

Ariane BADERSCHNEIDER & Philip ZERWECK

(Forschungsinstitut Betriebliche Bildung f-bb)

„Vom grünen Add-On zum Betriebssystem“ – Nachhaltige Transformation in der betrieblichen Ausbildung gestalten. Erkenntnisse aus einem Umsetzungsprojekt im Programm „Nachhaltig im Beruf – zukunftsorientiert ausbilden (NIB)“

bwp@-Format: **Berichte & Reflexionen**

Online unter:

https://www.bwpat.de/ausgabe50/baderschneider_zerweck_bwpat50.pdf

seit 21.08.2026

in

bwp@ Ausgabe Nr. 50 | Juni 2026

Nachhaltigkeit – kritisch-konstruktive Bilanzierung

Hrsg. v. **Lars Windelband, Karl Wilbers, Julia Kastrup & Harald Hantke**

www.bwpat.de | ISSN 1618-8543 | **bwp@** 2001–2026

bwp@

www.bwpat.de



Herausgeber von **bwp@** : Karin Büchter, Franz Gramlinger, H.-Hugo Kremer, Nicole Naeve-Stoß, Karl Wilbers & Lars Windelband

Berufs- und Wirtschaftspädagogik - online

„Vom grünen Add-On zum Betriebssystem“ – Nachhaltige Transformation in der betrieblichen Ausbildung gestalten. Erkenntnisse aus einem Umsetzungsprojekt im Programm „Nachhaltig im Beruf – zukunftsorientiert ausbilden (NIB)“

Abstract

Der Beitrag zeigt anhand von fünf Leitfragen, wie sich das Thema „Nachhaltigkeit“ im unternehmerischen Kontext gewandelt hat – bzw. je nach Unternehmen gerade wandelt oder noch wandeln wird – und welche Auswirkungen dies auf die Berufsbildung für Nachhaltige Entwicklung hat. Die Antworten basieren auf Erkenntnissen des Umsetzungsprojektes „BBNE-EcoNet: Nachhaltig im Beruf. Netzwerk für die deutsche Wirtschaft“. Er reflektiert dabei die Erfahrungen, zieht als Umsetzungsprojekt Rückschlüsse auf die Theorie und benennt Konsequenzen für die Praxis. Der Wandel manifestiert sich in der grundlegenden Verschiebung des Referenzrahmens weg von einem „grünen Altruismus“ hin zu „Überleben in der Transformation“ bei einem stark ausgeweiteten Verständnis von Nachhaltiger Entwicklung. Folgend ist ein Rollenwechsel und eine Aufgabenausweitung der Berufsbildung für Nachhaltige Entwicklung zu sehen.

"From green add-on to operating system" – Shaping sustainable transformation in vocational training. Findings from an implementation project in the program „Nachhaltig im Beruf – zukunftsorientiert ausbilden (NIB)“

Using five key questions, this article shows how the topic of “sustainability” has changed in a business context – or, depending on the company, is currently changing or will change in the future—and what impact this has on vocational training for sustainable development. The answers are based on findings from the implementation project “BBNE-EcoNet: Sustainability in the Workplace. Network for the German Economy.” It reflects on experiences, draws conclusions about theory as an implementation project between theory and practice, and identifies consequences for practice. The change manifests as a shifting baseline away from “green altruism” toward “survival in transformation” with a significantly expanded understanding of sustainable development. This is followed by a change in role and an expansion of tasks for vocational education and training for sustainable development.

Schlüsselwörter: *BBNE (Berufsbildung für nachhaltige Entwicklung), Transformation, ökologische, ökonomische und soziale Nachhaltigkeit, berufliche Handlungskompetenz*

bwp@-Format: ☒ **BERICHTE & REFLEXIONEN**

1 Kontext

Dieser Beitrag handelt von einem Perspektivwechsel auf Nachhaltige Entwicklung in Unternehmen, der im Projekt BBNE-EcoNet wahrgenommen wurde. Wir beschreiben ihn als „Vom grünen Add-On zum Betriebssystem“ und diskutieren die Auswirkungen für die Berufsbildung für Nachhaltige Entwicklung (BBNE). Wie viele Unternehmen diesen Perspektivwechsel bereits vollzogen oder begonnen haben und wie viele nicht, ist aktuell nicht zu nennen. Die Erkenntnisse aus dem Projekt zeigen darüber hinaus, dass der Perspektivwechsel mit der in der Literatur beschriebene aktuellen Transformation einhergeht.

Mit dem Förderprogramm „Nachhaltig im Beruf – zukunftsorientiert ausbilden (NIB)“ des Bundesministeriums für Bildung, Familie, Senioren, Frauen und Jugend (BMBFSFJ) soll Berufsbildung für nachhaltige Entwicklung (BBNE) in ausbildenden Betrieben verankert werden. Es fördert Umsetzungsprojekte, wie „BBNE-EcoNet: Nachhaltig im Beruf. Netzwerk für die deutsche Wirtschaft“ um BBNE systematisch in die Breite zu tragen. Im Zentrum dieses Projektes steht die Qualifizierung von ausbildendem Personal in Betrieben und verbundenen Lernorten sowie die Aktivierung von Weiterbildungsanbietern als Multiplikatoren.

Die folgenden Ausführungen basieren zum einen auf den Erfahrungen aus dem Projekt. Hier wurden von Juli 2024 bis Juni 2026 durch ca. 150 Qualifizierungsmaßnahmen ca. 1.800 Personen erreicht. Diese Personen stammen aus Unternehmen, Berufsschulen, Bildungsanbietern, Behörden, NGOs und Vereinen. Die Qualifizierungen adressierten Unternehmen verschiedener Branchen und Nachhaltigkeitserfahrungen – von Betrieben, die erste Zugänge zur BBNE suchten, bis hin zu Unternehmen mit bereits strategisch verankerter Nachhaltigkeit. Dadurch konnten Perspektiven aus unterschiedlichen betrieblichen Kontexten in die Projekterfahrungen einfließen. Zusätzlich zu dem dadurch im Projekt geschaffenen Erfahrungswissen kommen als Grundlage für diesen Artikel annähernd 30 Sondierungsgespräche, die mit Unternehmen und einigen anderen Akteuren wie Berufs(fach)schulen und Ausbildungswerkstätten geführt wurden. Die Sondierungsgespräche wurden anhand eines Leitfadens geführt und protokolliert. Anonymisierte Erkenntnisse aus diesen Gesprächen sind für eine Veröffentlichung in Vorbereitung. Auch elf Design-Thinking-Prozesse mit Weiterbildungsanbietern zur strategischen Einbindung von BBNE-Angeboten tragen zu Einsichten des aktuellen Ist-Zustandes und der Reflexion bei. Fundierte Literaturrecherchen aus Forschung und Praxis ordneten die Projektergebnisse und Planungen ein. Die Bildung für Nachhaltige Entwicklung (BNE) im Sinne von SDG 4.7 „Bildung für nachhaltige Entwicklung und globale Bürgerschaft“ hat in Deutschland lange und tiefe Wurzeln in der Umwelt- und Klimapädagogik, welche sich zusammen mit der Umweltschutzbewegung entwickelte. Kern war die Verantwortungsethik angesichts des menschlichen Tuns (vgl. Jonas, 1979) sowie das systemische Denken als Grundlage für den Umgang mit ökologischer Komplexität (vgl. Vester, 1999). Eine weitere, ebenfalls lange gewachsene Tradition – häufig aus dem kirchlichen Kontext der Hilfe für Unterprivilegierte, der christlichen Nächstenliebe – stammt aus der entwicklungspolitischen Bildung, dem Globalen Lernen und der damit verbundenen Auseinandersetzung mit Nord-Süd-Ungleichheiten, kolonialen bzw. postkolonialen Machtverhältnissen und ethisch-moralischer Handlungsmotivation (vgl. Scheunpflug & Seitz, 1993). Diese dominanten Traditionslinien der deutschen BNE – Umweltbildung, Globales Lernen und Denken – scheinen durch eine gemeinsame motivatio-

