

Aus- und Weiterbildung für eine nachhaltige Verpflegung in der Hotel- und Gaststättenbranche

Abstract

Das Engagement von Unternehmen der Außer-Haus-Verpflegung (AHV) hat im Besonderen für Themen einer nachhaltigen Entwicklung in den vergangenen Jahren stark an Bedeutung gewonnen. Auf diese Weise reagieren die Unternehmen auf die veränderten Anforderungen ihrer Gäste im Speziellen und der Gesellschaft im Allgemeinen, sowie auf globale Themen, die sich in Form des Klimawandels, der Ressourcenverknappung, des Verlustes an Biodiversität, zunehmender Armut, des demographischen Wandels, aber auch durch die Ausbreitung von Adipositas stellen.

Neben dem Einkauf fair gehandelter, ökologischer und regionaler Lebensmittel, sowie der Reduktion des Ressourcenverbrauchs durch den Einsatz effizienter Gerätetechnik und einer entsprechenden Arbeitsprozessorganisation, ist vor allem die Aus- und Weiterbildung der Mitarbeitenden ein Schlüsselfaktor für nachhaltiges Handeln und somit auch für eine nachhaltige Verpflegung (ROEHL/STRASSNER 2012). Mehrere Studien machen deutlich, dass aus Sicht der Betriebe im Gastgewerbe und der AHV, die nachhaltigkeitsorientiert arbeiten, ein erheblicher Bedarf an Weiterbildung der eigenen Mitarbeitenden besteht (STOMPOROWSKI/ MEYER 2009; JOHN-RÜCKERT et al. 2010). Die traditionellen Inhalte bisheriger Berufsausbildung in der Hotel- und Gaststättenbranche sowie in der Gemeinschaftsverpflegung können den vielfältigen Ansprüchen einer Nachhaltigkeitsorientierung nicht gerecht werden (ibid).

Der Beitrag gibt einen Überblick über nachhaltiges Handeln in der Außer-Haus-Verpflegung und skizziert das Vorgehen im geplanten Promotionsvorhaben, mit dem das Ziel verfolgt wird, Empfehlungen für eine nachhaltigkeitsorientierte Weiterbildungskonzeption zu entwickeln.

1 Nachhaltigkeit, Außer-Haus-Verpflegung und Berufliche Bildung – Stand der Forschung

Die Thematik der nachhaltigen Entwicklung wurde in den letzten Jahren in der Presse und Politik vermehrt aufgegriffen und so sind mittlerweile viele Menschen dafür sensibilisiert, dass wir durch unseren Lebensstil den Klimawandel und die Ressourcenverknappung verstärken. Nachhaltige Entwicklung bezieht sich allerdings nicht nur auf den Schutz unserer Umwelt. Ein mehrdimensionales Gesamtkonzept, die Entwicklung einer globalen Gesellschaft beschreibend, welche ökologisch verträglich, sozial gerecht und wirtschaftlich konkurrenz- und leistungsfähig ist, liegt diesem zu Grunde. Die damit verbundene, komplexe und schwierige Entwicklungsaufgabe erfasst nahezu alle Arbeits- und Lebensbereiche. Dieser Entwicklungsprozess erfordert neben dem Willen zur Veränderung eine nachhaltigkeitsorientierte Kompetenzentwicklung der Menschen. Um Veränderungen im eigenen Betrieb

und der Branche anzustoßen und zu etablieren, stehen alle Beteiligten, so auch die Berufliche Bildung, vor unterschiedliche Herausforderungen.

1.1 Die Außer-Haus-Verpflegung (AHV)

Aufgrund der gesellschaftlichen Entwicklung ist die Außer-Haus-Verpflegung ein seit Jahren kontinuierlich wachsender Markt. Es wird davon ausgegangen, dass sich diese Entwicklung auch in den nächsten Jahren fortsetzt. Zur Außer-Haus-Verpflegung zählt die Versorgung von Menschen mit Speisen und Getränken außerhalb des Privathaushaltes. Für die Unterscheidung zwischen Außer-Haus-Verpflegung und Inn-Haus-Verpflegung ist der Ort der Zubereitung der Verpflegung ausschlaggebend (BOBER 2001). Die Außer-Haus-Verpflegung wird in der Regel in die Individualgastronomie und Gemeinschaftsverpflegung eingeteilt (siehe Abb. 1).

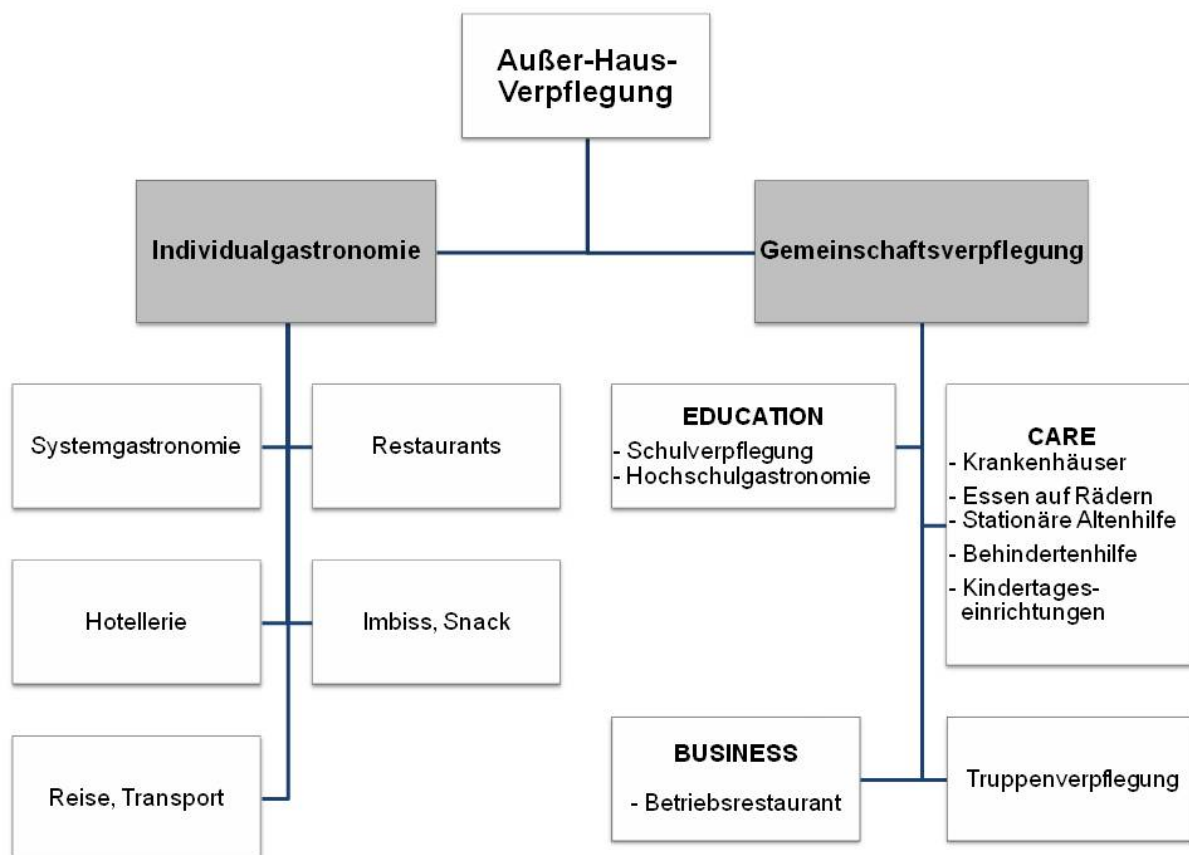


Abb. 1: Die Außer-Haus-Verpflegung (PFANNES 2012)

