

bwp@ Spezial 17 | Mai 2020

**Zukunftsdiskurse – berufs- und wirtschaftspädagogische
Reflexionen eines Modells für eine nachhaltige
Wirtschafts- und Sozialordnung**

Hrsg. v. **Andreas Slopinski, Meike Panschar, Florian Berding &
Karin Rebmann**

Kathrin HOLT

(Universität Oldenburg)

**Die Rolle des betrieblichen Ausbildungspersonals
zur Beförderung einer nachhaltigen Entwicklung im
Einzelhandel**

Online unter:

https://www.bwpat.de/spezial17/holt_spezial17.pdf

seit 2.8.2020

www.bwpat.de | ISSN 1618-8543 | *bwp@* 2001–2020



www.bwpat.de



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

Berufs- und Wirtschaftspädagogik - online

Die Rolle des betrieblichen Ausbildungspersonals zur Beförderung einer nachhaltigen Entwicklung im Einzelhandel

Abstract

An der Schnittstelle zwischen Produktion und Konsum kommt dem Einzelhandel eine wichtige Funktion zu, wenn es um die Realisierung einer nachhaltigen Wirtschaftsordnung geht. Um diese Funktion zu erfüllen, müssen sich die Einzelhandelsunternehmen selbst aktiv mit Nachhaltigkeitsaspekten auseinandersetzen und geeignete Veränderungen und Entwicklungen in Angriff nehmen. Damit diese gelingen, sind Fach- und Führungskräfte notwendig, die über ausgeprägte nachhaltigkeitsorientierte Kompetenzen verfügen. Ein entsprechender Kompetenzerwerb sollte dabei bereits in der Berufsausbildung initiiert werden. Der Beitrag zeigt vor diesem Hintergrund (1) auf, welche Rolle das Ausbildungspersonal bei der Integration von Nachhaltigkeitsaspekten im Rahmen der Unternehmensentwicklung im Allgemeinen sowie in der Berufsausbildung im Speziellen spielt, und (2) wie das betriebliche Ausbildungspersonal fortgebildet werden kann, um den Anforderungen dieser Rolle nachzukommen.

Schlüsselwörter: Nachhaltiges Wirtschaften, Einzelhandel, nachhaltigkeitsorientierte Kompetenzen, Ausbildungspersonal, Lehr-Lernarrangements!

1 Einleitung

Die Vereinten Nationen erklärten auf dem Umweltgipfel in Rio de Janeiro 1992 Nachhaltigkeit als Leitbild des 21. Jahrhunderts (vgl. Schulz/Gessner/Kölle 2006, 59). Damit ist eine Entwicklung gemeint, die sicherstellt, dass die Bedürfnisse der gegenwärtig lebenden Generation befriedigt werden, ohne das Wohlergehen der zukünftigen Generationen zu gefährden (vgl. WCED 1987, 41). Spätestens seit diesem Gipfel hat sich das Leitbild der Nachhaltigkeit in der Wirtschaft, in der Politik und in der Gesellschaft etabliert (vgl. Hemkes 2016, 3; Schulz/Gessner/Kölle 2006, 59). Einen weiteren Meilenstein in der internationalen Zusammenarbeit stellt die Agenda 2030 für nachhaltige Entwicklung dar, welche am 25. September 2015 auf dem UNO Nachhaltigkeitsgipfel verabschiedet worden ist (vgl. BMU 2018). Mit den 17 Zielen für nachhaltige Entwicklung, den Sustainable Development Goals (SDGs), werden erstmals alle drei Dimensionen der Nachhaltigkeit – Wirtschaft, Umwelt und Soziales – gleichermaßen berücksichtigt (vgl. BMZ 2017, 7). Sie untergliedern sich in fünf Kernbotschaften und betreffen den Menschen, den Planeten, den Wohlstand, den Frieden und die Partnerschaft.

Das Konzept der Nachhaltigkeit als Leitbild soll Raum für neue Ideen und Vorstellungen geben, was eine nachhaltige Entwicklung sein kann und wie sie für die gegenwärtigen Generationen, sowie für zukünftige Generationen verwirklicht werden kann (vgl. Kirschten 2017, 53). Um konkrete nachhaltige Entwicklungsstrategien herauszuarbeiten und umzusetzen, ist

eine Zusammenarbeit von allen gesellschaftlichen Akteuren notwendig (vgl. Kirschten 2017, 53ff.; Schulz/Gessner/Kölle 2006, 61). Dazu zählen unter anderem der Staat, die Unternehmen der Wirtschaft, die Zivilgesellschaft sowie die Wissenschaft (vgl. Slopinski et al. 2020, 11ff.). Besonders den Unternehmen kommt eine Schlüsselrolle, aber auch eine große Verantwortung für die Entwicklung und Umsetzung nachhaltiger Entwicklung zu (vgl. Beckmann/Schaltegger 2014, 322). Unternehmen befinden sich direkt an der Schnittstelle zwischen den Dimensionen Ökonomie, Ökologie und Soziales (vgl. Schulz/Gessner/Kölle 2006, 61). Sie haben ein großes Gestaltungspotenzial bezüglich der Nachhaltigkeit ihrer erstellten Leistungen sowie ihrer Unternehmenstätigkeit im Gesamten. Darüber hinaus haben sie durch ihr Verhalten und durch ihre Entscheidungen großen Einfluss auf den Markt und auf die anderen Wirtschaftsakteure (vgl. Beckmann/Schaltegger 2014, 340ff.; Kirschten 2017, 56).

Hat sich ein Unternehmen eine nachhaltigkeitsorientierte Unternehmensentwicklung als Ziel gesetzt, sind vor allem kompetente, innovative und motivierte Mitarbeiter/-innen unabdingbar (vgl. BMBF 2017, 6; BIBB 2018b; Kirschten 2017, 17). Das bedeutet, dass die Mitarbeiter/-innen neben den aufgabenbezogenen und fachlichen Kompetenzen und Qualifikationen zusätzlich über ökologisches, ökonomisches, soziales und innovationsbezogenes Fachwissen verfügen müssen (vgl. Berding et al. 2018, 51ff.; Kirschten 2017, 17). Um die Veränderungen, hin zu einem nachhaltigkeitsorientierten Unternehmen, erfolgreich zu meistern, ist eine Zusammenarbeit zwischen dem Veränderungsmanagement und dem Personalmanagement folglich unabdingbar.

Wehrlin (2014, 10) verdeutlicht, dass gerade die Berufsausbildung einen wichtigen Grundstein für die Bildung und Entwicklung zukünftiger Fähigkeiten und Kompetenzen der Mitarbeiter/-innen bildet. Bereits die Berufsausbildung hat demzufolge die Aufgabe Menschen zu befähigen, ressourceneffizient und nachhaltig zu wirtschaften, Verantwortung zu übernehmen sowie die Globalisierung sozialverträglich und gerecht zu gestalten (vgl. Diettrich/Hahne/Winzler 2007, 8). Durch die Berufsausbildung haben die Unternehmen die Chance ihr eigenes Fach- und Führungspersonal auszubilden, um so den zukünftigen Bedarf decken zu können (vgl. HDE 2009a, 3). Gerade angesichts der Dynamik und Komplexität der regulativen Idee der Nachhaltigkeit bedeutet jedoch eine Integration von Nachhaltigkeitsaspekten in die Berufsausbildung eine große Herausforderung für das Ausbildungspersonal in den Unternehmen (vgl. BIBB 2017c). Das Ausbildungspersonal steht im ständigen Kontakt mit den Auszubildenden, übernimmt eine Vorbildfunktion, trägt die Verantwortung für deren berufliche Sozialisation und deren Ausbildungserfolg und sensibilisiert und motiviert die zukünftigen Mitarbeiter/-innen des Unternehmens für nachhaltiges Wirtschaften (vgl. Schlottau 2005, 33).

Vor diesem Hintergrund geht dieser Beitrag zwei Fragen nach:

1. Welche Rolle übernimmt das betriebliche Ausbildungspersonal bei der Integration von Nachhaltigkeitsaspekten im Rahmen der Unternehmensentwicklung im Allgemeinen sowie in der Berufsausbildung im Speziellen?
2. Wie kann das betriebliche Ausbildungspersonal fortgebildet werden, um den Anforderungen dieser Rolle nachzukommen?

Die Beantwortung dieser Fragen erfolgt exemplarisch am Einzelhandel. Einzelhandelsunternehmen sind für die Realisierung einer nachhaltigen Wirtschaftsordnung von großer Bedeutung. Sie können etwa durch das Setzen von bestimmten Anforderungen und Standards das Verhalten und das Angebot ihrer Zulieferer maßgeblich beeinflussen (vgl. Beckmann/Schaltzeggger 2014, 345). Zudem beeinflussen sie das Kaufverhalten der Kund(inn)en durch das Angebot ihrer Produkte und Leistungen. Zugleich werden im Einzelhandel jährlich circa 150.000 Auszubildende auf die zukünftigen Tätigkeiten im Handel vorbereitet (vgl. HDE o. J., 8). Dies macht den Einzelhandel zu einer der beliebtesten Branchen, wenn es um die Aufnahme einer Berufsausbildung geht.

Um die beiden Fragestellungen zu beantworten werden in Kapitel 2 zunächst einige Grundlagen zum nachhaltigen Wirtschaften im Einzelhandel erarbeitet. Kapitel 3 legt sodann den Blick auf die herausfordernde Rolle des Ausbildungspersonals bei der Planung, Durchführung und Nachbereitung von betrieblichen Lehr-Lernarrangements, die nachhaltigkeitsorientierte Kompetenzen von Auszubildenden befördern sollen. Es kann festgestellt werden, dass eine erfolgreiche Rollenübernahme spezielle Fortbildungsangebote für das betriebliche Ausbildungspersonal erfordern. Zwei ausgewählte und im Rahmen der BIBB-Modellversuche entwickelte und erprobte Angebote werden daher in Kapitel 4 vorgestellt. Der Beitrag endet mit einer Zusammenfassung und Schlussbetrachtung.

