aber für die Gesamtentwicklung nicht förderlich, sondern muss eher als Hindernis zur weiteren Verbreitung von Nachhaltigkeit eingestuft werden. Das Angebot ist derart groß und unübersichtlich, dass es für Hotels und Gäste sehr schwer ist, sich zu orientieren. Die in Tabelle 1 gelisteten Siegel sind alle unterschiedlich ausgerichtet. Es gibt Zertifikate, die sich auf Umweltschutz beschränken, weitere berücksichtigen in ihren zu erfüllenden Standards und Kriterienkatalogen auch soziale Aspekte der Nachhaltigkeit. So wird Nachhaltigkeit ganzheitlicher betrachtet. Weitere Unterschiede bestehen z.B. bei der Prüfung der Beitrittskriterien und der Höhe der Beitrittsgebühren. Die meisten Zertifikate haben nur

wenige Mitglieder und können somit nur wenig Mitgliedsbeiträge generieren. Dadurch ist das Budget für Marketingmaßnahmen begrenzt, was das Wachstum einzelner Zertifikate bremst. Sie können keine Aufmerksamkeit beim Gast erzeugen. Die Folge ist, dass die Siegel beim Gast allesamt weitestgehend unbekannt sind. Der Anreiz für Hotels, ein Nachhaltigkeitssiegel zu erlangen ist somit nicht hoch. Die Hotels beklagen die unzureichende Nachfrage der Gäste. Die Gäste wiederum beklagen ein unzureichendes Angebot an nachhaltig ausgezeichneten Hotels.

Die Expertengespräche und Arbeit in den Modellversuchen haben gezeigt, dass das Gastgewerbe durch Vielfalt und Diversität geprägt ist. Somit ist es in gewisser Weise erforderlich, dass es für die unterschiedlich aufgestellten Hotels auch passgenaue Zertifikate gibt. Eine gewisse Zahl unterschiedlich ausgerichteter Siegel ist also notwendig, jedoch sollte die große Anzahl der Angebote reduziert werden. Insbesondere da auch Zertifikate mit einem geringen Anspruch im Markt existieren und sehr stark auf Kommunikation und weniger auf kontinuierliche Verbesserung abzielen. Eine gewisse Konsolidierung des Marktes scheint notwendig, was auch viele Vertreter der Branche so sehen.

Weiterführende Studien/ Quellen im Rahmen des Modellversuches:

Laux, B. & Stomporowski, S. (2018). (siehe Punkt 10.2)

4.1.3 Lehrbücher enthalten nur wenige Bezüge zu Nachhaltigkeit

Dass Nachhaltigkeit nur geringfügig im Berufsschulunterricht behandelt wird, wurde im Rahmen der Expertengespräche und im Austausch mit den Auszubildenden in den Modellversuchen gespiegelt.

Im Rahmen eines Buchbeitrags wurde untersucht, wie der Aspekt Biodiversität (Artenvielfalt) in den Lehrbüchern behandelt wird. Der Schutz der Biodiversität ist für das Gastgewerbe von entscheidender Bedeutung. Das Artenreichtum der Natur trägt zur Attraktivität von Regionen bei. Ein breites Spektrum an saisonalen und regionalen Produkten bereichert das Angebot und die Speisekarte der Betriebe.

In einer Lehrbuchanalyse wurden die Lehrbücher der Verlage Pfanneberg und Handwerk und Technik untersucht, die aufgrund ihrer großen Verbreitung als Branchenstandard gelten. Die Bestandsaufnahme wurde für die gastgewerblichen Ausbildungsberufe Köchin/Koch, Hotelfachfrau/Hotelfachmann und Restaurantfachfrau/Restaurantfachmann vorgenommen. Ergebnis ist, dass es zwar immer wieder indirekte Bezugspunkte gibt, Biodiversität aber insgesamt nur selten direkt thematisiert wird. Nachhaltigkeit wird insgesamt nur unzureichend behandelt. Die Lehrbücher weisen nur kurze Umweltschutzkapitel auf, an weiterführenden Themen der Nachhaltigkeit (z.B. Biodiversität) mangelt es aber.

Die Ergebnisse verweisen auf den Bedarf an Lernmaterialien zur Nachhaltigkeit. Dies wurde auch in den Modellversuchen gespiegelt, weswegen Lernmethoden zu nachhaltigen Themen entwickelt wurden. Die Erfahrungen im 3. Modellversuch zeigen, dass gerade hier der Bedarf an speziellen Schulungen sehr hoch ist, da der Betrieb Nachhaltigkeit sehr umfangreich umsetzt und es hier stark zur Ausrichtung des gesamten Hotels dazugehört (ausschließlich 100% vegetarische Bio-Kost u.a.).

4.1.4 Auszubildende bringen wenig Erfahrung bzgl. Nachhaltigkeit mit

Ergebnis der Expertengespräche und Modellversuche ist außerdem, dass die Auszubildenden ihre Ausbildung mit geringem Kenntnisstand im Bereich Umweltschutz/Nachhaltigkeit beginnen. Auch wenn es hin und wieder Ausnahmen gibt, bestätigen die Hotelleitungen in

den Expertengesprächen durchweg, dass die Auszubildenden nur geringe Kenntnisse über Nachhaltigkeit mitbringen. Man hat sich aber damit arrangiert. Das Wissen über bzw. eine Sensibilisierung für Nachhaltigkeit sind keine Einstellungskriterien. Dies wird zwar von den Betrieben gerne gesehen, aber kann auch allein aufgrund der schwierigen Personalgewinnung (Fachkräftemangel, rückläufige Zahlen von Bewerbungen) nicht als Voraussetzung gestellt werden. Die Auszubildenden werden im Betrieb geschult. Auch weil dies in der Berufsschule nicht geleistet wird. Entweder geschieht dies ad hoc im Alltagsgeschäft oder systematischer, bspw. in Form von regelmäßigen Schulungsterminen zu Themen der Nachhaltigkeit. Die Betriebe betonen, dass sie in diesem Bereich sehr viel leisten müssen, da die Auszubildenden in der Berufsschule damit nur wenig in Berührung kommen. Auch die Arbeit im 3. Modellversuch weist auf fehlende Kenntnisse im Bereich Nachhaltigkeit hin. Da man nur begrenzt Zeit hat die teilweise sehr umfangreichen Maßnahmen und die eigene Nachhaltigkeitsphilosophie zu erklären ist ein Mitarbeiterhandbuch zum Thema Nachhaltigkeit geplant, das im Rahmen des Modellversuchs angestoßen wurde.

4.1.5 Unterschiedliche Zugänge bei der Umsetzung von Nachhaltigkeit

Betriebe, die sich für Nachhaltigkeit engagieren, weisen einen unterschiedlichen Zugang auf. Dies ist Ergebnis der Expertengespräche. Grob kann man die Zugänge „Persönliche Überzeugung“ und „Betriebswirtschaftliche Optimierung“ unterscheiden. Demnach gibt es Hotels, die Nachhaltigkeit aus ihrer persönlichen Einstellung heraus umsetzen und jene Betriebe, die Nachhaltigkeitsmaßnahmen vorrangig aufgrund von Einsparpotentialen durchführen. Nach Auswertung der Expertengespräche kann dies noch genauer ausdifferenziert werden. Nach einer kategorienbasierten Auswertung wurde eine Typisierung der Betriebe vorgenommen. Drei Typen lassen sich unterscheiden:

- Die Pragmatiker
- Die Ambitionierten
- Die Konsequenzen

Mehr dazu in Punkt 6 (Evaluation) und im Forschungsbericht der Expertengespräche (Anhang).

4.1.6 Unvollständige Rahmenlehrpläne und Ausbildungsverordnung

Für die Ausbildung im Gastgewerbe sind für die berufsschulische und betriebliche Ausbildung folgende Vorgaben relevant:

- Rahmenlehrplan für die Berufsausbildung im Gastgewerbe (Beschluss der Kultusministerkonferenz vom 05.12.1997 i.d.F. vom 28.03.2014),
- Rahmenlehrplan für den Ausbildungsberuf Koch/Köchin (Beschluss der Kultusministerkonferenz vom 05.12.1997)
- Verordnung über die Ausbildung im Gastgewerbe (13.02.1998).

Im Rahmen des Modellversuches erfolgten zahlreiche Experteninterviews mit dem Ziel, *Änderungsbarrieren* (SCHREYÖGG/ GEIGER 2016, S. 361) im Hinblick auf die Umsetzung von ‚Nachhaltigen Lernorten‘ sowie der Implementation nachhaltigkeitsorientierter Arbeits- und Geschäftsprozesse zu identifizieren. Ein zentrales Ergebnis war die von allen befragten Personen geäußerte Kritik an der bestehenden Ausbildungsverordnung bzw. den

berufsschulischen Inhalten (und damit am KMK-Rahmenlehrplan). Eingewandt wurde der Mangel ausgewiesener Nachhaltigkeitsthemen, die aber für eine erfolgreiche Ausbildung in nachhaltigkeitsorientierten Hotel- und Gaststättenbetrieben von Relevanz sind. Ein Beispiel sind die Kenntnisse im Kontext alter Gemüsesorten, die bei einem der Modellversuchspartner angepflanzt, verarbeitet und den Gästen in Form unterschiedlicher Speisen angeboten werden. Solche Themen sind in nachhaltigkeitsorientierten Hotel- und Gaststättenbetrieben Teil des beruflichen Alltages und besitzen im Rahmen der betrieblichen Ausbildung eine hohe Bedeutung. Die derzeitigen Rahmenlehrpläne und Ausbildungsverordnungen bilden aber solchen Bedarf nicht ab, was aus Sicht der Ausbildungsbetriebe zu einer erheblichen Mehrbelastung führt. Der Aufwand wird von Seiten der befragten Hotel- und Gaststättenleitungen als erheblich eingestuft, da sich mit der Einführung von nachhaltigkeitsorientierten Arbeits- und Geschäftsprozessen eine Reihe an veränderten und/oder neuen Tätigkeitsfelder öffnen. Dazu folgender Ausschnitt:

- KÜCHE: Verarbeitung alter Obst- und Gemüsesorten (-> Biodiversität); Auflagen der Bio-Zertifizierung (-> Richtlinien); Berücksichtigung bedrohter Fischarten (-> Artenschutz) usw.
- RESTAURANTFACHMANN/ -FRAU: Angebot bio-zertifizierter Weine (-> Produktionsverfahren); Verwendung wiederverwertbarer Materialien (-> Recycling) usw.
- HOTELFACHMANN/ - FRAU: Einsatz biologisch abbaubarer Hygieneartikel (-> Umweltschutz); Beratung der Gäste hinsichtlich nachhaltigkeitsorientierter Freizeitangebote (-> Kommunikation); gesonderte Mülltrennung (-> Wertstofferhaltung) usw.

Eine Integration solcher Themen auf Grundlage der bestehenden Verordnungen und Rahmenlehrpläne wird von allen befragten Personen als sehr schwierig eingeordnet. Denn die Passgenauigkeit scheitert am traditionellen Verständnis der Arbeits- und Geschäftsprozesse im Gastgewerbe. So ließe sich z.B. das Thema „alte Gemüsesorten“ im *Lernfeld 3.4 3. „Regionale in- und ausländische Küche“* platzieren, doch konturiert sich hier ein eher traditionell-ausbuchstabiertes Verständnis von Regionalität, das weniger auf den Aspekt der Biodiversität abstellt, als vielmehr das Wissen um regionale Spezialitäten meint. Auch in der Ausbildungsverordnung findet sich lediglich das Thema „Umweltschutz“ – weiterführende nachhaltigkeitsorientierte Themen bleiben derzeit ausgeklammert. Für die Ausbildung in nachhaltigkeitsorientierten Betrieben des Gastgewerbes besteht an dieser Stelle erheblicher Nachbesserungsbedarf.

Weiterführende Studien/ Quellen im Rahmen des Modellversuches:

Stomporowski, Stephan/ Rapske, Rube (2017): Nachhaltigkeit im Spiegel didaktischer Zugänge und ordnungspolitischer Vorgaben, Düsseldorf. Beitrag zur Dokumentation der Hochschultage Berufliche Bildung 2017.

Unter: www.berufsbildung.nrw.de [-> Veröffentlichungen -> Hochschultage Berufliche Bildung 2017].

Schreyögg, Georg/ Geiger, Daniel (2016): Organisation – Grundlagen moderner Organisationsgestaltung. Mit Fallbeispielen, Wiesbaden.

