

# **Bildung für eine nachhaltige Entwicklung als Teil der betrieblichen Wertschöpfung**

**PD Dr. Tobias Schlömer  
Universität Oldenburg  
Fachgebiet Berufs- und Wirtschaftspädagogik**

**Nachhaltigkeit in der Ernährungsbranche  
Tagung der FH Münster, Institut für Berufliche Lehrerbildung  
06. September 2012**

---

# Bildung für eine nachhaltige Entwicklung als Teil der betrieblichen Wertschöpfung

## Betriebliche Wertschöpfung durch nachhaltiges Wirtschaften

Beiträge zur Lösung gesellschaftlicher  
Umwelt- und Sozialprobleme bei  
gleichzeitiger einzelbetrieblicher  
Nutzenmaximierung

## Berufsbildung für eine nachhaltige Entwicklung

Beförderung individueller Teilhabe,  
Mündigkeit und Kompetenzen  
zur Mitgestaltung zukunftsgerechter  
Wirtschafts- und Lebensstile

← Welchen ökonomischen Mehrwert können Betriebe aus der  
Berufsbildung für eine nachhaltige Entwicklung ziehen?

Welche Angebote ergeben sich aus  
betrieblichen Wertschöpfungsketten für eine  
Berufsbildung für eine nachhaltige Entwicklung? →

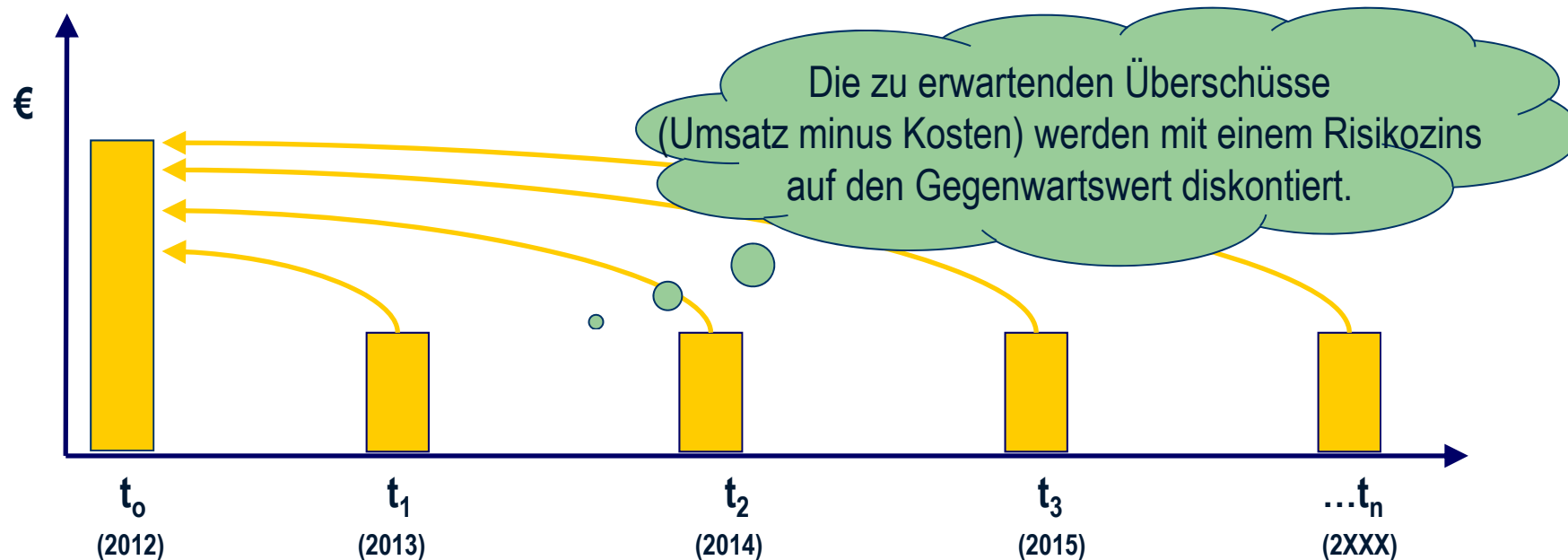
# Betriebliche Wertschöpfung

- **Industrielle Wertschöpfungskette** (vgl. Vogt 2008, S. 98)



- In diesen Kernprozessen werden finanzielle (Mehr)Werte geschaffen als Differenz von **Umsatz** und **Kosten** unter Berücksichtigung von **Risiken**.

