Berufs- und Wirtschaftspädagogik - *online*

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

Jana WIENBERG, Sarah STYLES & Hannah ZOLLER
(University of Labour, Frankfurt am Main)

Soziale Nachhaltigkeit als strategische Herausforderung – Bilanz und Perspektiven aus dem Projekt BASINtech“

bwp@-Format: **Forschungsbeiträge**

Online unter:

https://www.bwpat.de/ausgabe50/wienberg_etal_bwpat50.pdf

in

bwp@ Ausgabe Nr. **50** | Juni 2026

Nachhaltigkeit in der Berufsbildung – kritisch-konstruktive Bilanzierung

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

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

CC BY SA

JANA WIENBERG, SARAH STYLES & HANNAH ZOLLER
(University of Labour, Frankfurt am Main)

Soziale Nachhaltigkeit als strategische Herausforderung – Bilanz und Perspektiven aus dem Projekt BASIN^{tech}“

Abstract

Vor dem Hintergrund tiefgreifender gesellschaftlicher und wirtschaftlicher Veränderungen gewinnt die Frage nach der Zukunftsfähigkeit beruflicher Bildung zunehmend an Relevanz. Die Bedeutung sozialer Nachhaltigkeit steigt dabei im Kontext beruflicher und organisationaler Transformationsprozesse kontinuierlich. Das Projekt BASINtech beschäftigt sich mit der strategischen Implementierung von sozialer Nachhaltigkeit in der betrieblichen Ausbildung. Die Begleitforschung zum Projekt zeigt unter anderem, dass soziale Nachhaltigkeit zwar als bereichsübergreifendes Thema verstanden wird - organisatorisch aber in Silos bearbeitet wird. Soziale Themen wie Resilienz und das soziale Miteinander werden gegenüber ökonomischen Entscheidungen depriorisiert. Zugleich besteht ein Bedarf nach mehr Bewusstsein für die Bedeutung von sozialen Nachhaltigkeits-Kompetenzen für die berufliche Handlungsfähigkeit. Die Befunde zeigen, dass soziale Nachhaltigkeit nicht nur ein Ziel, sondern eine grundlegende Voraussetzung beruflicher wie organisationaler Transformationsfähigkeit darstellt.

Social Sustainability as a Strategic Challenge – Results and Prospects from the BASIN^{tech} Project

Against the backdrop of socio-economic change, there is a growing need to future-proof vocational education and training (VET). Social sustainability is gaining relevance in vocational and organisational processes of transformation. The BASIN^{tech} project examines how social sustainability can be strategically embedded in VET. The research shows that although social sustainability is regarded as a cross-cutting issue, it is often addressed in organisational silos. Social concerns such as resilience and workplace relationships are frequently given lower priority than economic considerations. At the same time, there is a clear demand for greater awareness around the important of social sustainability skills for vocational competence. The findings underline that social sustainability is not only an objective, but a key prerequisite for the vocational and organisational capacity to adapt.

***Schlüsselwörter*:** Soziale Nachhaltigkeit, Berufsbildung, betriebliche Aus- und Weiterbildung, Transformation

bwp@-Format: ☑ **FORSCHUNGSBEITRÄGE**

1 Einleitung

Die Folgen des menschengemachten Klimawandels beeinflussen längst unsere Arbeitsverhältnisse. Diese verändern sich, es entstehen neue Tätigkeitsfelder und andere fallen weg. Die damit einhergehende Belastungsentstehung und -verteilung ist ein zentraler Konflikt gegenwärtiger, gesellschaftlicher Auseinandersetzung geworden (Mau et al., 2023). Über das gesamte Berufsleben hinweg wird es notwendiger denn je, sich diesen verändernden Bedingungen anzupassen und m.U. über Weiterbildung und Berufsbildung für nachhaltige Entwicklung (BBNE) mit der Transformation Schritt halten zu können. Es zeigt sich in diesem Kontext auch, dass mitbestimmte Unternehmen bessere Umweltleistungen aufweisen und zukunftsfähiger im Umgang mit Beschäftigten in der gesamten Lieferkette agieren (Scholz, 2023).

In der BBNE ist die ökologische Dimension von Nachhaltigkeit inzwischen bildungspolitisch und didaktisch fest verankert. Weniger geklärt ist jedoch, wie die soziale Dimension von Nachhaltigkeit in der betrieblichen Ausbildung konkret gefasst und umgesetzt werden kann. Gerade im betrieblichen Kontext stellt sich die Frage, welche Kompetenzen Ausbilder:innen, Betriebsräte und Auszubildende benötigen, welche Strukturen förderlich sind und wie soziale Nachhaltigkeit dauerhaft in Ausbildungsprozesse eingebunden werden kann. Diese Leerstelle bildet den wissenschaftlichen Ausgangspunkt des Beitrags. Der Beitrag greift diese Problemstellung anhand der Begleitforschung im Projekt BASIN^{tech} auf. Untersucht wird, wie soziale Nachhaltigkeit in High-Tech-Unternehmen verstanden wird, welche Handlungs- und Kompetenzbedarfe sichtbar werden und welche Anforderungen sich daraus für die strategische Verankerung sozialer Nachhaltigkeit in der betrieblichen Ausbildung ergeben.

Der gemeinsame Beitrag zu *Sozialer Nachhaltigkeit als strategische Herausforderung* bilanziert Umsetzungserfahrungen aus dem Projekt BASIN^{tech}. Das Projekt „Betriebliche Ausbildung und die Strategische Implementierung von Nachhaltigkeit. Handlungskompetenzen für Ausbilder:innen und Interessensvertretungen in High-Tech-Unternehmen (BASIN^{tech})“ wird im Rahmen des Programms „Nachhaltigkeit im Beruf – zukunftsorientiert ausbilden“ durch das Bundesministerium für Bildung, Familie, Senioren, Frauen und Jugend (BMBFSFJ) und die Europäische Union über den Europäischen Sozialfonds Plus (ESF Plus) von 2024-2026 gefördert. Zielsetzung ist es, ein akademisches Weiterbildungsprogramm zu entwickeln, das Kompetenzen zur Stärkung von Nachhaltigkeit in der betrieblichen Ausbildung vermittelt.

Der Beitrag schildert als Forschungsbeitrag konzipiert zentrale Fragestellungen zu Nachhaltigkeit in der Berufsbildung. Dafür wird vorab das Forschungsanliegen theoretisch dargestellt und die eingesetzten Methoden zur Transparenz beschrieben, anschließend die Ergebnisse dargestellt und zum Abschluss des Beitrags bilanziert.

2 Theoretische Darstellung des Forschungsanliegens

Die Debatte um Nachhaltigkeit hat seit der UN-Konferenz von Rio 1992 eine beachtliche Dynamik entfaltet und die berufliche Bildung nachhaltig geprägt. Sie wird heute weithin als Leitmotiv verstanden, das ökologische, ökonomische und soziale Dimensionen verknüpft und deren Wechselwirkungen im Transformationsprozess adressiert (UNESCO, 2021; Enquete-

Kommission, 1998). Vor diesem Hintergrund zielt das Forschungsanliegen von BASIN^{tech} darauf, soziale Nachhaltigkeit nicht als additive „Projektbeigabe“, sondern als strategisches Prinzip in der betrieblichen Ausbildung zu verankern. Der Fokus liegt auf High-Tech-Unternehmen, deren forschungs- und entwicklungsintensive Wertschöpfung branchenübergreifend wirkt und die in besonderer Weise von den Umstellungen einer sozial ökologischen Transformation betroffen sind. Erste Sondierungen im Feld zeigen deutliche personal- und bildungspolitische Herausforderungen: Erwerbsbiografien verändern sich, Qualifikationsanforderungen steigen, und Weiterbildung avanciert zum Kern strategischer Personalbindung; zugleich besteht ein Desiderat an institutioneller Unterstützung, Zuständigkeiten und Zielklarheit. Das Projekt beantwortet diese Herausforderungen mit der gezielten Kompetenzentwicklung zweier Multiplikator:innengruppen – betriebliche Ausbilder:innen und Betriebsrätinnen – und verbindet dies mit der (Weiter-)Entwicklung modularer, beteiligungsorientierter Weiterbildungsangebote, die auf Sozialbeziehungen, Mitbestimmung und strategische Implementierung von Nachhaltigkeit zielen (Wienberg, 2024).

Zentral ist dabei der Begriff der sozialen Nachhaltigkeit, der in früheren Nachhaltigkeitsstrategien häufig als „Stiefkind“ der ökologischen und ökonomischen Dimensionen galt (Müller, 2002). Sozial nachhaltig ist Entwicklung dort, wo Partizipation, Chancengleichheit, soziale Sicherheiten, Gesundheit, Anerkennung und gute Arbeit systematisch ermöglicht werden (Empacher & Wehling, 2002; Murphy, 2012; Vallance et al., 2011; Becke, 2008). Arbeit fungiert in diesem Verständnis doppelt: als Ort individueller Lebensgestaltung und als institutioneller Raum demokratischer Teilhabe. Im Rahmen der BBNE wird berufliche Handlungsfähigkeit als Gestaltungskompetenz gefasst, die Systemdenken, antizipatives und normatives Urteilen sowie strategisch-kooperatives Handeln integriert. Damit verbindet BBNE-Qualifikation mit Befähigung i. S. erweiterter Verwirklichungschancen und adressiert soziale Nachhaltigkeit als Voraussetzung gelingender ökologischer und ökonomischer Transformation (UNESCO, 2021). Im deutschen Kontext markiert § 1 Abs. 3 BBiG diesen normativen Rahmen und erweitert Handlungskompetenz explizit um Partizipation und Aushandlung (BBiG § 1 Abs. 3; Meyer & Rühling, 2023). Entsprechend knüpft das Projekt an ein ganzheitliches Nachhaltigkeitsverständnis an, das Zielkonflikte zwischen den drei Dimensionen nicht ausblendet, sondern sichtbar macht und in Aushandlungsprozessen bearbeitet (Holzbaur, 2020; Singer-Brodowski & Holst, 2022). Im Kontext des deutschen Berufsbildungssystems verweist §1 Abs. 3 BBiG auf die Entwicklung beruflicher Handlungsfähigkeit in einer sich wandelnden Arbeitswelt – ein normativer Bezug, der die Befähigung zur mitbestimmten Gestaltung von Arbeit und Arbeitsbeziehungen einschließt und soziale Nachhaltigkeit zu einer Voraussetzung gelingender ökologischer und ökonomischer Transformation macht (UNESCO, 2021; BBiG §1 Abs. 3; Meyer & Rühling, 2023).