4.1.7 Wissen über Gestaltungsmöglichkeiten im Rahmen gastronomischer Arbeits- und Geschäftsprozesse fehlt

Im Rahmen der theoretischen Vorstudien des Modellversuches wurden u.a. die Untersuchungen von KAISER/ FUHRER (2000) sowie LAW (2000) bezüglich der Bedeutung des „Wissens“ für nachhaltig manifestes Handeln berücksichtigt. Die Ergebnisse dieser

Vorstudien wurden mit den Experteninterviews (Fallstudien) verglichen und ausgewertet (u.a. veröffentlicht im Beitrag LAUX/ STOMPOROWSKI 2018). Einer der zentralen Erkenntnisse betrifft das oft fehlende Gestaltungswissen im Hinblick auf eine betrieblich-passgenaue Umsetzung von nachhaltigkeitsorientierten Arbeits- und Geschäftsprozessen und damit bezüglich der Installierung ‚Nachhaltiger Lernorte‘. Beachtenswert sind in diesen Zusammenhang die von KAISER/ FUHRER unterschiedenen Handlungskorridore, die im Rahmen des Modellversuches auf das Thema der Nachhaltigkeit übertragen wurden (vgl. KAISER/ FUHRER 2000, 53; LAUX/ STOMPOROWSKI 2018):

- NACHHALTIGKEITSWISSEN: Im Rahmen der Realanalysen (hier v.a. die Workshops) wurde festgestellt, dass ein Großteil der Mitarbeiter nur rudimentäres Wissen über Nachhaltigkeitsaspekte besaß. Insbesondere in Betrieben, die einem eher pragmatischen und distanzierten Ansatz der Nachhaltigkeitsorientierung folgen, wurde das Fehlen von Nachhaltigkeitskenntnis deutlich sichtbar. Aus diesem Grund bestanden oft Vorbehalte gegenüber der Implementierung von Nachhaltigkeitsanliegen, die aufgrund der fehlenden Hintergrundinformationen als nicht praktikabel, wenig gästeorientiert u.ä. abgelehnt wurden. Auf dieser Grundlage gelingen nur partielle Gestaltungsvorhaben, die eine breite Zustimmung fanden. Ein anderes Bild zeigte sich bei betrieblichen Modellversuchspartnern mit hoher Nachhaltigkeitsorientierung und geringer Anzahl an Mitarbeitern. Aufgrund der „kleinen“ Kommunikationswege konnten *Wissenslücken* z.B. über innerbetriebliche Schulungen ausgeglichen werden. Allerdings wurde auch in diesen Betrieben oft das fehlende Allgemeinwissen gegenüber Nachhaltigkeitszuständen moniert. Ferner bestand auch bei engagierten Personen Schulungsbedarf, da mit der Integration neuer Arbeitsprozesse z.T. auch Spezialwissen erforderlich wurde, das nur über eine flankierende Expertenberatung eingeholt werden konnte [die Ergebnisse aus dem dritten Modellversuch stehen hier noch aus].
- NACHHALTIGES SOZIALES WISSEN: Ohne eine innerbetriebliche Akzeptanz stehen mögliche Gestaltungswege nach den Untersuchungen von KAISER/ FUHRER (2000) auf einem eher geringen Erfolgsniveau. Das soziale Wissen umschließt das sozial geteilte Wissen in Form sozialer Repräsentationen, das u.a. das Vertrauen in das Wissen und die Motive der anderen Arbeitskolleginnen und Arbeitskollegen meint. Sofern hier keine geteilten Repräsentationsformen vorliegen, so die Ergebnisse v.a. aus den Workshops, werden Gestaltungswege oft mangels sozialer „Zustimmung“ Dritter blockiert. Ein völlig anderes Bild zeigt sich wiederum in Betrieben mit hoher Nachhaltigkeitsorientierung, bei der eine gemeinsame Wertebasis über das betrieblich-nachhaltige Handeln erzielt werden konnte. Diese Basis aber zu erzielen – eben dies wird von allen Modellversuchsbetrieben als große Herausforderungen identifiziert. Denn hier fließen Aspekte der persönlichen Werthaltung ein, die sich nicht „erzwingen“ lassen. Zudem kann u.U. auch berufsfachliches Handlungswissen zu einer Konflikthaltung führen, da hier unterschiedliche Qualitätskriterien zum Ausdruck kommen (z.B. als Konflikt zwischen ökologischen Absichten und ökonomischen Interessen).
- NACHHALTIGES HANDLUNGSWISSEN: Im Rahmen der Workshops wurde nach einem Austausch über nachhaltigkeitsorientierte Handlungsmöglichkeiten stets die Frage nach der konkreten Gestaltung gestellt. Es zeigte sich, dass dieser Prozess u.a. zu erheblichen Schwierigkeiten führen kann, weil sich mit Nachhaltigkeitshandlungen oft auch die betrieblichen Strukturen verändern und so neue Abstimmungsprozesse

notwendig werden. Allein aber das Verfügen über neues Handlungswissen ist bei einem Wandel der realen betrieblichen Handlungskontexte nicht ausreichend. Da die bestehenden Handlungsrouniten mit den vorhandenen Handlungsstrukturen korrespondieren, stehen bei Veränderungen der Arbeitsprozesse immer auch die Strukturen – u.U. auch der Weisungsbefugnisse zur Disposition. Daher bedarf es nicht nur Formen des Handlungswissens, sondern auch einer darauf abgestellten Kommunikationskultur.

Wissen wird hier als eine der zentralen Voraussetzungen für nachhaltig-manifestes Handeln und damit auch für die Ermöglichung ‚Nachhaltiger Lernorte‘ bewertet. Dabei handelt es sich um ein Zusammenspiel von Nachhaltigkeitswissen, einem sozial-geteilten (Repräsentations-)Wissen sowie um Handlungswissen beruflicher Gestaltungsfelder. Ein solches Wissensrepertoire steht allerdings nicht im Widerspruch zur traditionellen Handlungskompetenz und den hier eingewobenen Qualifikationen. Dennoch bedarf es der besonderen Ausbildung, weil sich nachhaltiges Handeln durchaus im Widerspruch zu traditionellen Maßstäben befinden kann. Andernfalls überwiegen Skepsis und fehlendes Vertrauen, was Umsetzungsblockaden zur Folge haben kann – so die Erfahrungen zahlreicher Workshops im Modellversuch NL-G. Hilfreich sind u.a. externe Hilfen, die von professioneller Seite Spezialkenntnisse einbringen und so auch zu neuen Verlässlichkeiten anregen. Beispiele dafür sind nachhaltigkeitsorientierte Zertifizierer, die z.B. über vorhandene Einsparungspotenziale sachkundig aufklären.

Weiterführende Studien/ Quellen im Rahmen des Modellversuches:

LAUX, Benjamin; STOMPOROWSKI, Stephan: Strukturen und Einflüsse auf die Implementierung nachhaltiger Arbeits- und Geschäftsprozesse, in: LAUX, Benjamin; STOMPOROWSKI, Stephan: Nachhaltigkeit in Bereichen Tourismus, Hotelgewerbe und Ernährung, Hohengehren, 2018, S. 21-46.

KAISER, Florian G.; FUHRER, Urs: Wissen für ökologisches Handeln, in: MANDL, Heinz; GERSTENMAIER, Jochen (Hrsg.): Die Kluft zwischen Wissen und Handeln. Empirische und theoretische Lösungsansätze, Göttingen, Bern, Toronto, Seattle, 2000, S. 51–71.

LAW, Lai-Chong: Die Überwindung der Kluft zwischen Wissen und Handeln aus situativer Sicht, in: MANDL, Heinz; GERSTENMAIER, Jochen (Hrsg.): Die Kluft zwischen Wissen und Handeln. Empirische und theoretische Lösungsansätze, Göttingen, Bern, Toronto, Seattle, 2000, S. 253-288.

4.1.8 Nachhaltigkeitsengagement als top-down und bottom-up Prozess

Einer der zentralen Fragen im Rahmen der Modellversuche war, wie das theoretische Anliegen der Nachhaltigkeit in die Struktur des Gastgewerbes übergehen kann. Diesbezüglich wurden 15 umfangreiche Experteninterviews in ganz Deutschland mit Personen aus der Leitungsebene nachhaltigkeitsorientierter Betriebe durchgeführt. Entscheidend war der Mix an unterschiedlichen Betriebsarten sowie Realisierungsvorhaben, um ein möglichst breit gefächertes Spektrum an organisatorischen Erfahrungshandlungen zu generieren. Die Ergebnisse waren zunächst eindeutig und verwiesen auf einen *klassisch-linearen top-down-Prozess*. Allerdings erwiesen sich die konkreten Prozessverfahren als differenziert, weshalb keine einheitliche Organisationsstruktur -gleichsam schablonenhaft- zum Vorschein trat. Die tatsächlichen Unterscheidungsmerkmale zeigten sich entlang der *Nachhaltigkeitsintensität*, mit welcher die verschiedenen Betriebe ihr jeweiliges Nachhaltigkeitsanliegen in die Strukturen überführten. Diesbezüglich konnten im Modellversuch folgende „Typen“ unterschieden werden, denen eine jeweils andere Nachhaltigkeitsaktivität zugeordnet wurde: *Pragmatiker*, *Ambitionierte* und *Konsequente* (siehe dazu auch Punkt 6). Zwar ließ sich bei allen Formen das Prinzip eines *top-down-Prozess* identifizieren, doch nur im Hinblick

auf die Prozessinitiative. Diese wird zunächst im Verantwortungsbereich der Leitung gesehen, wobei dann entlang der nachfolgenden Schritte sich je nach Durchdringungsgrad weitere Handlungskorridore für die Mitarbeiter erschließen. So besteht ein erheblicher Unterschied, ob eine Umstellung auf einen Öko-Stromanbieter erfolgt, dem keine weiteren Veränderungen der Arbeitsprozesse folgen oder eine Umstellung auf eine ausschließlich vegetarische Küche geplant ist – hier bedarf es mindestens der Einbeziehung des Küchenpersonals.

Für den Modellversuch kam es nun darauf an, die jeweiligen *Änderungsbarrieren* zu identifizieren, die sich im Prozess organisatorischer Neuerungen ergeben (vgl. STOMPOROWSKI/ LAUX 2019). Es erwies sich vorteilhaft, hier nach „Nachhaltigkeitstyp“ zu differenzieren, zumal sich aus der Intensität von Implementationsmaßnahmen jeweils andere Änderungsbarrieren erschließen.

Pragmatiker

Als Pragmatiker zeigen sich Betriebe mit einer eher geringen Veränderungsbereitschaft zur Strukturveränderung. Dazu gehören z.B. Maßnahmen zur Energiereduzierung. Solche Prozesse werden i.d.R. als lineare top-down-Modelle gehandhabt, was eine geringe bis nicht vorhandene Beteiligungskultur gegenüber den Mitarbeitern bedeutet. Selbst Abteilungsleitungen bleiben u.U. an den Maßnahmen unbeteiligt. Folge ist eine *strukturelle Trägheit* (SCHREYÖGG/ GEIGER 2016, S. 364), die einen Wandel zu einer veränderten Unternehmenskultur blockiert. Dynamisierungsprozesse infolge neuer Handlungsrouinen bleiben aus (vgl. STOMPOROWSKI/ LAUX 2019). Punktuelle Maßnahmen sind aber durchaus möglich, sofern die Verantwortlichkeiten an der Person der Leitung gebunden bleiben.

Ambitionierte

Auf der Ebene von ambitionierten Leitungen eröffnen sich oft verschiedene Handlungskorridore, in welchem Nachhaltigkeitsanliegen verankert werden. Auch hier findet sich ein top-down-Modell, das allerdings vereinzelt Verantwortlichkeiten v.a. auf Abteilungsleitungen überträgt. Dies betrifft z.B. die eigenständige Planung von Speisen oder auch der selbstverantwortliche Einkauf von speziellen Reinigungsmitteln. Merkmal dieser Konzeption ist die aktive Teilnahme am Veränderungsgeschehen, in deren Kontext sich Potenziale für eine Aufweichung des top-down-Prozesses zeigen (vgl. SCHREYÖGG/ GEIGER 2016, S. 368).