- **Bestimmung des Unternehmenswerts** (vgl. Copeland, Koller & Murrin 2002)



# Agenda

---

- (1) Betriebliche Wertschöpfung durch nachhaltige Entwicklung
- (2) Angebote zwischen Beruf und nachhaltiger Wertschöpfung
- (3) Dilemma der Berufsbildung für eine nachhaltige Entwicklung:  
Das Diskrepanztheorem
- (4) Berufsbildung für eine nachhaltige Entwicklung als Teil  
einer betrieblichen Wertschöpfung

# Nachhaltige Entwicklung als gesellschaftliche Lebenskultur

## Kultureller Wandel zur Suffizienz

- „gut leben statt viel haben“
- Lebensstile und Konsummuster neu bewerten
- betrifft sämtliche Bedürfnisfelder
  - Bauen und Wohnen
  - Ernährung und Gesundheit
  - Mobilität, Freizeit und Erholung
  - Investieren und Finanzieren

## Sinnfragen zur Gerechtigkeit und Chancengleichheit

- Welche Lebensstile sind zeitlich und räumlich übertragbar?
- Welche materiellen Werte sind lediglich von symbolischer Bedeutung?

# Wertschöpfung durch nachhaltiges Wirtschaften

## Industrielle Wertschöpfungskette (vgl. Vogt 2008, S. 98)



## Wertschöpfungsketten und Betriebe können Beiträge zur Lösung von Nachhaltigkeitsprobleme leisten

(vgl. Paech 2007, 2010)

- Anreize für zukunftsfähige und damit suffiziente Konsumstile
- effizientere und konsistente Nutzung ökologischer Ressourcen
- langfristige Unternehmensplanung

## Einzelbetriebliches Kalkül: Wertschöpfung durch nachhaltiges Wirtschaften

(Schaltegger & Hasenmüller 2005, S. 4)

„Welche **Risiken** zieht es für das Unternehmen nach sich, die Nachhaltigkeitsprobleme zu ignorieren?

Welche **Kosten** und **Nutzen** sind mit der Integration konkreter Nachhaltigkeitsaspekte für das Unternehmen verbunden?“