Gemeinschaftsverpflegung

In der Gemeinschaftsverpflegung wird eine definierte Personengruppe in einer besonderen Lebenssituationen (z.B. Arbeitnehmer/innen, Patient/innen, Senior/innen, Kinder, Studierende) verpflegt. Sie ist häufig nicht gewinnorientiert, da die Verpflegung u.a. in Bildungsinstitutionen, Gesundheitseinrichtungen und Betrieben stattfindet. Die Gemein-

schaftsverpflegung verfolgt das Ziel, ihren Gästen eine bedarfs- und bedürfnisorientierte Verpflegung bereitzustellen (PFANNES 2012). So unterscheidet sich die Gemeinschaftsverpflegung auch in der Angebotsstruktur von der Individualgastronomie, da den Gästen ein täglich wechselndes Angebot zur Verfügung gestellt wird (vgl. ROEHL/ STRASSNER 2011, 8). Für unterschiedliche Lebenswelten und Personengruppen wurden von der Deutschen Gesellschaft für Ernährung Qualitätsstandards entwickelt, die die Betriebe der Gemeinschaftsverpflegung bei der Bereitstellung einer bedarfsgerechten und gesundheitsförderlichen Verpflegung unterstützen sollen (DGE 2011a, b, c, d, e, f, g).

Individualgastronomie

In der Individualgastronomie wird eine wechselnde Gruppe von Individuen verpflegt. Den Individuen soll ebenfalls eine bedürfnisorientierte Verpflegung bereitgestellt werden. Im Gegensatz zur Gemeinschaftsverpflegung wendet sie sich an Einzelgäste und ist gewinnorientiert ausgerichtet (PFANNES 2012). Die Angebotsstruktur in der Systemgastronomie, in Restaurants, der Hotellerie und den anderen Bereichen der Individualgastronomie ist relativ fix, wobei das feste Angebot meist durch Aktionen wie z.B. Speisen der Saison ergänzt wird (vgl. ROEHL/ STRASSNER 2011,8).

Neben dem Koch/ der Köchin, dem Hotelfachmann/ der Hotelfachfrau, dem Restaurantfachmann/ der Restaurantfachfrau werden im Außer-Haus-Markt gleichfalls Hauswirtschaftler/innen, Fachkräfte für Systemgastronomie und Fachkräfte im Gastgewerbe ausgebildet. Diese Berufsgruppen sind je nach Art des Betriebs an unterschiedlichen Prozessen der Leistungserstellung in der Außer-Haus-Verpflegung beteiligt.

1.2 Nachhaltigkeit in der Außer-Haus-Verpflegung (AHV)

Die Erwartungen und Anforderungen im Außer-Haus-Markt orientieren sich immer stärker an den Zielen einer auf Nachhaltigkeit basierenden Entwicklung. So werden heute an ein Unternehmen im Gastgewerbe bzw. der AHV Anforderungen gestellt, die über die klassischen Aufgaben der Beherbergungs- und Verpflegungsdienstleistung hinausgehen. Neben einem angenehmen Ambiente und einem attraktiven Speisenangebot, möchten die Gäste – je nach Interesse – entspannen, sportlich oder kulturell aktiv sein, sich beim Essen nachhaltig und gesundheitsorientiert verhalten können, auf Konferenzen zusammenkommen, sich mit der einheimischen Bevölkerung austauschen, nachhaltig angebaute und zubereitete Speisen genießen oder die Natur erleben.

Unabhängig von speziellen Gästewünschen soll in den Räumlichkeiten ein großes Maß an Hygiene herrschen und die Gesundheit der Gäste bewahrt oder sogar gefördert werden (DEHOGA 2011; DGE 2011a; b; c; d; e; f; g; SCHACK 2004). Daneben wird aus Gästesicht der Fokus zunehmend darauf gerichtet, dass die Dienstleistungen möglichst nicht zu Lasten der Lebensbedingungen anderer Menschen oder der Umwelt erbracht werden. Hohe Umweltbelastungen und schlechte Arbeitsbedingungen im Unternehmen oder seiner Lieferkette stehen daher der Zufriedenheit der Gäste entgegen (vgl. GERLACH et al. 2013, 7).

Einer dänischen Studie zufolge gehören gastronomische Angebote (Verpflegungsangebot in Hotels, Restaurants etc.) neben Fleisch und Milcherzeugnissen, zu den zehn Produktgruppen mit dem größten ökologischen Einfluss (DEPA 2005, 24-25). Insbesondere die Ernährung, d.h. auch das Speiseangebot und seine Zusammenstellung, hat daher eine große Bedeutung. Zahlreiche Unternehmen reagieren in ihrem Verpflegungsangebot auf diese Anforderungen u. a. mit einer verstärkten Verwendung von Bio-Lebensmitteln, regionalen und saisonalen sowie Fairetrade-Produkten (RÜCKERT-JOHN 2010, 15; PFANNSCHMIDT-WAHL 2008). Daneben wird auch das Angebot von Fleisch aus artgerechter Tierhaltung und Fisch aus nachhaltigem Fang bzw. einer nachhaltigen Aquakultur bevorzugt.

Darüber hinaus steht die Anbindung der Unternehmen an die regionale Wirtschaft für die Gesellschaft im Vordergrund. Zum einen geht es dabei um regionale Lieferbeziehungen, zum anderen bieten Hotels und Restaurants attraktive Arbeitsplätze. Gleichzeitig beurteilen die Gäste die angebotenen Dienstleistungen aber weiterhin im Hinblick auf ihre Qualität und den Preis (DELOITTE 2010, 42).

Immer mehr Unternehmen sind mit diesen veränderten Anforderungen konfrontiert und engagieren sich für die Umwelt und soziale Angelegenheiten. Zahlreiche Preise und Auszeichnungen, deren Anzahl in den letzten Jahren durch den verstärkten Trend zur Nachhaltigkeit zugenommen hat (STIFTUNG DEUTSCHER NACHHALTIGKEITSPREIS 2012; WTTC 2012; BEST WESTERN PREMIER HOTEL VICTORIA 2012), werden ihnen dafür verliehen. Die Unternehmen des Gastgewerbes reagieren damit zum einen auf die veränderten Anforderungen ihrer Gäste bzw. der Gesellschaft, zum anderen auf globale Herausforderungen wie den Klimawandel, Ressourcenverknappung, Verlust an Biodiversität, den demographischen Wandel, steigende Armut und zunehmende Häufigkeit von Adipositas. Diese globalen Herausforderungen sind gleichzeitig auch Risiken für die Unternehmen, die sich für sie in steigenden Energie- und Rohstoffpreisen, Mangel an qualifiziertem Personal und sinkenden Erträgen in der Landwirtschaft widerspiegeln (BMZ 2009, 7-10; BVE 2009, 6f.; DEHOGA 2012; GTZ 2008, 173-182; ROEHL/ STRASSNER 2012, 6f.).