nale Grundstruktur geprägt: altruistischer Verzicht der Privilegierten als ethischer Imperativ, der nur als Zusatz zum Alltag („Add-On“), nicht als dessen Grundmuster („Betriebssystem“) und daher leicht als Zumutung statt Selbstverständnis empfunden werden kann (vgl. Overwien & Rode, 2013). Diese Perspektive prägte zur Verabschiedung der Agenda 2030 durch die UN im Jahr 2015 weitestgehend die deutsche Sicht (vgl. Kater-Wettstädt, 2015). Wenig Beachtung fanden dabei die positiven, die gestaltenden Anteile der 17 Sustainable Development Goals (SDGs), auch wenn sie als Zukunftsforschung, Futurologie, politische Bildung (vgl. Jungk & Müllert, 1981; Haan & Harenberg, 1999; Klafki, 1985) ebenfalls solide deutsche Wurzeln haben. Gemeint sind damit die lebensverbessernden, -bejahenden Teile von Nachhaltiger Entwicklung, vornehmlich der sozialen und ökonomischen Nachhaltigkeit. Mit viel Aufwand wurde seit 2015 die BNE in Deutschland vorangetrieben, um dem SDG 4.7 „Bildung für nachhaltige Entwicklung und globale Bürgerschaft“ gerecht zu werden, blieb jedoch zunächst bei der Perspektive der tradierten Akteure (vgl. Singer-Brodowski, 2016). In akademischen Kreisen wurde dies durchaus kritisch debattiert (vgl. unter vielen anderen Scheunpflug & Schröck, 2002), erreichte aber nicht den öffentlich wahrgenommenen Mainstream „grüne, globale Nachhaltigkeit“ mit dem oben erwähnten geforderten Altruismus.

Der Backlash in der öffentlichen Wahrnehmung von Nachhaltiger Entwicklung richtet sich nach unserer Erfahrung in erster Linie gegen diese tradierte Perspektive der „grünen, globalen Nachhaltigkeit“ als eines altruistischen Verzichts aus ethischen Gründen. Im Kontext des unternehmerischen Handelns wandelt sich jedoch die Einordnung von Nachhaltigkeit fundamental. In den Qualifizierungen und Sondierungsgesprächen wurde Nachhaltige Entwicklung als ein Konzept vermittelt und verstanden, das den Rahmen für Gestaltungskompetenzen, vernetztes Denken, soziale Entwicklungen und Transformation setzt. Ökologische und altruistische Bezüge wurden zwar weiterhin wahrgenommen, vor allem bei der jüngeren Generation, der Denkraum hat sich jedoch sichtlich erweitert. Das ist nicht zuletzt darauf zurück zu führen, dass mit der Vermittlung der drei Dimensionen von Nachhaltigkeit und den SDGs die umfassenden Bezüge zu Wirtschaft und Gesellschaft deutlich wurden.

Eine analoge Verbreiterung der Perspektive auf BNE in der allgemeinen Bildung, also das Einführen von Nachhaltiger Entwicklung als Grundmuster der Zukunftsbewältigung – oder wie wir titeln „Vom grünen Add-On zum Betriebssystem“ – stockt hingegen (vgl. Holst et al., 2024; News4teachers, 2026). Die Gründe für das Beharren auf der eingeschränkten Sichtweise der „grünen, globalen Nachhaltigkeit“ in der Allgemeinen Bildung mögen vielfältig sein, haben jedoch in aller Regel etwas mit der Struktur der Allgemeinbildung zu tun, welche ihre Vorgaben von der Gesellschaft – mit dem erwähnten Mainstream „grüne, globale Nachhaltigkeit“ – über die Politik und Kultusministerien bekommen (vgl. Fend, 2009). BBNE, also die Berufsbildung, jedoch ist auch bestimmt durch die Bedürfnisse und Vorgaben der Unternehmen und damit deren Perspektive auf Zukunft (de Haan et al., 2021).

Der genannte Perspektivwechsel lässt sich zugespitzt mit einer Gegenprobe darstellen:

Welche Unternehmung möchte schnell vergehen?

Tatsächlich ist dies der Gegenpol zu einer auf Dauer angelegten Entwicklung einer Unternehmung, also dem Wortsinn nach einer nachhaltigen Entwicklung. Unternehmen und in ihnen

Verantwortliche verstehen diese Polarität im Kontext der Nachhaltigen Entwicklung des Geschäftsumfeldes, also der Gesellschaft, welche weltweit in der Agenda 2030 manifestiert ist. Sie verstehen diese Polarität in Anbetracht von Investitionsentscheidungen mit Planungshorizonten von bis zu 50 Jahren und darüber hinaus (Exploration von Ölfeldern, Bergbau, Energiewirtschaft, Infrastruktur, Kaianlagen, Agrarflächen, Fischgründe ...). Systemdenken hat sich seit den 1950ern etabliert (vgl. Vester, 1999) und ist seit den 1970ern als zu fördernde Kompetenz nicht nur im Managementkontext, sondern in der Breite der Bildung als Forderung fest verankert (vgl. Senge, 1990). Vor allem in den Sondierungsgesprächen mit Betrieben wurde die Notwendigkeit einer zukunftsgerichteten Systemperspektive über alle Unternehmensgrößen und Entscheidungsebenen hinweg hervorgehoben. Hinzu kommt die Einsicht durch disruptive Vorgänge der letzten Jahre, dass die sehr stabilen Zeiten der letzten Jahrzehnte vorbei sind. Unternehmen registrieren die Transformation und beginnen darauf zu reagieren. Zerweck et al. (2026) zeigen wie sehr ältere Paradigmen der Betriebswirtschaft neu hinterfragt werden. So wird z.B. das Primat der Rentabilitätsorientierung dem (wiederentdeckten) Primat des Überlebenshintangestellt– Rentabilität bleibt notwendiges Mittel, verliert aber seine Vorrangstellung.

Wenn sich Unternehmen also für die Transformation rüsten, richten sie sich dabei zunehmend an Nachhaltigkeitsprinzipien aus. Sowohl reaktive als auch proaktive Bewältigungsstrategien zielen im Umgang mit Transformation darauf ab, Entwicklungen nachhaltig zu gestalten, um das Überleben erhaltenswerter Systeme und Zivilisationsanteile als notwendige Grundlage von Unternehmen in möglichen Zukünften zu sichern. Nachhaltigkeit ist daher strategischer Selbstzweck von Unternehmen und muss als solcher in ihnen verankert werden. An dieser Stelle treten Weiterbildungserfordernisse zu Tage. Mehrere aktuelle Untersuchungen belegen einen klaren Zusammenhang zwischen dem Nachhaltigkeitsengagement von Unternehmen und ihrem Weiterbildungsbedarf. Die IW-Weiterbildungserhebung 2023 zeigt, dass ökologische Nachhaltigkeit und Digitalisierung zentrale Treiber für neue Qualifikationsanforderungen sind; Unternehmen, die sich intensiver mit nachhaltigen Maßnahmen beschäftigen, berichten häufiger von zusätzlichem Weiterbildungsbedarf, um Transformationsprozesse erfolgreich umzusetzen (Köhne-Finster & Seyda, 2024). Auch die TÜV-Weiterbildungsstudie 2024 unterstreicht, dass die Klimakrise und der Druck zu nachhaltigem Wirtschaften neue Kompetenzen erfordern und damit den Bedarf an Fortbildungen in Unternehmen weiter erhöhen (TÜV-Verband e. V., 2024). Eine wissenschaftliche Analyse in der Zeitschrift für Weiterbildungsforschung bestätigt diesen Befund: Die sozio-ökologische Transformation beeinflusst nicht nur die Berufsbildung, sondern ist ohne gezielte betriebliche Weiterbildung kaum realisierbar, wodurch ein wechselseitiger Verstärkungseffekt entsteht (Baum et al., 2024). Ergänzend zeigt eine Auswertung des BIBB-Betriebspanels, dass Nachhaltigkeit in Betrieben zunehmend als Kompetenzthema verstanden wird und entsprechende Weiterbildungsaktivitäten an Bedeutung gewinnen (Mohr, 2024).