Konsequente

Eine konsequente Umsetzung nachhaltigkeitsbetonter Gastronomie, so die Ergebnisse aus dem Modellversuch, ist zunächst ebenfalls auf der Ebene von top-down-Prozessen angesiedelt. Allerdings verweist bereits das soziale Anliegen des Nachhaltigkeitsgedankens auf eine verstärkte Beteiligungskultur, deren Wirkungsgrad aber vom Wissen der einbezogenen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter abhängig ist (vgl. Punkt 4.1.7). Diese Änderungsbarriere wird oft über eine gezielte Rekrutierung von Personen überwunden, die bereits Nachhaltigkeitsinteressen und entsprechende Kenntnisse miteinbringen [-> Im Rahmen des dritten Modellversuches werden hier noch weitere Erfahrungen gesammelt]. Da sich hier eine hohe Identifikation mit der Idee der Nachhaltigkeit manifestiert, werden die Potenziale der Mitarbeiter als Teile des betrieblichen Organisationsprozesses stärker berücksichtigt. Der Aufbau auch flacher Hierarchien ist angelegt, in deren Kontext sich auch bottom-up Strukturen erschließen.

Weiterführende Studie/ Quelle im Rahmen des Modellversuches:

STOMPOROWSKI, Stephan; LAUX, Benjamin: Gestaltung ‚Nachhaltiger Lernorte‘ im Gastgewerbe, in BIBB Sammelband (n.n.).

4.1.9 Nachhaltigkeit im Kontext von Bildung und Kompetenzen

Im Zusammenhang mit den theoretischen Studien zur Installierung ‚Nachhaltiger Lernorte im Gastgewerbe‘ stand die Frage, inwieweit sich mit der Idee der Nachhaltigkeit ein Bildungs- und/oder Kompetenzkonzept erschließt. Diese Frage ist insofern von Bedeutung, weil nachhaltiges Handeln mit einer Werthaltung einhergeht, die über die gleichsam beruflich-handwerkliche Ebene hinausgeht und eine andere bzw. beruflich-erweiterte Legitimationsfigur beinhaltet. Es stellt sich die Frage, *wie* (!) diese Legitimationsfigur begründet wird, da hier sehr unterschiedliche Möglichkeiten existieren. Des Weiteren sind auch die im Projekt entwickelten Lernmaterialien hinsichtlich ihrer impliziten Maßstäbe begründungsfähig, weshalb im Zusammenhang mit den theoretischen Studien nach einem, für das Gastgewerbe ausbuchstabierbaren Konzept der *Bildung* für nachhaltige Entwicklung gesucht wurde. Im Ergebnis war diese Suche erfolglos, weil sich die bislang publizierten Beiträge auf allgemeine Positionen beziehen und die Spezifika des Gastgewerbes ausgeklammert bleiben. Dazu hier ein nur skizzenhafter Ausschnitt der Problematik, weitere Vertiefungen sind in Planung bzw. nur in allgemeiner Form veröffentlicht (STOMPOROWSKI 2019):

Nachhaltigkeit und Bildung ... im Gastgewerbe

Im Modellversuch wurde im Rahmen der Expertengespräche und Betriebserkundungen nach den Motiven des eigenen Nachhaltigkeitshandelns gefragt. Dieses wurde im Begriff der Verantwortung gefunden, die sich aus den „produzierten“ betrieblichen Handlungsfolgen ergibt. Es zeigt sich eine allgemeine Einstellung, mögliche soziale, politische und ökologische, aber z.T. auch ökonomische Schäden von „Dritten“ abwenden zu wollen. Vor diesem Hintergrund erklären sich die verschiedenen Maßnahmen, die von einer Energiereduzierung bis zum völligen Verzicht auf konventionell erzeugte Lebensmittel reichen. Das eigene Handeln stellt damit auf ein überbetriebliches Verantwortungsbewusstsein ab und konkretisiert so ein spezifisches unternehmerisches *Ziel*. Aus den Befragungen geht nun außerdem hervor, dass von Seiten der Leitungsebene eine damit verbundene Erwartungshaltung gegenüber den eigenen Mitarbeitern einhergeht. Denn diese sollen sich (im Idealfall) ebenfalls mit der so ausbuchstabilten Unternehmenskultur identifizieren, um dem betrieblichen Handeln eine grundsätzlich geteilte Legitimation zu geben. Auf diese Weise zeigt sich im Verantwortungsbegriff auch ein grundsätzliches *Erziehungsziel*, dem die Wertvorstellung der *Nachhaltigkeit* zugeordnet wird. An dieser Stelle eröffnen sich nun erhebliche theoretische Bezüge, die innerhalb der beruflichen Bildung noch zu klären sind. So manifestiert sich in diesem Verantwortungshandeln ein Erziehungsgedanke der betrieblichen Aus- und Weiterbildung, welcher auf einen spezifischen beruflichen **Bildungsbegriff** abstellt, der in der Fachliteratur in dieser Form noch nicht ausbuchstabiert ist. Zwar existieren zahlreiche Publikationen, die sich z.B. dem ethischen Anliegen der Nachhaltigkeitsidee widmen (z.B. CARU 2011), aber es bleibt eine Reihe an unbeantworteten Fragen, die sich aus der Konsequenz einer beruflichen Verantwortungsethik z.B. mit Blick auf den Begriff der Mündigkeit ergeben. Denn diese konturiert sich über ein „Herrschaftsverhältnis“ des Menschen gegenüber der Aneignung der Welt – ein Verhältnis, das mit Blick auf die Folgeschäden auch als *missglückt* bezeichnet werden kann (DAMMER/WORTMANN 2014, S. 90). Ein beruflicher Bildungsbegriff, der die Idee von nachhaltigem

Handeln aufbewahrt, steht daher noch aus. Entwickelt sind zwar vereinzelte Konzeptideen, denen aber die Einbindung in den wissenschaftlichen Diskurs der Bildungstheorie weitgehend fehlen. Zudem existiert derzeit kein Bezugsrahmen, in welchem die spezifischen Branchenmerkmale einfließen, wie dies z.B. aus der beruflichen Fachdidaktik der Gesundheitsberufe bekannt ist.

Nachhaltigkeit und Kompetenz... im Gastgewerbe

Im Rahmen der Workshops wurde auch das Thema nach den zu erwerbenden Kompetenzen gestellt. Mitarbeiter sollten sich nicht nur in neuen, nachhaltigkeitsorientierten Arbeitsfeldern erproben, sondern auch ihre beruflichen Handlungskompetenzen erweitern. Aus den situativen Kontexten ergaben sich nun die jeweiligen beruflichen Anforderungen, denen ein spezifisches Kompetenzprofil zugrunde lag. So ging es z.B. beim Gastgespräch an der Rezeption nun nicht mehr bloß um die Weitergabe von Informationen, sondern auch um eine gezielte Beratung hinsichtlich nachhaltigkeitsorientierter Hotelangebote (Hinweise zur Nutzung von Fahrrädern u.ä.). Angesichts dieser neuen Herausforderungen erschlossen sich nun auch erweiterte berufliche Fähigkeiten, die auf der Ebene von berufsspezifischen Nachhaltigkeitskompetenzen angesiedelt sind. Dies öffnet ein Forschungsfeld, das als Desiderat kenntlich zu machen ist. Zwar existiert eine Vielzahl an fachwissenschaftlich ausbuchstabierten Kompetenzbeschreibungen – diese haben aber v.a. einen allgemeinen Charakter und „verweigern“ sich einer branchenspezifischen Betrachtungsweise. Vor diesem Hintergrund wurden in dem Teilprojekt des Modellversuches NL-G *Lernmaterialien* mit eigenständigen Kompetenzbeschreibungen entwickelt. Ratsam wäre aber eine branchenspezifische Forschungsleistung, die auf Grundlage der bestehenden Veröffentlichungen danach fragt, inwieweit die allgemeinen *Gestaltungskompetenzen* mit Blick auf die konkreten, in den Berufsfeldern sich auftuenden arbeits- und geschäftsprozessbezogenen Nachhaltigkeitsanforderungen zu spezifischen Beschreibungen führen. So lassen sich z.B. die von DE HAAN et al. dargelegten Teilkompetenz „Kompetenz zur Perspektivübernahme“ (de Haan et al. 2008, S. 237) mit der besonderen Herausforderung einer Gästeberatung im Hotel in Verbindung bringen und hierüber spezifische Fähigkeiten beschreiben. Andernfalls besteht die Gefahr, dass die in der Fachliteratur in Gänze zu findende Kompetenzdebatte an ihrer fehlenden berufsspezifischen Konkretheit implodiert.

Weiterführende Studie/ Quelle im Rahmen des Modellversuches:

STOMPOROWSKI, Stephan: Bildungsfragen sind Gesellschaftsfragen, in: STOMPOROWSKI, Stephan; REDECKER, Anke; KAENDERS, Rainer (Hg.): Bildung – noch immer ein wertvoller Begriff?! Göttingen, 2019, S. 31-56.
CARU, Peter: Nachhaltigkeitsethik, 2011, München.
DAMMER, Karl-Heinz; WORTMANN, Elmar: Mündigkeit 2014, Hohengehren.
DE HAAN, Gerhard; KAMP, Georg; LERCH, Achim; MARTIGON, Laura; MÜLLER-CHRIST, Georg; NUTZINGER, Hans-G.: Nachhaltigkeit und Gerechtigkeit, 2008, Berlin, Heidelberg.

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

4.2.1 Merkmale und Gestaltungsmöglichkeiten von nachhaltigen Lernorten

Die Merkmale von ‚Nachhaltigen Lernorten‘ im Gastgewerbe sind bereits in zwei Aufsätzen publiziert:

- STOMPOROWSKI, Stephan; LAUX, Benjamin: Gestaltung ‚Nachhaltiger Lernorte‘ im Gastgewerbe, in: (n.n. -> BIBB Sammelband, 2019).
- LAUX, Benjamin; STOMPOROWSKI, Stephan: Strukturen und Einflüsse auf die Implementierung nachhaltiger Arbeits- und Geschäftsprozesse, in: LAUX, Benjamin; STOMPOROWSKI, Stephan: Nachhaltigkeit in Bereichen Tourismus, Hotelgewerbe und Ernährung, Hohengehren, 2018, S. 21-46.

Vor diesem Hintergrund werden die Merkmale und Gestaltungsmöglichkeiten von Nachhaltigen Lernorten im Gastgewerbe hier nur knapp und in exemplarischer Form skizziert. Die weiteren Erläuterungen sind dann z.T. als Auszüge aus den genannten Veröffentlichungen angeführt.

Zentrale Erkenntnis des Modellversuches NL-G ist, dass ‚Nachhaltige Lernorte‘ in den Segmenten des Gastgewerbes nicht als Ergebnis einer geplanten Organisationseinheit innerhalb eines Betriebes operationalisierbar zu verstehen sind. Vielmehr entstehen derartige Lernorte im Prozess ihrer Bewältigung – als Aufgabe einer nachhaltigkeitsorientierten Problemlösung.

Auszug aus: STOMPOROWSKI, Stephan; LAUX, Benjamin: Gestaltung ‚Nachhaltiger Lernorte‘ im Gastgewerbe

Mit der Idee nachhaltigen Handelns erfolgt eine unternehmerische Wendung auf ein moralisch ausbuchstabiertes Konzept, das die Folgen des eigenen Handelns nach deren gesellschaftlichen Auswirkungen befragt. Ein solches Gemeinwohlinteresse besitzt keinen *Plan*, nach dem das betriebliche Handeln ausgerichtet werden kann. Vielmehr geht die Idee nachhaltigen Handelns von den Bedingungen des jeweils Gegebenen aus – also von der betrieblichen Rahmung, innerhalb derer sich die Möglichkeiten und situativen Potenziale für nachhaltiges Handeln befinden. Die betrieblichen Realitäten sind damit der Ausgangspunkt für Gestaltungsoptionen, worin gleichförmige Konzeptideen ihre Grenzen finden. Nachhaltiges Handeln ist daher zunächst eine innerbetriebliche Suchbewegung nach situativen Realisierungsmöglichkeiten, aus denen sich der Eigencharakter von Nachhaltigkeitsaktivitäten erschließt. Entsprechend zeigen sich bei großen Kettenhotels andere Gelegenheiten, aber auch Einschränkungen, die bei kleineren Gaststättenbetrieben gegenstandslos bleiben.

Vor diesem Hintergrund **entstehen** ‚Nachhaltige Lernorte‘ als Folge situativer Gestaltungsbedingungen. Sie entstehen an den Stellen, an denen ein konkretes Nachhaltigkeitsanliegen ansetzt und damit einen situativen Rahmen schafft. Bestenfalls folgt eine Konstruktion neuer Arbeits- und Geschäftsstrukturen, innerhalb derer Nachhaltigkeitshandeln zur Alltagsroutine wird. Als *Lernorte* können diese situativen Gelegenheiten gefasst werden, wenn sich der Prozess nicht als ein top-down-Modell initiiert, sondern als Anliegen eines gemeinsam geteilten Interesses. Zielführend ist die

Herleitung einer darauf abgestellten Unternehmenskultur, die Nachhaltigkeit als verbindende Wertedimension zur Grundlage hat.