Die beschriebenen Anforderungen bilden unterschiedliche Facetten einer auf Nachhaltigkeit ausgerichteten Unternehmensführung ab, welche die drei Dimensionen von Nachhaltigkeit – Ökologie, Ökonomie und Soziales – berücksichtigen. Populär ist das Drei-Säulen-Modell. Für eine nachhaltige Entwicklung in der Hotel- und Gaststättenbranche bzw. AHV spielen neben den klassischen ökologischen, ökonomischen und sozialen Themen die Bereiche Kultur, Gesundheit und Politik eine besondere Rolle (BRUNNER et al. 2007, 5; RÜCKERT-JOHN 2007, 40f.; STOMPOROWSKI/ MEYER 2009, 73; STOMPOROWSKI 2011, 133). Daher bietet es sich an, eine Erweiterung des Drei-Säulen-Modells auf Grundlage einer ausführlichen Literaturrecherche zu überprüfen, da unterschiedliche Erweiterungen diskutiert werden.

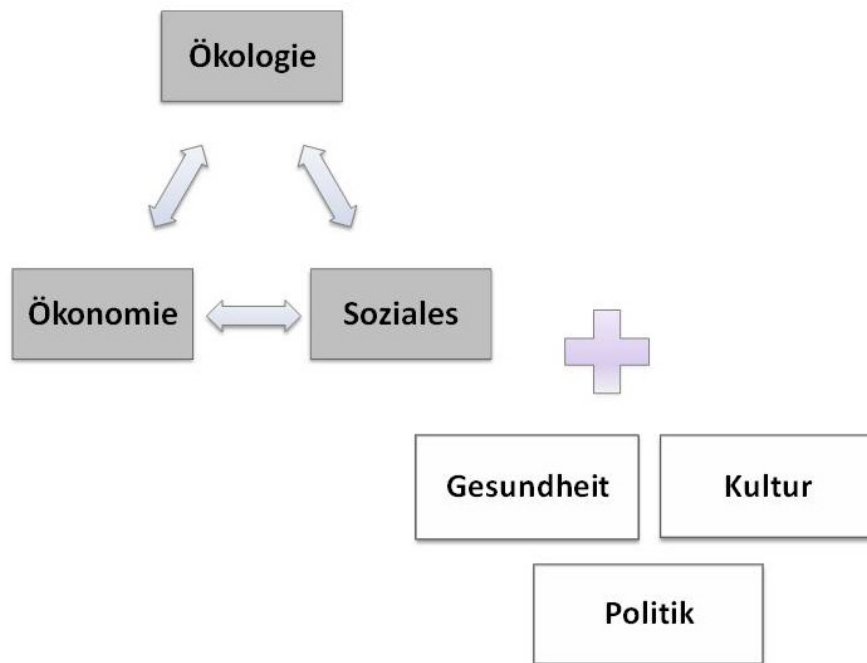


Abb. 2: Nachhaltigkeitsdimensionen in der Außer-Haus-Verpflegung

Die meisten Unternehmen der Hotel- und Gaststättenbranche bzw. AHV berücksichtigen nicht alle Aspekte und Themenbereiche von Nachhaltigkeit gleichermaßen, sondern nehmen eine Schwerpunktsetzung vor. Das Ausmaß, in welchem sich ein solches Unternehmen engagiert, hängt u.a. von den aktuellen gesellschaftlichen Trends und den persönlichen Vorlieben der Geschäftsführung, aber auch vom jeweiligen Standort und dem Verhalten der Konkurrenz ab (ROEHL/ STRASSNER 2012, 25, 31; HENSCHERL 2008, 433f.; SCHWENDNER/ TROWE 2008, 232).

Die Mehrzahl der Unternehmen hat es sich als Ziel gesetzt, mit einer möglichst geringen Anzahl von nachhaltigkeitsbezogenen Maßnahmen einen größtmöglichen Effekt zu erzielen. ROEHL und STRASSNER haben in einer Beurteilung unterschiedlicher, nachhaltigkeitsbezogener Maßnahmen in der Außer-Haus-Verpflegung Schlüsselfaktoren einer nachhaltigen Verpflegung benannt. Diese sind (ROEHL/ STRASSNER 2012, 31f.):

1. *Einkauf von fair gehandelten Bio-Lebensmitteln, möglichst aus der Region und möglichst gering verpackt (Bio-Fleisch ist immer aus artgerechter Tierhaltung)*
2. *Reduktion des Ressourcenverbrauchs durch effiziente Gerätetechnik, effiziente Arbeitsprozesse und effektive Speisenplangestaltung*
3. *Aus- und Weiterbildung der Mitarbeiter, dadurch qualitativ hochwertige Speisen, höhere Servicequalität und bessere Arbeitseffizienz*

1.3 Organisations- und Personalentwicklung

Die Organisationsentwicklung ist ein Konzept, um einen geplanten Wandel in Organisationen umzusetzen, wie ihn etwa die Thematik der nachhaltigen Entwicklung in Unternehmen der Hotel- und Gaststättenbranche bzw. AHV hervorgerufen hat. Nachhaltigkeitsmanagement kommt im Unternehmen auf unterschiedlichen Ebenen zum tragen: im Nachhaltigkeitsleitbild des Unternehmens, in den angebotenen Produkten und Dienstleistungen, in der Integration von Nachhaltigkeitszielen beim Projektmanagement und einem entsprechenden Controlling. Um diese Ebenen optimal zu gestalten ist eine gezielte Professionalisierung der Personal- und Organisationsentwicklung in Bezug auf Nachhaltigkeit notwendig, da nur so eine dauerhafte Einbindung von Nachhaltigkeitsaspekten in das Unternehmen erfolgen kann (SCHWENDNER/ TROWE 2008, 233). Ziel der Personalentwicklung ist es, das Fähigkeitsprofil in Richtung Anforderungsprofil durch die Vermittlung von relevanten Kompetenzen und Kenntnissen zu verbessern (KIRSCHTEN 2008, 262f.; WINTER 2008, 185).

1.4 Weiterbildung für nachhaltiges Handeln

Personalentwicklungsmaßnahmen umfassen alle Angebote der betrieblichen Aus- und Weiterbildung, welche einen Schlüsselfaktor für die Umsetzung nachhaltigen Handelns in der Hotel- und Gaststättenbranche bzw. AHV darstellen. Die Mitarbeitenden sind an allen Arbeits- und Geschäftsprozessen beteiligt und beeinflussen so die nachhaltige Gestaltung dieser Prozesse. Die gezielte, kontinuierliche Aus- und Weiterbildung ist daher eine zentrale Zukunftsaufgabe (JOHN-RÜCKERT 2010; STOMPOROWSKI/ MEYER 2009). Da im Verpflegungsbereich neben Fachkräften mit einer abgeschlossenen Berufsausbildung als Koch/Köchin, Hauswirtschafter/in, Fachmann/-frau für Systemgastronomie oder Fachkraft im Gastgewerbe auch viele an- und ungelernte Personen beschäftigt sind, ist eine Weiterbildungskonzeption, die die unterschiedlichen Bedürfnisse aller Beschäftigten berücksichtigt notwendig.