2 Nachhaltiges Wirtschaften im Einzelhandel

2.1 Dimensionen einer nachhaltigen Entwicklung

Ein modernes Verständnis einer nachhaltigen Entwicklung folgt einer Untergliederung in (mindestens) drei Dimensionen:

Die *ökologische Nachhaltigkeit* fordert, die Ökosysteme so zu nutzen, dass diese dauerhaft in ihren wesentlichen Eigenschaften erhalten bleiben und der Fortbestand gesichert wird (vgl. von Hauff 2014, 33; Pufé 2017, 99). Für uns Menschen bilden die natürlichen Ökosysteme unserer Erde, zu denen unter anderem regenerierbare Ressourcen, Land, das Klimasystem und Nahrungskreisläufe zählen, die Lebensgrundlage (vgl. Kirschten 2017, 38; Pufé 2017, 96). Daraus lassen sich alle übrigen Entwicklungsprozesse, somit auch die sozialen und wirtschaftlichen Entwicklungen, herleiten. Die Ökosysteme wurden durch die Bevölkerungszunahme und im Zuge der steigenden Industrialisierung immer wieder massiv in Anspruch genommen, was für die Menschen, vor allem auch für die zukünftigen Generationen, bedrohlich wird (vgl. von Hauff 2014, 33). Insgesamt haben die Menschen die Erde in den letzten einhundert Jahren stärker beeinflusst, als in den zehntausend Jahren davor (vgl. Pufé 2017, 101). Die Ökosysteme wurden unter anderem durch extremen Rohstoffabbau, beispielsweise Holz, Erdöl und Metalle, durch die Umwandlung und Veränderung der Landschaft, wie zum Beispiel der Städtebau, der Kanalbau und der Bau von Staudämmen sowie durch die Bodenversiegelung stark beeinflusst (vgl. von Hauff 2014, 33). Dabei wurden sie oft auch übernutzt beispielsweise durch den Ausstoß von Emissionen oder durch die Überfischung der Meere. Da die Ökosysteme auch als Senke für die Emissionen und als Quelle natürlicher Ressourcen dient, die den

Menschen Nutzen stiftet, werden sie auch als „Dienstleistungsunternehmen“ für den Menschen bezeichnet. Die schnelle Ausbreitung der ökologischen Belastungen macht es erforderlich „das Verhältnis der Menschheit zu ihren natürlichen Lebensgrundlagen neu zu bestimmen“ (von Hauff 2014, 33). Die ökologischen Nachhaltigkeitsthemen umfassen zum Beispiel die Optimierung der Öko-Effizienz, die Reduzierung des ökologischen Fußabdruckes, die Reduzierung von Abfall, Emissionen und toxischen Stoffen, das Abwassermanagement, die Steigerung der Energieeffizienz, erneuerbare Energien und die Gesundheit (vgl. Pufé 2017, 119).

Bei der *ökonomischen Dimension der Nachhaltigkeit* stehen Wirtschaft und Konsum im Mittelpunkt (vgl. Berding et al. 2017, 3). Es stellt sich die Frage welche Auswirkungen der Konsum auf die Umwelt beziehungsweise auf den Verbrauch von Naturkapital hat (vgl. Lawn 2001, 18ff.). Ziel der ökonomischen Nachhaltigkeit ist es folglich, den ökonomischen Kapitalstock, unter Beachtung der Auswirkungen auf ökologisches und soziales Kapital, zu erhalten (vgl. Kirschten 2017, 40; Schulz et al. 2001, 375f.). Dies bedeutet, dass eine Gesellschaft nur so viel konsumieren kann, wie sie erwirtschaftet, ohne ihre Vermögensposition zu beeinträchtigen. Dazu ist ein Paradigmenwechsel von dem rein materiellen Wohlstand, hin zum nachhaltigen Wohlstand erforderlich (vgl. Pufé 2017, 101). Damit werden die materiellen Dimensionen wie Einkommen und Konsum durch immaterielle Dimensionen wie beispielsweise Freiheit und soziale Gerechtigkeit ergänzt (vgl. Feser 2008, 4). Um diesen Paradigmenwechsel umzusetzen ist die Entkopplung des Wachstums von der Ressourcennutzung nötig (vgl. Kirschten 2017, 39). Nach Kirschten (2017, 40) zeichnet sich ökonomisches nachhaltiges Wirtschaften dadurch aus, „dass es sowohl umwelt- als auch sozialverträglich ist und der Wohlstand nicht nur durch quantitatives Wachstum (...) erreicht wird, sondern vielmehr durch die Steigerung der Lebensqualität und qualitatives Wachstum.“ Zu den ökonomischen Nachhaltigkeitsthemen zählen laut Pufé (2017, 119) unter anderem Korruptionsbekämpfung, Verbraucherschutz, Förderung von Innovation, Förderung von nachhaltiger Produktion und nachhaltigem Konsum, sozialverantwortliche Investitionen, Nachhaltigkeitsausrichtung der Wertschöpfungskette sowie Produktverantwortlichkeit.

Neben der ökologischen und ökonomischen Nachhaltigkeit wird zunehmend die *soziale Nachhaltigkeit* gefordert (vgl. von Hauff 2014, 36). In der Nachhaltigkeitsdiskussion wurde sie bisher eher vernachlässigt, beziehungsweise unterbewertet, was auch an der schweren Fassbarkeit und Unschärfe des Begriffs liegen mag (vgl. Brugger 2010, 18; Kirschten 2017, 41). Aufgrund von verstärkten sozialen Problembereichen und Krisen, die gestiegene Wertschätzung sowie durch soziale Innovationen und soziale Netzwerke erfährt die soziale Nachhaltigkeit aber zunehmend Aufmerksamkeit (vgl. Pufé 2017, 102). Die soziale Dimension schließt soziale Ressourcen, Entwicklungs- und Entscheidungsmöglichkeiten einzelner Gesellschaftsmitglieder sowie die Beziehungen und Inhalte innerhalb und zwischen den Gesellschaftssystemen und Kulturen ein (vgl. Kirschten 2017, 40). Zu den sozialen Ressourcen zählen zum Beispiel Toleranz, Solidarität, Integrationsfähigkeit, Inklusion, Recht- und Gerechtigkeitssinn sowie Gemeinwohlorientierung (vgl. Pufé 2017, 102). Um soziale Nachhaltigkeit zu erreichen, müssen laut Pufé (2017, 102) vor allem die Verteilungsprobleme zwischen Gesellschaftsmitgliedern verschiedener sozialer Schichten, Altersgruppen und Geschlechter,

aber auch zwischen den unterschiedlichen Regionen reduziert werden. Dabei geht es um die Verteilung von materiellen Grundgütern, wie beispielsweise Lebensmittel und Kleidung aber auch um immaterielle Grundgüter wie politische Rechte und Gesundheit (vgl. Berding et al. 2017, 3). Zudem ist eine Verbesserung der Lebens- und Entwicklungsbedingungen benachteiligter Menschen und Gesellschaften sowie die „kulturelle Integration von Zugehörigkeiten und Identitäten“ erforderlich (Pufé 2017, 102). Beispiele für soziale Nachhaltigkeitsthemen sind Menschenrechte, Verbot von Kinderarbeit, Gleichstellung, Antidiskriminierung, Wohlbefinden, gesunder Arbeitsplatz, Work-Life-Balance, Qualifizierung, Bildung, Fortbildung sowie Partnerschaften zwischen den Unternehmen, Organisationen und (Hoch)-Schulen (vgl. Pufé 2017, 119).

Die drei Nachhaltigkeitsdimensionen stehen nicht isoliert nebeneinander, sondern sind in- und miteinander verknüpft (vgl. Kirschten 2017, 44; Pufé 2017, 100). Abbildung 1 verdeutlicht diese Dreidimensionalität der Nachhaltigkeit, indem die drei Dimensionen als Kreise mit mehreren Schnittmengen dargestellt werden. Die Überlappungen zwischen jeweils zwei Nachhaltigkeitsdimensionen veranschaulichen, dass zwischen den jeweiligen Bereichen ein enger Zusammenhang besteht und Grenzen fließend sind (vgl. Pufé 2017, 112). Beispiel für solche Überlappungen sind Umweltbildungsprogramme als Schnittmenge zwischen Ökologie und Sozialem, umweltfreundliche Mobilität als Schnittmenge aus Ökonomie und Ökologie und Carsharing als Schnittmenge zwischen Ökonomie und Sozialem.

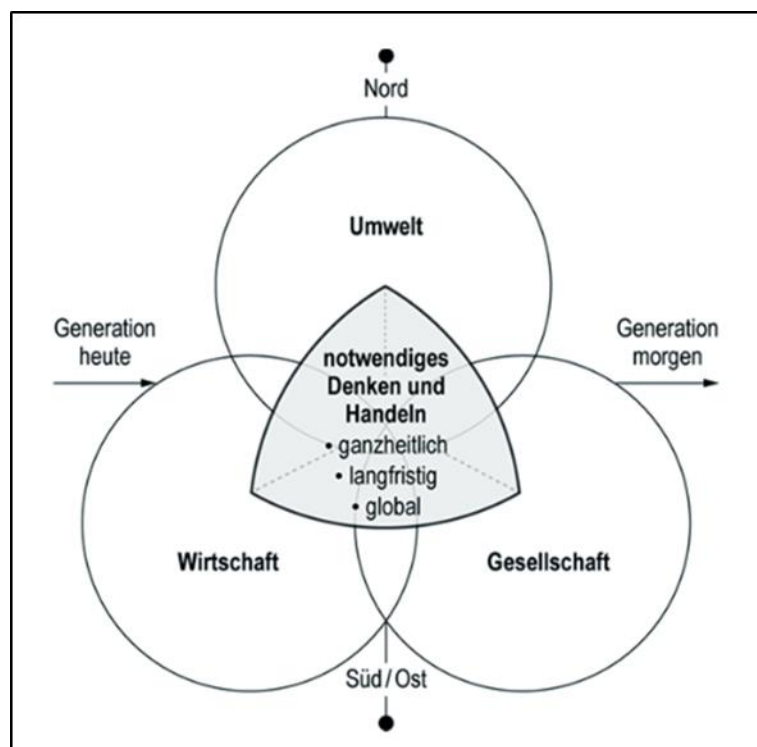


Abbildung 1: Die Dreidimensionalität der Nachhaltigkeit nach Pufé (2017, 100)