Vor diesem Hintergrund kommt dem Aspekt der **Situativität** als Gestaltungsmerkmal eine besondere Bedeutung zu. Daher existiert kein Muster, kein Rezeptwissen, keine Schablone, nach der sich ein ‚Nachhaltiger Lernort‘ konstruieren bzw. rekonstruieren ließe. Dieses Merkmal ist charakteristisch für die Arbeit im Gastgewerbe, weil sich innerhalb dieser Branche spezifische Arbeitssituationen zeigen, die eine solche situative Fassung begründen. Die Vielzahl an unterschiedlichen Arbeits- und Geschäftsprozessen in der Hotel- und Gaststättenbranche „verlangt“ nach variablen Mustern, über die sich eine Modellierung von ‚Nachhaltigen Lernorten‘ erschließt. Dennoch existieren innerhalb der Branche wiederum spezifische Arbeitsbedingungen, die eine gestaltungsorientierte Rahmung des Merkmals *Situativität* ermöglicht. Ausgangspunkt ist zunächst die im Modellversuch NL-G zugrunde gelegte These, dass mit der Installierung ‚Nachhaltiger Lernorte‘ kein partielles betriebliches Handeln intendiert wird, sondern die langfristig angedachte Absicht der Veränderung betrieblicher Handlungsrouinen

Auszug aus: STOMPOROWSKI, Stephan; LAUX, Benjamin: Gestaltung ‚Nachhaltiger Lernorte‘ im Gastgewerbe
Ausgangspunkt für die Entfaltung ‚Nachhaltiger Lernorte‘ ist das *gesamt*-betriebliche Handeln. Es geht nicht um den Erwerb spezieller Nachhaltigkeitskenntnisse und auch nicht um eine punktuelle Einführung besonders nachhaltigkeitsorientierter Maßnahmen. Im Zentrum steht die Veränderung der betrieblichen *Handlungsrouinen*, welche als alltägliche Gewohnheiten den Arbeits- und Geschäftsprozessen zugrunde liegen, sich über Jahre als feste Handlungsabläufe bewährt haben und damit zur Identitätsstiftung des Unternehmens beitragen. Mit der Idee nachhaltigen Handelns und der Implementation ‚Nachhaltiger Lernorte‘ geht es um eine Veränderung des Alltagshandelns und eine Erweiterung des *praktischen Arbeitsprozesswissens* (Felix RAUNER). Im Kern sind die alltäglichen Handlungsrouinen neu auszurichten, da diese die intuitiven Verständigungsrituale und berufssprachlichen Codes enthalten sowie die zentralen Identifikations- und beruflichen Sozialisationsprozesse vermitteln. Mit der Implementierung ‚Nachhaltiger Lernorte‘ sollen daher nicht nur partielle Nachhaltigkeitsvorhaben realisiert werden, vielmehr geht es um eine Veränderung der grundsätzlichen Gewohnheiten und damit um eine Erweiterung des beruflichen Selbstverständnisses sowie um einen Wandel der betrieblichen Unternehmenskultur.

Wenn nun hier die Veränderung der *Handlungsrouinen* angelegt ist, dann erfährt die *Situativität* von ‚Nachhaltigen Lernorten‘ eine betriebliche Rahmung. Oder anders: Sofern eine bestimmte betriebliche Handlungssituation mit einem Nachhaltigkeitsanliegen konfrontiert wird (z.B. Speiseherstellung unter Verwendung von Bio-Kartoffeln), dann lässt sich diese Situation nicht von den gastronomischen Rahmenbedingungen trennen und gleichsam als *gesonderte* Lernorte einer wo auch immer verankerten Weiterbildung installieren. Vielmehr ist es so, dass sich eine Veränderung in Richtung nachhaltigkeitsorientierter Handlungsrouinen nur erzielen lässt, wenn sich die Installierung ‚Nachhaltiger Lernorte‘ als ein situativer, aber innerbetrieblicher Handlungsprozess herauskristallisiert. Vor diesem Hintergrund sind die typischen betrieblichen Merkmale gastronomischen Handelns *einzu pflegen* und als Strukturmerkmale zu berücksichtigen

Auszug aus: STOMPOROWSKI, Stephan; LAUX, Benjamin: Gestaltung ‚Nachhaltiger Lernorte‘ im Gastgewerbe

[...] Das Gastgewerbe ist aber geprägt von sehr kurzen Zeitintervallen, in denen eine Vielzahl an Entscheidungen zu treffen sind. Hinzu kommt i.d.R. eine geringe Anzahl an Beschäftigten, die den hohen Ausprägungsgrad von Routinehandlungen erklärt. Nachhaltigkeit findet im Alltagsgeschäft daher oft keinen Anknüpfungspunkt, zu deutlich dominieren alltagstaugliche und praxisbewährte Handlungskonzepte, obgleich durchaus Nachhaltigkeitswissen vorliegt. [...] Das *System Gastgewerbe* zeigt sich hinsichtlich einer nachhaltigkeitsbezogenen Veränderung in ihren branchenspezifischen Strukturmerkmalen gewissermaßen als schwerfällig. Dies liegt u.a. an der hochgradig vernetzten **Arbeitsteilung**, den linearen **Hierarchieebenen** sowie den branchenspezifischen **Abhängigkeiten**. Eine erfolgreiche Installierung ‚Nachhaltiger Lernorte‘ muss diese Strukturmerkmale berücksichtigen, damit Aus- und Weiterbildungsprozesse eine dauerhafte betriebliche Wirksamkeit erfahren.

Aus den hier aufgezeigten branchenspezifischen Strukturmerkmalen ergeben sich nun die zentralen betrieblichen Rahmenbedingungen, welche dem Aspekt der *Situativität* weitere Konturen verleiht. An dieser Stelle folgen nun eher stichwortartige Beschreibungen, die sich in den o.g. Texten in aller Ausführlichkeit finden lassen.

Merkmal 1: Systemvernetzung

Das erste im Modellversuch analysierte Strukturmerkmal des Gastgewerbes ist dessen *Arbeitsteiligkeit*. Verschiedene berufliche Professionsgebiete treffen innerhalb des gastgewerblichen Handelns zusammen und konturieren ein System der Abhängigkeiten. Es besteht angesichts der Bewirtschaftung des Gastes ein professionsübergreifendes Handlungsinteresse, das obgleich anderer Einsatzgebiete dennoch eine **systematische Vernetzung** aller Arbeits- und Geschäftsprozesse hervorbringt.

Auszug aus: STOMPOROWSKI, Stephan; LAUX, Benjamin: Gestaltung ‚Nachhaltiger Lernorte‘ im Gastgewerbe
Es zeigt sich ein arbeitsteiliges System, das Standardisierungen und Handlungsrouninen zur Grundlage hat und in welchem das Funktionieren solcher Systemvernetzungen v.a. auf dem Vorhandensein **fachlicher und sozialer Verlässlichkeit** beruht. Der *fachliche* Gesichtspunkt betrifft das berufspraktische Vertrauen gegenüber dem jeweiligen Professionswissen, während das *Soziale* auf ein gemeinschaftliches Arbeitsklima und eine konfliktfreie Umgebung abstellt.

Erfolgt nun der Aufbau ‚Nachhaltiger Lernorte‘ so steht diese Verlässlichkeit auf den Prüfstand, weil neue Rahmenbedingungen konturiert werden.

Auszug aus: STOMPOROWSKI, Stephan; LAUX, Benjamin: Gestaltung ‚Nachhaltiger Lernorte‘ im Gastgewerbe
Die bestehenden Verlässlichkeiten sind quasi *kommunikativ* zu durchbrechen, die handlungsregulierenden Strukturen sind sichtbar und damit sprachlich für Veränderungen zugänglich zu machen. Besondere Aufmerksamkeit ist der Tatsache geschuldet, dass die bisherige Verlässlichkeit der Arbeitsorganisation das Ergebnis von Praxisbewährung ist und damit eine hohe arbeitsprozessbezogene Legitimation besitzt. [...]
Mit der Implementation nachhaltiger Arbeits- und Geschäftsprozesse wird diese Fähigkeit zur Anpassung in besonderer Weise herausgefordert. Denn Veränderungen, deren Ansprüche nicht primär beruflicher Art sind, sondern einer quasi außerbetrieblichen allgemein-moralischen Legitimation folgen (-> Nachhaltigkeit), zeigen sich i.d.R. als abteilungsübergreifende und sozial-belastende *Unruhe*.

Der Bedarf an Kommunikation kann jedoch nur in Form einer Systemvernetzung gelingen, indem die betrieblichen Kontextbedingungen, in denen das neue Nachhaltigkeitshandeln wirksam wird, bedacht und eingewebt wird. Nachhaltige Lernorte im Gastgewerbe zeichnen sich insofern über das Merkmal einer betrieblich übergreifenden und damit systemvernetzenden Perspektive aus. Nicht allein das Wissen über Bio-Lebensmittel verändert die Handlungsroutine, sondern die Einbeziehung aller systemübergreifenden Kontextbedingungen und damit das Hervorbringen einer neu zu erweisenden Verlässlichkeit.

Merkmal 2: Qualifikation und Partizipation

Das zweite im Modellversuch analysierte Strukturmerkmal des Gastgewerbes betrifft die stark ausgeprägten *Hierarchieebenen*. Nachhaltige Lernorte sind nach den Ergebnissen der im Modellversuch angelegten qualitativen Experteninterviews Teil dieser Arbeitshierarchien und müssen entsprechende Gestaltungsmerkmale berücksichtigen. Vor diesem Hintergrund gewinnt zunächst der Aspekt der beruflichen Qualifikation eine besondere Bedeutung.

Auszug aus: STOMPOROWSKI, Stephan; LAUX, Benjamin: Gestaltung ‚Nachhaltiger Lernorte‘ im Gastgewerbe

Die hohe Bedeutung einer ausgewiesenen Fachqualifikation lässt sich derzeit an zahlreichen Praxisbeispielen darstellen. Insbesondere in Teilen der Spitzengastronomie wird aktuell das Thema Nachhaltigkeit nicht über bevorzugt moralische Kriterien ausgewiesen, sondern als *Qualitätsmerkmal* in Bezug auf die Verwendung und Verarbeitung hochwertiger *regionaler* und *saisonaler* Produkte beschrieben [...]. Ein beeindruckendes Beispiel ist der italienische Sternekoch Norbert Niederkofler, der für seine Abkehr von der internationalen Küche und der Verwendung regionaler Lebensmittel seinen dritten Michelin Stern erhalten hat. Hinzu kommen aber noch die qualitativen Anforderungen der Nachhaltigkeitsgegenstände selbst. Die Verwendung alter Obst- und Gemüsesorten, der Einsatz ökologischer Reinigungsmittel, die Reinigung ohne chemische Zusatzstoffe – dies alles setzt Wissen und Können voraus. Hier muss sich auch das Arbeitsfeld der beruflichen Aus- und Weiterbildung im Gastgewerbe verändern, zumal sich eine Vielzahl an Nachhaltigkeitsthemen curricular nicht wiederfindet [...]. Der Erwerb einer nachhaltigkeitsbezogenen Expertise ist daher auf interne betriebliche Schulungen oder externe Weiterbildungen angewiesen.

Die Installierung ‚Nachhaltiger Lernorte‘ ist demnach auf fachliches Wissen und handwerkliches Können angewiesen, zumal sich innerbetrieblicher Veränderungen gegen bestehende und bewährte Handlungsabläufe „durchsetzen“ müssen. Dies gelingt nur, wenn im Rahmen von ‚Nachhaltigen Lernorten‘ Begründungswissen generiert wird, das eine arbeitsprozessbezogene (und nicht nur moralische) Legitimation für den Wandel hervorbringt. Dieser Prozess kann als eine Art Schulungsprozess oder als Erfahrungslernen verstanden und initiiert werden. Letzteres entspricht dem Prinzip ‚learning by doing‘ und findet sich didaktisch in Konzepten der handlungsorientierten Projektarbeit oder in Ansätzen der konstruktivistischen Pädagogik wieder.