Mehrere Studien machen deutlich, dass Betriebe im Gastgewerbe bzw. der AHV die nachhaltigkeitsorientiert arbeiten, einen signifikanten Bedarf an Weiterbildung der eigenen Mitarbeitenden sehen (JOHN-RÜCKERT et al. 2010; STOMPOROWSKI/ MEYER 2009). Die traditionellen Inhalte der bisherigen Berufsausbildung in der Hotel- und Gaststättenbranche sowie in der Gemeinschaftsverpflegung können den vielfältigen Ansprüchen einer Nachhaltigkeitsorientierung nicht gerecht werden (ibid.). Ein Beispiel hierfür ist die Umstellung auf ein nachhaltiges Verpflegungsangebot u.a. durch die Einführung von Bio-Lebensmitteln, Fleisch aus artgerechter Tierhaltung und Produkten aus fairem Handel. Für diese Umstellung sind erweiterte Fachkenntnisse notwendig, da diese mit Konsequenzen auf vielen Ebenen verbunden ist. So können etwa Konflikte hinsichtlich der Erwartungshaltung der Gäste entstehen oder die Auswahl von neuen Lieferanten Schwierigkeiten hervorrufen, weil hierzu Fachkenntnisse über ressourcenschonende Anbaumethoden, aber auch über soziale Aspekte bei der Herstellung von Produkten vorhanden sein müssen (STOMPOROWSKI/ MEYER 2009). Zur Lösung dieser Konflikte sind neben der Aneignung

neuer Fachkenntnisse vor allem auch personale Kompetenzen wie selbstständiges Handeln, Teamarbeit und Übernahme von Verantwortung notwendig.

Die Literatur zum Management in der Hotellerie und Gastronomie sowie zur Gemeinschaftsverpflegung und in der Aus- und Weiterbildung behandelt die Umsetzung einer nachhaltigen Entwicklung und damit auch die für die Umsetzungen einer nachhaltigen Verpflegung notwendigen Kompetenzen nur in geringem Umfang (HÄNSSLER 2008; HENSCHERL 2008; ROEHL/ STRASSNER 2012, 49; SCHÄTZING 2006). Der Schwerpunkt liegt bisher auf den ökologischen und ökonomischen Themen und hier besonders auf der Vermittlung von Kenntnissen, Methoden und Disziplinen, wie Betriebswirtschaft, Sensorik, Ernährungsphysiologie und den Arbeitswissenschaften. Allerdings sind nachhaltigkeitsbezogene Aspekte, wie das Verständnis für Kreisläufe in der Lebensmittelerzeugung, Systemverständnis und Kommunikationskompetenz, entweder unzureichend oder gar nicht repräsentiert (HÄNSSLER 2008; HENSCHERL 2008; ROEHL/ STRASSNER 2012, 49; RÜCKERT-JOHN et. al. 2010; 2011, SCHÄTZING 2006). Die einschlägige Literatur ist daher nicht-nachhaltigkeitsbezogen ausgerichtet und ein Theorie- und Kenntnisdefizit zum nachhaltigen Handeln in der Hotel- und Gaststättenbranche bzw. der AHV erkennbar.

1.5 Anforderungen an Mitarbeitende in der Außer-Haus-Verpflegung

Der Anforderungskontext beruflichen Handelns wird nicht nur durch den Arbeitsplatz, sondern auch durch den Betrieb und seine unternehmerische Ausrichtung, die Branche sowie übergeordnet durch die Gesellschaft definiert (vgl. BRONFENBRENNER 1981; MÜLLER 2012, 63). Da sich die Qualität einer gastronomischen Dienstleistung vor allem über die Kundenzufriedenheit ausgedrückt, wird z.B. an einen Koch/ eine Köchin die Anforderung gestellt, die subjektiven Bedürfnisse und Erwartungen der Gäste zu erfüllen. Neben den Anforderungen der Gäste stellen allerdings noch weitere Anspruchsgruppen innerhalb und im Umfeld des Betriebs Erwartungen und Anforderungen an den Dienstleistungsprozess sowie seine Endprodukte und beeinflussen so den Anforderungskontext eines Kochs/ der Köchin. Zu nennen sind bspw. die Leitung des Betriebs, andere Mitarbeitende, Interessensgruppen wie die DEHOGA sowie politische und finanzielle Entscheidungsträger und Kontrollinstanzen (TECKLENBURG/ BEER-BORST 2009; PFANNES 1999). Die Ansprüche dieser Gruppen haben sich wie in Kapitel 1.2 beschrieben durch die zunehmende Sensibilisierung für die Thematik einer nachhaltigen Entwicklung verändert.

Die Herausforderung für den Mitarbeitenden in der AHV besteht vor diesem Hintergrund vor allem darin, sich selbst in der Thematik zurechtzufinden, Fachwissen in Bezug auf nachhaltiges Handeln im jeweiligen Bereich aufzubauen und für sich selbst Positionen und Strategien zu entwickeln, mit Unsicherheiten bezüglich mehrdeutiger und widersprüchlicher Handlungsoptionen umzugehen. Hierzu zählen insbesondere auch individuelle Voraussetzungen, Einstellungen und Werthaltungen des handelnden Mitarbeitenden. In Bezug auf den Umgang mit dem Gast geht es u.a. darum, den Gast über die nachhaltige Ausrichtung des Speiseangebots ausreichend deutlich, verständlich und knapp zu informieren. Hierzu ist

sowohl Abstraktionsvermögen als auch die Fähigkeit, konkret und beispielhaft zu erklären von Vorteil.

Durch die vielfältigen Anforderungen an die Betriebe im Bereich der Außer-Haus-Verpflegung sind die Einrichtungen selbst sehr komplex und die Mitarbeitenden [...] *greifen bei der Leistungserstellung auf das Wissen vieler unterschiedlicher Disziplinen aus Naturwissenschaft und Technik sowie aus den Wirtschafts- und Sozialwissenschaften zurück*“ (PFAU 2013). Allgemein kann somit festgehalten werden, dass das mitarbeitende Personal in der Außer-Haus-Verpflegung vielfältige Kompetenzen aus unterschiedlichen Disziplinen benötigt.

So muss er/sie für seine/ihre Tätigkeit etwa vielfältige rechtliche Grundlagen kennen und sollte daher beispielsweise wissen, was die Voraussetzungen für die Kennzeichnung von Speisen aus Bio-Lebensmitteln sind oder welche hygienischen Maßnahmen er/sie bei seiner/ihrer Arbeit ergreifen sollte. Diese Beispiele können der Disziplin Politik/Recht zugeordnet werden. Darüber hinaus benötigt das Personal allerdings auch Kenntnisse aus dem technischen Bereich, um z.B. sein Warenwirtschaftssystem ökonomisch sinnvoll zu führen oder alle Küchengeräte richtig zu bedienen (vgl. PFAU 2013).

Die vielfältigen Anforderungen z.B. an einen Koch/ eine Köchin wurden in einer ersten Einteilung sechs übergreifenden Disziplinen zugeordnet (siehe Abb. 3). Die Zuordnung einzelner Tätigkeiten wird noch weiter überprüft und ist daher nicht abschließend und vollständig erfolgt. Die Zuordnung ist zum Teil schwierig, da z.B. die Erstellung des Speiseplans sowohl Aspekte aus dem Bereich der Technik (z.B. Geräteausstattung/-Handhabung), der Ernährung (z.B. Zusammenstellung der Lebensmittel), der Gesundheit (z.B. bedarfsorientierte Zusammenstellung der Speisen für eine Personengruppe; Allergenkennzeichnung), der Ökonomie (z.B. Kostenkalkulation) als auch des Konsums (z.B. Bedürfnisse der Zielgruppe/n) vorhanden sind. Deutlich wird jedoch, dass in allen übergreifenden Disziplinen ein Bezug zur Nachhaltigkeit vorliegt und Kompetenzen zum nachhaltigen Handeln benötigt werden.