Gleichzeitig wird in der Abbildung 1 verdeutlicht, dass eine nachhaltige Entwicklung erst durch ganzheitliches, langfristiges und globales Handeln und eine damit verbundene Ver-

knüpfung der drei Dimensionen erreicht werden kann. Weiterhin wird auf den Anspruch einer intra- und intergenerationellen Gerechtigkeit eingegangen, denn das Handeln der heutigen Generationen hat Auswirkungen auf Möglichkeiten des Handelns der zukünftigen Generationen (vgl. von Hauff 2014, 46). Bei der Umsetzung des Leitbildes der nachhaltigen Entwicklung, in Form von Erarbeitung und Umsetzung konkreter Entwicklungsstrategien, ist vor allem eine Zusammenarbeit zwischen dem Staat, den Unternehmen und den privaten Haushalten unabdingbar (vgl. Kirschten 2017, 53), wie auch im Modell einer nachhaltigen Wirtschaftsordnung deutlich hervorgehoben wird (vgl. Slopinski et al. 2020, 11). Da die Unternehmen sich direkt an der Schnittstelle zwischen den drei Dimensionen – Ökologie, Ökonomie und Soziales – befinden (vgl. Schulz/Gessner/Kölle 2006, 61), wird im nächsten Abschnitt auf das nachhaltige Wirtschaften im Unternehmen eingegangen. Im Hinblick auf die Beantwortung der Ausgangsfrage werden im Speziellen die Einzelhandelsunternehmen betrachtet.

2.2 Handlungsfelder für nachhaltiges Wirtschaften im Einzelhandel

Grundlegend kommt Unternehmen für die Realisierung einer nachhaltigen Wirtschaftsordnung eine wesentliche Rolle zu, da ihr Zweck darin besteht, gesellschaftliche Bedürfnisse zu befriedigen (vgl. Beckmann/Schaltegger 2014, 322). Unternehmen schaffen Werte für alle Stakeholder, mit denen sie interagieren. Beispielsweise erhalten Mitarbeiter/-innen Arbeit, Kund(inn)en erhalten Dienstleistungen und Produkte, außerdem erhalten Lieferant(inn)en Abnehmer/-innen. Gerade von Seiten der Gesellschaft wird den Unternehmen eine hohe Verantwortlichkeit in Bezug auf Nachhaltigkeit zugeschrieben (vgl. Brugger 2010, 25). Die zuvor genannten Stakeholder und alle weiteren beurteilen Unternehmen zunehmend danach, ob sie ihrer ökologischen und sozialen Verantwortung nachkommen (vgl. KPMG 2012, 28). Als Informationsquelle dienen dazu unter anderem Nachhaltigkeitsberichte (vgl. Zentes/Bastian/Lehnert 2010, 169). Darin werden die Tätigkeiten und Leistungen des Unternehmens zur Förderung der nachhaltigen Entwicklung dargestellt (vgl. Pufé 2017, 223). Sie sind Teil des Nachhaltigkeitsmanagements und vor allem des Marketings. Darüber hinaus dienen sie als Bewertungsgrundlage für Nachhaltigkeitsrankings, in denen die Nachhaltigkeitsberichte von verschiedenen Unternehmen verglichen und bewertet werden (vgl. Pufé 2017, 223; Zentes/Bastian/Lehnert 2010, 169). Viele Einzelhandelsunternehmen veröffentlichen Nachhaltigkeitsberichte bereits freiwillig, beispielsweise die Tchibo GmbH, die REWE Group und die Otto Group (vgl. Zentes/Bastian/Lehnert 2010, 169). Seit 2017 sind Unternehmen von öffentlichem Interesse mit über fünfhundert Beschäftigten zur jährlichen Veröffentlichung eines Nachhaltigkeitsberichtes verpflichtet (vgl. Bundesvereinigung Nachhaltigkeit e. V. 2018, 1).

Ein Großteil der Unternehmen stellt sich folglich die Frage, in welcher Wechselwirkung Wettbewerbsfähigkeit und der zukünftige Fortbestand mit Nachhaltigkeitsaspekten stehen (vgl. Schaltegger/Hasenmüller 2006, 72f.). Folglich stehen Unternehmen aus betriebswirtschaftlicher Sicht vor der Herausforderung, Maßnahmen und Aktivitäten zu ergreifen und zu verstetigen, die sowohl zum wirtschaftlichen Erfolg als auch zur Lösung sozialer und ökologischer Probleme beitragen (vgl. Berding 2018, 48). Für den Einzelhandel ergeben sich in

diesem Zusammenhang insbesondere *fünf Handlungsfelder* (vgl. Berding et al. 2017, 4f.; HDE 2009a; Knoppe 2015, 7; Zentes et al. 2012, 16):

Das *erste Handlungsfeld* beschäftigt sich mit Energie und Ressourcen (vgl. Berding et al. 2017, 4). Dabei spielen Maßnahmen zur Verbesserung der Energieeffizienz oder Reduzierung des Ressourcenverbrauchs eine wichtige Rolle. Vor allem in den Verkaufsräumen bieten sich verschiedene Möglichkeiten Energie einzusparen, etwa bei den Klima- und Kälteanlagen, bei der Beleuchtung aber auch im Bereich der Lüftungsanlagen, Heizung oder Wärmedämmung (vgl. HDE 2009b, 12 f.; Zentes/Bastian/Lehnert 2010, 145). Weiterhin stellen die Investitionen in energiesparende Technologien sowie die Nutzung von erneuerbaren Energiequellen Potenziale zur Schonung der Umwelt dar. Entsprechend betreiben zahlreiche Einzelhandelsunternehmen Solaranlagen auf den Dächern ihrer Filialen (vgl. Zentes/Bastian/Lehnert 2010, 147, 176). Der Ressourcenverbrauch kann zudem reduziert werden, indem beispielsweise der Wasserverbrauch begrenzt wird oder Verpackungseinsparungen in Form von Reduzierung der Verpackungsgröße oder Reduzierung der Plastiktüten vorgenommen werden (vgl. Zentes/Bastian/Lehnert 2010, 176).

Das *zweite Handlungsfeld* stellt der Bereich Logistik und Transport dar (vgl. Berding et al. 2017, 4). Die größten Potenziale bestehen dabei in der Optimierung der Transporte, in der Wahl der Transportmittel, in der Verbesserung der Transportauslastung, in der energieeffizienten Gestaltung der Lager- und Gebäudetechnik sowie in der Reduzierung des Ressourcenverbrauchs (vgl. Zentes/Bastian/Lehnert 2010, 141). Die Schwierigkeit für den Einzelhandel, eine nachhaltige Logistik zu entwickeln, liegt vor allem darin, die gesamte Lieferkette nachhaltiger zu gestalten (vgl. Zentes/Bastian/Lehnert 2010, 143). Denn die Komplexität einer Lieferkette erschwert die Nachvollziehbarkeit und Messung nachhaltigkeitsbezogener Kennzahlen (vgl. KPMG 2012, 29).

Die Sortimentsgestaltung und Kundenberatung stellt das *dritte Handlungsfeld* dar (vgl. Berding et al. 2017, 4). Die Einzelhandelsunternehmen können sowohl nachhaltige Produkte in ihr Sortiment aufnehmen, als auch nicht nachhaltige Produkte aus ihrem Sortiment streichen (vgl. HDE 2010, 8ff.; KPMG 2012, 29). Dadurch wird die Verbreitung nachhaltiger Produkte gefördert und gleichzeitig das Konsumverhalten beeinflusst (vgl. Knoppe 2015, 170). Um die Kund(inn)en für das Thema Nachhaltigkeit zu sensibilisieren ist vor allem eine professionelle Kundenbetreuung notwendig (vgl. Knoppe 2015, 102; Zentes/Bastian/Lehnert 2010, 197). Zum Beispiel können Konsument(inn)en durch Energieberatungen am Point of Sale zu energiebewussten Kaufentscheidungen geführt werden (vgl. Knoppe 2015, 102). Die Unternehmen stehen dabei vor der Herausforderung die Mitarbeiter/-innen regelmäßig und intensiv zu schulen, um die Beratungsleistungen glaubwürdig anbieten und umsetzen zu können (vgl. Knoppe 2015, 102).

Der Einzelhandel hat auch im Bereich des Personalmanagements als *viertes Handlungsfeld* verschiedene Möglichkeiten nachhaltige Entwicklungen zu fördern (vgl. Kirschten 2017, 100ff.). Vor allem in der Ausgestaltung der Arbeitsbedingungen bieten sich zahlreiche Handlungsmöglichkeiten, zum Beispiel in Bezug auf die Vereinbarkeit von Beruf und Privatem,

aber auch in Bezug auf die Entlohnung (vgl. Knoppe 2015, 181; Zentes/Bastian/Lehnert 2010, 159). Auch die Mitarbeit in Nachhaltigkeitszirkeln und somit der Einbezug der Mitarbeiter/-innen in Einfluss- und Gestaltungsmöglichkeiten in Bezug auf die Integration des nachhaltigen Handelns stellt eine Möglichkeit dar (vgl. Mertineit/Exner 2003, 221). Diese Faktoren sind wichtige Bestandteile zur Erhaltung der Mitarbeitermotivation und folglich zur Steigerung des Images des Arbeitsgebers als sozial verantwortlicher Arbeitgeber (vgl. Mertineit/Exner 2003, 218). Durch eine geringe Mitarbeiterfluktuation entfallen Einarbeitungszeiten, zudem bleiben das Know-how und die Erfahrungen der Mitarbeiter/-innen im Unternehmen (vgl. Knoppe 2015, 159). Weiterhin begeistern motivierte, zufriedene und engagierte Mitarbeiter/-innen die Kund(inn)en, was gerade im stationären Einzelhandel von Vorteil ist (vgl. Knoppe 2015, 180). Weitere Aufgaben bestehen darin, die Qualität der betrieblichen Ausbildung und das Angebot zur beruflichen Aus- und Weiterbildung sicherzustellen (vgl. Anz 2016, 170). Hier kann sich folglich auch das betriebliche Ausbildungspersonal einbringen und zum Beispiel zur Motivation der Auszubildenden sowie zur Qualitätssicherung der Ausbildung beitragen.