Der vorliegende Beitrag versteht sich als theoretisch informierte Reflexion von Praxiserfahrungen im Sinne einer Umsetzungsforschung. Er erhebt keinen Anspruch auf Repräsentativität, sondern auf eine systematisch begründete, durch Literatur triangulierte Interpretation der gewonnenen Erkenntnisse. Die im Beitrag formulierten fünf Leitfragen wurden im Verlauf der projektbegleitenden Auswertung entwickelt. Sie verdichten wiederkehrende Themen und Herausforderungen, die sich in den Sondierungsgesprächen (30), den Qualifizierungsmaßnahmen

(150), den Design-Thinking-Prozessen mit Weiterbildungsanbietern (11) sowie den fachlichen Diskussionen auf Tagungen und Netzwerktreffen zeigten. Die Leitfragen dienen somit als heuristische Struktur einer theorieinformaten Reflexion im Sinne der Umsetzungsforschung.

2 Wie stellen sich Unternehmen vor dem Hintergrund aktueller Entwicklungen zu den Themen der nachhaltigen Entwicklung?

Deutschland scheint traditionell eher eine ordnungspolitische Kultur in Bezug auf die Einbindung von Unternehmen in gesamtgesellschaftliche Strömungen und Entwicklungen zu haben. Der internationale Zugang zum Thema der Einbindung von Unternehmen unterscheidet sich, wie beispielhaft die Bewegung „Inner Development Goals (IDG) – a non-profit initiative committed to fostering inner development towards more sustainable futures“ zeigt. Die Einbindung erfolgt mittels intensiven Einsatzes von Unternehmen für den gesamtgesellschaftlichen Wandel zu einer Nachhaltigen Entwicklung. Die genannte Initiative baut auf Netzwerkarbeit, um nötige Kompetenzen zur Bewältigung der Transformation zur Nachhaltigen Entwicklung in Unternehmen, Organisationen, Körperschaften aufzubauen. Sie tut dies abseits von ordnungspolitischen Vorgaben, auch im Sinne, dass diese nicht ausreichen. Zu den Gründungs- und Unterstützerunternehmen zählen internationale Größen, aber auch europäische, bzw. deutsche, wie Telekom, BMW-Foundation, Merck, Novartis, IKEA, Haufe Akademie u.a. Laut Eigenaussage umfasst das Partnernetzwerk Unternehmen mit 1,2 Millionen Beschäftigten, 450 Milliarden € Gewinn und 2,3 Billionen € Markkapitalisierung (*Inner Development Goals – Inner Growth for Outer Change*, 2026). In Workshops mit Auszubildenden wurde mehrfach thematisiert, dass das eigene Unternehmen Nachhaltigkeit zunehmend nicht deshalb verfolgt, weil politische Vorgaben dies verlangen, sondern weil es Nachhaltige Entwicklung als strategische Voraussetzung für die eigene Zukunftsfähigkeit begreift und sich entsprechend als aktiver Gestalter versteht. Vor allem die soziale Nachhaltigkeit und damit verbundenen Vorteile der Mitarbeitergewinnung und -bindung rufen das höchste Interesse hervor. Der Workshop „Azubis gewinnen – Teamkultur gestalten: Impulse für eine moderne und nachhaltige Ausbildung“ wurde mehrfach angeboten und konnte hohe Teilnehmendenzahlen verzeichnen. Hier wurden Themen wie Kommunikation, Mitbestimmung, Verantwortung, Engagement und Gesundheit am Arbeitsplatz vorgestellt und in Übungen reflektiert. Für die Teilnehmenden erweiterte sich vor allem der Horizont auf die sozialen Aspekte Nachhaltiger Entwicklung und deren konkreter Mehrwert für das Unternehmen.

Die Deutsche Situation mit Bezug zum Wandel in Unternehmen wurde im Rahmen eines Symposiums „Kompetenzentwicklung unter Transformationsdruck: Neue Gestaltungsfelder betrieblicher Weiterbildung“ auf der Jahrestagung der DGfE Sektion Berufs- und Wirtschaftspädagogik 2025 anhand von vier Projekten am Forschungsinstitut Betriebliche Bildung (f-bb) diskutiert. Die Erkenntnisse des Symposiums werden in Zerweck et al. (2026) gezeigt. Als zentraler Wandel in der Einstellung der Unternehmen ist die Anpassung an die begonnene Transformation zu sehen. Der Charakter der Transformation wird als multi-dimensional und aktuell ungerichtet verstanden, gekennzeichnet durch gleichzeitige, vielfältige Herausforderungen. Unternehmen reagieren auf ein als höchst unkalkulierbar wahrgenommenes Geschäftsumfeld der Zukunft mit Maßnahmen der Resilienz und der Antizipation des zukünftigen Geschäfts-

feldes (vgl. Zerweck et al., 2025). Hier nehmen die Agenda 2030 und ihre SDGs eine entscheidende Rolle ein. Nachhaltige Entwicklung, übersetzt in langfristige Entwicklungsziele der Weltpolitik und eingeschrieben in konkrete Absichtserklärungen einzelner Staaten und Staatenverbünde, wird als valider Orientierungsrahmen mit vielfältigen Szenarien und als Grundlage für eigenes Handeln genommen.

Zerweck et al. (2026) zeigen zudem anhand von Unternehmensbeispielen und Forschungsprojekten des f-bb, dass Unternehmen Nachhaltige Entwicklung zunehmend auf der normativen Ebene ihrer Unternehmensführung verankern – nicht als externe Compliance-Anforderung, sondern als strategische Orientierung angesichts eines hochdynamischen Transformationsumfelds. Dabei verschiebt sich das Paradigma vom kurzfristigen Return on Investment hin zum langfristigen Überleben, von reiner Effizienz hin zu Resilienz. Unternehmen, die Nachhaltige Entwicklung so als „Leitstern“ nutzen, können Weiterbildungsbedarfe antizipativ – also bevor konkrete Defizite sichtbar werden – aus strategischen Zielen ableiten, und gestalten betriebliche Bildung damit auf drei Ebenen: normativ durch Wertsetzung, strategisch durch Kompetenzmodelle und taktisch-operativ durch konkrete Qualifizierungsmaßnahmen.

Sicher gilt dieser als Wertewandel beschreibbare Perspektivwechsel (noch) nicht für alle Unternehmen, vor allem nicht gleichermaßen für unterschiedliche Unternehmensgrößen und Branchen. In der Nahrungsmittelbranche (vgl. Pricewaterhouse Coopers, 2025), dem Tourismus (vgl. Schmücker et al., 2025) und der Bekleidungsbranche (vgl. Abbate et al., 2023; Stamm et al., 2019, S. 39–42) ist die Orientierung an nachhaltiger Entwicklung durch vielfältige Kundenwünsche, die unmittelbare Gefährdung der Rohstoffquellen (u.a. durch den Klimawandel und Erschöpfung der Ressourcen) sowie die Aufmerksamkeit der Kund*innen für Herstellungsbedingungen jedoch bereits ein durchgängiges Thema, wenn auch nach Kundensegmenten differenziert. Viele dieser Marktforderungen stellen sich jedoch als Hygienefaktoren – im Sinne Herzbergs im Kano-Modell als Basis-Merkmale auf Produkte übertragen – dar und lassen sich daher nur schwer in Geschäftsmodellen monetär beziffern, bzw. konkreten Ausgabebereitschaften von Kund*innen gegenüberstellen,

In der Versicherungsbranche gilt Nachhaltigkeit hingegen bereits als Paradigma, wie unter anderem auf der SIC – Sustainable Insurance Convention 2025 zu erfahren war. Bereits 1973 warnte Munich Re vor dem Klimawandel und seinen Folgen. Henri de Castries brachte 2015 als damaliger CEO der AXA Group die Problematik auf den Punkt: „Eine Welt mit 4 Grad Erwärmung ist nicht versicherbar.“ Die Aussage scheint zum Identifikationssatz der Branche erhoben worden zu sein (vgl. Hutterer, 2025).