Trotz dieser theoretischen und bildungspolitischen Grundlagen bleibt soziale Nachhaltigkeit in Forschung und betrieblicher Praxis bislang weniger ausgearbeitet als die ökologische Dimension. Dabei wird immer wieder darauf verwiesen, dass die soziale Dimension konzeptionell offener, schwerer messbar und in Organisationen weniger systematisch steuerbar ist als ökologische Nachhaltigkeit (Annarelli et al., 2024). Für die berufliche Bildung und besonders für die betriebliche Ausbildung zeigt sich diese Lücke noch deutlicher. Zwar wurde Nachhaltigkeit in der BBNE in den vergangenen Jahren durch Modellversuche und Transferarbeiten gestärkt.

Dabei entstanden unter anderem Ansätze zur Entwicklung nachhaltigkeitsbezogener Kompetenzen, didaktische Materialien sowie Konzepte zur Gestaltung nachhaltiger Lernorte (Melzig et al., 2021). Gerade der Ansatz nachhaltiger Lernorte ist für die betriebliche Ausbildung anschlussfähig, weil er Nachhaltigkeit nicht nur als Lerninhalt, sondern auch als Frage institutioneller Strukturen, Routinen und Gestaltungsmöglichkeiten versteht (Feichtenbeiner et al., 2019). Offen bleibt jedoch, wie soziale Nachhaltigkeit innerhalb betrieblicher Lernorte konkret ausgestaltet und als eigenständiges Kompetenz- und Handlungsfeld verankert werden kann. Insbesondere fehlt es an empirischen Befunden dazu, welche Kompetenzen, Handlungsfelder und betrieblichen Strukturen notwendig sind, um soziale Nachhaltigkeit in der Ausbildung gezielt zu stärken. An dieser Forschungslücke setzt BASIN^{tech} an, indem soziale Nachhaltigkeit in der betrieblichen Ausbildung empirisch untersucht und in ein beteiligungsorientiertes Weiterbildungsformat für Ausbilder:innen und Interessenvertretungen übersetzt wird. Die theoretische Rahmung des Forschungsanliegens ist in einem kritisch konstruktiven, partizipativen Bildungsverständnis situiert. Didaktisch impliziert das BBNE-Verständnis erfahrungsbasierte, partizipative und reflexive Lernprozesse, eingebettet in Aktions- und Praxisforschung (Allespach & Rudel, 2021). Methodisch knüpft BASIN^{tech} an Aktions- und Praxisforschung an, die Theorie und Praxis als dialektisch aufeinander bezogene, ko-produktive Sphären begreift und die Akteure im Feld als Co Forschende in Erkenntnisprozesse einbindet (Klüver & Krüger, 1972; von Unger, 2014; Bergold & Thomas, 2012). Dieses emanzipatorische Paradigma verbindet Selbstbestimmung, Solidarität und Mitgestaltung als leitende Bildungsziele (Klafki, 1995, 1996; Negt, 1997). Für die betriebliche Weiterbildung bedeutet dies, Erfahrungswissen systematisch zu mobilisieren, organisationale Kontexte zu reflektieren und Ansprüche an Kompetenzentwicklung aus den realen Problemlagen der Arbeit heraus zu generieren (Allespach & Rudel, 2021; Allespach, 2024). Die im Projekt verfolgte erfahrungsorientierte Didaktik dient damit der nachhaltigen Verzahnung von Theorie und Praxis, indem sie berufliche Erfahrungen der Zielgruppen – Ausbilder:innen und Betriebsräte – zum Ausgangspunkt curricularer Entwicklung macht (Wienberg, 2024).

Vor diesem theoretischen Hintergrund erklärt sich die enge Verknüpfung des Nachhaltigkeitsbegriffs mit Mitbestimmung. Mitbestimmung fungiert dabei – i. S. des BBNE-Verständnisses – als konstitutiver Lern- und Governance-Mechanismus: Sie institutionalisiert Partizipation und stützt die Bearbeitung von Zielkonflikten. Empirisch zeigen sich zudem Zusammenhänge zwischen Mitbestimmung und höheren Leistungen in den Bereichen Umwelt, Soziales und Unternehmensführung. Diese werden im internationalen Diskurs häufig als Environmental, Social and Governance-Kriterien (ESG) gefasst. Darüber hinaus wird Mitbestimmung mit Beschäftigungs- und Dividendenstabilität sowie Demokratiezufriedenheit in Verbindung gebracht (Pfeifer, 2023; Scholz, 2023, 2026; Vitols & Scholz, 2021). Erstens: Mitbestimmung operiert als institutionalisierte Form der Partizipation und ist damit konstitutiver Bestandteil sozialer Nachhaltigkeit, weil sie die Einbindung von Beschäftigtenperspektiven in strategische Entscheidungsprozesse systematisch ermöglicht (Empacher & Wehling, 2002). Zweitens: Empirische Evidenz aus Unternehmensdatensätzen zeigt robuste positive Zusammenhänge zwischen der Stärke der Unternehmensmitbestimmung und Nachhaltigkeitsleistungen entlang der ESG-Dimensionen. Eine Studie auf Basis des Mitbestimmungsindex ESG Scores belegt, dass Unternehmen mit höherer Mitbestimmung signifikant bessere Gesamt ESG-Scores erzielen (Scholz,

2023). Drittens: Mitbestimmung entfaltet nicht nur innerbetriebliche, sondern auch demokratietheoretische Relevanz. So zeigen Analysen des Sozio-oekonomischen Panels (SOEP), dass Beschäftigte in Betrieben mit Betriebsrat im Durchschnitt signifikant zufriedener mit der Demokratie in Deutschland sind – ein Befund, der die „Spillover These“ (Partizipationserfahrungen am Arbeitsplatz stärken demokratische Orientierungen) stützt und über verschiedene Identifikationsstrategien robust ist (Pfeifer, 2023). Damit weist Mitbestimmung über betriebliche Governance hinaus: Sie trägt zur demokratischen Stabilisierung bei, indem sie Teilhabe erfahrbar und wirksam macht. Viertens: Mitbestimmung ist auch ökonomisch-strategisch mit langfristiger Stabilität kompatibel. Eine jüngere Analyse von 231 börsennotierten Unternehmen (2014-2023) zeigt, dass stark mitbestimmte Unternehmen häufiger der Kategorie „Substanzwerte“ zugehörig sind, Dividenden regelmäßiger und schwankungsärmer ausschütten und zugleich eine stabilere Beschäftigungsentwicklung aufweisen; der dämpfende Effekt der Mitbestimmung auf die Variation der Beschäftigung ist über 16 Modellvarianten hinweg konsistent und stärker als der Effekt hoher Gewinne (Scholz, 2026). Damit ist die Sorge, eine starke Mitbestimmung beeinträchtige zwingend Aktionärsinteressen, empirisch nicht haltbar: Mitbestimmung ist mit planbaren Erträgen (Dividendenkontinuität) und Beschäftigungssicherheit vereinbar – ein Befund, der gerade in Transformationsphasen für „geduldiges Kapital“ und unternehmensstrategische Langfristorientierung bedeutsam ist (Scholz, 2026; Vitols & Scholz, 2021).

Aus Perspektive des BASIN^{tech}-Projekts resultiert daraus eine doppelte Begründung für Betriebsräte als Schlüsselzielgruppe: normativ, weil soziale Nachhaltigkeit in Organisationen nicht ohne verlässliche Partizipationsstrukturen umzusetzen ist, und empirisch, weil Mitbestimmung mit höheren Nachhaltigkeitsleistungen, besserer Dividenden- und Beschäftigungsstabilität sowie höherer Demokratiezufriedenheit korreliert (Scholz, 2023; Scholz, 2026; Pfeifer, 2023). Hinzu kommt die projektinterne Befundlage: Qualitative Analysen zeigen, dass Nachhaltigkeitsanforderungen im Feld ambivalent erlebt werden – zwischen „bequemen“ (wertkonsistenten) und „unbequemen“ (zielkonflikthaften) Anforderungen –, dass soziale Sicherheiten und die Bewältigung transformativer Unsicherheiten für Akzeptanz zentral sind und dass soziale, kommunikative und strategische Kompetenzen in der Qualifizierung deutlich an Bedeutung gewinnen (Wienberg, 2024). Gerade in diesen Spannungsfeldern agieren Betriebsräte als Übersetzer:innen zwischen ökonomischen Zwängen, Nachhaltigkeitsstrategien und Beschäftigteninteressen. Sie können Beteiligung organisieren, Erfahrungswissen heben, Zielkonflikte transparent machen und damit Legitimation für Veränderung schaffen. Dass Mitbestimmung darüber hinaus – i. S. einer „doppelten Materialität“ – Stakeholder Perspektiven in die Unternehmensentwicklung integriert, ist nicht nur für ESG Reporting, sondern für wirksame Transformationssteuerung relevant (Scholz, 2023).