Das *fünfte Handlungsfeld* beschäftigt sich mit dem gesellschaftlichen Engagement von Unternehmen, dem Corporate Citizenship (vgl. HDE 2009b, 7). Dabei können sich die Unternehmen, unter anderem in Form von Unternehmensspenden, Stiftungen, gemeinnütziges Engagement der Mitarbeiter/-innen, Zusammenarbeit mit gemeinnützigen Organisationen, Lobbying für soziale Anliegen, Initiierung von Projekten mit Schulen und Sozial- und Regionalsponsoring engagieren (vgl. HDE 2009b, 7; Zentes/Bastian/Lehnert 2010, 167). Oft werden eigene Mitarbeiter/-innen in die Projekte eingebunden oder für ehrenamtliche Tätigkeiten freigestellt (vgl. Schöffmann 2016, 225). Dies kann sehr motivierend wirken und Anregungen für die eigentliche Arbeit schaffen. Außerdem steigt das öffentliche Ansehen der Unternehmen (vgl. Zentes/Bastian/Lehnert 2010, 167).

Nachhaltigkeit ist somit auch im Einzelhandel ein bedeutendes Thema. Die Gestaltungsmöglichkeiten für nachhaltige Entwicklung sind äußerst vielseitig und erfordern seitens der Unternehmen zahlreiche Entwicklungsprozesse (vgl. Berding et al. 2017, 5). Neue Entwicklungen werden dabei vor allem von Energieeffizienz und Ressourcenschonungen in der kompletten Wertschöpfungskette, sozialer Verantwortung gegenüber den Mitarbeiter(inne)n und nachhaltigen Produkten geprägt und stellen somit eine Herausforderung für die Unternehmen dar (vgl. KPMG 2012, 30). Wer aber „durch die wirtschaftliche Umsetzung von Nachhaltigkeitsanforderungen in der Gestaltung von Produkten und Prozessen das Vertrauen der Kund(inn)en gewinnt, hat gute Chancen langfristig erfolgreich zu sein.“ (KPMG 2012, 30). Auch Einzelhandelsunternehmen haben also trotz oder gerade durch die Verfolgung einer nachhaltigen Entwicklung gute Chancen auf einen wirtschaftlichen Erfolg.

Laut Brosi (2007, 21) ist es unbestritten, dass gut ausgebildete Menschen entscheidende Triebkräfte für solche Innovationen und Entwicklungen sind. Und „nur wer über ein vertieftes Verständnis für Wechselwirkungen zwischen Ökonomie, Ökologie und sozialen Verhältnissen verfügt, kann sich erfolgreich für eine nachhaltige Entwicklung einbringen.“ (Brosi 2007, 24). Zur Bewältigung der Herausforderung, nachhaltige Entwicklung in Betrieben umzusetzen

und zu fördern, kommt der Berufsbildung daher eine wichtige Rolle zu (vgl. Börner/Brötz 2015, 257; Brosi 2007, 21). Bereits während der Ausbildung gilt es daher, nachhaltigkeitsorientierte Kompetenzen zu befördern.

3 Zur Rolle des Ausbildungspersonals im Hinblick auf die Beförderung nachhaltigkeitsorientierter Kompetenzen

3.1 Methodisch-didaktische Überlegungen zur Beförderung nachhaltigkeitsorientierter Kompetenzen in der Berufsausbildung

Ziel einer zukunfts- und innovationsorientierten Berufsausbildung sollte sein, dass diejenigen Kompetenzen gefördert werden, welche die Individuen zur aktiven Gestaltung ihrer Lebens- und Arbeitswelt im Sinne der Nachhaltigkeit befähigen, motivieren und sensibilisieren (vgl. Hemkes 2016, 3). Diese nachhaltigkeitsorientierten Kompetenzen sind als integraler Teil der beruflichen Handlungskompetenz zu verstehen (vgl. Hemkes 2014, 228). Die berufliche Handlungskompetenz setzt sich nach Rebmann, Tenfelde und Schlömer (2011, 133) aus der Methoden-, Gestaltungs-, Sozial-, Abstraktions- und Fachkompetenz sowie aus der moralisch-ethischen Kompetenz zusammen. Damit Personen im Beruf zur nachhaltigkeitsorientierten Entwicklung ihrer Betriebe beitragen können, müssen diese recht allgemein gehaltenen Kompetenzbezeichnungen eine inhaltliche Aufladung erfahren. Gleichmaßen gilt es, dass das Thema der nachhaltigen Entwicklung sowohl für die Auszubildenden als auch für die Ausbilder/-innen gestaltbar und erlebbar werden (vgl. BIBB 2016, 5).

Um die erforderlichen nachhaltigkeitsorientierten Kompetenzen zu fördern, stehen dabei verschiedene Lehr-Lernarrangements zur Verfügung (vgl. Kirschten 2017, 308). Es können zum einen bestehende und bekannte Lehr-Lernarrangements um Aspekte einer nachhaltigen Entwicklung ergänzt werden, zum anderen sind speziell im Bezug zum Thema der nachhaltigen Entwicklung neue Lehr- Lernarrangements entstanden. Die folgende Tabelle 1 zeigt auf, welche Lehr-Lernarrangements speziell mit Blick auf die betriebliche Ausbildung im Einzelhandel eingesetzt werden können, um die nachhaltigkeitsorientierten Kompetenzen der Auszubildenden und der Ausbilder/-innen zu befördern.

Tabelle 1: Lehr-Lernarrangements zur Förderung nachhaltigkeitsorientierter Kompetenzen

	Auszubildende	Ausbilder/-innen
Bestehende Lehr-Lernarrangements, die um den Nachhaltigkeitsaspekt ergänzt wurden	<ul style="list-style-type: none"> • Nachhaltige Juniorfirma (vgl. DBU o. J.; Hahne 2006, 378; Kirschten 2017, 310; Kutt 2010, 73ff.; Mertineit/Exner 2003, 201ff.) • Erkundung mit nachhaltigem Ziel, zum Beispiel Besuch eines Zulieferers (vgl. Hahne 2006, 378; Kirschten 2017, 310; Mertineit/Exner 2003, 156ff.; Pahl 2016, ff.) • Nachhaltigkeitsplanspiel (vgl. bpb o. J.; Kirschten 2017, 310) • Zukunftswerkstatt (vgl. Kirschten 2017, 312; Mertineit/Exner 2003, 153) • Nachhaltigkeitszirkel (vgl. Schlömer 2009, 84f.) • E-Learning Module (vgl. HDE 2017, 51ff.; Tiemeyer 2006, 439ff.; zzb o. J.) • Lern- und Erklärvideos (vgl. BIBB 2017b) • Lernaufgaben (vgl. Schlömer 2009, 89ff.) 	<ul style="list-style-type: none"> • Erkundung mit nachhaltigem Ziel, zum Beispiel eines Best-Practice Unternehmens (vgl. Kirschten 2017, 310; Mertineit/Exner 2003, 156 ff.; Pahl 2016, 72ff.) • Erfahrungsgruppen (vgl. Kirschten 2017, 312) • Nachhaltigkeitszirkel (vgl. Schlömer 2009, 84f.) • E-Learning Module (vgl. HDE 2017, 51ff.; Tiemeyer 2006, 439ff.; zzb o. J.)
Neu entstandene Lehr-Lernarrangements, speziell zum Thema der nachhaltigen Entwicklung	<ul style="list-style-type: none"> • Projekte, zum Beispiel Aktionstage bzw. Nachhaltigkeitswochen (vgl. DUK 2018; Hahne 2006, 378; Kirschten 2017, 313; Mertineit/Exner 2003, 186ff.; Pahl 2016, 322ff.; Schlömer 2009, 85f.) • Umweltrallye (vgl. Kirschten 2017, 313; Mertineit/Exner 2003, 156f.) • Produktlinienanalyse (vgl. Retzmann 2006, 423ff.) 	<ul style="list-style-type: none"> • Weiter- und Fortbildungsangebote (BIBB 2016, 24ff.)

Zur Förderung der nachhaltigkeitsorientierten Kompetenzen der Auszubildenden können zum einen Juniorfirmen, Erkundungen, Planspiele, Zukunftswerkstätten, Qualitätszirkel, e-Learning Module, Lern- und Erklärvideos sowie Lernaufgaben unter Nachhaltigkeitsaspekten durchgeführt bzw. eingesetzt werden. Zum anderen können neu entstandene nachhaltigkeitsbezogene Projekte, Umweltrallyes oder Produktlinienanalysen zur Anwendung kommen. Die Auszubildenden eines EDEKA Marktes in Lüneburg erkunden beispielsweise einen regionalen Produzenten, nehmen an einem Nachhaltigkeitsplanspiel teil und am Fairtrade-Kaffeetag werden die Kund(inn)en durch verschiedene Aktionen der Auszubildenden auf fairen Kaffeegenuss aufmerksam gemacht (vgl. NABU 2017, 6). Auch die nachhaltigkeitsorientierten Kompetenzen sowie die Fähigkeit ebendiese Kompetenzen bei den Auszubildenden zu befördern sind zu stärken. Dies kann beispielsweise durch Erkundung eines Best-Practice Unter-

nehmens, durch Durchführung eines Nachhaltigkeitszirkels, durch den Austausch in Erfahrungsgruppen oder e-Learning Module erfolgen.