Auszug aus: STOMPOROWSKI, Stephan; LAUX, Benjamin: Gestaltung ‚Nachhaltiger Lernorte‘ im Gastgewerbe

Neben der Notwendigkeit zur fachlichen Expertise lassen sich Arbeitsorganisationen auch partiell *flach* gestalten, um z.B. soziale und fachübergreifende Potenziale zu nutzen bzw. diese zur Geltung zu bringen. Im Modellversuch NL-G erfolgte eine solche Einebnung der Arbeitshierarchien, indem die Neugestaltung des hoteleigenen Gartens

zum Ausgangspunkt für ein abteilungsübergreifendes Nachhaltigkeitsprojekt gewählt wurde. Notwendig waren die gemeinsamen Fachqualifikationen von Gärtnerei, Küche und Hotelleitung sowie auswärtiger Gutachten – ein Prozess, der die berufsfachlichen Qualifikationen miteinander verband. Nachhaltigkeit konturiert sich hier nicht als Expertise der Leitungsebene, sondern als Ergebnis einer partiellen Neubetrachtung und als Folge sozialer Kommunikation. [...] Das zweite Gestaltungsmerkmal betrifft die Möglichkeit der Einrichtung partieller Verantwortungsbereiche. So lassen sich (trotz vorhandener Hierarchien) durchaus überschaubare Arbeitsbereiche finden, die von kleinen Arbeitsgruppen in flachen Hierarchien organisiert werden und sich ausgewählten Nachhaltigkeitsthemen widmen. Der Projektcharakter dieser Arbeitsformen verweist auf die sozialen Potenziale der Mitarbeiter und fördert über die Teilhabe an organisatorischen Entwicklungsvorhaben nicht nur das Gemeinschaftsgefühl, sondern v.a. das eigenständige Arbeiten sowie den Selbstbezug auf Ziele der Nachhaltigkeit.

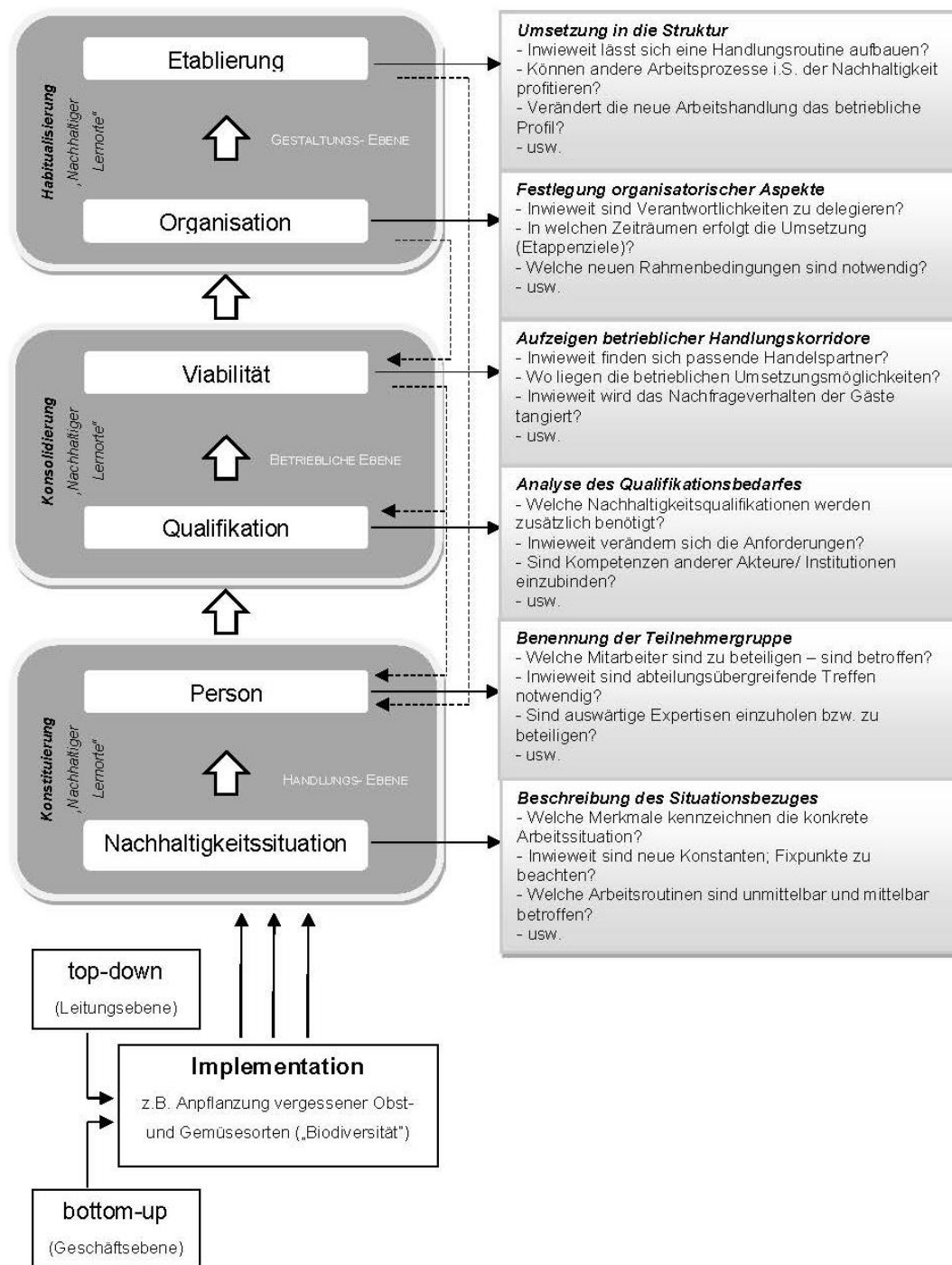
Merkmal 3: Viabilität

Das dritte im Modellversuch analysierte Strukturmerkmal des Gastgewerbes verweist auf die stark ausgeprägten *Abhängigkeiten*. Die Gastronomie ist wie kaum ein anderes Beschäftigungsfeld innerhalb zahlreicher Abhängigkeiten eingebunden, die das Selbstbild und auch die organisatorischen Strukturen von Betrieben prägen. Allein die Abhängigkeit vom Gast kann Vorhaben in Richtung Nachhaltigkeit erheblich erschweren. Zudem befinden sich gastronomische Unternehmen in einer stark umkämpften Wirtschaftsbranche, deren Überleben nicht selten vom Preisdruck bestimmt ist. Vor diesem Hintergrund gewinnt ein weiteres Gestaltungsmerkmal an Bedeutung, das hier mit dem Begriff der Viabilität ausgedrückt wird und die Passgenauigkeit zwischen den betrieblichen Handlungsmöglichkeiten und den involvierten Abhängigkeiten meint.

Auszug aus: STOMPOROWSKI, Stephan; LAUX, Benjamin: Gestaltung ‚Nachhaltiger Lernorte‘ im Gastgewerbe

Mit der Implementierung nachhaltigkeitsorientierter Arbeits- und Geschäftsprozesse werden immer auch neue Abhängigkeiten in Kauf genommen. Neue Geschäftspartner, neue Einrichtungsmerkmale, neue Produkteigenschaften usw. – dies alles setzt ein stimmiges Verhältnis zu den betrieblichen Geschäftsmerkmalen voraus. Derartige Veränderungen können daher nur als *passende Verhältnisse* (Viabilität) implementiert werden, wenn diese das betriebliche Handeln nicht konterkarieren sollen. Aus diesem Grund wird in Teilen der Nachhaltigkeitsforschung auf das Prinzip einer *planungsrationalen Nachhaltigkeit* aufmerksam gemacht, deren zentrales Merkmal die Herausstellung einer Prioritätenordnung beinhaltet. [...] Erforderlich sind Suchbewegungen des Umgangs mit der Viabilität gegenüber der Gästeklientel und den Vertragspartnern. Prioritäten sind abzustimmen und eröffnen z.T. nur partielle Nachhaltigkeitsstrategien. Dies erklärt die Breite der unterschiedlichen Umsetzungen innerhalb des Gastgewerbes – von Teilzertifizierungen einzelner Produkte bis zur vollständigen Veränderung der Unternehmensstruktur. Zugleich verweist es auf die Potenziale, die sich z.B. auch in kleineren Arbeitsfeldern zeigen. Mitunter betrifft dies nur die Beratung der Gäste an der Rezeption oder das Gastgespräch am Tisch. In jedem Fall muss die *Passung* neu justiert und müssen die Handlungskorridore neu ausgewiesen werden. Nicht selten bedingt dies neues Professionswissen, wenn z.B. Elektromobilität als hauseigenes Angebot standardisiert wird.

Aus den genannten Einzelaspekten geht folgendes, vorläufiges Gestaltungsmodell hervor:



4.2.2 Potentiale und Grenzen des Themas Nachhaltigkeit (Erfahrungen)

4.2.2.1 Potentiale

Aus den Ergebnissen des Modellversuches zeichnen sich bis zu diesem Zeitpunkt folgende Potenziale ab:

- a) Ausweitung der sozialen Kommunikation und Verbesserung der Unternehmenskultur
- b) Imagebildung und Marktabgrenzung
- c) Pragmatismus
- d) Bewusstseinswandel und Qualifikationsgewinn

a) Ausweitung der sozialen Kommunikation und Verbesserung der Unternehmenskultur

Sofern die Implementierung ‚Nachhaltiger Lernorte‘ im Kontext *situativer Nachhaltigkeitsanliegen* erfolgt, lässt sich aus den Ergebnissen des Modellversuches eine positive Steigerung der innerbetrieblichen sozialen Kommunikationskultur identifizieren. Die ansonsten oft streng getrennten Arbeitsbereiche mit ihren isolierten beruflichen Handlungsdomänen „rücken“ im Zusammenhang der Problembewältigung systematisch zusammen. Ein abteilungs- und hierarchieübergreifender Dialog wird notwendig, damit die Installierung von ‚Nachhaltigen Lernorten‘ gelingt. Dies gilt allerdings nur für das ambitionierte und konsequente Vorgehen. Auf diese Weise verbessert sich die gesamte Unternehmenskultur, zumal sich über ein (auch partielles) Nachhaltigkeitsanliegen spürbar das Interesse am und die Identifikation mit dem betrieblichen Gesamterscheinungsbild steigert.

b) Imagebildung und Marktabgrenzung

Mit der Ausweitung an nachhaltigkeitsbezogenen Arbeits- und Geschäftsprozessen können positive Marktabgrenzungen hervorgebracht werden. Dies gelingt besser, wenn zusätzlich das eigene Handeln *zertifiziert* (z.B. über Viabono, Bio-Hotels, DEHOGA Umweltcheck usw.) und damit nach Außen auch sichtbar kommuniziert wird. Im Rahmen der Experteninterviews wurde festgestellt, dass einige der befragten Hotelunternehmen ihr betriebswirtschaftliches Standbein zu einem wesentlichen Anteil auf einer solchen Imagebildung basiert. Denn Mehrausgaben für Nachhaltigkeitsprodukte werden i.d.R. auf die Preise umgeschlagen, deren Nachfrage sich nicht über die obligatorischen Qualitätsstandards der Gastronomie und Hotellerie generieren lässt.

c) Pragmatismus

Dem Ansinnen und dem Begriff der Nachhaltigkeit wird oft dessen Ungenauigkeit vorgeworfen. Eine solche Unschärfe sei Einfallstor für wenig nachhaltiges Handeln, das nicht wirklich der eigentlichen Idee gerecht werde. Doch genau diese fehlende Präzision öffnet auch Gestaltungsmöglichkeiten – so die Ergebnisse aus dem Modellversuch. Denn gerade in der Gastronomie zeigt sich ein breites Feld an Handlungsmöglichkeiten, die von kleineren Umsetzungsvorhaben bis zur Veränderung der gesamten Unternehmensphilosophie reichen. Zu strenge Richtlinien würden so auch prozessblockierend wirken, kleinere Handlungsaktivitäten bereits angesichts hoher Hürden im Keim ersticken. Insofern gelingt gerade wegen der Unschärfe ein pragmatischer Zugang zum nachhaltigen Handeln – m.a.W., Einstiege werde so auch für eher zurückhaltende Unternehmen möglich.

d) Bewusstseinswandel und Qualifikationsgewinn

Ein zentraler Aspekt der Installierung ‚Nachhaltiger Lernorte‘ betrifft die Frage nach der Qualifikation. Nachhaltiges Handeln muss sich fachlich [sic!] legitimieren – sich gegen

bewährtes Handeln durchsetzen. Dies gelingt nur über ein Mehr an Qualifikation, womit der Gedanke der *Aufklärung* an Gestalt gewinnt. Erfolgreiche Nachhaltigkeitsunternehmen zeichnen sich eben über dieses Mehr an Wissen aus und kommunizieren dies oft auch eindrucksvoll über die Medien. Nur wer die fachlichen Vorzüge alter Gemüsesorten kennt, der wird dieses Wissen auch nutzbringend in den Betrieb investieren können – so das Ergebnis unserer Expertenbefragungen. Und nur wer sich berufs-fachlich ausweisen kann, der wird einen Bewusstseinswandel bei den betrieblichen Akteuren sowie bei den Gästen hervorbringen können.