Der Sustainability Transformation Monitor (Reppmann et al., 2026) beschreibt für Deutschland eine Situation, in der 70 % der Unternehmen eine Verantwortung für Nachhaltige Entwicklung auf Vorstands- bzw. Geschäftsführungsebene verankert haben und ein Nachhaltigkeitsmanagement weiterhin die Regel ist, gleichzeitig aber 83 % bei dem Thema Nachhaltigkeit keinen klaren Business Case in ihrem Unternehmen sehen. Der Monitor bildet jedoch eher die klassische Vorstellung von Nachhaltigkeit im Bereich Umwelt, Klima und Energie ab. Das große Feld der sozialen Nachhaltigkeit, ist jedoch nur schwer monetär in Business Cases zu integrieren und zählt eher auf Mitarbeitenden- und Geschäftsfeldentwicklung ein.

Insgesamt lässt sich feststellen, dass Unternehmen Nachhaltigkeit zunehmend als integralen Bestandteil ihrer langfristigen Wertschöpfung und Risikosteuerung begreifen und ihre Geschäftsmodelle entsprechend transformieren, von einem grünen Add-On zum Betriebssystem der Unternehmen (vgl. Abbildung 1).

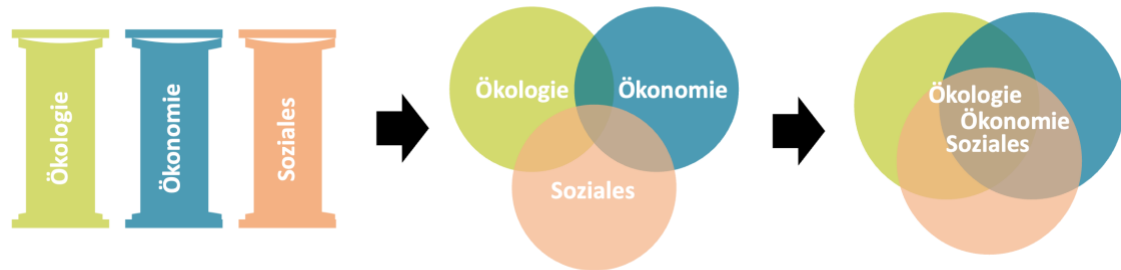


Abbildung 1: Der Perspektivwechsel zu einer integralen Nachhaltigkeitsvorstellung lässt sich auch am Wandel der Modelle der Nachhaltigkeit mit Bezug zu den drei Bereichen zeigen: Vom Drei-Säulenmodell (links) über das drei Felder- oder Dimensionen-Modell (Mitte) zum integrativen Nachhaltigkeitsmodell (rechts) (Quelle: eigene Darstellung nach Enquete-Kommission, 1998; Giddings et al., 2002; Ott & Döring, 2011)

Wichtig ist in diesem Zusammenhang, dass Qualifizierungsangebote im Projekt auch bedarfsgerecht entwickelt werden. Aufbauend auf den Grundlagen der BBNE wurden Workshops zielgruppenspezifisch an unterschiedliche Voraussetzungen und Branchen angepasst. So entstanden unter anderem Formate für Auszubildende in kaufmännischen Berufen, für das produzierende Gewerbe, therapeutischen Berufen sowie für Unternehmen mit unterschiedlichen Entwicklungsständen im Bereich Nachhaltigkeit – von Organisationen mit ersten Berührungspunkten bis hin zu Unternehmen mit bereits etablierter Nachhaltigkeitsstrategie.

3 Welche Herausforderungen bestehen bei der strategischen Umsetzung und Verankerung von BBNE?

Die in Kapitel zwei beschriebene normative Neuausrichtung von Unternehmen hin zu Nachhaltiger Entwicklung als strategischem Orientierungsrahmen ist für viele Betriebe (selbst jener, die die Neuausrichtung vollziehen) noch kein selbstverständlicher Ausgangspunkt für Kompetenzentwicklung im Sinne von BBNE.

Ein hier anzumerkender Effekt ist die Verankerung von Nachhaltiger Entwicklung in Teilen von Unternehmen als Berichtserstattung: diese wird auch genutzt, um ordnungspolitischen oder Kunden-Vorgaben zu genügen, Öffentlichkeitsarbeit und Marketing damit zu machen oder andere Effekte mit dem Ergebnis der Berichterstattung zu erzielen. Auch die Veränderungswirkung der Berichterstattung nach innen ist hierunter zu zählen, also Veränderungen, die betrieben werden, um eine bessere Berichterstattung zu erhalten. Diese durchaus positiven und gewollten Auswirkungen der Berichterstattung wirken sich aber nicht auf BBNE aus, allenfalls im konkreten Kontext der Berichterstattung selbst. So berichteten die Weiterbildungsanbieter in den Design-Thinking Prozessen vor allem von bestehenden Qualifizierungen zur Erstellung

der Nachhaltigkeitsberichte, aufgrund der Nachfrage von Unternehmen. Auswirkungen auf die allgemeine Aus- und Weiterbildung der Beschäftigten zum Thema Nachhaltige Entwicklung wurden in diesem Zusammenhang nicht berichtet. Diese kommen erst zustande, wenn Nachhaltige Entwicklung als Teil der Unternehmensstrategie angenommen wird. Dies ist jedoch nur eine notwendige, aber noch nicht hinreichende Bedingung für BBNE.

Denn darüber hinaus zeigt sich aus den Sondierungsgesprächen in BBNE-EcoNet, dass zwischen dem grundsätzlichen Bekenntnis zur Nachhaltigkeit und ihrer konkreten Verankerung in Ausbildung und Weiterbildung erhebliche Lücken bestehen. Eine zentrale Herausforderung liegt dabei in der Ebenenlogik selbst: Wie Zerweck et al. (2026) zeigen, fehlt es insbesondere bei KMU häufig an strategischer Orientierung – auf operativer Ebene ist der Wille zur Weiterbildung durchaus vorhanden, es fehlen jedoch Überlegungen dazu, wer sich mit welchem Ziel weiterbilden sollte und wie dies mit übergeordneten Unternehmenszielen zusammenhängt. Ohne eine bewusste normative Setzung und ein darauf aufbauendes aktives Kompetenzmanagement bleibt BBNE damit ein reaktives Thema. Unternehmen geraten so in die Defensive: Sie reagieren auf Entwicklungen, statt sie durch antizipative Kompetenzentwicklung aktiv mitzugestalten und BBNE umgekehrt zur Transformation zu nutzen. Dies betrifft nicht nur BBNE, sondern generell Kompetenzentwicklung für die Transformation (Zerweck et al., 2025). Die entscheidende Herausforderung liegt damit in der normativen Verankerung von Nachhaltiger Entwicklung, aber nicht nur, sondern auch in der aktiven Übersetzung auf den Zwischenebenen – ohne diese bleibt selbst ein aufrichtiges Bekenntnis ohne Wirkung auf die Kompetenzentwicklung.

Eine weitere Herausforderung, die sich im Projekt deutlich zeigte, betrifft das Selbstverständnis von BBNE im Betrieb: Solange Nachhaltigkeit als „grünes Add-on“ verstanden wird, das bestehende Ausbildungsinhalte ergänzt, bleibt ihre Integration in betriebliche Lernprozesse strukturell begrenzt. Die Verankerung als „Betriebssystem“ – also als querschnittliche Grundlage unternehmerischen Handelns – erfordert demgegenüber einen Kulturwandel, der über einzelne Bildungsmaßnahmen hinausgeht und die normative sowie strategische Ebene des Unternehmens einschließt. Berufsbildungspersonal steht dabei vor der Aufgabe, BBNE nicht nur inhaltlich zu vermitteln, sondern in betriebliche Strategieprozesse einzubetten. Nach den Projekterfahrungen sind Auszubildende dafür in den wenigsten Fällen ausreichend qualifiziert und institutionell gestützt.

In den Sondierungsgesprächen berichteten Unternehmensvertreter*innen von einem pragmatischen Umgang mit dieser Herausforderung: Einige Unternehmen setzen BBNE bei Auszubildenden gezielt als Türöffner ein, um die bestehende Belegschaft insgesamt für das Thema Nachhaltige Entwicklung zu sensibilisieren. Die Ausbildung fungiert dabei als Einstiegspunkt, von dem aus Impulse für die taktische und strategische Ebene des Unternehmens ausgehen – mit dem Ziel, dort nötige Kompetenzentwicklung anzustoßen. Dieser „Bottom-up“-Moment innerhalb einer eigentlich „Top-down“-Logik zeigt, wie vielschichtig die Verankerungsprozesse in der Praxis verlaufen und welche strategische Bedeutung, aber auch Herausforderung der Ausbildung dabei zukommen kann.