3.2 Funktionen des Ausbildungspersonals bei der Durchführung nachhaltigkeitsorientierter Lehr-Lernarrangements

Die Integration von Nachhaltigkeitsaspekten durch den Einsatz verschiedener Lehr-Lernarrangements ist mitnichten ein Selbstläufer. Sie erfordert vom betrieblichen Ausbildungspersonal die Übernahme einer aktiven Rolle, die hier analytisch in die Kategorien „hoch“, „mittel“ und „gering“ unterteilt werden soll. Diese Gewichtung erfolgt, indem die Funktionen der Ausbilder/-innen in der Vorbereitung, Durchführung und Nachbereitung in den entsprechenden Lehr- Lernarrangements dargestellt werden. Je mehr Funktionen sie einnehmen, desto höher wird die Rolle der Ausbilder/-innen eingestuft. Eine Übersicht ist der Tabelle 2 zu entnehmen

Tabelle 2: Die Rolle des Ausbildungspersonals in verschiedenen nachhaltigkeitsorientierten Lehr-Lernarrangements

Lehr-Lernarrangement	Gewichtete Rolle der Ausbilder/-innen	Funktion der Ausbilder/-innen			Quelle
		Vorbereitung	Durchführung	Nachbereitung	
Nachhaltige Juniorfirma	hoch	initiieren erklären planen	moderieren beraten beobachten	reflektieren	vgl. Bonz 2009, 226, 254; Kutt 2005, 38ff.; Kutt 2010; Mertineit/Exner 2003, 201ff.
Nachhaltigkeitsplanspiel	hoch	initiieren erklären planen	moderieren beraten beobachten	reflektieren	vgl. Bonz 2009, 135, 254; Pahl 2016, 299ff.; WILA 2017, 6ff.
Zukunftswerkstatt	mittel bis hoch	initiieren erklären planen	beraten beobachten	reflektieren	vgl. Bonz 2009, 254; Mertineit/Exner 2003, 153; Pahl 2016, 497ff.
Projekte, zum Beispiel Aktionstage oder Nachhaltigkeitswochen	mittel bis hoch	initiieren erklären planen	beraten beobachten	reflektieren	vgl. Bonz 2009, 271ff., 254; Mertineit/Exner 2003, 186ff.; Orthey 2005, 138ff.; Pahl 2016, 322ff.; Schlömer 2009, 85f.

Umweltrallye	mittel	initiiieren erklären planen	beobachten	reflektieren	vgl. Bonz 2009, 254; Mertineit/Exner 2003, 156ff.
Lernaufgaben	mittel	initiiieren erklären	beraten	kontrollieren reflektieren	vgl. Bonz 2009, 214, 254; Pätzold/Lang 2005, 66ff.; Schlömer 2009, 89 ff.
Nachhaltigkeitszirkel	gering bis mittel	initiiieren erklären	beraten	reflektieren	vgl. Bonz 2009, 254; Schlömer 2009, 84f.
Betriebserkundung mit nachhaltigem Ziel	gering bis mittel	initiiieren planen	beobachten	reflektieren	vgl. Bonz 2009, 254; Kirschten 2017, 310; Mertineit/Exner 2003, 156ff.; Pahl 2016, 72ff.
Produktlinienanalyse	gering bis mittel	initiiieren erklären	beraten	reflektieren	vgl. Bonz 2009, 254; Retzmann 2006, 423ff.
E-Learning Module	gering	erklären	beraten	reflektieren	vgl. Bonz 2009, 197, 254; HDE 2017, 51ff.; Tiemeyer 2006, 439 ff.; zbb o. J.
Lern- und Erklärvideos	gering			reflektieren	vgl. BIBB 2017b; Bonz 2009, 254

Unter der Funktion „initiiieren“ wird beispielsweise im Rahmen der Vorbereitung einer nachhaltigen Juniorfirma das Anfertigen und Anpassen des Konzepts der Juniorfirma an die betrieblichen Bedingungen verstanden (vgl. Mertineit/Exner 2003, 201). „Erklären“ meint zum Beispiel die Auszubildenden mit dem jeweiligen Lehr- Lernarrangement vertraut zu machen, da diese einigen Auszubildenden noch unbekannt sein können, beziehungsweise diese auch nicht immer selbsterklärend sind (vgl. Orthey 2005, 140; Pahl 2016, 299). Diese beiden Funktionen nehmen die Ausbilder/-innen in fast allen Lehr- Lernarrangements ein. Zur Funktion „planen“ zählen beispielsweise organisatorische Aufgaben, wie die Abstimmung mit den Entscheidungsträgern und sonstigen relevanten Akteuren zur Umsetzung einer nachhaltigen Juniorfirma oder einer Betriebserkundung (vgl. Mertineit/Exner 2003, 201). Während der Durchführung können die Ausbilder/-innen die Funktionen des Moderators, des Beobachters sowie des Beraters einnehmen. Es wird deutlich, dass hier die Funktion des Beraters besonders häufig vertreten ist (vgl. Tabelle 2). Die Ausbilder/-innen stehen den Auszubildenden somit für Rückfragen und zur Unterstützung zur Seite. Dabei sollten sie zum Beispiel im

Rahmen einer Projektdurchführung nicht aus Eigeninitiative eingreifen, sondern erst wenn Unterstützung angefordert wird (vgl. Mertineit/Exner 2003, 190). Im Rahmen der Nachbereitung haben die Ausbilder/-innen in allen Lehr-Lernarrangements die Funktion den Einsatz des jeweiligen Lehr-Lernarrangements zu reflektieren beziehungsweise zu evaluieren (vgl. Bonz 2009, 254). Aus den Ergebnissen der Reflektion können Folgerungen für zukünftige Einsätze der jeweiligen Methode geschlossen werden (vgl. Bonz 2009, 254).

In einer Gesamtbetrachtung ergibt sich, dass die eigentliche Durchführung in den meisten der oben genannten Lehr- Lernarrangements zum Großteil in den Händen der Auszubildenden liegt, wodurch die Hauptfunktion der Ausbilder/-innen in der Beratung besteht (vgl. Mertineit/Exner 2003, 151ff.; Pahl 2016, 73ff., 296ff., 322ff., 496ff.). Die Rolle der Ausbilder/-innen ist in den meisten Lehr- Lernarrangements nur gering bis mittel einzustufen (vgl. Tabelle 2). Nichtsdestotrotz entsteht den Ausbilder(inne)n im Vorfeld meist ein hoher organisatorischer und zeitlicher Aufwand und auch die Reflektion in der Nachbearbeitung ist eine wichtige Funktion im Rahmen beruflicher Lehr-Lernprozesse (vgl. Bonz 2009, 254; Mertineit/Exner 2003, 151ff.; Pahl 2016, 73ff., 296ff., 322ff., 496ff.). Zudem müssen die Ausbilder/-innen motiviert und engagiert sein, um speziell zum Thema Nachhaltigkeit Angebote für die Auszubildenden zu schaffen (vgl. Mertineit/Exner 2003, 217).

Eine große Herausforderung bei der Verankerung von Nachhaltigkeitsthemen in der betrieblichen Ausbildung stellen somit die Ausbilder/-innen selbst dar (vgl. Rickes/Tiemeyer 2009, 14). Sie sollten eine gewisse Motivation und Qualifikation für die Thematik und für die zu fördernden Kompetenzen mitbringen. Denn nur wenn auch die Ausbilder/-innen selbst von der regulativen Idee der Nachhaltigkeit überzeugt sind und die Fähigkeiten, das Wissen und die Kompetenzen zur Umsetzung besitzen, kann eine Verankerung im Betrieb erfolgreich sein (vgl. Schütt-Sayed/Vollmer 2017, 96). Die Ausbilder/-innen sollten im besten Fall auch nachhaltiges Arbeiten und Leben vorleben und dadurch zum Nachdenken anregen (vgl. BMBF 2018, 3). Teilweise mangelt es jedoch bei dem Bildungspersonal an Nachhaltigkeitsbewusstsein sowie an der entsprechenden Sensibilisierung und Qualifizierung für die Thematik (vgl. Kutt 2006, 46). Umfassende Informations- und Fortbildungsaktivitäten sind deshalb notwendig (vgl. Rickes/Tiemeyer 2009, 14). Grundlagen einer zeitgemäßen betrieblichen Ausbildung werden dabei in den AEVO-Lehrgängen und vor allem in den Fortbildungsangeboten zum geprüften Aus- und Weiterbildungspädagogen/zur geprüften Aus- und Weiterbildungspädagogin sowie zum geprüften Berufspädagogen/zur geprüften Berufspädagogin gelegt. Eine explizite Berücksichtigung von Nachhaltigkeitsthemen erfolgt jedoch weder in der Ausbildung der Ausbilder/-innen nach AEVO noch in den Fortbildungsgängen. Im folgenden Kapitel werden daher zwei Angebote vorgestellt, die im Rahmen von Modellversuchen entwickelt und erprobt wurden und mit Blick auf den Einzelhandel als passende Ergänzung verstanden werden können.

4 Weiterbildung des betrieblichen Ausbildungspersonals zur Verankerung von Nachhaltigkeitsthemen in der betrieblichen Ausbildung

4.1 Ergebnisse aus dem Modellversuch INEBB

Im Rahmen des Modellversuchs INEBB – Integration nachhaltiger Entwicklung in die Berufsbildung – entwickelten Expert(inn)en und Praktiker/-innen in Zusammenarbeit mit der IHK Magdeburg eine Weiterbildung für betriebliche Ausbilder/-innen in Einzel-, Groß-, und Außenhandelsunternehmen sowie im Dienstleistungsgewerbe (vgl. Bundesvereinigung Nachhaltigkeit e. V. 2018, 1). Dieses Konzept orientiert sich an betrieblichen Prozessen und soll die Entwicklung nachhaltigkeitsorientierter Kompetenzen in beruflichen Handlungssituationen fördern (vgl. BIBB 2017a). Im Rahmen des Zertifikatslehrgangs erhalten die Ausbilder/-innen daher neue Impulse und Einsichten über nachhaltiges Wirtschaften und erkennen globale Zusammenhänge. Im Februar 2018 erhielten die ersten Teilnehmer/-innen ihr IHK Zertifikat und sind damit *Fachkraft Ausbildung für nachhaltige Entwicklung*. Die Resonanz war insgesamt sehr positiv.