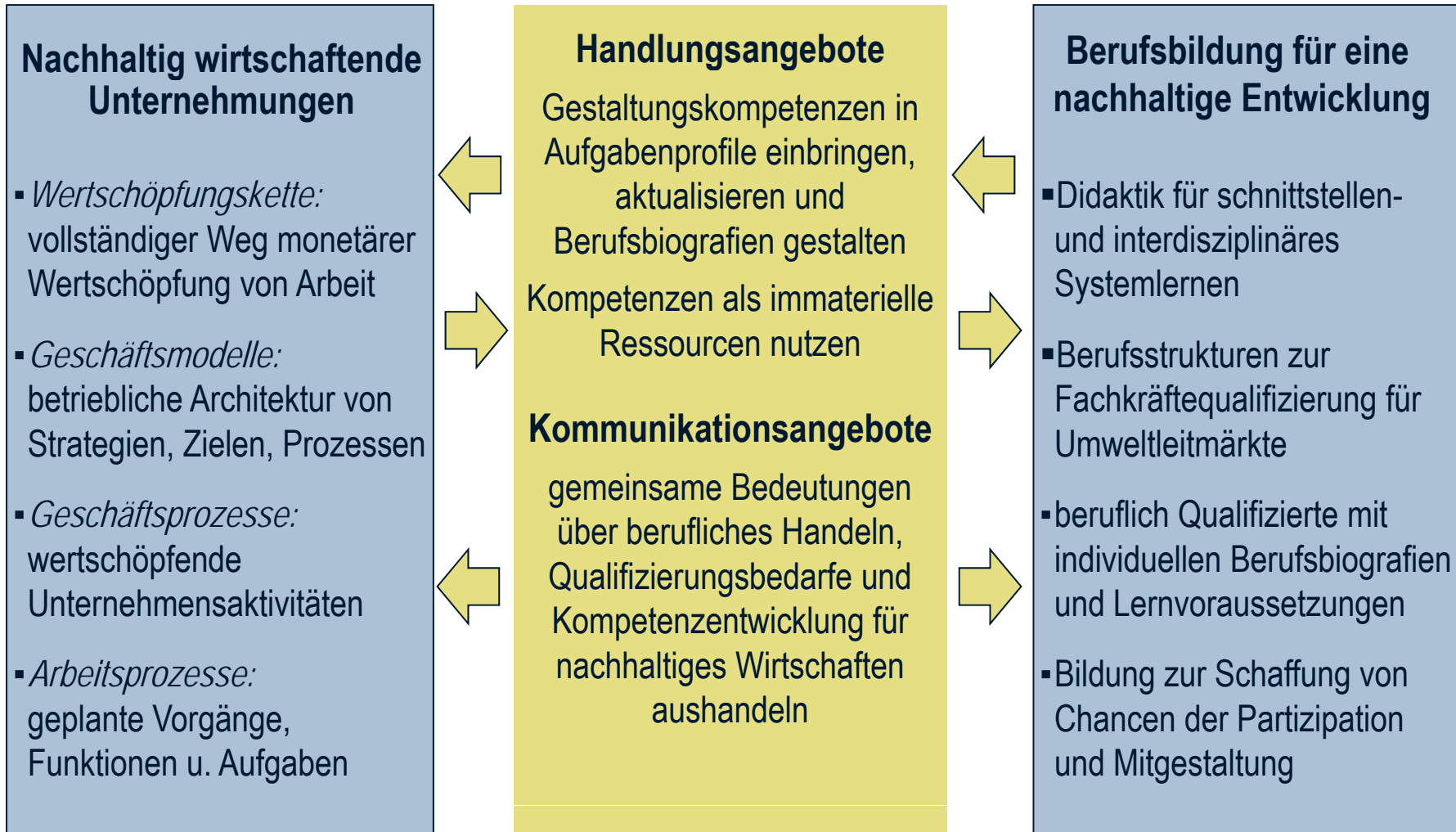
# Agenda

---

- (1) Betriebliche Wertschöpfung durch nachhaltige Entwicklung
- (2) Angebote zwischen Beruf und nachhaltiger Wertschöpfung
- (3) Dilemma der Berufsbildung für eine nachhaltige Entwicklung:  
Das Diskrepanztheorem
- (4) Berufsbildung für eine nachhaltige Entwicklung als Teil  
einer betrieblichen Wertschöpfung

# Regulierung von betrieblicher Wertschöpfung und Bildung

*ein historisch bekanntes Problem der Curriculumentwicklung*





# Handlungs- und Kommunikationsangebote für Beruf und Arbeit

## *Synreferenzialität*

*Welche Bedeutung hat nachhaltige Entwicklung für Betrieb, Beruf und Arbeit?*

### **Bedeutung und Sinn nachhaltiger Entwicklung werden sozial ausgehandelt**

- Nachhaltige Entwicklung erscheint als abstraktes und konturenloses Leitbild, das erst in Domänen (z. B. Landwirtschaft, Ernährung, Stadt- u. Regionalentwicklung) an Symbolkraft gewinnt (*vgl. Brand 2007, S. 155 f.*)  
→ Institutionelle Praktiken können dann als un-/angemessen bewertet werden
- Nachhaltige Entwicklung kann wirtschaftliche Chancen und Beschäftigungspotenziale in Umweltleitmärkten entfalten (*vgl. UBA & BMU 2011*)
- Symbolik und Emotionalität können Handlungsprogramme initiieren (siehe Energiewende) (*vgl. Siebert 2007, S. 138 f.*)
- Nachhaltige Entwicklung als Ausdruck von Individualität (LOHAS, Öko-Pionier/-in) (*vgl. Degenhardt 2002*)

### **Handlungen werden am gemeinsamen Wissen orientiert**

*(vgl. Hejl 1996; Hejl & Stahl 2000)*

- Routinen als Ergebnis vergangener Erfahrungen
- Know-how zum zukunftsgerichten Wirtschaften