4.2.2.2 Grenzen

Aus den Ergebnissen des Modellversuches zeichnen sich bis zu diesem Zeitpunkt folgende Grenzen ab:

- a) Strukturelle Abhängigkeiten
- b) Qualifikationsstand
- c) Leitungsebene
- d) Lernmaterialien

a) Strukturelle Abhängigkeiten

Nachhaltigkeit findet oft im Gastgewerbe angesichts weitreichender struktureller Abhängigkeiten ihre Grenzen. Lieferantenverträge können nicht zeitnah gekündigt werden, alternative Lieferanten stehen mitunter nicht zur Verfügung. Die Gästeklientel lässt sich nicht einfach austauschen usw. Angesichts dieser Abhängigkeiten müssen *viable* Wege gefunden werden – dennoch sind hier deutliche Grenzen zu beachten.

b) Qualifikationsstand

Zweifelsohne lässt sich Nachhaltigkeit nur implementieren, wenn sich bei den Handlungsakteuren ein ausreichender Qualifikationsstand findet. Die Grenzen werden insbesondere dort offensichtlich, wo nachhaltiges Handeln auch betriebswirtschaftliche und/oder organisatorische Konsequenzen fordert. Denn der Umbau eines Kühlhauses angesichts der Einführung von Bioprodukten verlangt nach ausreichenden Kenntnissen. Hier lässt sich zwar über externe Berater Hilfe einholen, dennoch muss sich der eigene Qualifikationsstand erweitern, um langfristig handlungsfähig zu sein. Bestehen hier Blockaden bzw. ein zu geringes Interesse an Weiterqualifikation, so gelingt nachhaltiges Handeln nicht in letzter Konsequenz.

c) Leitungsebene

Die zentrale Grenze für die Implementierung des Nachhaltigkeitsgedankens betrifft die Leitungsebene. Sofern hier keine Bereitschaft für ein nachhaltiges Handeln ausgedrückt wird, werden partielle Interessen „nachhaltig“ verhindert. Dies betrifft nicht nur die Geschäftsführung, sondern auch die im Gastgewerbe üblichen Abteilungsleitungen, die für die jeweiligen Arbeitsbereiche zuständig sind. Angesichts der oft strengen Hierarchien eröffnen sich kaum Gestaltungsmöglichkeiten, wenn sich die Leitungen nicht positiv verorten. Im Modellversuch mit einem großen Kettenbetrieb kam hinzu, dass *ausgelagerte* Führungsebenen, die das Handeln der Einzelbetriebe maßgeblich mitbestimmen, ebenfalls einen Gestaltungseinfluss ausüben. Gerade in „gleichförmigen“ Kettenunternehmen sind derart umfassende Veränderungen schwierig, weil sich das Handeln eines Einzelbetriebes nicht als gesondertes Agieren ausweisen lässt (Corporate Identity).

d) Lernmaterialien

Aus den Modellversuch hat sich ein Mangel an geeigneten Lernmaterialien ergeben. Vor diesem Hintergrund wurden eigene Materialien entwickelt und erprobt, um dem Weiterbildungsbedarf der beteiligten Hotelbetriebe gerecht zu werden. Dies kann allerdings nicht die Lösung sein – gefordert sind hier die Schulbuchverlage, die entsprechende Materialien neu entwickeln müssen. Aus den Expertenbefragungen ging eindeutig hervor, dass gerade junge Auszubildende kaum oder gar nicht mit den Fragen der Nachhaltigkeit in der allgemein bildenden Schule konfrontiert worden sind und sich dies auch in der Berufsschule fortsetzt. Daher sind Nachhaltige Lernorte bislang auf eigene Recherchen der Auszubildenden oder auf das Wissen und Können der im Betrieb tätigen Personen angewiesen.

5. Kooperation und Synergie

Im Rahmen der Projektarbeit hat sich ein Netzwerk aus Universität Bonn, Viabono GmbH und mehreren Betrieben gebildet (Waldhotel Felschbachhof, Gutshaus Stellshagen, Hotel Speicher am Ziegelsee, Restaurant Lippeschlößchen). Das Netzwerk wurde vom BMBF und der DUK als herausragende Bildungsinitiative ausgezeichnet. Man profitiert hier vom gegenseitigem Know-How und sorgt für Synergien bei anderen Hotels, Zulieferern, Lieferanten und Erzeugern, also auch über das Gastgewerbe hinaus.

Innerhalb des Modellversuchs mit dem Waldhotel Felschbachhof sind mehrere Kooperationen mit Vereinen und Institutionen aus dem Bereich Artenschutz entstanden (u.a. Slow Food Rheinland-Pfalz, Umweltministerium Rheinland-Pfalz, Verein zur Erhaltung der Nutzpflanzenvielfalt e. V.). Hier steht man außerdem im Austausch mit einer Schule, für die das Thema der Artenvielfalt und der entwickelte „nachhaltige Lernort Nutzgarten“ von Interesse sind.

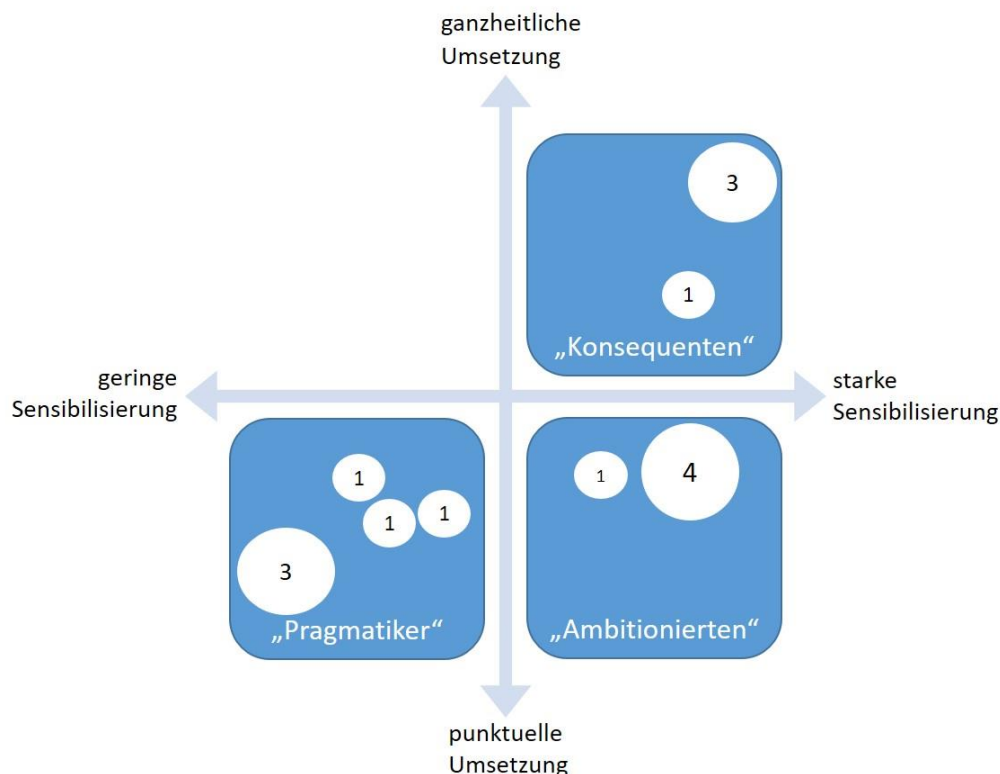
Kooperation ist insbesondere durch die eigene Buchveröffentlichung „Nachhaltigkeit in den Bereichen Tourismus, Hotelgewerbe und Ernährung“ (siehe Punkt 10.2) mit am Buchprojekt beteiligten Praktikern, Wissenschaftlern und Didaktikern erfolgt. Hier ist eine Vernetzung über die Grenzen des Gastgewerbes hinaus entstanden. Dies beinhaltet auch Forschungsvorhaben, Best-Practice-Beispiele und weitere Projekte, die durchaus von Interesse für NL-G waren und sind (Beiträge zu folgenden Themen: Reduzierung von Lebensmittelabfällen (Projekt „Essen in Hessen“), Nachhaltige Gastronomie im Urlaub, Ernährungs-Didaktik u.v.m.).

6. Evaluation

Experteninterviews

Die Evaluation von Erfolgsfaktoren, Herausforderungen und Gestaltungsempfehlungen von nachhaltigkeitsorientierten Hotelbetrieben durch Expertengespräche (zur Methodik siehe Punkt 3.3) kam zu folgenden Ergebnissen:

- Der Einstieg ins nachhaltige Engagement ist aus der persönlichen Einstellung heraus oder aus betriebswirtschaftlicher Sicht (Einsparpotentiale) denkbar.
- Durch eine Typisierung wurden 3 Zugänge ermittelt: „Die Pragmatiker“, „Die Ambitionierten“ und „Die Konsequenten“, dargestellt in der folgenden Abbildung:



Die Typisierung erfolgte durch das Verorten der Betriebe in einem vorab definierten Merkmalsraum. Der Merkmalsraum gestaltet sich nach den folgenden Merkmalen:

Grad der Umsetzung von Nachhaltigkeit: punktuell (Energie, Betriebswirtschaftliche Maßnahmen, Leitungsthema) bis ganzheitlich/komplex (3 Dimensionen der Nachhaltigkeit, Einbezug der Mitarbeiter)

Sensibilisierung im Betrieb: gering bis stark (eine Nachhaltigkeit berücksichtigende Unternehmenskultur)

- Um Nachhaltigkeit dauerhaft und ernsthaft umzusetzen ist die persönliche Einstellung der Leitungsebene von Vorteil.
- Für den Start eignen sich kleine Maßnahmen, z.B. Start innerhalb einer Abteilung.
- Zertifizierung und der Beitritt in eine nachhaltige Hotelkooperation sind mögliche Wege, Nachhaltigkeit zu implementieren und gleichzeitig von der Expertise anderer zu profitieren.
- Die Beteiligung der Mitarbeiter ist zentral. Sie werden im Betrieb bzgl. Nachhaltigkeit sensibilisiert und geschult.

- Externe Beratung, Netzwerke sowie regionale Partner/Lieferanten helfen bei der Umsetzung und sind Anlaufstellen für Informationen.
- Gute Arbeitsbedingungen als sozialer Aspekt der Nachhaltigkeit.
- Gästebedürfnisse und die Gästeklientel sind stets zu berücksichtigen. Hier muss eine Abstimmung zu dem Nachhaltigkeitsengagement erfolgen.
- Die Ausbildungsqualität wird in nachhaltigkeitsorientierten Betrieben höher als in konventionellen Betrieben eingeschätzt.
- Nachhaltigkeit wird nur unzureichend in der Berufsschule behandelt.

Diese Aspekte fließen allesamt in die Gestaltung nachhaltiger Lernorte ein. Detaillierte Ergebnisse zu den Experteninterviews sind in einem separaten Forschungsbericht aufbereitet (siehe ANHANG 4).

Arbeitgeberumfrage

Insgesamt zeichnet sich ein Bild ab, dass Auszubildende ihre Verträge in nachhaltigkeitsorientierten Hotelbetrieben verhältnismäßig selten lösen. Vergleichswerte bietet der jährlich erscheinende Berufsbildungsbericht. Laut Berufsbildungsbericht 2018 sind die Vertragslösungsquoten in den gastgewerblichen Ausbildungsberufen Restaurantfachfrau/Restaurantfachmann (50,6 %), Köchin/Koch (48,6 %), Fachkraft im Gastgewerbe (43,4 %), Fachfrau/Fachmann für Systemgastronomie (42,8 %) und Hotelfachfrau/Hotelfachmann (40,8 %) wie bereits in den letzten Jahren sehr hoch. In den nachhaltigkeitsorientierten Betrieben, die an der Umfrage teilgenommen haben, kam es hingegen in den letzten 5 Jahren bei 241 Auszubildenden zu 65 Abbrüchen bzw. Vertragslösungen, was einer Lösungsquote von **27 %** entspricht, ein deutlich niedriger Wert als die Branchendurchschnitte.