Im Ergebnis umreißt das Forschungsanliegen von BASIN^{tech} ein strategisches, partizipatives Transformationsdesign der betrieblichen Ausbildung, das soziale Nachhaltigkeit als Fähigkeit zur Mitgestaltung von Arbeit und Arbeitsbeziehungen operationalisiert. Es verbindet ein normatives Bildungsziel (Befähigung zur Teilhabe und Mitbestimmung) mit einer empirisch fundierten Governance Logik (Mitbestimmung als Hebel für Nachhaltigkeitsleistung, Stabilität und demokratische Resilienz) und situativem Curriculum Design (erfahrungs- und beteiligungsorientierte Kompetenzentwicklung in High-Tech-Kontexten). Damit versteht sich das Projekt als Beitrag zur Überwindung der in der Berufsbildungsliteratur wiederholt konstatierten

„strukturellen Hemmnisse“ der Nachhaltigkeitsimplementierung – zugunsten institutioneller Reformen, die Zeit, Räume und strategische Steuerung für Nachhaltigkeit schaffen und Berufsbildung zur gestaltenden Kraft der Transformation machen (Allespach, 2024; Hackel, 2024). Soziale Nachhaltigkeit ist somit in der beruflichen Bildung ohne Mitbestimmung nicht belastbar – und Mitbestimmung entfaltet ihre nachhaltigkeitswirksame Kraft insbesondere dann, wenn sie als Lern- und Aushandlungsprozess gestaltet wird, der Kompetenzen, Strukturen und Strategien zusammenführt.

3 Forschungsmethoden

Die empirische Erhebung zielte darauf ab, das Verständnis sozialer Nachhaltigkeit in der betrieblichen Ausbildung von High-Tech-Unternehmen sowie damit verbundene Handlungs- und Kompetenzbedarfe zu erfassen. Leitend waren dabei drei Fragen: Wie verstehen betriebliche Ausbilder:innen und Betriebsräte soziale Nachhaltigkeit im Kontext beruflicher Ausbildung? Welche Handlungs- und Kompetenzbedarfe sehen sie für deren Stärkung? Und welche organisationalen Bedingungen fördern oder erschweren die strategische Verankerung sozialer Nachhaltigkeit in der Ausbildung? Dafür war es zunächst notwendig, in einem explorativen Setting bestehende betriebliche Bestrebungen, die Auffassung von Nachhaltigkeit und notwendige Qualifizierungsbedarfe der beteiligten Unternehmen in einem partizipativen Vorgehen mit den Unternehmen gemeinsam zu analysieren. Das nun folgend beschriebene Vorgehen schildert den Erhebungs- und Auswertungsprozess der nicht-repräsentativen Begleitforschung im Projekt, die im zweiten Halbjahr des Jahres 2025 stattgefunden hat.

In einem explorativen Mixed-Methods Design (Kelle, 2007, zitiert nach Johnson et al., 2007) wurden verschiedene Datensätze aus drei Sampling-Gruppen zum eingangs beschriebenen Themenkomplex erhoben und diese in Anschluss kommunikativ validiert. Nach Kelle (2007) kann diese Kombination von Methoden dazu beitragen, m.U. komplementäre Erkenntnisse miteinander in Beziehung zu setzen. Die Zusammensetzung der Stichprobe für die Bedarfsanalyse ergab sich aus den Zielgruppen des Projektprogramms Nachhaltig im Beruf, der insbesondere betriebliche Ausbilder:innen adressiert. In methodologischer Hinsicht orientierten wir uns an den Sampling-Empfehlungen von Merkens (2012, S. 292) zur Untersuchung von Forschungsfragen in Organisationen. Das Sample für die qualitative Untersuchung bestand daher aus Ausbilder:innen und für unser Projekt angepasst auch aus Betriebsräten. Aus den beteiligten fünf High-Tech-Unternehmen konnten vier Ausbilder:innen und fünf Betriebsräte für die qualitative Befragung gewonnen werden. Zum Sampling der quantitativen Analyse gehörten sodann auch Auszubildende, die in der betrieblichen Praxis insbesondere mit Ausbilder:innen aber auch mit Betriebsräten als Multiplikator:innen der Unternehmensmitbestimmung gesetzlich verankerte Berührungspunkte aufweisen (BetrVG §92-98). Die quantitative Stichprobe bestand aus 132 betrieblichen Ausbilder:innen (24%), 36 Betriebsräten (7%) und 378 Auszubildenden (69%).

Zu Beginn des Forschungsprozesses wurden leitfadengestützte Expert:innen-Interviews (n=9) erhoben. Der Leitfaden dient als vorher abgestimmte und systematisch eingesetzte Orientierung für den Ablauf eines Interviews. Obwohl seine konkrete Ausgestaltung variieren kann, umfasst er typischerweise Elemente wie Erzählaufforderungen, fest formulierte Fragen, Stichworte für

frei zu formulierende Fragen sowie Absprachen zur Gestaltung der dialogischen Interaktion in verschiedenen Interviewphasen (Helfferich, 2022, S. 876). Da der Programmrahmen Nachhaltig im Beruf die beteiligten Akteure vorgab, entschieden wir uns im Interview-Design für Expert:innen-Interviews. Diese Form von Erhebung eignet sich besonders dann, wenn Akteure aufgrund ihres spezialisierten Erfahrungs- und Faktenwissens Zugang zu relevanten Wissensbereichen eröffnen können – also wie Helfferich (2022, S. 877) zugespitzt formuliert als „Ratgeber und Wissensvermittler“ auftreten. In unserem Fall variiert der Interviewleitfaden zwischen den Samplegruppen: Für Betriebsrät:innen wurden andere Leitfragen vorgesehen als für Ausbilder:innen, da ihre Perspektiven und Aufgabenfelder unterschiedlich sind, was sich in den Einzelfragen widergespiegelt hat. Da die Betriebsratsarbeit strategisch ausgerichtet ist, bildet der Interviewleitfaden eher Fragen nach Gelingensfaktoren und Unterstützungsangeboten durch Gewerkschaften ab. Der Interviewleitfaden für betriebliche Ausbilder:innen hingegen zentriert die Umsetzung von Nachhaltigkeitsbestrebungen im Unternehmen. Insbesondere Lernorte und konkrete Angebote zu sozialem Nachhaltigkeitsmanagement wurden fokussiert. Beide Leitfäden beinhalten Fragen zu Qualifizierungsbedarfen und Herausforderungen, die sich an der Schnittstelle von Nachhaltigkeit und Berufsausbildung ergeben und in der Operationalisierung relevant erschienen. Die Durchführung der Interviews fand über eine Videotelefonieplattform statt und sie dauerten zwischen 46 und 76 Minuten. Im Anschluss wurden sie mit Hilfe einer Software transkribiert und datenschutzkonform anonymisiert. Wenngleich die Leitfäden eine grobe Orientierung der Interviewsituation boten, galt im Gesprächsprozess die Verpflichtung zur größtmöglichen Offenheit, was für die Interviewerin bedeutete, „… nicht ihren eigenen Verstehenshorizont als Maß alles Verstehbaren [zu] nehmen und sich auf ganz anderes geartete Normalitäten, die aus sich heraus ihren eigenen Sinn haben, einlassen [zu] können.“ (Helfferich, 2022, S. 878) Der Ansatz von Grounded-Theory sieht vor, dass im Gegensatz zu hypothesenüberprüfenden Verfahren empirisch basierte Thesen induktiv aus dem Datenmaterial herausgebildet werden können (Strauss & Corbin, 1990). Das Verfahren vereint verschiedene, jedoch zumeist qualitative erkenntnistheoretische und methodologische Ansätze, die eher als Forschungsstil zu verstehen sind, denn als klare Verfahrensanweisungen (Strübing, 2022, S. 588). Im praktischen Vorgehen orientierten wir uns an drei Modi des Kodierens, die Strauss (1991, S. 57) als offenes, axiales und selektives Kodieren bezeichnete. Stark abgekürzt lassen sich die einzelnen Schritte bezogen auf unser Vorgehen wie folgt beschreiben: Offenes Kodieren bedeutet eine möglichst zeilenweise Analyse des Textes, mit dem Ziel versteckte Sinnschichten zu erschließen und erste relevante Textstellen ausfindig zu machen. Axiales Kodieren zielt aufbauend darauf „auf [der Erstellung von] Bedeutungsnetzwerke, die die jeweils fokussierte Kategorie möglichst umfassend erklären.“ (Strübing, 2022, S. 599) Im selektiven Kodieren werden diese Einzelstränge sodann zu zentralen Konzepten zusammengefasst, die zur Beantwortung der Forschungsfrage beitragen sollen. Wie im Vorgehen üblich, verliefen diese Kodier-Schritte teilweise auch parallel.

Insbesondere aus dem letzten Schritt bildeten sich im Forschungsprozess sodann Themenbereiche, zu denen wir mittels quantitativer Analyse eine kommunikative Validierung mit den teilnehmenden Unternehmen durchführten und die Ergebnisse so triangulieren konnten. Uns diente dieses Verfahren i. S. von Heinze & Klusemann (1979, S. 195) dazu, die Zweckmäßigkeit bestimmter Deutungen und Interpretationen der qualitativen Analyse abzusichern. Da die Be-

darfsanalyse in die Entwicklung in von möglichst zielgruppenorientierten Weiterbildungsangeboten einfließen sollte, schien uns dieser Schritt zur Absicherung mit den beteiligten Unternehmen sinnvoll.

Der Aufbau und die Inhalte der quantitativen Umfrage beruht auf den Ergebnissen (vgl. Kapitel 4) der qualitativen Erhebung. Mittels Grounded-Theory-Methode bildeten wir aus dem Interviewmaterial Thesen, die wir in einem weiteren Erhebungsprozess mit den beteiligten Unternehmen nun quantitativ validierten. Die Umfrage wurde über die Ansprechpartner:innen (zumeist über die Interviewpartner:innen) in den Unternehmen gestreut und anonym über ein digitales Tool durchgeführt. Die Validierung erfolgte somit nicht im Sinne einer statistischen Repräsentativitätsprüfung, sondern als methodische Absicherung der qualitativen Befunde. Zentrale Themen und Deutungen aus den Interviews wurden in die Online-Befragung überführt und dort von einer größeren Gruppe betrieblicher Akteur:innen eingeschätzt.