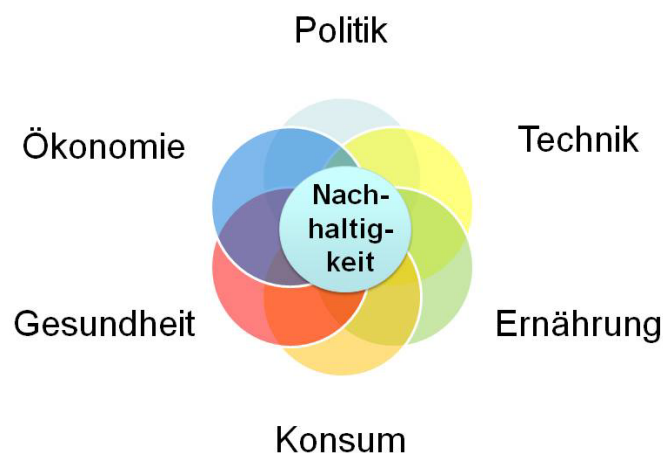


Abb. 3: Übergreifende Disziplinen in der AHV

1.6 Kompetenzen für nachhaltiges Handeln

In den letzten Jahren erfolgte in der deutschen Bildungslandschaft ein Paradigmenwechsel von der Input-, über die Prozess- hin zur Outputsteuerung. Im Sinne der Outputsteuerung wird der Blick nicht mehr auf das ‚was‘ (Input) oder ‚wie‘ (Prozess), sondern verstärkt darauf gerichtet, was de facto gelernt wird. Dadurch sind Kompetenzen stärker in das Zentrum der Debatte geraten (SCHWIPPERT 2005, 1f.; SEEBER/ NICKOLAUS 2010, 247f.). Der Kompetenzbegriff ist allerdings nicht einheitlich und allgemein akzeptiert definiert worden, sondern eine Vielzahl von Definitionen liegt vor (BAETHGE et al. 2006, 15). So existieren in der beruflichen Bildung wie in der Allgemeinbildung unterschiedliche Begriffsverständnisse. Kompetenzen bezeichnet WEINERT allgemein als *„die bei den Individuen verfügbaren oder durch sie erlernbaren kognitiven Fähigkeiten und Fertigkeiten um bestimmte Probleme zu lösen, sowie die damit verbundenen motivationalen, volitionalen und sozialen Bereitschaften und Fähigkeiten, um die Problemlösungen in variablen Situation erfolgreich und verantwortungsvoll nutzen können“* (2001, 27).

Die berufliche Ausbildung ist primär auf die Befähigung hinsichtlich der beruflichen Handlungskompetenz ausgerichtet, die sich wiederum in die Dimensionen Fach-, Selbst- und Sozialkompetenz unterteilt (KMK 2011, 11), während in der Bildung für nachhaltige Entwicklung (BNE) die Förderung der Gestaltungskompetenz im Vordergrund steht. Bildung für nachhaltige Entwicklung zielt darauf ab, Fähigkeiten zu entwickeln, um sich individuell wie auch gemeinsam mit anderen für nachhaltige Entwicklungsprozesse reflektiert zu engagieren, nicht nachhaltige Entwicklungsprozesse zu analysieren und beurteilen zu können (PROGRAMM TRANSFER-21 2007, 7). Eine Besonderheit ist, dass Bildung für nachhaltige Entwicklung *„die Gestaltung und Veränderung von Umfeldbedingungen einbezieht“* und sich *„verstärkt mit anderen Politikbereichen, Strukturveränderungen, technologischen Entwicklungen usw. verbindet“* (KUTT/ MERTINEIT 2001, 13). Dabei wendet sie sich *„neuen didaktisch-methodischen Vermittlungs- und Aneignungsprozessen“* und *„den neuen Herausforderungen eines lebenslangen Lernens“* zu (KUTT/ MERTINEIT 2001, 13).

Das Konzept der Gestaltungskompetenz wurde im Forschungsfeld Bildung für nachhaltige Entwicklung erarbeitet und umfasst zwölf Teilkompetenzen (DE HAAN 2008, 30f.; DE HAAN/ HARENBERG 1999, 62; DE HAAN et al. 2008, 186f.; PROGRAMM TRANSFER-21 2008). Bei den beschriebenen Teilkompetenzen handelt es sich allerdings um allgemeine Kompetenzen, die eine grundsätzliche Handlungsdisposition in Bezug auf Nachhaltigkeit erreichen sollen, d.h. sie sind situationsunspezifisch und domänenübergreifend. Dadurch, dass sie situationsunspezifisch sind, lassen sich die Kompetenzen aber keinem Kontext zuordnen. Ein direkter beruflicher Bezug besteht daher nicht. Das Konzept kann aufgrund des Ziels der beruflichen Bildung, die berufliche Handlungskompetenz möglichst kontextspezifisch zu stärken, nur schwer auf die berufliche Bildung übertragen werden (vgl. FISCHER/ GERDSMEIER 2007; MÜLLER 2012, 56). Es bietet hauptsächlich eine Orientierung, da die geforderten Teilkompetenzen im Kontextbezug entfaltet werden sollten. Hinzu kommt, dass das Konzept auf Grund seines Umfangs eine hohe Komplexität aufweist. DE HAAN et al. (2008) formulieren das Ziel einer Bildung für nachhaltige Entwicklung wie

folgt: „*Es geht zuvorderst um innovatives Wissen, nicht primär um die Kumulierung von Kenntnissen, die losgelöst sind vom Alltag und der Lebenswelt, sondern um kontextualisierte, zum Handeln befähigende Möglichkeiten der Problembewältigung – und es geht um die Ausweitung der Gestaltungsmöglichkeiten*“ (227). Ziel ist also autonomes Handeln bei dem universelle und lebensweltliche Gestaltungsansprüche im Sinne der Nachhaltigkeit zusammengeführt werden. Dieses Ziel muss weitergehend untersucht werden, dahingehend wie es im Bereich der Außer-Haus-Verpflegung konkretisiert und erreicht werden kann. Es muss dafür u.a. geprüft werden, wie traditionelle Theorien und Ansätze der betrieblichen Weiterbildung um den Aspekt des nachhaltigen Handelns erweitert werden können und welche Kompetenzen für nachhaltiges Handeln im Kontext der Außer-Haus-Verpflegung im Besonderen zu fördern sind.

Eine nachhaltigkeitsbezogene Weiterbildungskonzeption für Mitarbeiter/innen im Verpflegungsbereich der Hotel- und Gaststättenbranche bzw. AHV existiert nicht bzw. ist nicht bekannt. Auf die fehlende Verankerung der Nachhaltigkeitsdimension in Aus- und Weiterbildungskonzepten weisen auch KETTSCHAU und MATTAUSCH hin (2011). So besteht ein Bedarf spezifische Kompetenzen in Bezug auf Nachhaltigkeit und entsprechende Instrumente zur Entfaltung dieser Kompetenzen zu entwickeln. Anknüpfungspunkte und Referenzrahmen für solche Instrumente sind unter anderem bei STOMPOROWSKI (2011) und FISCHER et al. (2009) zu finden.