# Handlungs- und Kommunikationsangebote für Beruf und Arbeit

## *Komponenten und Rollen*

*Wer kann ökologisch und sozial verantwortlich handeln?*

### **Individuen als selbstrefenziell (!) handelnde Systemmitglieder**

- Promotor(inn)en mit prozessübergreifenden Freiheitsgraden der Mitgestaltung
  - Geschäftsfeldleiter/-innen in Industriebetrieben (*vgl. Schlömer 2009*)
  - Projektmanager/-innen in der Windindustrie (*vgl. Hanekamp & Heyse 2010*)
  - Mobilitätsmanager/-innen (*vgl. Rebmann, Schlömer & Tenfelde 2010*)
  
- Multiplikator(inn)en in nachhaltigkeits sensitiven Prozessen
  - Energiesystem-Fachkräfte (*vgl. Feldkamp, Lüllau, Rebmann & Schlömer 2012*)
  - Mobilitätsberater/-innen (*vgl. Rebmann, Schlömer & Tenfelde 2010*)
  - Ausbilder/-innen in Betrieben (*vgl. Kehl, Rebmann & Schlömer 2009*)
  - Lehrer/-innen (*vgl. Bloemen, Porath, Rebmann & Schlömer 2010*)
  
- Routinierte Umsetzer/innen in enger definierten Arbeitsbereichen
  - Ingenieure und Ingenieurinnen in der Produktentwicklung
  - Sachbearbeiter/innen und Facharbeiter/innen (*vgl. Schlömer 2009*)

# Handlungs- und Kommunikationsangebote für Beruf und Arbeit

## *Interaktionsmuster*

*Welche Interaktionsmuster sind für nachhaltiges Wirtschaften zu verändern?*

### **Lebensstile**

- „... als relativ stabile soziokulturelle und handlungspraktische Muster, die nicht in erster Linie ein traditionell verankertes Repertoire darstellen, sondern die gewählt werden können. [...] Sie bewegen sich jedoch unvermeidlich innerhalb jeweils gegebener soziökonomischer Grenzen“ (*Lange 2007, S. 164*)
- Veränderung nicht-nachhaltiger Lebensstile: an bestehenden Orientierungen ansetzen und mit anderen ebenfalls akzeptierten Elementen verkoppeln (z. B. „Gesundheit“ und „Fitness“ mit „Öko“ und „Natur“)

### **Wirtschaftsstile**

- Auf dem Weg zu einer Postwachstumsökonomie?!  
(vgl. *Paech 2010; Welsch & Kühling 2009*)
- Chancen nutzen mit Business Cases for Sustainability  
(vgl. *Schaltegger & Wagner 2006*)
- Back to the roots: der ehrbare Kaufmann
  - langfristige Unternehmenssicherung
  - wirtschaftsethischer Imperativ

# Agenda

---

- (1) Betriebliche Wertschöpfung durch nachhaltige Entwicklung
- (2) Angebote zwischen Beruf und nachhaltiger Wertschöpfung
- (3) Dilemma der Berufsbildung für eine nachhaltige Entwicklung:  
Das Diskrepanztheorem
- (4) Berufsbildung für eine nachhaltige Entwicklung als Teil  
einer betrieblichen Wertschöpfung