Abbildung 2: Modulübersicht Weiterbildung zur Fachkraft Ausbildung für nachhaltige Entwicklung (vgl. Bundesvereinigung Nachhaltigkeit e. V. 2018, 2)

Das Weiterbildungskonzept setzt sich aus vier Modulen zusammen (vgl. Abbildung 2) und findet über drei Monate statt. Dabei umfasst es sechs Präsenztage und verschiedene Selbst-

lernphasen (vgl. Bundesvereinigung Nachhaltigkeit e. V. 2018, 2). Die Modulübersicht macht deutlich, dass sich die Module inhaltlich stark an die Handlungsfelder für nachhaltiges Wirtschaften im Einzelhandel (vgl. Abschnitt 2.2) anlehnen. Die Teilnehmer/-innen erhalten somit durch die Module umfassende Kenntnisse, neue Impulse und Einsichten über nachhaltiges Wirtschaften. Die teilnehmenden Unternehmen erhoffen sich durch das Weiterbildungskonzept folglich zahlreiche Vorteile (vgl. Bundesvereinigung Nachhaltigkeit e. V. 2018, 2). Das Ausbildungspersonal wird nach einem speziellen didaktischen Konzept qualifiziert und erhält Arbeitsmaterialien zum praktischen Gebrauch. Hieraus ergibt sich ein direkter Nutzen, da die direkte Praxisanwendung und die Entwicklung von betrieblichen Projekten die nachhaltigkeitsorientierte Entwicklung des Unternehmens stärken. Auch die Auszubildenden werden während der Moduldurchführung einbezogen, indem die Ausbilder/-innen in den Betrieben, als Hausaufgabe, neue Methoden und Arbeitsmaterialien einsetzen (vgl. BIBB 2018a).

4.2 Ergebnisse aus dem Modellversuch GEKONAWI

Ein weiteres Fortbildungskonzept für betriebliches Ausbildungspersonal sowie für Fach- und Führungskräfte vornehmlich im Einzel-, Groß- und Außenhandel ist im Rahmen des Modellversuchs *Geschäftsmodell- und Kompetenzentwicklung für nachhaltiges Wirtschaften GEKONAWI* entstanden (vgl. Wick/ Kiepe/Schlömer 2018, 2; Wicke et al. 2019, 4). Die Fortbildung soll den Teilnehmenden Ansätze und Ideen zur Entwicklung von Ausbildungsprogrammen zum nachhaltigen Wirtschaften aufzeigen, welche sie im Rahmen von Aus- und Weiterbildung in ihrem Betrieb umsetzen können (vgl. Schlömer et al. 2017, 8; Wicke et al. 2019, 4ff.). Zudem wurden Selbstlernmaterialien entwickelt, die den Teilnehmenden ermöglichen diese Fortbildung später auch in Eigenregie, beispielsweise für die Auszubildenden im Betrieb, anzubieten (vgl. Wicke et al. 2019, S6).

Das Konzept der GEKONAWI-Fortbildung zeichnet sich durch die Verfolgung zweier Strategien, welche durch vier Module (vgl. Abbildung 3) miteinander verwoben werden, aus (vgl. Schlömer et al. 2017, 4; Wicke et al. 2019, 10). Die erste Strategie ist die Geschäftsmodellentwicklung, welche die unternehmerische Ausrichtung, Arbeitssysteme, Nachhaltigkeitsleistungen sowie Geschäfts- und Arbeitsprozesse betrachtet (vgl. Schlömer et al. 2017, 4). Die zweite Strategie beinhaltet die Kompetenzentwicklung, welche die Lehr- und Lernarrangements, -konzepte und -prozesse sowie die notwendigen Kompetenzen für nachhaltiges Wirtschaften umfasst. Insgesamt sollen so zukunftsfähige und nachhaltige Geschäftsmodelle entwickelt und die dafür notwendigen Kompetenzen bei den Auszubildenden oder Mitarbeiter(inne)n gefördert werden (vgl. Wicke et al. 2019, 10).



Abbildung 3: Die vier Module der GEKONAWI-Fortbildung (Wicke et al. 2019, 10)

Im Folgenden werden die vier Module kurz skizziert: Im ersten Modul *Nachhaltige Geschäftsmodelle der Zukunft* beschäftigen sich die Teilnehmenden mit Fragen wie ihre Betriebe auf die Leitideen des nachhaltigen Wirtschaftens ausgerichtet werden können und wie dies in Geschäftsmodelle übertragen werden kann (vgl. Wicke, Kiepe & Schlömer 2018, 5; Wicke et al. 2019, 10). Für die Umsetzung wurde ein Instrument zur Entwicklung von Geschäftsmodellen für nachhaltiges Wirtschaften (GEMO.NAWI) entwickelt (vgl. Wicke et al. 2019, 19 f.). Dieses Instrument beinhaltet 15 Leitfragen zu den Dimensionen Finanzen, Nutzen, Kunden, Wertschöpfung, Partner und Unternehmensumwelt. Das zweite Modul *Prozesse und Berufshandeln für nachhaltiges Wirtschaften* beinhaltet die Umsetzung der Geschäftsmodelle im eigenen Betrieb (vgl. Wicke et al. 2019, 10). Die Geschäfts- und Arbeitsprozesse werden dazu kleinschrittig in ihre Bestandteile zerteilt und analysiert. Ziel ist es die zuvor entwickelten nachhaltigen Geschäftsmodelle in spezifisches berufliches Handeln zu übertragen (vgl. Wicke et al. 2019, 32). Das dritte Modul *Lernen und Ausbilden für nachhaltiges Wirtschaften* knüpft an die beruflichen Handlungssituationen in nachhaltigen Geschäftsprozessen an, welche im zweiten Modul herausgearbeitet wurden (vgl. Wicke et al. 2019, 44). Durch die Gestaltung eines geeigneten, lernförderlichen Arbeitsplatzes und durch spezifische Lern- und Arbeitsaufgaben für nachhaltiges Wirtschaften sollen die beruflichen Handlungen in nachhaltigen Geschäftsprozessen konkret unterstützt werden (vgl. Wicke et al. 2019, 11). Für dieses Modul wurden wirtschaftspädagogische Instrumente entwickelt, die zum einen die betriebswirtschaftliche Unternehmensstrategie berücksichtigen und zum anderen die individuelle Kompetenzförderung unterstützen sollen (vgl. Wicke et al. 2019, 48). Für das vierte Modul Kompetenzentwicklung bilanzieren und planen wurde ein fünfschrittiges Instrument zur Kompetenzbilanzierung für nachhaltiges Wirtschaften entwickelt (vgl. Wicke et al. 2019, 60).

Zusammenfassend lässt sich feststellen, dass eine Berücksichtigung der Handlungsfelder für nachhaltiges Wirtschaften im Einzelhandel thematisch weniger stark ausgeprägt ist wie im Modellversuch INEBB. Implizit sind diese Handlungsfelder jedoch im Fortbildungskonzept verankert, da sich die Teilnehmer/-innen beginnend mit der Analyse des eigenen betrieblichen

Geschäftsmodells stark mit den Handlungsfeldern im Kontext der eigenen unternehmerischen Tätigkeit auseinandersetzen. Insgesamt leistet diese Fortbildung so einen wichtigen Beitrag zur Integration von nachhaltiger Entwicklung in die betriebliche Aus- und Weiterbildung.

5 Schlussbetrachtung

Zur Integration von nachhaltiger Entwicklung in Einzelhandelsunternehmen, sind in verschiedenen Bereichen Veränderungen und Weiterentwicklungen erforderlich (vgl. Kirschten 2017, 95). Hierfür bieten sich im Einzelhandel die Bereiche Energie und Ressourcen, Logistik und Transport, Sortimentsgestaltung und Kundenberatung, Personalmanagement sowie das gesellschaftliche Engagement an (vgl. Berding et al. 2017, 4f.; HDE 2009a; Knoppe 2015, 17; Zentes et al. 2012, 16). Um in diesen fünf Handlungsfeldern Innovationen in Richtung einer nachhaltigen Entwicklung zu schaffen, bedarf es Mitarbeiter/-innen, die über die dafür notwendigen nachhaltigkeitsorientierten Kompetenzen verfügen (vgl. Brosi 2007, 24). Die Mitarbeiter/-innen müssen beispielsweise das entsprechende Fachwissen zum nachhaltigen Wirtschaften haben, über die passende Methoden- und Gestaltungskompetenz für nachhaltiges Wirtschaften verfügen, aber auch eine ausgeprägte soziale und moralisch-ethische Kompetenz haben sowie abstraktionsfähig sein (vgl. Rebmann & Tenfelde 2008, 30ff.). Erst durch diese Kompetenzen wird es möglich nachhaltige Entwicklung im Einzelhandelsunternehmen zu integrieren und zu fördern.

Der Weg zur Entwicklung und Förderung dieser Kompetenzen und letztendlich zur Förderung einer nachhaltigen Entwicklung im Unternehmen, führt dabei auch über die Gestaltung der Berufsausbildung. Analog zum häufig zitierten Satz „Auf die Lehrer kommt es an“ lässt sich für den Lernort Betrieb etwas plakativ formulieren: „Auf das Ausbildungspersonal kommt es an.“ Anders als im Lernort Schule sind Funktionen und Rollen des betrieblichen Ausbildungspersonals jedoch sehr heterogen. Je nach Betriebsstruktur, -größe und Branche haben die Ausbilder/-innen unterschiedliche Funktionen und folglich unterschiedliche Rollen. Es ist schwierig ein klares Rollenbild zu definieren. Die meisten Ausbilder/-innen haben eine Doppelrolle als Fachkraft und Ausbilder/-in zu erfüllen. Als Ausbilder/-innen sind sie zugleich Moderator(inn)en und Begleiter/-innen von Lernprozessen und -situationen, Berater/-in, Coach und Mentor/-in, Vertraute/-r und Vorbild, Fachkraft und Vorgesetzte/-r (vgl. Bahl/Diettrich 2008, 2, 7, 12; Bahl et al. 2012, 37; Cramer 2000a, 141 ff.). Viele Ausbilder/-innen sind aber eben auch noch Fachkräfte, weil sie als fester Bestandteil im täglichen Arbeits- und Geschäftsprozess tätig sind. Zusätzlich sind sie aber auch Fachkräfte für das Ausbildungsmarketing und Personalplanung, sie nehmen also die Rolle einer Fachkraft für spezielle Bildungsbereiche ein (vgl. Cramer 2000a, 79ff.; 2000b, 141ff.).