Eine weitere Herausforderung ist die fachspezifische Umsetzung von BBNE: Gerade die Berufsbildung hat gegenüber der Allgemeinen Bildung den Vorteil, Menschen nah am Tun zu erreichen. Dafür muss sich aber BBNE ebenfalls konkret an diesem Tun orientieren, also fachspezifisch werden. Eine grundsätzliche, überfachliche BBNE ist als Initiator, auf Metaebene für Berufsbildende nötig. Hier konnte das Projekt BBNE-EcoNet bei Ausbildungsverantwortlichen und Weiterbildungsanbietern viel anstoßen, z. B. durch Design Thinking Prozesse bei Weiterbildungseinrichtungen BBNE-Angebote initiieren oder Ausbildende und Prüfende durch Vorträge und Workshops für das Thema öffnen. Auf dieser Basis können Berufsbildende fachspezifische Anwendungen und Aufgaben für BBNE ableiten. Das Projekt „Nachhaltigkeit in Versicherungs- und Beratungsberufen“ (NaVeBb) – ebenfalls im Förderprogramm „Nachhaltig im Beruf – zukunftsorientiert ausbilden (NIB)“ – zeigt z. B. durch eine Fokussierung auf konkrete Berufe – hier Kaufmann/frau für Versicherungen und Finanzanlagen und Steuerfachangestellte/r –, wie solch eine fachspezifische Umsetzung funktionieren kann (BWV, 2026).

4 Wie wird BBNE als Basis für Innovation und Transformation bei Menschen und auch in Organisationen verstanden? Warum ist diese Perspektive bereits in der Ausbildung relevant?

Innovation entsteht nicht allein durch technologische Impulse, sondern durch veränderte Denk- und Handlungsmuster, die systemisches Verständnis, antizipatives Entscheiden und die Fähigkeit zur Reflexion einschließen (UNESCO, 2017). Unternehmen erkennen zunehmend, dass Transformationsfähigkeit eine personale wie organisationale Kompetenz ist, die nur dann wirksam wird, wenn sie breit verankert und kontinuierlich weiterentwickelt wird.

Gerade in der beruflichen Erstausbildung gewinnt diese Perspektive besondere Relevanz. Hier werden grundlegende professionelle Habitusformen, Problemlösestrategien und Zukunftsbilder geprägt, die später das Handeln in betrieblichen Kontexten bestimmen. Auszubildende agieren als frühe Träger neuer organisationaler Logiken und können Impulse in bestehende Strukturen hineintragen – ein Effekt, der im Austausch mit Unternehmen mehrfach berichtet wurde. Die Ausbildung fungiert damit als strategischer Hebel, um nachhaltigkeitsbezogene Kompetenzen nicht nur zu vermitteln, sondern in der Breite der Organisation zu verankern. Sie schafft Räume, in denen junge Menschen systemische Zusammenhänge erkennen, Zielkonflikte reflektieren und nachhaltigkeitsorientierte Lösungswege erproben können. In einer Situation, in der Unternehmen sich auf ein hochdynamisches, vielfach ungerichtetes Transformationsumfeld einstellen müssen, wird BBNE so zu einem zentralen Baustein organisationaler Innovationskulturen. Die frühzeitige Integration dieser Perspektive in die Ausbildung trägt dazu bei, Transformationsfähigkeit nicht reaktiv, sondern antizipativ aufzubauen und nachhaltige Entwicklung als selbstverständlichen Bestandteil beruflicher Professionalität zu etablieren.

Auszubildende haben oft konkrete Vorstellungen, wie sich das eigene Unternehmen stärker mit Nachhaltigkeit auseinandersetzen kann. Das Format „Mission Nachhaltigkeit: deine Rolle im globalen und sozialen Wandel“ richtet sich explizit an Azubis und ihre Ausbildende aller Branchen. Nach einer Auseinandersetzung mit Nachhaltiger Entwicklung, den Rahmenbedingungen in der Ausbildung und rechtlichen Grundlagen wurde der Fokus auf die Förderung der Gestal-

tungskompetenz gelegt. Azubis sammeln Ideen entlang der drei Dimensionen von Nachhaltigkeit, die im Betrieb weiterverfolgt werden sollten. Viele davon machen den Lernort Betrieb nachhaltiger: Nutzung Solar- oder Windenergie, konsequentere Mülltrennung, mehr Bäume, ein Insektenhotel. Viele Ideen bewegen sich aber auch im sozialen Miteinander, wie z. B. gesunde Mittagspausen, Bewegung im Team, Kommunikationstrainings, soziales Engagement oder in der Einsparung von Energie und Ressourcen wie z.B. Hinweise zum Ausschalten von Geräten und Licht, sparsamer Umgang mit Material. Die Ideen sind eine Mischung zwischen kleinen handhabbaren Projekten, die Azubis mit der Unterstützung der Ausbilder*innen selbst angehen können, und größeren Visionen, die an Fach- und Führungskräfte gerichtet sind. Wichtig ist, der Ideenfindung im Anschluss auch Raum und Möglichkeit für die Umsetzung zu geben. Andernfalls sinkt die Motivation sich aktiv im Unternehmen zu beteiligen.

5 Welche Kompetenzen für Nachhaltigkeit sollten in der Ausbildung verankern werden? Welche Qualifizierungsformate haben sich bewährt?

Die Bemühungen Deutschlands für das SDG-Unterziel 4.7 „Bildung für nachhaltige Entwicklung und globale Bürgerschaft“ und auch bereits vor der Verabschiedung der Agenda 2030 und ihrer SDGs 2015 für den Themenkomplex sind unbenommen und tragen Früchte: Die Kenntnis junger Menschen über die Agenda 2030, die Notwendigkeit die planetaren Grenzen einzuhalten, also einer Nachhaltigen Entwicklung, den SDGs etc. pp. ist heute deutlich ausgeprägter und weitet sich auch über die ökologische Dimension hinaus, wie das Greenpeace Nachhaltigkeitsbarometer 2025 zeigt. Sein Untertitel schreibt: „Sozioökonomische Themen gewinnen die Oberhand“ (Kress, 2025). Laut des Barometers ist Nachhaltigkeitsbewusstsein bei Jugendlichen seit 2011 – der Veröffentlichung des ersten Greenpeace Nachhaltigkeitsbarometers – nachweislich stark gewachsen und in Schulen deutlich breiter verankert. Gleichzeitig fühlen sich jedoch nur je nach befragter Gruppe (Schüler*innen, Studierende und Auszubildende) rund 17 % bis 27 % gut auf ihre Zukunft vorbereitet. Nachhaltigkeit sei als Thema angekommen, aber junge Menschen sind frustriert, u. a. wegen mangelnder Aussicht auf Handlungsoptionen. Auch jüngeren Auszubildenden und Akteur*innen bei Weiterbildungsanbietern sind die grundlegenden Begriffe und Fakten eher bekannt als Älteren, so die Erfahrung aus den Workshops und Design-Thinking-Prozessen. Es mangelt weniger an Wissen, aber an Handlungsbefähigung, auch um aus der Frustration herauszuführen.

Die Kompetenzvermittlung für Nachhaltige Entwicklung in der Ausbildung kann sich also bezüglich des Wissens (also die Faktenvermittlung) teilweise auf eine Wiederholung von bereits behandeltem Schulwissen zurücknehmen und sich stärker auf die Kompetenzvermittlung im Sinne von Handlungsbefähigung konzentrieren.