Bzgl. der Erwartungen an die Auszubildenden ist zu erkennen, dass man sich grundsätzliche Charaktereigenschaften, wie Freundlichkeit, Pünktlichkeit und Interesse wünscht. Das Vorwissen über das Thema Nachhaltigkeit spielt bei der Auswahl geeigneter Auszubildender eine vergleichsweise geringere Rolle. Für lediglich 18% ist es ein wichtiges Kriterium.

Die Ergebnisse stimmen insgesamt positiv, dass Betriebe auch aufgrund der stärkeren Mitarbeiterbindung, (soziale) Nachhaltigkeit vermehrt berücksichtigen, z.B. in Form der Gestaltung angenehmer und guter Arbeitsbedingungen usw.

Die Ergebnisse der Umfrage sind in ANHANG 5 aufbereitet.

Schriftliche Befragung

Über die Expertenbefragung hinaus wurden in einer kleinen schriftlichen Umfrage im Projekt NL-G zehn gastgewerbliche Betriebe (neun Hotels und ein Restaurant) mit ausgewiesenem Nachhaltigkeitskonzept tiefergehend zu ihren Erwartungen gegenüber Auszubildenden befragt. Die Ergebnisse sind nicht repräsentativ, bestätigen aber die Resultate des Modellversuches.

Zusammenfassung der Befragung von zehn Ausbildungsbetrieben mit Nachhaltigkeitsbezug:

- Bei der Rekrutierung von Auszubildenden im Gastgewerbe werden Kenntnisse zur Nachhaltigkeit eher selten vorausgesetzt, da es wichtiger ist, überhaupt qualifiziertes Personal zu finden.

- Von Seiten der Ausbildungsbetriebe wird bemängelt, dass die Auszubildenden ein sehr geringes Nachhaltigkeitswissen und eine kaum spürbare positive Wertschätzung gegenüber der Natur und Lebensmitteln einbringen.
- Kritisiert wird die fehlende Unterstützung der Ausbildung seitens der Berufsschulen. Nachhaltigkeit besitzt (wenn überhaupt) eine randständige Bedeutung und taucht als Lerngegenstand i.d.R. nicht auf. Zudem ist eine deutliche Geringschätzung des Nachhaltigkeitsanliegens spürbar, worunter auch die eigenen Auszubildenden leiden.
- Ein besonderes Problem ergibt sich aus dem Umstand, dass einige Betriebe keine Fleischgerichte und/oder Fischgerichte anbieten. Auszubildende sind aber im Rahmen ihrer Ausbildungsprüfung dazu verpflichtet, auch Kenntnisse in der Verarbeitung und Zubereitung dieser Lebensmittel nachzuweisen. Die Ausbildungsverordnung (i. d. Fassung von 1998) sieht vor, dass 10 Wochen berufliche Fachbildung im Bereich Fisch/Schalen- und Krustentiere, 12 Wochen im Bereich Fleisch/Innereien und 8 Wochen im Bereich Wild/Geflügel zu absolvieren sind.

7. Transfer

Die Transferstrategie hat vor allem die größtmögliche (bundesweite) Verbreitung von Handlungsempfehlungen zur Gestaltung nachhaltiger Lernorte im Gastgewerbe zum Ziel. Transfer erfolgt(e) in den folgenden Bereichen:

Regionaler Transfer:

Die Verbreitung der Ergebnisse in andere Regionen wird hauptsächlich durch Publikationen erreicht, die bundesweit zugänglich sind. Bereits 2018 wurde eine Buch-Publikation mit Projektergebnissen veröffentlicht (siehe Punkt 10.2.). Auch das 2019 erscheinende Gestaltungskonzept zielt darauf ab. Neben Handlungsempfehlungen werden auch Checklisten und ein Schulungskonzept enthalten sein, die von allen Betrieben eingesetzt werden können. Die Veröffentlichung soll durch branchenspezifische Kommunikation begleitet werden. Verbreitung über die Viabono GmbH, DEHOGA-Regionalverbände usw.

Regionaler Transfer wird auch durch das im Rahmen des Projekts entstandene und von BMBF und DUK ausgezeichnete Netzwerk „Nachhaltige Lernorte im Gastgewerbe“ betrieben. Hier sind neben Universität Bonn und der Viabono GmbH gastgewerbliche Betriebe aus Rheinland-Pfalz, Mecklenburg-Vorpommern und Nordrhein-Westfalen beteiligt, die regional Synergieeffekte schaffen. Erfolgreich umgesetzte Projekte und Maßnahmen der Netzwerkpartner und der Modellversuchspartner dienen anderen Betrieben als Vorbild.

Temporal:

Im Rahmen der Modellversuche wurden mit den Partnerbetrieben Workshops durchgeführt und Nachhaltigkeitsprojekte geplant und umgesetzt. Ergebnisse wurden in den Betrieben vor Ort dauerhaft implementiert (z.B. Gestaltung eines Nutzgartens als Nachhaltiger Lernort, Einsatz von Lernmaterialien zur Nachhaltigkeit, Umsetzung von einzelnen Nachhaltigkeitsmaßnahmen).

Bei der Universität Bonn (Bildungswissenschaften) werden Ergebnisse in die Lehrerbildung einbezogen. Transfer findet auch im Rahmen von Veranstaltungen statt. In das neue Leitbild der Lehrerbildung wurde der Aspekt der Nachhaltigkeit berücksichtigt.

Vertikal:

Die Ergebnisse sollen auch an übergeordnete Stellen kommuniziert werden. Das Ziel ist hier, dass Nachhaltigkeit in den übergeordneten Strukturen stärker Berücksichtigung findet. Die Notwendigkeit dessen, sowie Art und Weise der Implementierung von Nachhaltigkeit, darunter erfolgreiche Umsetzung im Betrieb und Schule etc. werden allesamt innerhalb des Gestaltungskonzepts thematisiert. Verbände wie DEHOGA und NGG sind eine Zielgruppe der Veröffentlichung. Übergeordnete Strukturen sollen bereits auf Mikroebene geschaffen werden (beispielsweise umfassen die entwickelten Lernmaterialien Aufgaben als Lernsituationen, die vom Betrieb bzw. der Schule eingesetzt werden können).

Lateral:

Transfer findet außerdem in andere (externe) Aktionsfelder statt. Projektergebnisse wurden auf Tagungen und weiteren Veranstaltungen präsentiert (siehe Punkt 10.4). Die Arbeit mit den Modellversuchsbetrieben hatte den Austausch und die Kooperation mit vielen weiteren Betrieben, Institutionen, Vereinen und Experten zur Folge (z.B. Slow Food, Gesellschaft zur Förderung naturnaher Obstwiesen und –weiden, Umweltministerium Rheinland-Pfalz u.a.). In der 2018 erschienenen Buchveröffentlichung sind neben Projektergebnissen Beiträge von weiteren Projekten, Wissenschaftlern und Didaktikern aus den Bereichen Tourismus, Hotellerie und Ernährung enthalten. Hier konnten Kontakte geknüpft werden, z.B. zum Projekt „Essen in Hessen“.

Die Vorhaben der Modellversuche wurden auch in der regionalen Presse begleitet (Artikel über den Modellversuch mit dem Felschbachhof u.a. im LEO - Das Freizeitmagazin für die Pfalz; Artikel über den Modellversuch mit dem Gutshaus Stellshagen in den Lübecker Nachrichten). Dies strahlt ebenfalls in andere Aktionsfelder aus.

8. Fortschreibung des Verwertungsplans

8.1 Wirtschaftliche Erfolgsaussichten

Die wirtschaftlichen Erfolgsaussichten werden als gut eingeschätzt. Mit dem Gestaltungskonzept wird der Branche ein umfangreiches Handbuch zur Implementierung von nachhaltigen Lernorten an die Hand gegeben. Ein vergleichbares Dokument, mit dem starken Fokus auf BBNE und die Berufsausbildung, gibt es bisher für die Branche nicht. Das Buch soll bundesweit verbreitet werden und möglichst viele Betriebe erreichen. Insbesondere geht es hier um Betriebe, die sich noch überhaupt nicht mit dem Thema Nachhaltigkeit beschäftigt haben. Dabei wird der Ansatz verfolgt, dass man auch über kleinere Maßnahmen/Bereiche mit Nachhaltigkeit anfangen kann. Das Gestaltungskonzept bietet dafür, als auch für komplexere Vorhaben viele Ideen und Maßnahmen. Des Weiteren können die im Projekt entwickelten Checklisten und ein Schulungskonzept von den Betrieben eingesetzt werden.

Darüber hinaus ist aktuell eine Webseite geplant, die die wesentlichen Erkenntnisse zur Gestaltung nachhaltiger Lernorte im Gastgewerbe aufbereitet.

Zeithorizont:

Das Gestaltungskonzept wird Anfang Oktober 2019 erscheinen. Die Zeit bis Ende September 2019 sind durch die Kommunikation und Verbreitung der Veröffentlichung geprägt. Transfer und Verstärkung der Ergebnisse wird auch durch eine geplante Webseite erreicht, die über das Projektende hinaus bestehen bleibt.

8.2 Wissenschaftliche und/oder technische Erfolgsaussichten

Die wissenschaftlich/technischen Erfolgsaussichten werden ebenfalls als gut eingeschätzt. Das Gestaltungskonzept sowie die in 2018 erschienene Publikation können insbesondere von anderen Netzwerken, Forschungseinrichtungen usw. genutzt werden. Im Bereich BBnE/Gastgewerbe gibt es nur wenig Forschungsaktivität. Bislang ist dieser Branchenbereich der betrieblichen Bildung für eine nachhaltige Entwicklung weder wissenschaftlich noch praxisorientiert ausreichend aufgearbeitet worden. Es existieren keinerlei gehaltvolle Ergebnisse, die auf ein Gestaltungskonzept für die betriebliche Bildung und betriebliche Strukturentwicklung abstellen. Insofern besteht eine in diesem Segment sehr hoch vermutete Anschlussfähigkeit.

Sowohl im Austausch mit Praxispartnern und Hotelbetrieben, als auch mit Vertretern aus Wissenschaft und von Bildungsträgern wurde ein großes Interesse am Gestaltungskonzept signalisiert. Das Versenden von Belegexemplaren an entsprechende Stellen für die Verbreitung und Gewinnung von Synergie-Effekten ist geplant.

Neben der Verbreitung des Gestaltungskonzeptes durch das o. g. Handbuch, wird der Wissenstransfer auch in digitaler Form über die Internetseite www.viabono.de sichergestellt werden. Die Webseite wird im ersten Schritt darüber informieren, was ein nachhaltiger Lernort ist, was einen nachhaltigen Lernort ausmacht, wieso Betriebe Nachhaltigkeitswissen vermitteln sollen und welche Rahmenstrukturen auf die Entwicklung eines nachhaltigen Lernortes Einfluss nehmen. Dabei werden die folgenden Ebenen leicht verständlich erläutert und anhand von praxisnahen Beispielen aus der Hotellerie näher verdeutlicht (angelehnt an den BIBB Flyer „Nachhaltige Lernorte in der beruflichen Bildung“):

- Lernort Gesamtbetrieb: Was kann Nachhaltigkeit im eigenen Betrieb bedeuten?
- Lehr-/Lernumgebungen: Wo und in welcher Form kann Nachhaltigkeit im Betrieb für Mitarbeitende und Auszubildende erlebbar und gestaltbar gemacht werden?
- Lehr-/Lernsettings: Wie kann Nachhaltigkeit als Thema vermittelt und eine nachhaltigkeitsbezogene Handlungskompetenz gefördert werden?
- Lernende: Wer lernt eigentlich in diesem Prozess?

Den Abschluss bilden vertiefende, selbst anwendbare Arbeitsmaterialien. Sie geben die Möglichkeit, den eigenen Betrieb bzw. die eigenen Prozesse zu analysieren und diese im Sinne eines nachhaltigen Lernortes zu gestalten bzw. das benötigte Wissen (Umweltwissen, Soziales Wissen, Handlungswissen & Wirksamkeitswissen) zu vermitteln und Handlungskompetenzen zu entwickeln und zu fördern. Dabei werden Arbeitsmaterialien für die Bereiche „Direktion und Betriebsführung“, „Einkauf“, „Küche und Restaurant“, „Front Office/Rezeption“ sowie „Housekeeping“ bereitgestellt. Pro Bereich gibt es eine Checkliste über nachhaltige Maßnahmen, einen Leitfaden, der bei der Implementierung einer nachhaltigen Maßnahme unterstützend wirkt, und ein Umsetzungsbeispiel, das zeigt, wie die Umsetzung einer nachhaltigen Maßnahme in der jeweiligen Abteilung ablaufen kann.