Ziel des Promotionsvorhabens ist es daher, anhand einer theoretisch fundierten und empirisch angelegten Untersuchung ein Kompetenzprofil für nachhaltiges Handeln von Mitarbeitenden im Verpflegungsbereich ausgewählter Betriebe der AHV zu erstellen. Aus den daraus gewonnen Erkenntnissen sollen schließlich Instrumente für eine nachhaltigkeitsorientierte Weiterbildungskonzeption entwickelt und entsprechende Empfehlungen formuliert werden.

2 Methodisches Vorgehen

Das Promotionsvorhaben gliedert sich in eine theoretische und eine empirische Exploration. Dabei stehen Forschungsfragen zu Nachhaltigkeitsaktivitäten sowie zu Kompetenz- als auch zu Weiterbildungsmodellen im Mittelpunkt der Arbeit. Für jedes dieser drei Analysefelder soll zunächst aus einer Perspektive nachhaltigen Handelns eine kritische Bestandsaufnahme erfolgen, welche dann jeweils von einer empirischen Untersuchung zur Identifikation weiterer Defizite ergänzt wird und schließlich in der Konzeptualisierung eines neuen Modells und der Formulierung von Empfehlungen münden soll. Die drei empirischen Untersuchungsabschnitte sind konstituierende Bestandteile eines etablierten Früherkennungsinstrumentariums der Berufspädagogik (WINDELBAND/ SPÖTTL 2004, 39 f.).

Im ersten empirischen Teil der Untersuchung werden die aus dem Forschungsbestand abgeleiteten Empfehlungen für nachhaltigkeitsbezogene Aktivitäten im Verpflegungsbereich von Betrieben der AHV zunächst einer kritischen Betrachtung unterzogen und schließlich auf notwendige Ergänzungen überprüft. Dazu sollen anhand einer quantitativen Befragung Betriebsleistungen identifiziert werden, die für eine nachhaltigkeitsorientierte Weiterbildung

relevant sind und deren Umsetzung ein nachhaltigkeitsorientiertes Handeln der Mitarbeitenden erfordert.

Im zweiten Abschnitt wird ein bereits bestehendes berufswissenschaftliches Kompetenzmodell ausgewählt und konzeptionell um den Aspekt der Nachhaltigkeit weiterentwickelt. Hierzu sollen nachhaltigkeitsbezogene Kompetenzen anhand von Experteninterviews zu den Arbeitsanforderungen in den Leitungs-, Weiterbildungs- und Facharbeits-ebenen einzelner Betriebe identifiziert werden.

Im dritten Teil werden Konzepte der betrieblichen Aus- und Weiterbildung systematisch untersucht und hinsichtlich ihres Beitrags zur Entwicklung von Kompetenzen für nachhaltiges Handeln beurteilt. Abschließend sollen anhand der erlangten Erkenntnisse Empfehlungen für eine nachhaltigkeitsorientierte Weiterbildungs-konzeption formuliert und eine Ausgangsposition für die künftige Entwicklung entsprechender Instrumente geschaffen werden.

Die Autorin erwartet von dem Forschungsvorhaben, dass sich neue Erkenntnisse im Hinblick auf das nachhaltige Handeln in der Außer-Haus-Verpflegung selbst und auf die Förderung von Kompetenzen nachhaltigen Handelns der Beteiligten ergeben.

Literatur

BAETHGE, M./ ACHTENHAGEN, F./ ARENDS, L./ BABIC, E./ BAETHGE-KINSKY, V./ WEBER, S. (2006): Berufsbildungs-PISA. Machbarkeitsstudie. München.

BECKER, M./ SPÖTTL, G. (2006): Berufswissenschaftliche Forschung und deren empirische Relevanz für die Curriculumentwicklung. In: *bwp@* Berufs- und Wirtschaftspädagogik – online, Ausgabe 11. Online: http://www.bwpat.de/ausgabe11/becker_spoettl_bwpat11.pdf (05-07-2012).

BEST WESTERN PREMIER HOTEL VICTORIA (2012): Auszeichnungen. Online: <http://www.hotel-victoria.de/seiten/umweltschutz-auszeichnungen.html> (10-09-2012).

BLINGS, J./ SPÖTTL, G./ WINDELBAND, L. (2002): Qualifizierung für die Kreislaufabfallwirtschaft. Bremen.

BMZ – BUNDESMINISTERIUM FÜR WIRTSCHAFTLICHE ZUSAMMENARBEIT UND ENTWICKLUNG (Hrsg.) (2009): Unternehmerische Verantwortung aus entwicklungspolitischer Perspektive. BMZ Special 167, Berlin.

BOBER, S. (2001): Marketing-Management in der Gemeinschaftsgastronomie: Konzepte - Methoden – Erfahrungen. Frankfurt a. M.

BRONFENBRENNER, U. (1981): Die Ökologie der menschlichen Entwicklung. Stuttgart.

BRUNNER, K.-M./ GEYER, S/ JELENKO, M. (2007): Ernährungsalltag im Wandel: Chancen für Nachhaltigkeit. Wien.

BVE – BUNDESVEREINIGUNG DER DEUTSCHEN ERNÄHRUNGSINDUSTRIE E.V. (Hrsg.) (2009): Klima- und Umweltschutz in der Ernährungsindustrie. Berlin.

DEHOGA – DEUTSCHER HOTEL- UND GASTSTÄTTENVERBAND (Hrsg.) (2011): Branchenbericht Winter 2011/12. Online: http://www.dehoga-bundesverband.de/fileadmin/Inhaltsbilder/Daten_Fakten_Trends/Zahlespiegel_und_Branchenberichte/Branchenbericht/DEHOGA-Branchenbericht_Winter_2011_2012_Final.pdf (10-09-2012).

DEHOGA – DEUTSCHER HOTEL- UND GASTSTÄTTENVERBAND (Hrsg.) (2012): Wirtschaftsfaktor Gastgewerbe. Online: <http://www.dehoga-bundesverband.de/daten-fakten-trends/> (04-01-2013)

DELOITTE (2010): Hospitality 2015 – Game changers or spectators? Online: http://www.deloitte.com/assets/Dcom-Kenya/Local_Assets/Documents/Deloitte_Reports_-_Hospitality_2015.pdf (15-05-2012).

DE HAAN, G. / HARENBERG, D. (1999): Bildung für eine nachhaltige Entwicklung. Gutachten zum Programm. In: BLK- BUND-LÄNDER-KOMMISSION FÜR BILDUNGSPLANUNG UND FORSCHUNGSFÖRDERUNG (Hrsg.): Materialien zur Bildungsplanung und zur Forschungsförderung, H. 72. Bonn.

DE HAAN, G. (2008): Gestaltungskompetenz als Kompetenzkonzept der Bildung für nachhaltige Entwicklung. In: BORMANN, I./ DE HAAN, G. (Hrsg.): Kompetenzen der Bildung für nachhaltige Entwicklung. Operationalisierung, Messung, Rahmenbedingungen, Befunde. Wiesbaden.

DE HAAN, G. / KAMP, G./ LERCH, A./ MARTIGNON, L./ MÜLLER-CHRIST, G./ NUTZINGER, H. (2008): Nachhaltigkeit und Gerechtigkeit. Grundlagen und schulpraktische Konsequenzen. Berlin/ Heidelberg.