Die Gestaltungskompetenz nach de Haan (2008) bietet hierfür einen etablierten Rahmen: Sie bündelt in zwölf Teilkompetenzen die Fähigkeiten, die notwendig sind, um Zukunft aktiv mitzugestalten – darunter vorausschauendes Denken, das Erkennen und Verstehen globaler Zusammenhänge, interdisziplinäres Handeln, die Fähigkeit zur Partizipation und Kooperation sowie die Reflexion eigener Leitbilder und Werte. Die UNESCO (2017) konkretisiert ähnliche Anforderungen in acht Schlüsselkompetenzen für Nachhaltige Entwicklung: Systemdenken,

Antizipation, Normativität, Strategieentwicklung, Kollaboration, kritisches Denken, Selbst-reflexion und integriertes Problemlösen. Beiden Ansätzen gemeinsam sind dabei vor allem drei Kompetenzbereiche: erstens die Fähigkeit, in komplexen, vernetzten Systemen zu denken und zu handeln; zweitens die Fähigkeit zur Antizipation – also zukünftige Entwicklungen voraus-zudenken und daraus Handlungsoptionen abzuleiten; und drittens die Reflexions- und Koope-rationsfähigkeit als Grundlage für kollektives, verantwortungsvolles Handeln. Diese Kompe-tenzen sind nicht durch Wissensvermittlung allein erreichbar, sondern erfordern erfahrungs-basierte, handlungsorientierte Lernformen.

Ausbildende, vor allem jene, die in ihrer eigenen Bildung nicht mit den Themen der Nachhalt-igen Entwicklung in Kontakt kamen, müssen sich also nicht nur mit den zu vermittelnden Fak-ten beschäftigen, sondern fragen, ob sie jene Handlungskompetenzen selbst besitzen und vor allem weitergeben können. Größere Unternehmen berichten in Sondierungsgesprächen selbst-verständlich von regelmäßigen, verpflichtenden Weiterbildungen für ihre Auszubildenden. Viele KMU hingegen besitzen solche Verfahren nicht und die einmal erworbene Ausbildungsberech-tigung ist an keine fortlaufende Weiterbildungspflicht gebunden.

Als eine Konsequenz aus dem vorgenannten wurde im Projekt der Azubi-Workshop „Mission Nachhaltigkeit: deine Rolle im globalen und sozialen Wandel“ entwickelt, der sich an Azubis und ihre Auszubildenden richtet. Durch die Beteiligung der Auszubildenden des Betriebs, werden diese für das Thema aktiviert und lernen, BBNE später selbstständig in den Betrieb zu tragen. Das eigentliche Ziel des Workshops ist es daher ausdrücklich, die Auszubildenden zu bilden.

6 Welche Netzwerk- und Kooperationsstrukturen sind notwendig, um den Blick über den Tellerrand zu ermöglichen (innerhalb und außerhalb der jeweiligen Domänen Betrieb, Berufsschule, Bildungsträger und den damit verbundenen Lernorten)?

Nachhaltige Entwicklung ist ein komplexes, systemisches Thema, dessen Bewältigung die Zu-sammenarbeit verschiedener Lernorte zwingend voraussetzt, da keiner von ihnen die dafür not-wendigen Kompetenzen allein vermitteln kann. Netzwerk- und Kooperationsstrukturen eröff-nen Zugang zu vielfältigen Wissensbeständen, die für Transformationsprozesse zentral sind, und schaffen Resonanzräume, in denen neue Ideen erprobt, reflektiert und weiterentwickelt werden können. Gleichzeitig erhöhen sie die Verbindlichkeit gemeinsamen Handelns, weil ab-gestimmte Ziele und kooperative Maßnahmen die Umsetzung von BBNE in der Breite erleich-tern. Dabei stehen neben Betrieben auch Berufsschulen, Weiterbildungsanbieter und Multipli-katoren im Fokus.

Betriebe benötigen interne Lern- und Austauschformate, in denen Ausbildungsverantwortliche, Nachhaltigkeitsbeauftragte, Fachabteilungen und strategische Ebenen gemeinsam an Zukunfts-fragen arbeiten. Solche „interdisziplinären Lernräume“ schaffen die Voraussetzung, Nachhalt-igkeit nicht als isoliertes Thema, sondern als Querschnittsaufgabe zu verstehen. Berufsschulen profitieren von schulübergreifenden Fachnetzwerken, die Curricula, Unterrichtsmaterialien und fachspezifische BBNE-Ansätze gemeinsam weiterentwickeln oder fächerübergreifenden Pro-

jekten. Bildungsträger benötigen wiederum Kooperationsverbünde, um Bedarfe aus der Praxis frühzeitig zu erkennen und Weiterbildungsangebote adaptiv auszurichten.

Die Kooperationen zwischen den Lernorten und Netzwerkpartnern ermöglichen es, unterschiedliche Logiken – betriebliche Wertschöpfung, pädagogische Professionalität, regulatorische Anforderungen – miteinander in Beziehung zu setzen. Besonders wirksam sind:

- Regionale **BBNE-Cluster** lassen sich als kooperative Entwicklungsräume beschreiben, in denen Unternehmen, berufliche Schulen, Kammern, Verbände sowie zivilgesellschaftliche Organisationen gemeinsam an der systematischen Verankerung nachhaltigkeitsbezogener Kompetenzen arbeiten. Sie fungieren als regionale Innovationsstrukturen, die den Austausch zwischen den beteiligten Akteursgruppen fördern, praxisnahe Lösungsansätze entwickeln und Transformationsprozesse in Wirtschaft und Bildung unterstützen. Durch die Bündelung unterschiedlicher Perspektiven entstehen synergetische Effekte, die sowohl die curricularen Entwicklungen in der beruflichen Bildung als auch nachhaltigkeitsorientierte betriebliche Veränderungsprozesse vorantreiben.

Ein exemplarisches Modell hierfür stellt das Projekt **BBNE Hubs** dar, das ebenfalls im Rahmen der NIB Förderlinie umgesetzt wird. Die Hubs (Nordrhein-Westfalen, Thüringen, Schleswig-Holstein) dienen als regionale Knotenpunkte, die Vernetzungsprozesse strukturieren, Qualifizierungsangebote für Lehr- und Ausbildungspersonal bereitstellen und Betriebe bei der Integration nachhaltigkeitsbezogener Inhalte in Ausbildungs- und Arbeitsprozesse unterstützen. Im Austausch berichten sie über die Initiierung von Modellvorhaben, Analyse regionaler Bedarfe und die Entwicklung darauf abgestimmter Unterstützungsformate. Damit tragen sie wesentlich dazu bei, nachhaltige Berufsbildung als Querschnittsaufgabe in regionalen Bildungs- und Wirtschaftsstrukturen zu etablieren.

- **Lernortkooperationen** zwischen Betrieben, Berufsschulen und weiteren Bildungsakteuren gelten als zentraler Hebel, um Berufliche Bildung systematisch im Sinne nachhaltiger Entwicklung weiterzuentwickeln. Die Bewältigung komplexer Anforderungen nachhaltigkeitsorientierter Transformationsprozesse gelingt nur dann, wenn Lernorte ihre jeweiligen Perspektiven, Ressourcen und Expertise bündeln. Das BNE-Partnernetzwerk Berufliche Bildung, eingebettet in den Nationalen Aktionsplan Bildung für nachhaltige Entwicklung (BNE) in Deutschland, fördert daher intensiv Lernortkooperationen, insbesondere zwischen Berufsschulen und Betrieben. In einem Positionspapier legten sie 2025 Empfehlungen für die Stärkung von Lernortkooperationen fest (BNE-Forum Berufliche Bildung, 2025). Durch abgestimmte Curricula, gemeinsame Projekte und kontinuierliche Kommunikation entstehen kohärente Lernarrangements, die Auszubildenden ermöglichen, Nachhaltigkeit als Querschnittsaufgabe entlang realer Wertschöpfungsprozesse zu verstehen. Lernortkooperationen fördern zudem die Entwicklung von Gestaltungskompetenzen, indem sie Lernenden authentische Handlungssituationen eröffnen, in denen ökologische, ökonomische und soziale Dimensionen miteinander verknüpft werden. Gleichzeitig stärken sie die Professionalität des Bildungspersonals, da Lehrkräfte und Auszubildende voneinander lernen, didaktische Innovationen teilen und gemeinsam neue Formen nachhaltigkeitsbezogener Kompetenzentwicklung erproben. Insgesamt tragen Lernortkooperationen damit maßgeblich dazu bei, BBNE strukturell zu verankern, institutionelle Silos aufzubrechen und die duale

Ausbildung auf die Anforderungen einer sozial-ökologischen Transformation auszurichten.