Mit Blick auf die Aussagekraft der Ergebnisse ist zu berücksichtigen, dass es sich um eine nicht-repräsentative Stichprobe handelt. Die beteiligten Unternehmen wurden projektbezogen ausgewählt und stammen aus der High-Tech-Branche. Die Ergebnisse lassen sich daher nicht ohne Weiteres auf alle anderen Branchen, Unternehmensgrößen oder Ausbildungsbereiche übertragen. Zudem ist von einer thematischen Vorselektion auszugehen, da Unternehmen und betriebliche Akteur:innen, die an einem Nachhaltigkeitsprojekt teilnehmen, dem Thema vermutlich bereits eine gewisse Relevanz beimessen. Die Stärke der Erhebung liegt entsprechend nicht in statistischer Generalisierbarkeit, sondern in der explorativen Herausarbeitung von Deutungsmustern, Kompetenzbedarfen und organisationalen Herausforderungen im Kontext betrieblicher Ausbildung in High-Tech-Unternehmen.

4 Analyse der Ergebnisse

In der folgenden Analyse werden die Ergebnisse der quantitativen Befragung und der qualitativen Interviews gemeinsam betrachtet. Zur Veranschaulichung ausgewählter Befunde werden Ankerzitate aus den Interviews herangezogen.

4.1 Hoher persönlicher und betrieblicher Stellenwert von Nachhaltigkeit

Dem Thema Nachhaltigkeit wird von allen drei untersuchten Gruppen eine überwiegend mittlere bis hohe persönliche Bedeutung beigemessen (vgl. Tabelle 1). Im Gruppenvergleich zeigen Betriebsratsmitglieder die höchsten Zustimmungswerte. Der persönliche Stellenwert von Nachhaltigkeit fällt bei den Auszubildenden im Vergleich dazu etwas geringer aus.

Tabelle 1: Welchen Stellenwert hat das Thema Nachhaltigkeit für Dich persönlich?

	Betriebsratsmitglieder	Betriebliche Ausbilder:innen	Auszubildende
Sehr hoch	40%	37%	24%
Relativ hoch	57%	54%	59%
Relativ gering	0%	8%	15%
Sehr gering	3%	1%	2%

Im Vergleich zur persönlichen Bedeutung von Nachhaltigkeit ergibt sich auf Unternehmensebene ein deutlich differenziertes Bild. Betriebsratsmitglieder äußern hier eine vergleichsweise kritischere Einschätzung, während betriebliche Ausbilder:innen und Auszubildende dem Thema im Unternehmenskontext einen hohen bis sehr hohen Stellenwert zuschrieben (vgl. Tabelle 2).

Tabelle 2: Welchen Stellenwert hat das Thema Nachhaltigkeit in Deinem Unternehmen?

	Betriebsratsmitglieder	Betriebliche Ausbilder:innen	Auszubildende
Sehr hoch	21%	45%	47%
Relativ hoch	46%	39%	41%
Relativ gering	25%	15%	11%
Sehr gering	7%	1%	1%

Trotz gruppenspezifischer Unterschiede verdeutlichen die Ergebnisse insgesamt den hohen Stellenwert von Nachhaltigkeit für alle drei Zielgruppen im Erhebungszeitraum. Demgegenüber zeigt sich in der quantitativen Erhebung auch, dass sich rund drei Viertel der Betriebsratsmitglieder und betrieblichen Ausbilder:innen in den vergangenen drei Jahren nicht vertieft mit dem Thema im Rahmen von Weiterbildungen auseinandergesetzt haben. Dabei sind 83% der beiden Zielgruppen die im Jahr 2021 eingeführten Standardberufsbildpositionen (Bundesinstitut für Berufsbildung [BIBB], 2021) und insbesondere die Position „Umweltschutz und Nachhaltigkeit“ nicht bekannt. Es zeigt sich somit eine deutliche Diskrepanz zwischen dem hohen persönlichen und betrieblichen Stellenwert von Nachhaltigkeit und der konkreten, inhaltlichen Auseinandersetzung mit dem Thema, die sich sowohl in der geringen Weiterbildungsbeteiligung als auch in der fehlenden Bekanntheit zentraler berufsbildungspolitischer Rahmenvorgaben widerspiegelt.

4.2 Breites Verständnis von sozialer Nachhaltigkeit

Trotz der geringen Weiterbildungsbeteiligung zu Nachhaltigkeit allgemein wird die soziale Dimension von Nachhaltigkeit von allen drei Gruppen sehr differenziert betrachtet. Lediglich 3% der Umfrageteilnehmenden geben an, nicht zu wissen, was unter sozialer Nachhaltigkeit zu verstehen ist. Etwas mehr als die Hälfte der Befragten (52%) fühlen sich von ihren Unternehmen gut bis sehr gut über Aspekte sozialer Nachhaltigkeit informiert.

Die Interviews verdeutlichen, dass soziale Nachhaltigkeit im Arbeitsalltag von Betriebsratsmitgliedern und betrieblichen Ausbilder:innen eine zentrale Rolle einnimmt und gegenüber ökologischen und ökonomischen Dimensionen häufig handlungsleitend ist. Entsprechend umfasst das Verständnis sozialer Nachhaltigkeit ein breites Spektrum an Themen (vgl. Abbildung 1).

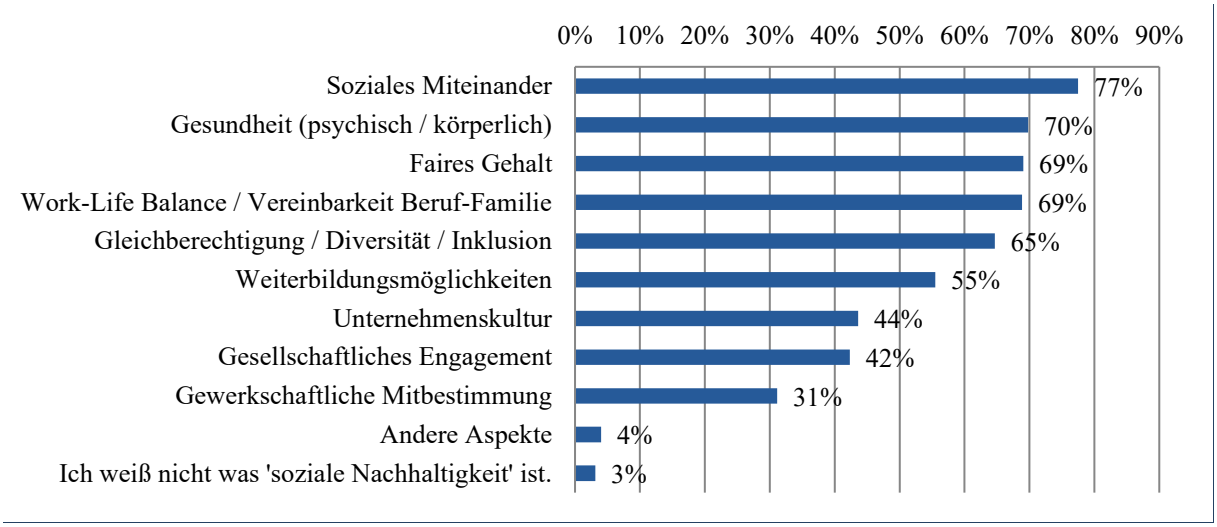

Abbildung 1: Was verstehst Du unter dem Begriff 'soziale Nachhaltigkeit'?

Gleichzeitig zeigen die Interviews, dass soziale Nachhaltigkeit im betrieblichen Kontext nicht als eigenständige, systematisch gerahmte Kategorie genutzt wird. Vielmehr werden einzelne Aspekte isoliert behandelt, ohne unter einem übergreifenden konzeptionellen Rahmen zusammengeführt zu sein. Dies bringt ein Betriebsratsmitglied wie folgt zum Ausdruck:

„In diesen Einzelthemen oder Fragmente davon, […] werden inhaltlich […] thematisiert. Aber es gibt eben nicht diese Klammer drum, dass man das strukturell angeht. Das ist definitiv nicht da.“ (BR08:37)

Dabei wird soziale Nachhaltigkeit auch in enger Verzahnung mit ökologischer und ökonomischer Nachhaltigkeit verstanden. Dies zeigt sich in einer Vielzahl von Projekten, die in den befragten Unternehmen bereits umgesetzt werden und neben ökologischen Zielsetzungen zugleich soziale und wirtschaftliche Effekte entfalten. Exemplarisch nennt ein Ausbilder ein Upcycling-Projekt, in dessen Rahmen ungenutzte Materialien weiterverarbeitet und verkauft werden und dessen Erlöse für gemeinnützige Zwecke gespendet werden. Zugleich wird das Projekt von Auszubildenden weitgehend selbstbestimmt organisiert und gemanagt. Neben dem ökologischen und ökonomischen Beitrag trägt ein solches Vorhaben zur Förderung von Partizipation, Innovationsfähigkeit und Selbstbestimmung der Auszubildenden bei. Auch Digitalisierung und künstliche Intelligenz werden in engem Zusammenhang mit sozialer Nachhaltigkeit angesehen. Digitalisierung und künstliche Intelligenz werden dabei insbesondere im Hinblick auf neue Anforderungen thematisiert, die sich aus der zunehmenden Verlagerung von Kommunikation in digitale Räume sowie aus der Notwendigkeit ergeben, digitale Arbeits- und Lernformen zu erlernen und umzusetzen. Dabei betonen viele Befragte die Bedeutung von Digitalisierung für junge Menschen, für die digitale Technologien vielfach eine Selbstverständlichkeit darstellt.

Insgesamt machen die Ergebnisse deutlich, dass soziale Nachhaltigkeit im betrieblichen Kontext als querschnittliches Handlungsfeld zu verstehen ist, das sowohl wirtschaftliche, ökologische als auch digitale Anforderungen integriert. Daraus ergibt sich die Frage, welche Handlungs- und Kompetenzbedarfe erforderlich sind, um soziale Nachhaltigkeit im Arbeits- und Ausbildungskontext gezielt zu fördern.