DEPA - DANISCH ENVIRONMENTAL PROTECTION AGENCY (Hrsg.) (2005): Priorisation within the Integrated Product Policy. Environmental Project Nr. 980 2005, Online: <http://www2.mst.dk/udgiv/publications/2005/87-7614-517-4/pdf/87-7614-518-2.pdf> (13-06-2012).

DGE – Deutsche Gesellschaft für Ernährung (Hrsg.) (2011a): DGE intern. Pressemitteilung der Deutschen Gesellschaft für Ernährung. Qualität und Genuss in Neuauflage. DGE Qualitätsstandards für Einrichtungen der Gemeinschaftsverpflegung. 24/2011, Online: <http://www.dge.de/pdf/presse/2011/DGE-Pressemeldung-intern-24-2011-Qualitaetsstandards-Neuauflage.pdf> (15-06-2012).

DGE – Deutsche Gesellschaft für Ernährung (Hrsg.) (2011b): DGE-Qualitätsstandard für die Verpflegung in Tageseinrichtungen für Kinder. Bonn.

DGE – Deutsche Gesellschaft für Ernährung (Hrsg.) (2011c): DGE-Qualitätsstandard für die Schulverpflegung. Bonn.

DGE – Deutsche Gesellschaft für Ernährung (Hrsg.) (2011d): DGE-Qualitätsstandard für die Betriebsverpflegung. Bonn.

DGE – Deutsche Gesellschaft für Ernährung (Hrsg.) (2011e): DGE-Qualitätsstandard für die Verpflegung in Krankenhäusern. Bonn.

DGE – Deutsche Gesellschaft für Ernährung (Hrsg.) (2011f): DGE-Qualitätsstandard für die Verpflegung in Rehabilitationskliniken. Bonn.

DGE – Deutsche Gesellschaft für Ernährung (Hrsg.) (2011g): DGE-Qualitätsstandard für die Verpflegung in stationären Senioreneinrichtungen. Bonn.

DGE – Deutsche Gesellschaft für Ernährung (Hrsg.) (2011h): DGE-Qualitätsstandard für Essen auf Rädern. Bonn.

FISCHER, A. (2006): Nachhaltigkeit – Strategien und Umsetzungspotenziale einer Berufsbildung für nachhaltige Entwicklung. In: FISCHER, A./HAHNE, K. (Hrsg.): Strategien und Umsetzungspotenziale einer Berufsbildung für nachhaltige Entwicklung. 14. Hochschultage Berufliche Bildung 2006. Forum 22. Nachhaltigkeit. Bielefeld, 5-18

FISCHER, A./ GERDSMEIER, G. (2007): Lernaufgaben nachhaltig gedacht. Wie sind Lernaufgaben für eine zukunftsorientierte wirtschaftsberufliche Bildung zu konzipieren? In: FISCHER, A./ HAHNE, K. (Hrsg.): Strategien und Umsetzungspotenziale einer Berufsbildung für nachhaltige Entwicklung. 14. Hochschultage Berufliche Bildung 2006. . Forum 22. Nachhaltigkeit. Bielefeld, 184-191.

FISCHER, A./ GREB, U./ SKRZIPIETZ, F. (2009): Nachhaltige Kategorien als Referenzrahmen für die GInE-Analyse der Handlungsfelder in den einzelnen Sektoren. In: MEYER, H./ STOMPOROWSKI, S./ VOLLMER, T. (Hrsg.): Globalität und Interkulturalität als integrale Bestandteile beruflicher Bildung für eine nachhaltige Entwicklung (GInE). Norderstedt, 23-91.

FISCHER, A./ SPÖTTL, G./ WINDELBAND, L. (2008): Frühzeitige Identifizierung des Qualifikationsbedarfs für eine nachhaltige Entwicklung und Gestaltung von Berufsprofilen. In: FISCHER, M./SPÖTTL, G.; (Hrsg.): Forschungsperspektiven von Facharbeit und Berufsbildung, Bd. 3. Frankfurt a. M, 247-259.

GERLACH, A./ STOMPOROWSKI, S./ TECKLENBURG, M. (2013): Erfolgreiches Nachhaltigkeitsmanagement in Hotellerie und Gastronomie. Hamburg.

GTZ – GESELLSCHAFT FÜR TECHNISCHE ZUSAMMENARBEIT GMBH UND RNE – RAT FÜR NACHHALTIGE ENTWICKLUNG (Hrsg.) (2008): Sustainability – the unfinished Business Challenges in International Cooperation. Bonn/ Berlin.

HENSCHEL, U. K. (2008): Hotelmanagement. München.

KEHL, V./ REBMANN, K./ SCHLÖMER, T. (2009): Nachhaltigkeit in der Fortbildung betrieblicher Ausbilder/innen und ausbildender Fachkräfte in der Tourismuswirtschaft. München/ Mering.

KETTSCHAU, I./ MATTAUSCH, N. (2011): Berufliche Bildung für eine nachhaltige Entwicklung – warum und wie?. In: Hauswirtschaft und Wissenschaft, H. 1, 12-19.

KIRSCHTEN, U. (2008): Integrativer Gestaltungsansatz für ein nachhaltiges Human Resource Management. In: UmweltWirtschaftsForum, 16, H. 4, 257-265.

KMK – SEKRETARIAT DER STÄNDIGEN KONFERENZ DER KULTUSMINISTER DER LÄNDER IN DER BUNDESREPUBLIK DEUTSCHLAND (Hrsg.) (2011): Handreichung für die Erarbeitung von Rahmenlehrplänen der Kultusministerkonferenz für den berufsbezogenen Unterricht in der Berufsschule und ihrer Abstimmung mit Ausbildungsordnungen des Bundes für anerkannte Ausbildungsberufe. Online: http://www.kmk.org/fileadmin/veroeffentlichungen_beschluesse/2011/2011_09_23-GEP-Handreichung.pdf (05-09-2012).

KUTT, K./ MERTINEIT, K. D. (2001): Von der beruflichen Umweltbildung zur Berufsbildung für eine nachhaltige Entwicklung. Bielefeld.

MÜLLER, J. (2012): Anforderungen an Kompetenzmodellierungen für nachhaltiges Wirtschaften im betriebswirtschaftlich- kaufmännischem Handlungsfeld: Ein Werkstattbericht. In: FREUND, E. (Hrsg.): Berufswissenschaftliche Schriften Band 8. Handel im Wandel – Ansätze aus der Praxis zu nachhaltigem Konsum und nachhaltigem Wirtschaften. Lüneburg, 53-74.

PFANNES, U. (1999): Zum Qualitätsaspekt und dessen Management für Gemeinschaftsverpflegungs-Betriebe. Dissertation. Gießen.

PFANNES, U. (2012): Verpflegungsmanagement, Studienbrief HFH (Hamburger-Fern-Hochschule), BA-Studiengang Facility Management, Modul Gebäudemanagement II. Hamburg.

PFANNSCHMIDT-WAHL, J. (2008): Natürlichkeit. Frische. Herkunft. In: GV-Praxis, H. 07-08, 16-17.

PFAU, C. (2013): Interdisziplinäre Herausforderungen der Gemeinschaftsverpflegung. Fachbeitrag im Minisymposium Gemeinschaftsverpflegung am 21.03.2013. 50. wissenschaftlicher Kongress der DGE in Bonn.