8.3 Anschlussfähigkeit

Die Ergebnisse, die im Wesentlichen im Gestaltungskonzept aufbereitet werden, sind für die wissenschaftliche und wirtschaftliche Anschlussfähigkeit sehr gut geeignet. Erkenntnisse und Handlungsempfehlungen werden hier so aufbereitet, dass Betriebe des Gastgewerbes bei der erstmaligen oder weiteren/vertiefenden Implementierung von Nachhaltigkeit im Betrieb und der Ausbildung umfangreiche Empfehlungen an die Hand kriegen. Wissenschaftliche Vorhaben können viele der Untersuchungen ebenfalls aufgreifen.

Weitere innovative Schritte wären, dass Nachhaltigkeit formal mehr Berücksichtigung in der Ausbildung findet. Das bedeutet im Detail, dass Ausbildungsordnung und auch Rahmenlehrpläne und Prüfungsaufgaben stärker nachhaltige Inhalte berücksichtigen. NL-G will mit der Projektarbeit und dem Gestaltungskonzept wichtige Impulse dafür setzen. Zielgruppe der Veröffentlichung sind auch Verbände und Kammern, die sich mit der Weiterentwicklung der Ausbildungsordnung beschäftigen. Das Gestaltungskonzept eignet sich für die Arbeit in der Berufsschule.

8.4 Schutzrechte

Keine

9. Schlussfolgerungen aus der Projektarbeit

9.1 Lessons learned

Einige Umsetzungsvorhaben (insbesondere im 1. Modellversuch) konnten nicht wie erhofft (und geplant) durchgeführt werden. Dies hat vielschichtige Gründe. Eine Rolle spielte mit Sicherheit, dass die spezielle Struktur des Betriebes (Kettenhotellerie) nicht so viel Gestaltungsspielraum wie zunächst angenommen bot. Dies lässt sich durch übergeordnete Kettenvorgaben erklären. Dennoch bzw. gerade deshalb konnten weiterführende Erkenntnisse für den Gestaltungsrahmen und für die Installierung ‚Nachhaltiger Lernorte im Gastgewerbe‘ (hier mit Blick auf größere Unternehmen) generiert werden. Im Zentrum stand die Erfahrung von organisatorischen und personellen Hürden:

a) Organisatorische Hürden

Aufgrund der zentralen, aber institutionell ausgelagerten Leitungsebene sind Entscheidungsprozesse nicht in jedem Fall über die hoteleigenen Strukturen zu erwirken. Da i.d.R. feste Lieferantenverträge einzuhalten sind, sind weitere Hürden zu beachten, die nicht vor Ort ausgehoben werden können. Weitere organisatorische Hürden ergaben sich aufgrund der Prozessstrukturen. So sind über die Workshops sehr ambitionierte Vorhaben geplant worden, deren Umsetzung aber ein abteilungsübergreifendes Vorgehen bedeutet hätte. Eine breite Zustimmung konnte in einigen Fällen - trotz dem Dafürhalten der Direktionsebene - nicht immer erzielt werden.

b) Personelle Hürden

Angeichts „wirkungsmächtiger“ Abteilungsleitungen, die sich mitunter der Weisungsgebundenheit gegenüber der Geschäftsleitung entziehen, sind selbst top-down-Prozesse schwierig. Hier sind gastronomische Besonderheiten zu berücksichtigen, wie z.B. „Sterne-Köche“, die das hoteleigene

Geschehen nachhaltig prägen. Auch die Einbeziehung von Auszubildenden kann in derart großen Unternehmen schwierig sein, weil sich kaum abteilungsübergreifende Nachhaltigkeitsanliegen installieren lassen. Die Anzahl der involvierten, aber beruflich anderes aufgestellten Berufsdomänen ist oft zu groß, um einem klaren Nachhaltigkeitsanliegen zu folgen. Hier bedarf es eher abteilungsinterner Gruppen – ein Vorgehen, das aber aufgrund der abteilungsübergreifenden Nachhaltigkeitsproblematik konfliktreich ist.

9.2 Desiderate

Nachhaltigkeit innerhalb der Branche endgültig zu etablieren ist höchst abhängig von der Abstimmung der Ziele der Betriebe, der Bedürfnisse der Gäste und anderer Gegebenheiten. Trotz einiger Umfragen, die ein gesteigertes Interesse der Gäste gegenüber Nachhaltigkeit bescheinigen, ist aktuell eher ein verhaltenes Interesse der Gäste zu beobachten. Zumindest resultiert ihre Absicht noch nicht im entsprechenden Verhalten, nachhaltige Unterkünfte (ggf. zu einem Mehrpreis) auszuwählen und zu buchen. Viele Betriebe, die Nachhaltigkeit bereits erfolgreich integriert haben, machen dies nicht nur aus Marketing-Gründen, sondern aus einer tiefen Überzeugung heraus. Um allerdings die große Masse der Betriebe im Gastgewerbe für mehr Nachhaltigkeitsengagement, darunter insbesondere die Berücksichtigung von nachhaltigen Themen in der Ausbildung, zu gewinnen, ist eine deutlich höhere Nachfrage der Gäste ausschlaggebend. Unter dieser Prämisse werden auch vergleichbare Modellversuche und Projekte in Zukunft arbeiten.

Für die Zukunft werden folgende Aspekte herauszuarbeiten sein:

1. *Ergründung nachhaltigkeitsorientierter Arbeits- und Geschäftsprozesse.* Um Einfluss auf die Gestaltung der Ordnungsmittel zu haben, ist mehr Wissen über die mit dem Nachhaltigkeitsgedanken einhergehenden Tätigkeitsprofile notwendig. Aus dem Projekt hat sich z.B. die Notwendigkeit zu vernetzten beruflichen Arbeitsabläufen gezeigt – ein Aspekt, der die traditionellen Handlungsrouninen erweitert und Fragen an die curriculare Gestaltungsebene aufwirft.
2. *Erforschung nachhaltigkeitsorientierter Beruflichkeit.* Nachhaltiges Handeln besitzt ethische Anforderungen, die sich anders als über die bloße Orientierung an Arbeitsprozessen begründen. Zu fragen ist, inwieweit hier die tradierten Berufsbilder zu erweitern sind (Bezüge zur Ausbildungsverordnung).
3. *Erarbeitung passgenauer Lernmittel.* Im Rahmen des Projektes wurden u.a. die gängigen Lehrmittel nach ihren Nachhaltigkeitsthemen untersucht. Auch hier besteht erheblicher Nachbesserungsbedarf.
4. *Konzeption fachdidaktischer Bausteine oder eines auf Nachhaltigkeit abgestimmten fachdidaktischen Gestaltungsrahmen.* Neben den Materialien und dem Wissen über nachhaltige Arbeits- und Geschäftsprozesse fehlt es an fachdidaktischen Konzeptionen. Allein handlungsorientierte Aspekte greifen angesichts der Komplexität des Nachhaltigkeitsgedankens zu kurz. Ebenso unbefriedigend sind kompetenzorientierte Konzepte, die nur sehr allgemeine Hinweise für die schulische und betriebliche Bildungsarbeit liefern.

Empfehlungen:

Die erfolgreiche Projektarbeit steht und fällt mit der Akquise geeigneter Modellversuchspartner. Von wesentlicher Bedeutung ist, dass man offen an die Betriebe herantritt. Nicht alle geplanten Vorhaben lassen sich umsetzen. Es gilt zu beachten, dass Projektarbeit zeitliche Mehrarbeit für die Betriebe darstellt. Für diese müssen sich auch Vorteile aus der Projektarbeit deutlich abzeichnen. So kommt man zu einer Win-Win Situation, bei der die Wissenschaft von den Praxiserfahrungen profitiert und der Betrieb Unterstützung bei Vorhaben, die dem Betrieb ein besonderes Anliegen sind, durch die Wissenschaft erhält.

10. Öffentlichkeitsarbeit und Publikationen

10.1 Präsentationsmöglichkeiten für Nutzer

Die Buchveröffentlichung des Gestaltungskonzepts wird im UVK Verlag erscheinen und überall erhältlich sein. [Durch den geleisteten Druckkostenzuschuss kann der Ladenpreis relativ klein gehalten werden, was Betrieben des Gastgewerbes den Zugang erleichtert]. Das Gestaltungskonzept wird Checklisten und ein Schulungskonzept enthalten. Aktuell ist die Gestaltung einer Webseite mit Empfehlungen zur Gestaltung nachhaltiger Lernorte im Gastgewerbe angedacht, die über das Projektende hinaus Anlaufstelle für Betriebe sein soll.

10.2 Wissenschaftliche Fachpublikationen

Buchveröffentlichung: Laux, B. & Stomporowski, S. (Hrsg.) (2018). *Nachhaltigkeit in den Bereichen Tourismus, Hotelgewerbe und Ernährung*. Schneider Verlag Hohengehren: Baltmannsweiler.

Enthält Fachaufsätze zum Projekt: Laux, B. & Stomporowski, S. (2018). *Strukturen und Einflüsse auf die Implementierung nachhaltiger Arbeits- und Geschäftsprozesse im Segment der Hotellerie: Ergebnisse aus dem Modellversuch ‚Nachhaltige Lernorte im Gastgewerbe‘*. In: Laux, B. & Stomporowski, S. (Hrsg.) (2018). *Nachhaltigkeit in den Bereichen Tourismus, Hotelgewerbe und Ernährung*. Schneider Verlag Hohengehren: Baltmannsweiler, 21–46.

Laux, B. (2018). *Biodiversität im Gastgewerbe. Biodiversität als Gegenstand in schulischer Ausbildung und Praxis: Lehrbuchanalyse und Sondierung von Entwicklungen in der Branche*. In: Laux, B. & Stomporowski, S. (Hrsg.) (2018). *Nachhaltigkeit in den Bereichen Tourismus, Hotelgewerbe und Ernährung*. Schneider Verlag Hohengehren: Baltmannsweiler, 151–171.

Fachaufsatz: Stomporowski & Rapske (2017): Nachhaltigkeit im Spiegel didaktischer Zugänge und ordnungspolitischer Vorgaben aus berufspädagogischer Perspektive.

Unter: www.berufsbildung.nrw.de [-> Veröffentlichungen -> Hochschultage Berufliche Bildung 2017].

10.3 Publikationen für die Praxis

Buchveröffentlichung: Buchveröffentlichung: Stomporowski, S. & Laux, B. (erscheint Oktober 2019). *Nachhaltig handeln im Hotel- und Gastgewerbe. Maßnahmen erfolgreich einführen und umsetzen*. UVK Verlagsgesellschaft mbH: Konstanz und München.

10.4 Präsentationen und Vorträge

2017:

Zwei Beiträge auf den Hochschultagen Berufliche Bildung in Köln

2018:

Präsentation 30.11.2018: Im Rahmen eines Programms der Hanns-Seidel-Stiftung wurde das Projekt NL-G einer asiatischen Delegation aus Entscheidungsträgern vorgestellt.

(Programmtitel: Bildung für nachhaltige Entwicklung in Deutschland, China und in Nordostasien und Klima- sowie Umweltpolitik der EU und der Bundesrepublik Deutschland. Möglichkeiten zur

Entwicklung von länderübergreifenden Programmen für Führungskräfte in der asiatisch-pazifischen Region.)

2019:

Präsentation 15.01.2019: Auf einer Klausurtagung in Siegen (organisiert durch das Projekt NAUZUBI) wurden das Projekt NL-G sowie die bisherigen Ergebnisse und Transfermöglichkeiten in einem Vortrag vorgestellt.

Sowie:

Im Rahmen des Seminars „Nachhaltigkeit“ an der Universität Bonn

Im Rahmen der Vorlesung „Berufspädagogik“ an der Universität Bonn

10.5 Sonstiges

Vorstellen des Projekts auf der Veranstaltung Fachtagung Nachhaltiger Tourismus in Lübeck (veranstaltet durch das Tourismus Cluster SH)

Vorstellung des Projekts und Austausch im Rahmen der Thementage „Ökologischer Landbau Konkret – von der Weide auf den Teller“ (Veranstaltung des Umweltministeriums Rheinland-Pfalz)

Eine Abschlusstagung ist für Ende September beim Modellversuchspartner Waldhotel Felschbachhof geplant.