Trotz dieser Rollenvielfalt wird vom betrieblichen Ausbildungspersonal erwartet, Nachhaltigkeit in die Ausbildungspraxis zu integrieren. Soll dies über die Planung, den Einsatz und die Nachbereitung geeigneter und mithin komplexer Lehr-Lernarrangements geschehen, sind hiermit Herausforderungen verbunden, für deren Bewältigung das Ausbildungspersonal spezielle Fort- und Weiterbildungsangebote benötigt. Zwei der im Rahmen der BIBB-Modellversuche erprobten Angebote wurden im Rahmen des vorliegenden Beitrags vorgestellt. Es hat

sich gezeigt, dass sich die Angebote sowohl konzeptionell wie auch inhaltlich unterscheiden. Grundsätzlich liegen jedoch zwei interessante Möglichkeiten für das Ausbildungspersonal vor, sich mit der Integration von Nachhaltigkeitsaspekten in der Ausbildungspraxis konstruktiv auseinanderzusetzen.

Es bleibt zu hoffen übrig, dass die beiden Angebote – anders als viele Modellversuchsergebnisse aus der Vergangenheit (vgl. z. B. Pätzold 2003) – verstetigt werden können. Hierzu ist angesichts der Dynamik und Komplexität einer nachhaltigen Entwicklung eine stetige Aktualisierung der Fortbildungsinhalte notwendig. Vielmehr muss auch die Heterogenität des Ausbildungspersonals berücksichtigt werden, sodass insbesondere Fortbildungsangebote zu konzipieren sind, die bspw. via Modulstrukturen inhaltlich flexibel und die bspw. via MicroLearning zeit- und ortsunabhängig nutzbar sind. Mit den vorliegenden Angeboten scheint hierfür bereits ein solides Fundament vorzuliegen.

Literatur

Anz, C. (2016): Bildungsmanagement – Beitrag zum Unternehmenserfolg als soziale Verantwortung? In: Doyé, T. (Hrsg.): CSR und Human Resources Management. Berlin, 159-179.

Bahl, A./Blötz, U./Brandes, D./Lachmann, B./Schwerin, C./Witz, E.-M. (2012): Die Situation des ausbildenden Personals in der betrieblichen Bildung (SIAP). Abschlussbericht. Online: https://www2.bibb.de/bibbtools/tools/dapro/data/documents/pdf/eb_22301.pdf (16.11.2018).

Bahl, A./Dietrich, A. (2008): Die vielzitierte ‚neue Rolle‘ des Ausbildungspersonals – Diskussionslinien, Befunde und Desiderate. In: bwp@, Spezial 4, 1-16.

Beckmann, M./Schaltegger, S. (2014): Unternehmerische Nachhaltigkeit. In: Heinrichs, H./Michelsen, G. (Hrsg.): Nachhaltigkeitswissenschaften. Berlin, 321-367.

Berding, F./Slopinski, A./Heubischl, S./Gebhardt, R./Rebmann, K./Schlömer T. (2017): Die INE-Toolbox – Ein integratives Instrumentarium für nachhaltigkeitsorientiertes Innovationsmanagement und Kompetenzentwicklung im stationären Einzelhandel. In: bwp@, 32, 1-24.

Berding, F./Slopinski, A./Gebhardt, R./Heubischl, S./Kalmutzke, F./Schröder, T./Rebmann, K./Schlömer, T. (2018): Innovationskompetenz für nachhaltiges Wirtschaften und Instrumente ihrer Erfassung. In: Zeitschrift für Berufs- und Wirtschaftspädagogik, 114, H. 1, 47-84.

BIBB (Bundesinstitut für Berufsbildung) (Hrsg.) (2016): Berufsbildung für nachhaltige Entwicklungen 2015 – 2019. Siegburg.

BIBB (Bundesinstitut für Berufsbildung) (Hrsg.) (2017a): Ausbildung im Handel: Nachhaltigkeit als Zukunftsperspektive. Online: https://www.foraus.de/html/foraus_6390.php (05.11.2018).

BIBB (Bundesinstitut für Berufsbildung) (Hrsg.) (2017b): Neue Erklärvideos: Was bedeutet Nachhaltigkeit im Einzelhandel? Online: https://www.foraus.de/html/foraus_5485.php (30.10.2018).

BIBB (Bundesinstitut für Berufsbildung) (Hrsg.) (2017c): Situation der Ausbilderinnen und Ausbilder in den Betrieben. Online: https://www.foraus.de/html/foraus_70.php (30.10.2018).

BIBB (Bundesinstitut für Berufsbildung) (Hrsg.) (2018a): Fachkraft Ausbildung für nachhaltige Entwicklung: IHK-Zertifikate nach erfolgreicher Weiterbildung übergeben. Online: https://www.foraus.de/html/foraus_ihk-zertifikate-nach-erfolgreicher-weiterbildung-uebergeben.php (15.10.2018).

BIBB (Bundesinstitut für Berufsbildung) (Hrsg.) (2018b): Nachhaltiges Wirtschaften: Neue Impulse durch Auszubildende. Online: https://www.foraus.de/html/foraus_8346.php (15.10.2018).

BMBF (Bundesministerium für Bildung und Forschung) (Hrsg.) (2017): Nachhaltigkeit im Handel(n). Tipps für die (Ausbildungs-)Praxis. Bonn.

BMBF (Bundesministerium für Bildung und Forschung) (Hrsg.) (2018): Nachhaltigkeit im Berufsalltag. Berufsbildung für nachhaltige Entwicklung. 5. Aufl. Bonn.

BMU (Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz und nukleare Sicherheit) (Hrsg.) (2018): Die 2030-Agenda für nachhaltige Entwicklung. Online: <https://www.bmu.de/themen/nachhaltigkeit-internationales/nachhaltige-entwicklung/2030-agenda/> (28.10.2018).

BMZ (Bundesministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung) (Hrsg.) (2017): Der Zukunftsvertrag für die Welt. Die Agenda 2030 für nachhaltige Entwicklung. Rostock.

Börner, M./Brötz, R. (2015): Nachhaltige Entwicklungsziele in der kaufmännischen Berufsausbildung – Situationsbeschreibung und Perspektiven einer naturgemäßen Berufsbildung. In: Brötz, R./Kaiser, F. (Hrsg.): Kaufmännische Berufe – Charakteristik, Vielfalt und Perspektiven. Bielefeld, 245-264.

Bonz, B. (2009): Methoden der Berufsbildung. 2. Aufl. Stuttgart.

bpb (Bundeszentrale für politische Bildung) (o. J.): Planspiel – Datenbank. Online: <http://www.bpb.de/lernen/formate/planspiele/65585/planspiel-datenbank?themenbereich=1&zeitbereich=1&altersstufe=1&suchwort=nachhaltigkeit&spieler=1&teilnehmerzahl=&submit=Suche+starten> (30.10.2018).

Brosi, W. (2007): Strategie und Umsetzung einer Berufsbildung für nachhaltige Entwicklung. In: Fischer, A./Hahne, K. (Hrsg.): Strategien und Umsetzungspotenziale einer Berufsbildung für nachhaltige Entwicklung. Bielefeld, 19-28.

Brugger, F. (2010): Nachhaltigkeit in der Unternehmenskommunikation. Bedeutung, Charakteristika und Herausforderungen. Wiesbaden.

Bundesvereinigung Nachhaltigkeit e. V. (2018): Vorsprung gewinnen Ideen für eine innovative und nachhaltige Wirtschaftsweise. Online: <http://inebb.org/wp-content/uploads/2018/02/Flyer-INEBB-2018.pdf> (16.11.2018).

Cramer, G. (2000a): Die Stellung des Ausbilders in Beruf und Gesellschaft. In: Cramer, G. (Hrsg.): Aufgaben und Stellung des Ausbilders. Zeitgemäßes Ausbilden in Betrieben. Köln, 141-144.

Cramer, G. (2000b): Funktionsbilder vom Ausbildungsleiter bis zum Ausbildungsbeauftragten. In: Cramer, G. (Hrsg.): Aufgaben und Stellung des Ausbilders. Zeitgemäßes Ausbilden in Betrieben. Köln, 77-87.

DBU (Deutsche Bundesstiftung Umwelt) (o. J.): Juniorfirmen auf dem Weg zum nachhaltigen Wirtschaften. Online: https://www.dbu.de/projekt_26266/01_db_2848.html (29.10.2018).

Diettrich, A./Hahne, K./Winzier, D. (2007): Berufsbildung für eine nachhaltige Entwicklung: Hintergründe, Aktivitäten, erste Ergebnisse. In: Berufsbildung in Wissenschaft und Praxis, 5, 7-12.

DUK (Deutsche UNESCO-Kommission e. V.) (Hrsg.) (2018): Jetzt Mitmachen – Aktionstage Nachhaltigkeit. Online: <https://www.bne-portal.de/de/infothek/meldungen/jetzt-mitmachen-aktionstage-nachhaltigkeit> (15.10.2018).

Feser, H.-D. (2008): Nachhaltiger Wohlfahrtsstaat? In: von Hauff, M./Lingnau, V./Zink, K. J. (Hrsg.): Nachhaltiges Wirtschaften. Baden-Baden.