4.3 Handlungs- und Kompetenzbedarfe zur Stärkung sozialer Nachhaltigkeit

In den untersuchten High-Tech-Unternehmen werden insbesondere das soziale Miteinander sowie Gesundheit als zentrale Handlungsfelder mit dem größten Entwicklungsbedarf benannt. Während betriebliche Ausbilder:innen dem sozialen Miteinander die höchste Priorität zuschreiben, wird das Themenfeld Gesundheit vor allem von Betriebsratsmitgliedern als besonders relevant eingeschätzt. Bei den Auszubildenden rangieren sowohl das soziale Miteinander als auch Gesundheit unmittelbar hinter dem als vorrangig genannten Bedarf an Weiterbildung. Dabei ist zu berücksichtigen, dass sich die Fragestellung in der Umfrage im Hinblick auf die Handlungsbedarfe auf das gesamte Unternehmen und nicht spezifisch auf die betriebliche Ausbildung bezieht, während sich die Interviewaussagen überwiegend auf den Ausbildungskontext konzentrieren.

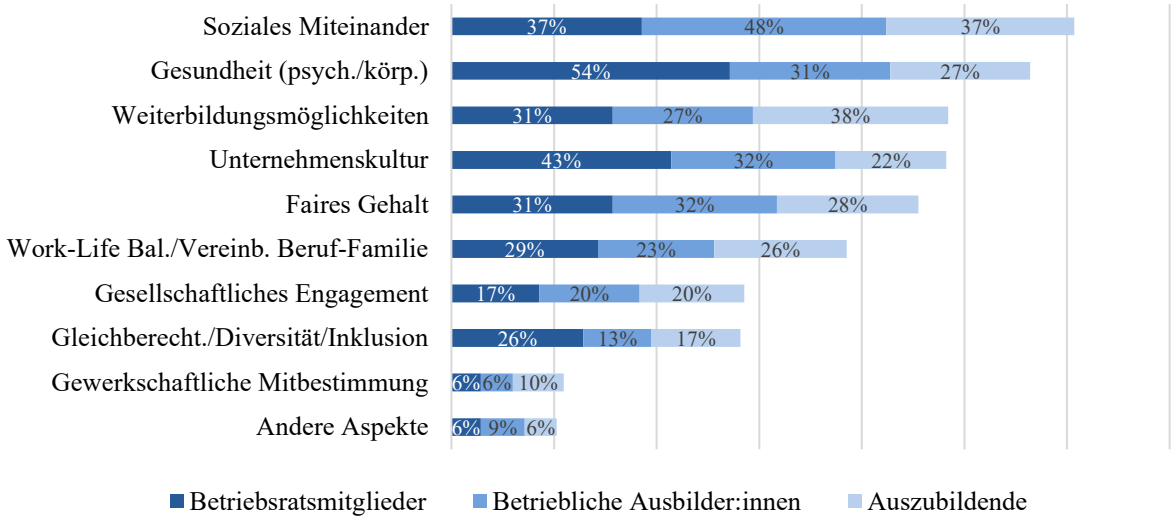

Abbildung 2: In welchen 3 Bereichen siehst Du den größten Handlungsbedarf, um soziale Nachhaltigkeit in Deinem Unternehmen zu stärken?

In Bezug auf das soziale Miteinander wird von beiden Zielgruppen insbesondere der Wunsch nach mehr gegenseitigem Respekt sowie nach größerer Anerkennung und Wertschätzung geäußert. Im Kontext der betrieblichen Ausbildung werden Auszubildende darüber hinaus als nur eingeschränkt kritikfähig und begrenzt resilient gegenüber Belastungen wahrgenommen. Diese Wahrnehmung bringt ein betrieblicher Ausbilder wie folgt zum Ausdruck:

„[…] wir stellen halt fest, dass die Jugendlichen, sag ich mal, im Bereich Sozialkompetenzen insgesamt Defizite aufweisen, also dass sie eben mit ganz alltäglichen Dinge, die für uns Erwachsene ganz normal sind, auch ganz normale Belastungen, dass man morgens aufsteht und frühstückt und in die Firma geht und nicht ohne Frühstück geht und dann um acht Uhr bereits umkippt und so, oder dass man eben auch mal eine Kritik als Feedback empfinden kann und nicht als persönliche Kritik. Da haben wir sehr viele, sehr große Probleme aus meiner Sicht. Teilweise gibt es auch Probleme untereinander, so bissel mit, so in Richtung Mobbing, und da spielt da auch sicher Social Media und so ne Rolle. Und ja, genau das haben wir schon auch vermehrt, weil die natürlich heute auch digitale Endgeräte haben. Die haben Tablets, die haben Handy, und so weiter. Wird ja auch benötigt, damit man die die Ausbildungsnachweise schreiben kann, damit man auf unsere digitale Lernplattform drauf kann“. (bAp09: 38)

In den Interviews wird ein enger Zusammenhang zwischen Resilienz, Digitalisierung und sozialen Kompetenzen hergestellt. Insbesondere werden die pandemiebedingten Phasen sozialer Isolation sowie die verstärkte Nutzung digitaler Kommunikationsformen als prägende Erfahrungen der damaligen Jugendlichen beschrieben. Nach Einschätzung der Interviewpartner:innen haben diese Erfahrungen einen erheblichen Einfluss auf die Bildungs- und Kommunikationsprozesse sowie auf die psychische Gesundheit heutiger Auszubildender. Betriebliche Ausbilder:innen sehen sich dadurch vor die Herausforderung gestellt, wahrgenommene Bildungs- und Kompetenzdefizite aufzufangen, einen angemessenen Umgang mit veränderten Kommunikationsanforderungen zu entwickeln und zugleich auf psychische Belastungen reagieren zu müssen. Dabei stoßen viele Ausbilder:innen an ihre persönlichen Grenzen, insbesondere im Hinblick auf Fürsorge- und Unterstützungsaufgaben.
Entsprechend benennen die Zielgruppen psychische Gesundheit als eines der zentralen Handlungsfelder sozialer Nachhaltigkeit. In diesem Zusammenhang ist in allen befragten High-Tech-Unternehmen den Interviewpartner:innen zufolge ein Anstieg psychischer Erkrankungen festzustellen, insbesondere unter Auszubildenden. Als mögliche Ursachen werden vor allem Zukunftsängste, der Einfluss sozialer Medien sowie ein als gering eingeschätztes Maß an Resilienz angeführt. Zudem wird ein verändertes Verständnis von Gesundheit beschrieben, das sich unter anderem darin äußere, dass sich heutige Auszubildende früher krankmelden.

Die in den Interviews thematisierten Zukunftsängste spiegeln sich auch in den Umfrageergebnissen der Auszubildenden selbst wider. Sie identifizieren Weiterbildungsmöglichkeiten als größten Handlungsbedarf. Diese werden u.a. mit dem Ziel verknüpft, den Übergang in die vorgesehene Übernahmeabteilung zu unterstützen. Diese Befunde sind auch deshalb von besonderer Bedeutung, weil in allen befragten Unternehmen bereits verschiedene Maßnahmen existieren, die auf die Stärkung des sozialen Miteinanders im Ausbildungsbereich sowie auf die Förderung der Resilienz von Auszubildenden abzielen. Dazu zählen etwa Einführungswochen, die mit Teambuilding-Elementen auf die Kohäsion innerhalb der Ausbildungsgruppe abzielen, ergänzende außerunterrichtliche Aktivitäten (z. B. Erlebnispädagogik) sowie diverse Partizipationsmöglichkeiten (z. B. Mitgestaltung von Ausbildungsmarketing über soziale Medien). Darüber hinaus sind in den Unternehmen Angebote zur Gesundheitsförderung etabliert, etwa in Form einer Gesundheits-Hotline. Nichtsdestotrotz wird in den Bereichen des sozialen Miteinanders und der Gesundheit aus Sicht der Befragten weiterer Handlungsbedarf gesehen.

Die ermittelten Handlungsbedarfe stehen in engem Zusammenhang mit den von den Zielgruppen benannten Kenntnissen und Fähigkeiten, die sie zur Gestaltung ihrer Arbeits- und Lebenswelt i. S. sozialer Nachhaltigkeit für erforderlich halten (vgl. Abbildung 3).

Gruppenübergreifend wird ein stärkeres Bewusstsein für soziale Nachhaltigkeit gewünscht. Die höchste Priorität liegt bei betrieblichen Ausbilder:innen und Auszubildenden im Bereich Resilienz, insbesondere in Bezug auf psychische Widerstandskraft und Stressmanagement. An dritter Stelle benennen Betriebsratsmitglieder und Ausbilder:innen Kompetenzen zur Erarbeitung von Strategien für soziale Nachhaltigkeit, während Auszubildende hier verstärkt Fähigkeiten zum besseren Verständnis und Mitgefühl für die Bedürfnisse und Perspektiven anderer hervorheben.

Darüber hinaus äußert ein erheblicher Anteil aller drei Zielgruppen den Wunsch nach vertieften Kenntnissen im Bereich Arbeitsrecht bzw. Arbeitnehmer:innenrechte. In den Interviews wird dieser Bedarf insbesondere im Kontext des Umgangs mit internationalen Fachkräften thematisiert, etwa mit Blick auf aufenthaltsrechtliche Fragestellungen und die Sicherung von Ausbildungs- und Beschäftigungsverhältnissen.