- **Branchenbezogene Netzwerke**, wie das Projekt KARE (Kompetenzen aufbauen für die Kreislaufwirtschaft) stärken Unternehmen und Beschäftigte darin, die Prinzipien der Nachhaltigen Entwicklung branchenspezifisch (in KARE die Kunststoffwirtschaft) praktisch umzusetzen. Von ressourcenschonenden Produktionsprozessen bis hin zu neuen Geschäftsmodellen, die z. B. bei der Kreislaufwirtschaft auf Wiederverwendung, Reparatur und Recycling setzen. Branchenbezogene Netzwerke ermöglichen den Austausch von Erfahrungen, Best-Practices und technischem Know-how. Durch die Bündelung von Perspektiven entlang ganzer Wertschöpfungsketten entstehen gemeinsame Standards, innovative Kooperationen und ein stärkeres Bewusstsein für nachhaltige Entwicklung. Solche Netzwerke wirken damit wie Katalysatoren: Sie beschleunigen Lernprozesse, schaffen Vertrauen zwischen Akteuren und tragen dazu bei, dass nachhaltige Lösungen schneller in die Breite gelangen.

7 Fazit

Die Kapitel zwei bis sechs haben gezeigt, dass der Perspektivwechsel von Unternehmen hin zu Nachhaltiger Entwicklung als strategischem Selbstzweck weitreichende Konsequenzen für BBNE hat: Sie muss sich von einer reaktiven, wissensorientierten Ergänzung hin zu einem antizipativen, handlungsbefähigenden Ansatz betrieblicher Kompetenzentwicklung wandeln. Dazu muss sie auf normativer, strategischer und operativer Ebene verankert sein. Dafür braucht es qualifiziertes Berufsbildungspersonal, fachspezifische Umsetzungsformate und tragfähige Kooperationsstrukturen zwischen den Lernorten.

Die Ausrichtung von Unternehmen an Nachhaltiger Entwicklung ist nicht die Umsetzung von politischen Vorgaben im Sinne von ideologischen Strömungen. Vielmehr ist es die Konsequenz der seit den 1960er Jahren gereiften Erkenntnisse im Bereich systemisches Verständnis, Funktionsweise des planetaren Systems und Implikationen des menschlichen Handelns auf dieses System, wobei explizit soziale Systeme Teil des Gesamtsystems sind. Es ist auch die Konsequenz die Erkenntnisse auf individuelle Unternehmen anzuwenden. Die globalen SDGs und ihre regionalen Übersetzungen (auf die staatliche und lokale Ebene) sind dabei Leitplanken für Unternehmen, ebenso wie die bereits existierenden und zu erwarteten Ordnungsmaßnahmen (z. B. Gesetze). Die Transformation der Gesellschaft zu einem Handeln, das die planetaren Grenzen respektiert, ist unerlässlich, so die UN und Völkerrechtslage. Unternehmen, die das verstehen, nutzen die Transformation zur Prosperität und damit Nachhaltige Entwicklung als Betriebssystem. Sie nutzen BBNE aktiv, um ihre Belegschaft nicht nur mitzunehmen, sondern als Motor hierfür einzusetzen. Unternehmen sind unterschiedlich schnell darin, diese Veränderungen zu beginnen und zu vollziehen, auch abhängig der Branche und Klientel. Die Änderung der Perspektiven erfolgt in hohem Tempo und ist von der Forschung bisher quantitativ kaum nachvollzogen. BBNE ist jedoch nicht geeignet Unternehmen oder besser Entscheider von der Nachhaltigen Entwicklung zu „überzeugen“, sondern diese höchstens zu informieren und die Gestaltung in der betrieblichen Praxis einzuüben und zu fördern. Unternehmen, die Nachhaltige Entwicklung nicht adaptieren, weil sie ihr langfristiges Überleben nicht in den Blick nehmen, drohen durch die Transformation der Marktbereinigung gegenüber zu stehen.

Die dargestellten Ergebnisse beruhen auf einem Umsetzungsprojekt und erheben keinen Anspruch auf Repräsentativität. Die Erkenntnisse basieren auf Sondierungsgesprächen, Reflexionen aus Qualifizierungsmaßnahmen sowie Erfahrungen aus der Projektarbeit und wurden theoriegeleitet interpretiert. Aussagen über die Verbreitung einzelner Entwicklungen in Unternehmen lassen sich daraus nicht ableiten. Weitere empirische Untersuchungen sollten prüfen, in welchem Umfang sich die beschriebenen Perspektivwechsel in unterschiedlichen Branchen und Unternehmensgrößen nachweisen lassen.

Literatur

Abbate, S., Centobelli, P., Cerchione, R., Nadeem, S. P. & Riccio, E. (2023). Sustainability trends and gaps in the textile, apparel and fashion industries. *Environment, Development and Sustainability*, 26(2), 2837–2864. <https://doi.org/10.1007/s10668-022-02887-2>

Baum, M., Hufnagl, J., Mohr, S. & Annen, S. (2024). Betriebliche Weiterbildungsorientierung und Nachhaltigkeitsengagement. *Zeitschrift für Weiterbildungsforschung*, 47(3), 551–584. <https://doi.org/10.1007/s40955-024-00297-7>

BNE-Forum Berufliche Bildung (2025, September 24). *Berufliche Bildung für nachhaltige Entwicklung durch Lernortkooperationen zwischen Schule und Betrieb stärken* [Papier]. Nationale Plattform Bildung für nachhaltige Entwicklung.

https://www.bne-portal.de/bne/shareddocs/downloads/files/f-bb-papier-lernortkooperationen.pdf?__blob=publicationFile&v=2

BWV (2026). *Das Projekt NaVeBb – Nachhaltigkeit in Versicherungs- und Beratungsberufen* [Projektdarstellung]. Berufsbildungswerk der Deutschen Versicherungswirtschaft (BWV) e.V. BWV Bildungsverband. <https://www.bwv.de/nachhaltigkeit/angebote>

de Haan, G. (2008). Gestaltungskompetenz als Kompetenzkonzept der Bildung für nachhaltige Entwicklung. In I. Bormann & G. de Haan (Hrsg.), *Kompetenzen der Bildung für nachhaltige Entwicklung* (S. 23–43). VS Verlag für Sozialwissenschaften. <https://doi.org/10.1007/978-3-531-90832-8>

de Haan, G. & Harenberg, D. (mit Bund-Länder-Kommission für Bildungsplanung und Forschungsförderung). (1999). *Bildung für eine nachhaltige Entwicklung: Gutachten zum Programm*. Bund-Länder-Kommission für Bildungsplanung und Forschungsförderung (BLK), Geschäftsstelle.

de Haan, G., Holst, J. & Singer-Brodowski, M. (2021). Berufliche Bildung für nachhaltige Entwicklung (BBNE): Genese, Entwicklungsstand und mögliche Transformationspfade. *Berufsbildung in Wissenschaft und Praxis*, 50(3), 10–14. <https://doi.org/10.3390/su12104306>

Enquete-Kommission „Schutz des Menschen und der Umwelt“ (1998). *Konzept Nachhaltigkeit. Vom Leitbild zur Umsetzung* (Abschlussbericht Drucksache 13/11200). Deutscher Bundestag. <https://dserv.bundestag.de/btd/13/112/1311200.pdf>

Fend, H. (Hrsg.) (2009). *Neue Theorie der Schule: Einführung in das Verstehen von Bildungssystemen* (2. Aufl.). VS Verlag für Sozialwissenschaften. <https://doi.org/10.1007/978-3-531-91788-7>

Giddings, B., Hopwood, B. & O'Brien, G. (2002). Environment, economy and society: Fitting them together into sustainable development. *Sustainable Development*, 10(4), 187–196.
<https://doi.org/10.1002/sd.199>

Holst, J., Singer-Brodowski, M., Brock, A. & de Haan, G. (2024). Monitoring SDG 4.7: Assessing Education for Sustainable Development in policies, curricula, training of educators and student assessment (input-indicator). *Sustainable Development*, 32(4), 3908–3923.
<https://doi.org/10.1002/sd.2865>

Hutterer, V. (2025, Juni 4). *Transformation gestalten: Die AXA Climate School als Hebel für nachhaltige Transformation im Versicherungsunternehmen* [Präsentation]. Sustainable Insurance Convention, Leipzig.