Hahne, K. (2006): Berufliche Kompetenzentwicklung für nachhaltiges Wirtschaften im Handwerk – am Beispiel Energieeffizienz/nachhaltiger Umgang mit Energie. In: Tiemeyer, E./Wilbers, K. (Hrsg.): Berufliche Bildung für nachhaltiges Wirtschaften. Bielefeld, 375-386.

Hauff, M. von (2014): Nachhaltige Entwicklung. Grundlagen und Umsetzung. 2. Aufl. Berlin.

HDE (Handelsverband Deutschland) (Hrsg.) (2009a): CSR im Einzelhandel. Gesellschaftliche Verantwortung der Unternehmen. Berlin.

HDE (Handelsverband Deutschland) (Hrsg.) (2009b): Klimaschutz leben. Handel und Energieeffizienz. Berlin.

HDE (Handelsverband Deutschland) (Hrsg.) (2010): Umweltschutz leben. Handel und Energieeffizienz. Berlin.

HDE (Handelsverband Deutschland) (Hrsg.) (2017): Die Einzelhandelsberufe Verkäufer/Verkäuferin und Kaufmann/Kauffrau im Einzelhandel 2017. Berlin.

HDE (Handelsverband Deutschland) (Hrsg.) (o. J.): Nachhaltig Handeln. Beitrag des Einzelhandels zur Agenda 2030. Berlin.

Hemkes, B. (2014): Vom Projekt zur Struktur – Das Strategiepapier der AG „Berufliche Aus- und Weiterbildung“. In: Kuhlmeier, W./Mohoric, A./Vollmer, T. (Hrsg.): Berufsbildung für nachhaltige Entwicklung. Modellversuche 2010-2013: Erkenntnisse, Schlussfolgerungen und Ausblicke. Bielefeld, 225-236.

Hemkes, B. (2016): Bildungsinnovationen durch Modellversuche. In: BIBB (Bundesinstitut für Berufsbildung) (Hrsg.): Berufsbildung für nachhaltige Entwicklungen 2015 – 2019. Siegburg, 3.

- Kirschten, U. (2017): Nachhaltiges Personalmanagement. Aktuelle Konzepte, Innovationen und Unternehmensentwicklung. München.
- Knoppe, M. (2015): CSR im Retail Management – Wertschöpfung oder Marketing-Gag? In: Knoppe, M. (Hrsg.): CSR und Retail Management. Berlin, 9-23.
- KPMG (2012): Trends im Handel 2020. Online: <https://www.kpmg.de/docs/20120418-Trends-im-Handel-2020.pdf> (01.11.2018).
- Kutt, K. (2005): Juniorfirmen. In Wittwer, W. (Hrsg.): Methoden der Ausbildung. 3. Aufl. Konstanz, 29-42.
- Kutt, K. (2006): Berufsbildung für eine nachhaltige Entwicklung: Zur Rekonstruktion eines Werdegangs - Zwischen Meilenstein und Kleinmosaik. In: Tiemeyer, E./Wilbers, K. (Hrsg.): Berufliche Bildung für nachhaltiges Wirtschaften. Bielefeld, 33–53.
- Kutt, K. (2010): Juniorfirmen auf dem Weg zur nachhaltigen Entwicklung. Berufsbildungswissenschaftliche Schriften der Leuphana Universität Lüneburg, 4, 70-76.
- Lawn, P. A. (2001): Toward Sustainable Development – an Ecological Economics Approach. Boca Raton.
- Mertineit, K.-D./Exner, V. (2003): Berufsbildung für eine nachhaltige Entwicklung. Erfolgreiche Praxisbeispiele aus Betrieben, Berufsschulen und Bildungsstätten. Heusenstamm.
- NABU (Naturschutzbund Deutschland e. V.) (2017): Nachhaltigkeit im Supermarkt. Mit gutem Beispiel vorangehen. Berlin.
- Orthey, A. (2005): Projektmethode. In: Wittwer, W. (Hrsg.): Methoden der Ausbildung. 3. Aufl. Konstanz, 136–145.
- Pätzold, G. (2003): Verstetigung und Transfer von Modellversuchsergebnissen. In Reinisch, H./Beck, K./Eckert, M./Tramm, T. (Hrsg.): Didaktik beruflichen Lehrens und Lernens. Opladen, 151-166.
- Pätzold, G./Lang, M. (2005): Lernaufgabe. Wittwer, W. (Hrsg.): Methoden der Ausbildung. 3. Aufl. Konstanz, 60-73.
- Pahl, J.-P. (2016): Ausbildungs- und Unterrichtsverfahren. Ein Kompendium für den Lernbereich Arbeit und Technik. Bielefeld.
- Pufé, I. (2017): Nachhaltigkeit. 3. Aufl. Konstanz.
- Rebmann, K./Tenfelde, W. (2008): Betriebliches Lernen. Exploration zur theoriegeleiteten Begründung, Modellierung und praktischen Gestaltung arbeitsbezogenen Lernens. München.
- Rebmann, K./Tenfelde, W./Schlömer T. (2011): Berufs- und Wirtschaftspädagogik: Eine Einführung in Strukturbegriffe. 4. Aufl. Wiesbaden.
- Retzmann, T. (2006): Das Projekt „Produktionslinienanalyse“ in der kaufmännischen Berufsausbildung. In: Tiemeyer, E./Wilbers, K. (Hrsg.): Berufliche Bildung für nachhaltiges Wirtschaften. Bielefeld, 423-429.

Rickes, M./Tiemeyer, E. (2009): Lernsituationen zum nachhaltigen Wirtschaften im Einzelhandel. Konzipierung und Gestaltung von Lernarrangements zur Förderung der Berufsbildung für eine nachhaltige Entwicklung. Online:
http://www.eukona.net/material/lernsituationen/aspekte02_HR_Eukona_EH_V30_04_09.pdf (22.10.2018).

Schaltegger, S./Hasenmüller, P. (2006): Nachhaltiges Wirtschaften aus Sicht des „Business Case of Sustainability“. In: Tiemeyer, E./Wilbers, K. (Hrsg.): Berufliche Bildung für nachhaltiges Wirtschaften. Bielefeld, 71-86.

Schlömer, T. (2009): Berufliches Handeln und Kompetenzen für nachhaltiges Wirtschaften. Ein Referenzmodell auf der Grundlage theoretischer und empirischer Explorationsen. München.

Schlottau, W. (2005): Ausbildungspersonal – von der Eignung zur Professionalisierung. In: Berufsbildung in Wissenschaft und Praxis, 6, 32-35.

Schöffmann, D. (2016): Gesellschaftliche Unternehmensverantwortung und Personalentwicklung durch Engagement. In: Doyé, T. (Hrsg.): CSR und Human Resources Management. Berlin, 221-230.

Schulz, W. F./Gessner, C./Kölle, A. (2006): Nachhaltiges Wirtschaften in Unternehmen: Ein Überblick. In: Tiemeyer, E./Wilbers, K. (Hrsg.): Berufliche Bildung für nachhaltiges Wirtschaften. Bielefeld, 57-70.

Schütt-Sayed, S./Vollmer, T. (2017): Verankerung der Leitidee einer nachhaltigen Entwicklung in der gewerblich-technischen Berufsbildung. In: Becker, M./Dittmann, C./Gillen, J./Hiestand, S./Meyer, R. (Hrsg.): Einheit und Differenz in den gewerblich-technischen Wissenschaften. Münster, 85-105.

Slopinski, A./Panschar, M./Berding, F./Rebmann, K. (2020): Nachhaltiges Wirtschaften zwischen Gesellschaft, Ökonomie und Bildung – Ergebnisse eines transdisziplinären Projekts. In: *bwp@*, Spezial 17, 1-22.

Tiemeyer, E. (2006): E-Learning zur Qualifizierung für nachhaltiges Wirtschaften – Szenarien und webgestützte Angebote. In: Tiemeyer, E./Wilbers, K. (Hrsg.): Berufliche Bildung für nachhaltiges Wirtschaften. Bielefeld, 439-448.

WCED (World Commission on Environment and Development) (1987): Report of the World Commission on Environment and Development: Our common future. Online: <http://www.un-documents.net/our-common-future.pdf> (15.10.2018).

Wehrlin, U. (Hrsg.) (2014): Die lernende Organisation. 2. Aufl. Göttingen.

WILA (Wissenschaftsladen Bonn e. V.) (2017): Leitfaden zum Planspiel – PALMÖL-BOTSCHAFTER für berufsbildende Schulen im Einzelhandel. Online:
https://www.wilabonn.de/images/PDFs/Planspiel/Palmoel/Leitfaden_Planspiel_Palmoel.pdf (10.10.2018).

zbb (Zentralstelle für Berufsbildung im Handel e. V.) (Hrsg.) (o. J): Nachhaltigkeit im Handel. Online:
<http://www.zbb.de/projekte/projektarchiv/nachhaltigkeit-im-handel/> (15.10.2018).

Zentes, J./Bastian, J./Lehnert, F. (2010): HandelsMonitor 2010. Strategien der Nachhaltigkeit: People – Planet – Profit. Frankfurt am Main.

Zentes, J./Swoboda, B./Morschett, D./Schramm-Klein, H. (2012): Herausforderungen des Handelsmanagements. In: Zentes, J./Swoboda, B./Morschett, D./Schramm-Klein, H. (Hrsg.): Handbuch Handel. 2. Aufl. Wiesbaden, 1-18.

Zitieren dieses Beitrags

Holt, K. (2020): Die Rolle des betrieblichen Ausbildungspersonals zur Beförderung einer nachhaltigen Entwicklung im Einzelhandel. In: *bwp@ Spezial 17: Zukunftsdiskurse – berufs- und wirtschaftspädagogische Reflexionen eines Modells für eine nachhaltige Wirtschafts- und Sozialordnung*, hrsg. v. Slopinski, A./Panschar, M./Berding, F./Rebmann, K., 1-23. Online: https://www.bwpat.de/spezial17/holt_spezial17.pdf (02.08.2020).

Die Autorin



KATHRIN HOLT

Universität Oldenburg

Ammerländer Heerstraße 114-118, 26129 Oldenburg

kathrin.holt@uni-oldenburg.de