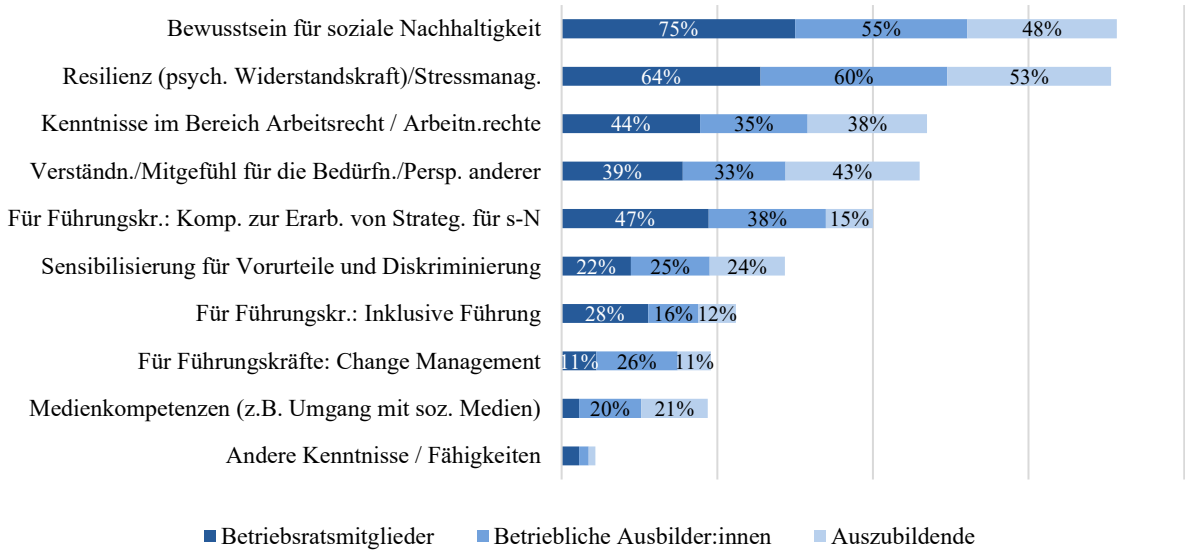

Abbildung 3: Welche Kenntnisse und Fähigkeiten wünschst Du Dir, um Deine Arbeits- und Lebenswelt i. S. der sozialen Nachhaltigkeit zu gestalten?

Im Hinblick auf die Umsetzung sozialer Nachhaltigkeit benennen die Interviewpartner:innen eine Reihe von Herausforderungen. Dabei kommt einem fehlenden beziehungsweise uneinheitlich ausgeprägten Bewusstsein für soziale Nachhaltigkeit eine zentrale Bedeutung zu. Ein solches Bewusstsein gilt als grundlegende Voraussetzung für die strategische Verankerung und Umsetzung sozialer Nachhaltigkeit auf organisationaler Ebene. Wie im Folgenden erläutert, führt dies nach Einschätzung der Interviewpartner:innen zu einer geringen Priorisierung entsprechender Maßnahmen, zu widersprüchlichen Anforderungen sowie zu inkonsistenten Vorgehensweisen im Unternehmensalltag.

4.4 Mangelndes Bewusstsein und seine Auswirkungen auf Unternehmensstrategien

Den Interviewpartner:innen zufolge wird soziale Nachhaltigkeit in der betrieblichen Praxis häufig als „weiches Thema“ wahrgenommen. Mehrere von ihnen verweisen auf ein mangelndes Bewusstsein dafür, wie sich soziale Nachhaltigkeitsaspekte in einen messbaren ökonomischen Nutzen für das Unternehmen überführen lassen. Für die Umsetzung sozialer Nachhaltigkeitsprojekte werden jedoch nicht nur personelle, zeitliche und finanzielle Ressourcen benötigt, sondern auch geeignete räumliche Strukturen. Solche Rahmenbedingungen können nur geschaffen werden, wenn entsprechende Themen auf Entscheidungsebene bewusst priorisiert werden. Nach Einschätzung der Interviewpartner:innen stehen jedoch wirtschaftliche Fragestellungen im Unternehmensalltag häufig im Vordergrund, während soziale Nachhaltigkeitsaspekte ver-

gleichsweise nachrangig behandelt werden – insbesondere auf Ebene der Geschäftsleitung und der Betriebsräte. So stellt ein Betriebsratsmitglied fest:

„ […] was das Thema Nachhaltigkeit und soziale Nachhaltigkeit angeht […] …für viele sind es auch nur weiche Faktoren, […] wir dürfen ja dabei nicht vergessen, aus der Betriebsratssicht, die meisten sind ja Ehrenämtler, die machen das on top zu ihrem Job… Dann stellt sich ja die Frage, was soll ich denn noch alles machen, und was ist denn für uns als Betriebsrat sozusagen der positive Impact oder für uns als Mitarbeitende? Das ist so ein bisschen auch mit ein Problem glaube ich, das ich damit drin sehe." (BR08: 68-69)

Die fehlende strategische Verankerung sozialer Nachhaltigkeit zeigt sich zudem in unklaren Zielsetzungen und dem Mangel an konkreten Kennzahlen auf Arbeitsebene. Fehlt ein klarer Orientierungsrahmen, bleibt soziale Nachhaltigkeit oft bei isolierten Initiativen stehen und entfaltet keine nachhaltige Gesamtwirkung. In mehreren Interviews wird in diesem Zusammenhang auf eine mangelnde Transparenz und Abstimmung zwischen Organisationseinheiten hingewiesen, die teils zu widersprüchlichen oder auch Doppelaktivitäten führen. Ein Interviewpartner beschreibt dies wie folgt:

„Auf dem Weg von ganz oben, von dem, was dort eigentlich mal angedacht war, nach ganz unten geht erst mal bei jedem Baustein ein kleines bisschen verloren, und es laufen Hunderte von Projekten parallel zueinander, die zum Teil gegensätzlich sind, weil die eine Abteilung eine tolle Idee hat, die andere Abteilung [auch], sie werden, es wird dann runter kaskadiert, und jede Abteilung hat dann vielleicht die eine oder andere Idee. Das verpulvert natürlich unheimlich Kapazitäten und Geld, sind manchmal gegensätzlich, und ganz unten am Ende kommt dann nur ein Minibaustein dann noch an, von da, ganz oben und das Ziel, was erreicht werden soll…ich glaube, von unten nach oben geht dann auch wieder vieles verloren…das macht dann einen Gesamtblick für uns ganz schwer." (BR02: 77)

Zudem äußern insbesondere Betriebsratsmitglieder den Wunsch, frühzeitiger in strategische Entscheidungsprozesse eingebunden zu werden. Eine frühere Beteiligung könne dazu beitragen, soziale Nachhaltigkeit konsistenter zu berücksichtigen und die Rolle der Betriebsräte als Multiplikator:innen entsprechender Themen zu stärken.

Diese Befunde werden durch bereits bestehende Ansätze untermauert, die von den Befragten als förderlich für die Umsetzung sozialer Nachhaltigkeit beschrieben werden. Dazu zählen insbesondere regelmäßige Austauschformate zwischen Ausbilder:innen über verschiedene Standorte hinweg, die dem systematischen Wissenstransfer dienen. Ebenso wird der direkte Austausch mit Nachhaltigkeitsabteilungen hervorgehoben, da er nicht nur die Abstimmung zwischen operativen und strategischen Ebenen erleichtert, sondern auch die Unterstützung und Verankerung entsprechender Anliegen bei zentralen Nachhaltigkeitsverantwortlichen fördert.

Darüber hinaus werden kooperative Routinen zwischen Betriebsrat und beruflicher Ausbildung als wirksam beschrieben. So berichten einige Befragte von regelmäßigen Abstimmungen, aus denen kleinere Arbeitsgruppen hervorgehen, die sich gezielt mit Innovations- und Umsetzungsideen befassen. Dies wird insbesondere deshalb als hilfreich eingeschätzt, weil dadurch frühzeitig Rückkopplungen erfolgen und Initiativen weniger Gefahr laufen, in eine strategisch nicht anschlussfähige Richtung zu entwickeln. Ergänzend wird eine aktive Jugend- und Auszubil-

dendenvertretung als wichtiger Unterstützungsfaktor genannt, da sie nah an den Bedarfen der Auszubildenden agiert und zugleich in engem Austausch mit dem Betriebsrat steht. Vor diesem Hintergrund wird deutlich, dass neben individuellen Kompetenzbedarfen insbesondere auch organisationale Steuerungs- und Kommunikationsstrukturen für die wirksame Umsetzung sozialer Nachhaltigkeit entscheidend sind. Mehr Austausch zwischen betrieblichen Ausbilder:innen untereinander sowie zwischen Ausbilder:innen und Betriebsräten wird dabei als notwendig erachtet, um einen gemeinsamen strategischen Rahmen zu entwickeln und soziale Nachhaltigkeit konsistent im Unternehmen zu verankern.

5 Diskussion der Forschungsbefunde und Resümee

Im Sinne einer kritisch-konstruktiven Bilanzierung zeigen die Befunde sowohl Potenziale als auch Grenzen der strategischen Verankerung sozialer Nachhaltigkeit in der betrieblichen Ausbildung. Soziale Nachhaltigkeit hat in Betrieben hohen persönlichen und organisatorischen Stellenwert, ist jedoch selten systematisch strukturiert oder strategisch verankert. Damit wird eine zentrale Spannungsdimension sichtbar: die Differenz zwischen normativer Aufladung und tatsächlicher organisationaler Umsetzung. Das stützt die Perspektive, soziale Nachhaltigkeit nicht als additive „Projektbeigabe“, sondern als organisationsstrategisches Prinzip zu behandeln. Wo Weiterbildungsstrukturen, Kenntnis zentraler BBNE-Vorgaben und klare Steuerungsprozesse fehlen, bleibt Engagement fragmentarisch. Obwohl als Querschnittsthema über Ökologie, Ökonomie und Digitalisierung wahrgenommen, wird es in der Organisation oft in Silos bearbeitet. Dies verweist auf persistierende Transferprobleme zwischen programmatischen Zielsetzungen, institutionellen Rahmenvorgaben und betrieblicher Praxis. Erforderlich sind daher das Sichtbarmachen von Zielkonflikten, das Offenlegen von Zusammenhängen und aktiv gestaltete Aushandlungsprozesse statt isolierter Maßnahmen (Singer-Brodowski & Holst, 2022). Die geringe Bekanntheit der Standardberufsbildposition „Umweltschutz und Nachhaltigkeit“ (BIBB, 2021) verweist auf die Bedeutung eines normativen Ankers der Berufsbildung: Berufliche Handlungsfähigkeit umfasst auch Teilhabe-, Mitbestimmungs- und Gestaltungskompetenzen. Damit rücken zugleich Fragen sozialer Gerechtigkeit und demokratischer Teilhabe als integrale Bestandteile nachhaltigkeitsorientierter Berufsbildung in den Fokus. Insgesamt zeigt sich eine Wertschätzungs-Umsetzungs-Diskrepanz (hohe Relevanz bei niedriger Weiterbildungsbeteiligung und unklaren Strukturen). Theorie und Befunde unterstreichen die Notwendigkeit institutioneller Verankerung – Zeit, Räume, Rollen, Governance (Allespach, 2024; Hackel, 2024).