PROGRAMM TRANSFER-21(Hrsg.) (2008): Gestaltungskompetenz. Lernen für die Zukunft – Definition von Gestaltungskompetenz und ihrer Teilkompetenzen. Online: <http://www.transfer-21.de/index.php?p=222> (18-06-2012).

PROGRAMM TRANSFER-21 (Hrsg.) (2007): Orientierungshilfe. Bildung für eine nachhaltige Entwicklung in der Sekundarstufe I – Begründungen, Kompetenzen, Lernangebote. Berlin.

REBMANN, K./ TENFELDE, W. (2008): Betriebliches Lernen. München.

ROEHL, R./ STRASSNER, C. (2011): Sektoranalyse Außer-Haus-Markt. Schwerpunkt Gemeinschaftsverpflegung. Schriftreihe des Projektes Nachhaltigkeitsorientiertes Rahmencurriculum für die Ernährungs- und Hauswirtschaftsberufe. Band 2. Münster.

ROEHL, R./ STRASSNER, C. (2012): Inhalte und Umsetzung einer nachhaltigen Verpflegung. Schriftreihe des Projektes Nachhaltigkeitsorientiertes Rahmencurriculum für die Ernährungs- und Hauswirtschaftsberufe. Band 1. Münster.

RÜCKERT-JOHN, J. (2007): Natürlich Essen. Kantinen und Restaurants auf dem Weg zu nachhaltiger Ernährung. Frankfurt am Main.

RÜCKERT-JOHN, J./ JOHN, R./ NIESSEN, J. (2010): Verstetigung des Angebots von Öko-Lebensmitteln in der Außer-Haus-Verpflegung: Analyse von Gründen für den Ausstieg und Ableitung präventiver Maßnahmen. Abschlussbericht. Stuttgart.

RÜCKERT-JOHN, J./ JOHN, R./ NIESSEN, J. (2011): Lernen durch Scheitern beim Einsatz von Bio-Lebensmitteln in der Außer-Haus-Verpflegung. In: Band 1 des Tagungsbandes der 11. Wissenschaftstagung Ökologischer Landbau. Berlin.

SCHACK, P. (2004): Nachhaltige Ernährungsstile im Alltag – Eine qualitative Studie zur Praktikierbarkeit der Vollwerternährung in Familien. Baltmannsweiler, 178-181.

SCHWENDNER, R./ TROWE, E. (2008): Capacity Building der Zukunft. Nachhaltige Strategien des Wandels von Unternehmen. In: UmweltWirtschaftsForum, 16, H. 4, 229-236.

SCHWIPPert, K. (2005): Vergleichende Lernstandsuntersuchungen, Bildungsstandards und die Steuerung von schulischen Bildungsprozessen. In: *bwp@* Berufs- und Wirtschaftspädagogik – online, Ausgabe 8, Online: http://www.bwpat.de/ausgabe8/schwippert_bwpat8.pdf (13-09-2012).

SEEBER, S./ NICKOLAUS, R. (2010): Kompetenz, Kompetenzmodelle und Kompetenzentwicklung in der beruflichen Bildung. In: NICKOLAUS, R./ PÄTZOLD, G./ REINISCH, H./ TRAMM, T. (2010): Handbuch Berufs- und Wirtschaftspädagogik. Bad Heilbrunn, 247-256.

SPÖTTL, G. (2000): Der Arbeitsprozess als Untersuchungsgegenstand berufsfeldwissenschaftlicher Qualifikationsforschung. In: PAHL, J-P./ RAUNER, F./ SPÖTTL, G. (Hrsg.): Berufliches Arbeitsprozesswissen – Ein Forschungsgegenstand der Berufsfeldwissenschaften. Baden-Baden.

STÄMPFLI, A. (2010): Nachhaltigkeitsanalyse RISE von Bergbauernbetrieben. In: Agrarforschung, 15, H. 1, 26-31.

STIFTUNG DEUTSCHER NACHHALTIGKEITSPREIS (Hrsg.) (2012): Wettbewerb. Online: <http://www.nachhaltigkeitspreis.de> (10-09-2012).

STOMPOROWSKI, S. (2011): Makierungspunkte für eine Fachdidaktik Nachhaltigkeit mit Beispielen aus dem Berufsfeld Ernährung. In: STOMPOROWSKI, S. (Hrsg.): Die Vitamine liegen unter der Schale. Baltmannsweiler, 110-148.

STOMPOROWSKI, S./ MEYER, H. (2009): Globalität und Interkulturalität als integrale Bestandteile beruflicher Bildung für eine nachhaltige Entwicklung: Tourismus und Hotellerie. Norderstedt.

TECKLENBURG, M. E./ BEER-BORST, S. (2009): Der Qualitätsbegriff in der gesundheitsfördernden Gemeinschaftsgastronomie. Online: http://www.gp-gemgastro.ch/fileadmin/user_upload/downloads_de/D_Qualitaetsverstaendnis_100806.pdf (06-02-2013).

VON HAUFF, M. (2010): Nachhaltigkeit. Ein Erfolgsfaktor für mittelständische Unternehmen. Arbeitspapier zum Projekt der Friedrich-Ebert-Stiftung. Online: http://www.fes.de/wiso/pdf/mittelstand/2010/021210/vonHauff_Nachhaltigkeitscheck_7_2010.pdf (20-06-2012).

WEINERT, F. (2001): Vergleichende Leistungsmessung in Schulen – eine umstrittene Selbstverständlichkeit. In: WEINERT, F. (Hrsg.): Leistungsmessung in Schulen. Weinheim/ Basel, 17-31.

WINDELBAND, L./ SPÖTTL, G. (2004): Entwicklung von berufswissenschaftlichen Forschungsinstrumenten zur Früherkennung von Qualifikationsbedarf – Leonardo Projekt „Early-Bird“. In: WINDELBAND, L./ DWORSCHAK, B./ SCHMIDT, S. (Hrsg.): Qualifikationen für die Arbeit von morgen erkennen. Bielefeld, 39-62.

WINTER, K. (2008): Das Arbeitsverhältnis in der betrieblichen Praxis. In: HÄNSSLER, K. (Hrsg.): Management in der Hotellerie und Gastronomie. Betriebswirtschaftliche Grundlagen. München/ Wien, 181-194.

WTTC – WORLD TRAVEL AND TOURISM COUNCIL (Hrsg.) (2012): The Award. Online: <http://www.wttc.org> (10-09-2012).

Zitieren dieses Beitrags

TECKLENBURG, M. E. (2013): Aus- und Weiterbildung für eine nachhaltige Verpflegung in der Hotel- und Gaststättenbranche. In: *bwp@* Spezial 6 – Hochschultage Berufliche Bildung 2013, Fachtagung 11, hrsg. v. KETTSCHAU, I./ STOMPOROWSKI, S./ GEMBALLA, K., 1-16.

Online: http://www.bwpat.de/ht2013/ft11/tecklenburg_ft11-ht2013.pdf

Die Autorin



M. ERNESTINE TECKLENBURG

Berufs- und Wirtschaftspädagogik
Leuphana Universität Lüneburg

Scharnhorststr. 1, 21335 Lüneburg

E-mail: metecklenburg@gmail.com

Homepage: www.leuphana.de/bwp