Inner Development Goals – Inner Growth for Outer Change (2026). [Netzwerk Selbstdarstellung]. Inner Development Goals. <https://innerdevelopmentgoals.org/>

Jonas, H. (1979). *Das Prinzip Verantwortung: Versuch e. Ethik für d. technolog. Zivilisation* (1. Aufl.). Insel-Verlag.

Jungk, R. & Müllert, N. R. (1981). *Zukunftswerkstätten* (1. Aufl., [1.-30. Tsd.]). Hoffmann und Campe.

Kater-Wettstädt, L. (2015). *Unterricht im Lernbereich Globale Entwicklung: Der Kompetenzerwerb und seine Bedingungen*. Waxmann.

Klafki, W. (1985). *Neue Studien zur Bildungstheorie und Didaktik: Beitr. zur krit.-konstruktiven Didaktik / Wolfgang Klafki*. Beltz.

Köhne-Finster, S. & Seyda, S. (2024). IW-Weiterbildungserhebung 2023. *IW Trends*, 51(4), 49–73. <https://doi.org/10.2373/1864-810X.24-04-03>

Kress, D. (2025). *Nachhaltigkeitsbarometer 2025: Sozioökonomische Themen gewinnen die Oberhand – Wir MÜSSEN eure Fehler ausbaden!* (Greenpeace Nachhaltigkeitsbarometer 4, S. 10). Greenpeace e. V.
https://www.greenpeace.de/publikationen/GP_Nachhaltigkeitsbarometer_2025.pdf

Mohr, S. (2024). *Nachhaltigkeit in Betrieben und in der betrieblichen Aus- und Weiterbildung: Auswertungen aus dem BIBB-Betriebspanel zu Qualifizierung und Kompetenzentwicklung* [BIBB-Betriebspanel / Working Paper, Version 1.0]. Bundesinstitut für Berufsbildung (BIBB). 35-vetrepository-782948-4

News4teachers (2026). Bildung für nachhaltige Entwicklung: KMK-Anspruch überfordert viele Schulen. *News4teachers – Das Bildungsmagazin*.
<https://www.news4teachers.de/2026/02/bildung-fuer-nachhaltige-entwicklung-schulen-bleiben-hinter-kmk-anspruch-weit-zurueck/>

Ott, K. & Döring, R. (2011). *Theorie und Praxis starker Nachhaltigkeit* (3. Aufl.). Metropolis-Verlag.

Overwien, B. & Rode, H. (Hrsg.). (2013). *Bildung für nachhaltige Entwicklung: Lebenslanges Lernen, Kompetenz und gesellschaftliche Teilhabe*. Budrich.

Pricewaterhouse Coopers (2025). *Voice of the Consumer 2025: Deutsche Ergebnisse* (PwC-Studie) [Studie]. PwC.

<https://www.pwc.de/de/handel-und-konsumguter/voice-of-the-consumer-survey-2025.pdf>

Reppmann, M., Strube, D., Kunzmann, J., Putzhammer, F., Schulze Marquarding, L., Reimann, M. & Edinger-Schons, L. M. (2026). *Sustainability Transformation Monitor 2026* (S. 88) [Studie]. Bertelsmann Stiftung. <https://doi.org/10.11586/2026025>

Scheunpflug, A. & Schröck, N. (2002). *Globales Lernen: Einführung in eine pädagogische Konzeption zur entwicklungsbezogenen Bildung* (2. Aufl.). Aktion Brot für die Welt. (Ursprünglich erschienen 2000)

Scheunpflug, A. & Seitz, K. (Hrsg.). (1993). *Selbstorganisation und Chaos: Entwicklungspolitik und Entwicklungspädagogik in neuer Sicht ; Dokumentation des 2. Symposiums der Zeitschrift für Entwicklungspädagogik vom 15. – 17. Mai 1992 auf Burg Rieneck*. Schöppe und Schwarzenbart. Symposium der Zeitschrift für Entwicklungspädagogik.

Schmücker, D., Günther, W., Kuhn, F., Yarar, N., Grimm, B., Sonntag, U., Oldsen, R. & Braun, M. (mit Umweltbundesamt). (2025). *Nachhaltigkeit bei Urlaubsreisen* (Texte 123/2025, S. 205). Umweltbundesamt. <https://doi.org/10.60810/OPENUMWELT-7920>

Senge, P. M. (1990). *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization* (1.). Doubleday/Currency.

Singer-Brodowski, M. (2016). Transformative Bildung durch transformatives Lernen. Zur Notwendigkeit der erziehungswissenschaftlichen Fundierung einer neuen Idee. *ZEP : Zeitschrift für internationale Bildungsforschung und Entwicklungspädagogik*, 39(1), 13–17.

<https://doi.org/10.25656/01:15443>

Stamm, A., Altenburg, T., Müngersdorff, M., Stoffel, T. & Vrolijk, K. (2019). *Soziale und ökologische Herausforderungen der globalen Textilwirtschaft: Lösungsbeiträge der deutschen Entwicklungszusammenarbeit* (Version 1.0). German Institute of Development and Sustainability. <https://doi.org/10.23661/REP1.2019>

TÜV-Verband e. V. (Hrsg.). (2024). *TÜV-Weiterbildungsstudie 2024: Neue Skills für eine neue Zeit* [Umfragestudie]. TÜV-Verband e. V.

<https://www.tuev-verband.de/studien/tuev-weiterbildungsstudie-2024>

UNESCO (2017). *Education for Sustainable Development Goals: Learning objectives*. UNESCO. <https://doi.org/10.54675/CGBA9153>

Vester, F. (1999). *Die Kunst vernetzt zu denken: Ideen und Werkzeuge für einen neuen Umgang mit Komplexität*. DVA.

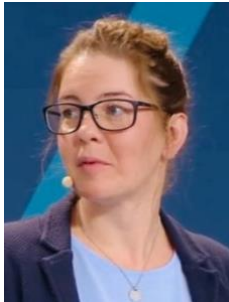
Zerweck, P., Gensler, E., Pabst, C. & Weber, L. (2026). Kompetenzentwicklung unter Transformationsdruck: Vertikale Gestaltungsfelder betrieblicher Weiterbildung. In *Jahrbuch der berufs- und wirtschaftspädagogischen Forschung 2026*. Verlag Barbara Budrich.

Zerweck, P., Schmitt, M., Schneider, N. & Sebesta, V. (2025). Vor die Welle kommen: Ansätze des Innovationsmanagements für die evidenzbasierte Gestaltung von Weiterbildungsangeboten für die Transformation. *bwp@ Berufs- und Wirtschaftspädagogik – online*, (48), 1–18. https://www.bwpat.de/ausgabe48/zerweck_et al_bwpat48.pdf

Zitieren des Beitrags (21.08.2026)

Baderschneider, A. & Zerweck, P. (2026). „Vom grünen Add-On zum Betriebssystem“ – Nachhaltige Transformation in der betrieblichen Ausbildung gestalten. Erkenntnisse aus einem Umsetzungsprojekt im Programm „Nachhaltig im Beruf – zukunftsorientiert ausbilden (NIB)“. *bwp@ Berufs- und Wirtschaftspädagogik – online*, 50, 1–17.
https://www.bwpat.de/ausgabe50/baderschneider_zerweck_bwpat50.pdf

Die Autor:innen



ARIANE BADERSCHNEIDER

Forschungsinstitut Betriebliche Bildung (f-bb) gGmbH

Rollnerstraße 14, 90408 Nürnberg

ariane.baderschneider@f-bb.de

www.f-bb.de



PHILIP ZERWECK

Forschungsinstitut Betriebliche Bildung (f-bb) gGmbH

Rollnerstraße 14, 90408 Nürnberg

philip.zerweck@f-bb.de

www.f-bb.de