Zentral ist der systematische Austausch zwischen relevanten Akteur:innen. Regelmäßige Abstimmungs- und Transferformate zwischen Ausbildung, Betriebsrat sowie Nachhaltigkeits-/Fachabteilungen bringen Perspektiven früh zusammen, klären Ziele und stimmen Maßnahmen ab. So lassen sich Informationsverluste entlang der Hierarchie vermeiden und Parallelbearbeitungen reduzieren. Verlässlicher Austausch ermöglicht zudem, Erfahrungen aus der Ausbildungspraxis zu bündeln und in die Strategie rückzukoppeln. Die geringe Bekanntheit der Standardberufsbildpositionen (BIBB, 2021) deutet auf einen nur begrenzt gelingenden Policy-Praxis-Transfer hin; Austauschformate können hier vermitteln. Zugleich wird deutlich, dass bestehende strukturelle und programmatische Initiativen ihre Wirkung nur eingeschränkt entfalten, wenn sie nicht systematisch in organisationale Kommunikations- und Lernprozesse eingebettet sind. Flankierend verbreitert stärkere Weiterbildungsteilnahme das Umsetzungs-

wissen. Austausch ist damit keine Zusatzaufgabe, sondern zentrale Voraussetzung konsistenter Verankerung und wirksamer Umsetzung.

Mitbestimmung wirkt als Hebel: Betriebsräte stufen das Thema als sehr relevant ein, berichten jedoch von zu später Einbindung und Wissenslücken in arbeitsrechtlichen bzw. strategischen Fragen. Wirksame soziale Nachhaltigkeit braucht institutionalisierte Partizipation – und diese greift nur, wenn Kompetenzen gestärkt sowie Beteiligungsprozesse früh und verbindlich angelegt werden (Empacher & Wehling, 2002; Haunschild et al., 2021). Hier zeigen sich zugleich Grenzen und Potenziale kooperativer Arrangements zwischen betrieblichen Akteuren, Sozialpartnern und weiteren relevanten Institutionen.

Didaktisch braucht es erfahrungsorientierte und partizipative Ansätze als Brücke zwischen organisationalen Anforderungen und individueller Kompetenzentwicklung. Die Befunde (alltagsnahe Verständnisse; Bedarfe in Resilienz, Kommunikation, Strategie) sprechen für Curricula, die am realen Problemdruck ansetzen (z. B. psychische Gesundheit, digitale Interaktion). Theorie und Empirie treffen sich: Soziale Nachhaltigkeit braucht Co-Forschung, Mitgestaltung und praktische Problembearbeitung (Klafki, 1995; von Unger, 2014). Gleichzeitig wird deutlich, dass Lern- und Kompetenzkonzepte ihre Wirksamkeit nur entfalten, wenn sie über additive Ansätze hinausgehen und in reale Arbeits- und Geschäftsprozesse integriert werden.

Daraus folgt ein erweitertes Kompetenzprofil für Ausbilder:innen und Betriebsräte: Resilienz, kommunikative Fähigkeiten, arbeits- und ausbildungsrechtliches Wissen, digitale Medienkompetenz sowie strategische Sozial-Nachhaltigkeitskompetenz. Die Befunde schließen an emanzipatorische und handlungsorientierte Bildungstheorien an (Holzkamp, 1995; Reich & Reich, 2025). Besonders hervor treten psychische Gesundheit und soziales Miteinander. Das Rollenverständnis betrieblicher Ausbilder:innen verschiebt sich hin zu niedrigschwelligen Ansprechpersonen für psychosoziale Anliegen. Gefordert ist eine balancierte Rolle: Belastungssignale erkennen und passende Unterstützungswege aktivieren, ohne professionelle Beratung/Therapie zu ersetzen. Organisational sind klare Schnittstellen zum Betrieblichen Gesundheitsmanagement und zu externer Beratung nötig. Damit werden soziale, gesundheitliche und arbeitsbezogene Dimensionen nachhaltiger Entwicklung als zentrale Gestaltungsfelder beruflicher Bildung sichtbar, die über rein ökologische oder ökonomische Perspektiven hinausgehen. Die Befunde decken sich mit Konzepten „Guter Arbeit“, organisationaler Gerechtigkeit und sozialer Sicherheit; soziale Nachhaltigkeit ist damit nicht nur Werte-/Kulturthema, sondern umfasst konkrete arbeitsbezogene und präventive Anforderungen (DGB-Index Gute Arbeit, 2025).

Digitalisierung und KI verstärken soziale Anforderungen. Verschobene Kommunikationsformen, erhöhte Lernbelastungen und postpandemische Spannungen erfordern neue Ansätze in Didaktik, Kommunikation und Gesundheitsförderung in digitalen Arbeitsumgebungen. Hier verdichten sich Transformationsprozesse, in denen Fragen der Nachhaltigkeit eng mit digitalem Wandel und neuen Anforderungen an Arbeit und Qualifizierung verschränkt sind.

Für betriebliche Ausbildung und Unternehmenssteuerung folgt: Soziale Nachhaltigkeit strategisch verankern (Zielkaskaden, Rollenmodelle, Kennzahlen, Monitoring), Beteiligungsstrukturen früh und verbindlich anlegen und Mitbestimmung aktiv einbinden. Curricula für Multiplikator:innen sollten erfahrungs- und beteiligungsorientiert sein und zentrale Kompetenzbedarfe

adressieren. Organisations- und personenbezogene Maßnahmen sind zu verknüpfen (z. B. Dienstvereinbarungen und Peer-Coaching). Eine klare Kommunikationsarchitektur zwischen Geschäftsleitung, Ausbildung und Mitbestimmung sowie iterative Lernschleifen im Sinne der Aktionsforschung erhöhen Kohärenz und ermöglichen kontinuierliche Überprüfung, Anpassung und Weiterentwicklung. Dies unterstreicht die Bedeutung integrierter Organisationsentwicklungsansätze, die nachhaltigkeitsbezogene Veränderungen nicht punktuell, sondern systemisch verankern.

Für Forschung und Praxis ergeben sich weitere Perspektiven: die Wirksamkeitsprüfung der entwickelten Module und Steuerungsinstrumente, der Vergleich unterschiedlicher Beteiligungsmodelle, vertiefte Untersuchungen zur Schnittstelle Digitalisierung/KI und soziale Nachhaltigkeit sowie die Prüfung der Übertragbarkeit auf andere Branchen und Unternehmensgrößen. Damit werden zugleich bestehende Forschungs- und Umsetzungsdesiderate aufgezeigt, insbesondere im Hinblick auf Transfer, Skalierung und nachhaltige Verankerung in unterschiedlichen betrieblichen Kontexten.

Literatur

Albert, M., Hurrelmann, K. & Quenzel, G. (2019). *18. Shell Jugendstudie*. Jugend 2019. Beltz.

Allespach, M. (2024). Weiterbildung als Aushandlungsprozess. In M. Allespach, B. Käpplinger & J. Wienberg (Hrsg.), *Handbuch betriebliche Weiterbildung* (1. Auflage, S. 435–447). Bund-Verlag.

Allespach, M. & Rudel, M. (Hrsg.). (2021). *Mitbestimmung - Ein Thema für die Wirtschaftswissenschaften*. Studienbriefe zu zentralen Handlungsfeldern der Betriebswirtschaftslehre. Bund-Verlag.

Annarelli, A., Catarci, T. & Palagi, L. (2024). *The forgotten pillar of sustainability: Development of the S-assessment tool to evaluate organizational social sustainability.* arXiv. https://arxiv.org/abs/2404.04077

Becke, G. (Hrsg.). (2008). *Soziale Nachhaltigkeit in flexiblen Arbeitsstrukturen. Problemfelder und arbeitspolitische Gestaltungsperspektiven*. LIT.

Bergold, J. & Thomas, S. (2012). *Partizipative Forschungsmethoden: Ein methodischer Ansatz in Bewegung*. Forum Qualitative Sozialforschung, 13(1), Art. 30. https://doi.org/10.17169/fqs-13.1.1801

BIBB – Bundesinstitut für Berufsbildung. (2021). *Erläuterungen zu den modernisierten Standardberufsbildpositionen*. Bundesinstitut für Berufsbildung. https://www.bibb.de/dokumente/pdf/HA_Erlaeuterungen-der-integrativ-zu-vermittelnden-Fertigkeiten-Kenntnisse-und-Faehigkeiten.pdf

BMBF – Bundesministerium für Bildung und Forschung. (Hrsg.). (2022). *Weiterbildungsverhalten in Deutschland 2020. Ergebnisse des Adult Education Survey - AES-Trendbericht*. BMBF. https://www.bmbf.de/SharedDocs/Publikationen/de/bmbf/1/31690_AES-Trendbericht_2020.pdf?__blob=publicationFile&v=10

DGB-Index Gute Arbeit. (2025). *Jahresbericht 2025*. Ergebnisse der Beschäftigtenbefragung zum DGB-Index Gute Arbeit 2025. https://index-gute-arbeit.dgb.de/++co++c64cccc6-cc4f-11f0-be35-9fa5ebc865f8

Empacher, C. & Wehling, P. (2002). *Soziale Dimensionen der Nachhaltigkeit. Theoretische Grundlagen und Indikatoren*. Studientexte des Instituts für sozial-ökologische Forschung (Bd. 11). ISOE – Institut für sozial-ökologische Forschung.

Enquete-Kommission (1998). Schutz des Menschen und der Umwelt - Ziele und Rahmenbedingungen einer nachhaltig zukunftsverträglichen Entwicklung. In Deutscher Bundestag (Hrsg.), Abschlussbericht der Enquete-Kommission *„Schutz des Menschen und der Umwelt - Ziele und Rahmenbedingungen einer nachhaltig zukunftsverträglichen Entwicklung"* Konzept Nachhaltigkeit. Vom Leitbild zur Umsetzung. Bundesanzeiger Verlagsgesellschaft.

Feichtenbeiner, R., Hantsch, R., Weber, H. & Kretschmer, S. (2019). *Abschlussbericht: Wissenschaftliche Begleitung für den Modellversuchsförderschwerpunkt „Berufsbildung für nachhaltige Entwicklung 2015–2019". Förderlinie II – nachhaltige Lernorte gestalten*. Forschungsinstitut Betriebliche Bildung.

Hackel, M. (2024). *Kann Demokratiebildung eine Aufgabe der betrieblichen Ausbildung sein?* In BIBB (Hrsg.), Demokratiebildung. Berufsbildung in Wissenschaft und Praxis (BWP), 4. https://www.bwp-zeitschrift.de/dienst/publikationen/de/19967

Haunschild, A., Eilers, L. & Pulst, F. (2021). *Nachhaltigkeit durch Mitbestimmung*. Study der Hans-Böckler-Stiftung, Nr. 452. Hans-Böckler-Stiftung. https://www.boeckler.de/fpdf/HBS-007995/p_study_hbs_452.pdf

Heinze, Th. & Klusemann, H. W. (1979). Ein biographisches Interview als Zugang zu einer Bildungsgeschichte. In D. Baacke & Th. Schulze (Hrsg.), *Aus Geschichte lernen* (S. 182–225). Juventa.

Helfferich, C. (2022). Leitfaden- und Experteninterviews. In N. Baur & J. Blasius (Hrsg.), *Handbuch Methoden der empirischen Sozialforschung* (3. Aufl.). Springer VS.

Hirche, W. (2022). Die Agenda 2030 als allgemein gültiger Handlungsrahmen für Bildung für nachhaltige Entwicklung (BNE). In B. Hemkes, K. Rudolf & B. Zurstrassen (Hrsg.), *Handbuch Nachhaltigkeit in der Berufsbildung. Politische Bildung als Gestaltungsaufgabe* (S. 41–43). Wochenschau Verlag.

Holzbaur, U. (2020). *Nachhaltige Entwicklung: der Weg in eine lebenswerte Zukunft*. Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-658-29991-0

Holzkamp, K. (1995). *Lernen: Subjektwissenschaftliche Grundlegung* (Studienausgabe). Campus Verlag.

Johnson, R. B., Onwuegbuzie, A. J. & Turner, L. A. (2007). *Toward a definition of mixed methods research*. Journal of Mixed Methods Research, 1(2), 112–133.

Kelle, U. (2007). *Die Integration qualitativer und quantitativer Methoden in der empirischen Sozialforschung. Theoretische Grundlagen und methodologische Konzepte*. VS-Verlag.

Klafki, W. (1995). *Zum Problem der Inhalte des Lehrens und Lernens in der Schule aus der Sicht kritisch-konstruktiver Didaktik. Beiträge zur Theorie-Praxis-Diskussion*. Beltz.

Klafki, W. (1996). *Neue Studien zur Bildungstheorie und Didaktik. Zeitgemäße Allgemeinbildung und kritisch-konstruktive Didaktik* (5. Aufl.) Beltz.

Klüver, J. & Krüger, H. (1972). Aktionsforschung und soziologische Theorien: Wissenschaftstheoretische Überlegungen zum Erkenntnisinteresse in der Aktionsforschung. In F. Haag, H. Krüger, W. Schwärzel & J. Wildt (Hrsg.), *Aktionsforschung: Forschungsstrategien, Forschungsfelder und Forschungspläne* (S. 76–99). Juventa.

Mau, S., Lux, T. & Westheuser, L. (2023). *Triggerpunkte. Konsens und Konflikt in der Gegenwartsgesellschaft*. edition suhrkamp.

Melzig, C., Kuhlmeier, W. & Kretschmer, S. (2021). *Berufsbildung für nachhaltige Entwicklung: Die Modellversuche 2015–2019 auf dem Weg vom Projekt zur Struktur*. Verlag Barbara Budrich.

Merkens, H. (2012). Auswahlverfahren, Sampling, Fallrekonstruktion. In U. Flick, E. von Kardoff & I. Steinke (Hrsg.), *Qualitative Sozialforschung* (S. 286–309). Rowohlt.

Meyer, R. & Rühling, S. (2023). Stellenwert der Berufsbildung in der Transformation – Interview mit Elke Hannack. In *berufsbildung*, *Zeitschrift für Theorie-Praxis-Dialog*, 77 (1), 44–46. https://doi.org/10.3278/BB2301W013

Müller, E. (2002). Der Stellenwert sozialer Themen in der nationalen Nachhaltigkeitsstrategie. In Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (Hrsg.), *Zivilgesellschaft und soziale Nachhaltigkeit – Forum zur nationalen Nachhaltigkeitsstrategie* (S. 13–19). BMFSFJ. https://www.bmfsfj.de/resource/blob/94628/b21973e10b4163aec9f118867afdefc5/prm-20793-broschure-zivilgesellschaft-un-data.pdf

Murphy, K. (2012). The social pillar of sustainable development: A literature review and framework for policy analysis. *Sustainability: Science, Practice and Policy, 8*(1), 15–29.

Negt, O. (1997). *Soziologische Phantasie und exemplarisches Lernen*. 7. Auflage. Europäische Verlagsanstalt.

Neugebauer, M., Patzina, A., Dietrich, H. & Sandner, M. (2023). Two pandemic years greatly reduced young people's life satisfaction: evidence from a comparison with pre-COVID-19 panel data. *European Sociological Review*, Artikel jcad077. https://doi.org/10.1093/esr/jcad077

Pfeifer, C. (2023). *Can worker codetermination stabilize democracies? Works councils and satisfaction with democracy in Germany* (Working Paper Series in Economics No. 420). Leuphana University of Lüneburg.

Reich, C. & Reich, K. (2025). D*igitale Didaktik: Modelle und Methoden für eine erfolgreiche Praxis*. Beltz.

Scholz, R. (2023). *Unternehmensmitbestimmung und die sozialökologische Transformation: Zusammenhang zwischen Mitbestimmungsindex und ESG-Kriterien in börsennotierten Unternehmen* (Mitbestimmungsreport Nr. 79). Hans-Böckler-Stiftung, Institut für Mitbestimmung und Unternehmensführung (I.M.U.).

Scholz, R. (2026). *Aktionärsinteressen und Beschäftigteninteressen - Dividendenpolitik, Mitbestimmung und stabile Beschäftigung* (Mitbestimmungsreport Nr. 86). Hans-Böckler-Stiftung, Institut für Mitbestimmung und Unternehmensführung (I.M.U.).

Singer-Brodowski, M. & Holst, J. (2022). Nachhaltigkeit: Zielkonflikte und Widersprüche – (k)ein Thema für die politische BBNE? In B. Hemkes, K. Rudolf & B. Zurstrassen (Hrsg.), *Handbuch Nachhaltigkeit in der Berufsbildung. Politische Bildung als Gestaltungsaufgabe* (S. 109–117). Wochenschau Verlag.

Strauss, A. L. & Corbin, J. (1990). *Basics of Qualitative Research: Grounded Theory Procedures and Techniques*. Sage.

Strauss, A. L. (1991). *Grundlagen qualitativer Sozialforschung*. Fink.

Strübing, J. (2022). Grounded Theory und Theoretical Sampling. In N. Baur & J. Blasius (Hrsg.), *Handbuch Methoden der empirischen Sozialforschung* (S. 587–606). Springer Fachmedien. https://doi.org/10.1007/978-3-658-37985-8_37

UNESCO (2021). *Bildung für nachhaltige Entwicklung*. Eine Roadmap. UNESCO. https://www.unesco.de/sites/default/files/2022-02/DUK_BNE_ESD_Roadmap_DE_barrierefrei_web-final-barrierefrei.pdf

Vallance, S., Perkins, H. C. & Dixon, J. E. (2011). What is social sustainability? A clarification of concepts. *Geoforum, 42*(3), 342–348.

Vitols, S. & Scholz, R. (2021). Unternehmensmitbestimmung und langfristige Investitionen in deutschen Unternehmen. *WSI Mitteilungen*, 74(2). https://doi.org/10.5771/0342-300X-2021-2-87

von Unger, H. (2014). *Partizipative Forschung: Einführung in die Forschungspraxis*. Springer VS.

Wienberg, J. (2024). Nachhaltigkeitsorientierte Berufsbildung. Handlungskompetenzen für Ausbilder:innen und Betriebsräte partizipativ entwickeln. In B. Schmidt-Hertha et al. (Hrsg.), *Nachhaltigkeit in der Erwachsenenbildung* (S. 189–201). Barbara Budrich.

Wienberg, J., Buske, R. & Allespach, M. (2024). *Future skills aus der Perspektive des betrieblichen Bildungspersonals und der betrieblichen Interessensvertretung* (S. 189–201). Future Skills Journey, Stifterverband.

Zitieren des Beitrags (25.06.2026)

Wienberg, J., Styles, S. & Zoller, H. (2026). Soziale Nachhaltigkeit als strategische Herausforderung – Bilanz und Perspektiven aus dem Projekt BASIN^{tech}. *bwp@ Berufs- und Wirtschaftspädagogik – online*, *50*, 1–21.
https://www.bwpat.de/ausgabe50/wienberg_etal_bwpat50.pdf

Die Autorinnen

Prof. Dr. JANA WIENBERG

University of Labour

Eschersheimer Landstraße 155-157, 60323 Frankfurt am Main

jana.wienberg@university-of-labour.de

https://www.university-of-labour.de/person/jana-wienberg/

Dr. SARAH STYLES

University of Labour

Eschersheimer Landstraße 155-157, 60323 Frankfurt am Main

sarah.styles@university-of-labour.de

https://www.university-of-labour.de/person/sarah-styles/

HANNAH ZOLLER

University of Labour

Eschersheimer Landstraße 155-157, 60323 Frankfurt am Main

hannah.zoller@university-of-labour.de

https://www.university-of-labour.de/person/hannah-zoller/