# Dilemma der Berufsbildung für eine nachhaltige Entwicklung

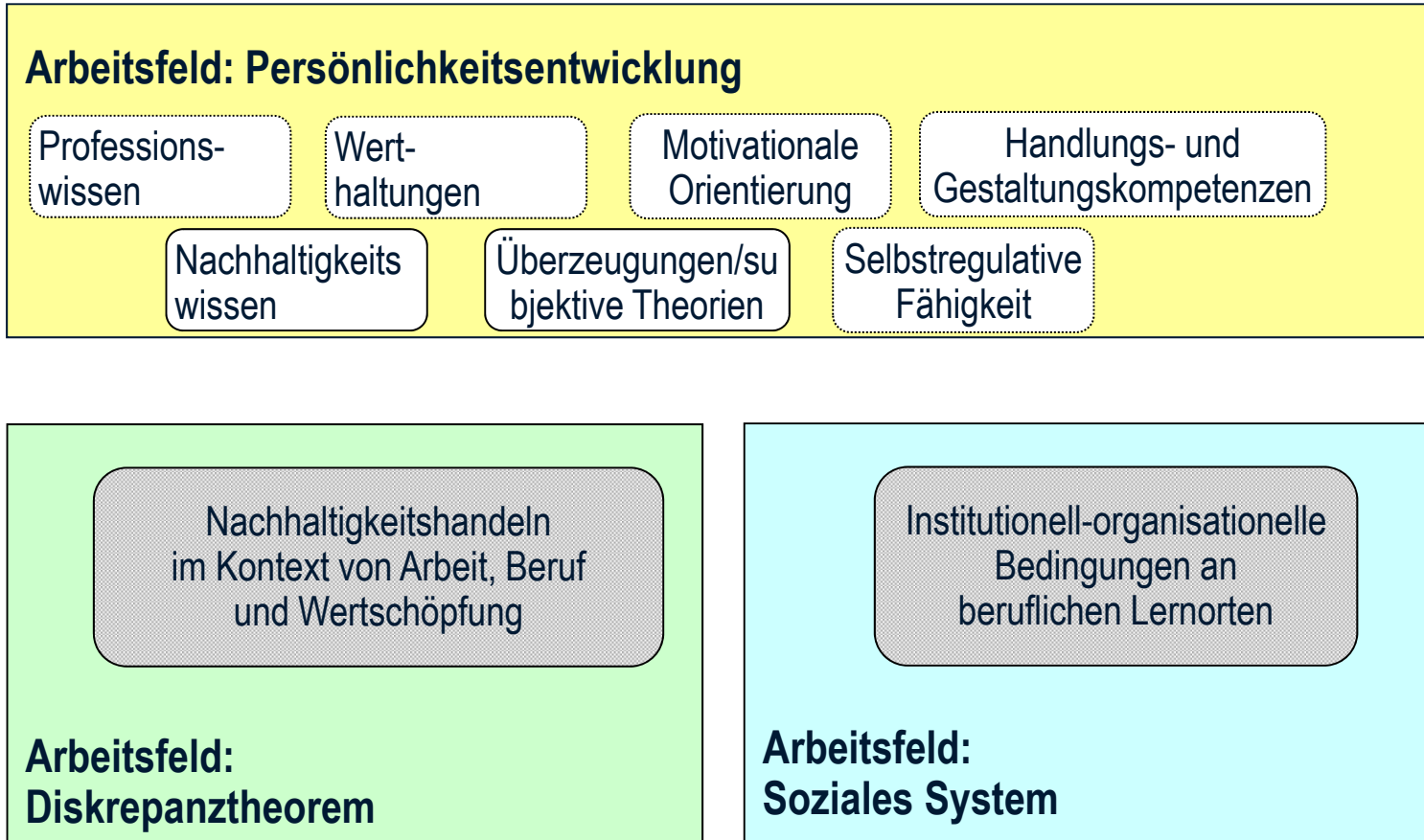
## *Diskrepanztheorem*

- Kompetenzentwicklung zielt gemeinhin darauf ab, **Einstellungen, Wissen und Handeln** an der Nachhaltigkeitsidee auszurichten.
- Empirische **Umwelt- und Nachhaltigkeitsforschung** zeigt jedoch, dass sich diese drei Komponenten nur schwerlich miteinander verknüpfen lassen.  
*(vgl. Grunenberg & Kuckartz 2003; de Haan & Kuckartz 1996)*
- als **Diskrepanztheorem** wird die Kluft zwischen dem vorhandenen Nachhaltigkeitswissen und dem tatsächlichen Umwelthandeln modellhaft beschrieben.  
*(vgl. Hoff & Ewers 2002; Krumm 1998)*
- Studien zu **epistemologischen Überzeugungen** scheinen tragfähigen Erklärungsansatz zur Lösung dieser Diskrepanz zu bieten.  
*(vgl. Müller, Paechter & Rebmann 2008; Rebmann & Schlömer 2010; Seifried 2009)*

Epistemologische Überzeugungen sind subjektive Theorien, die Individuen zu Wissen und zu Lernen entwickeln und für das Verstehen der Welt nutzen lernen.  
*(vgl. Hofer 2002)*

# Dilemma der Berufsbildung für eine nachhaltige Entwicklung

## *Arbeitsfelder zur Analyse des Diskrepanztheorems*



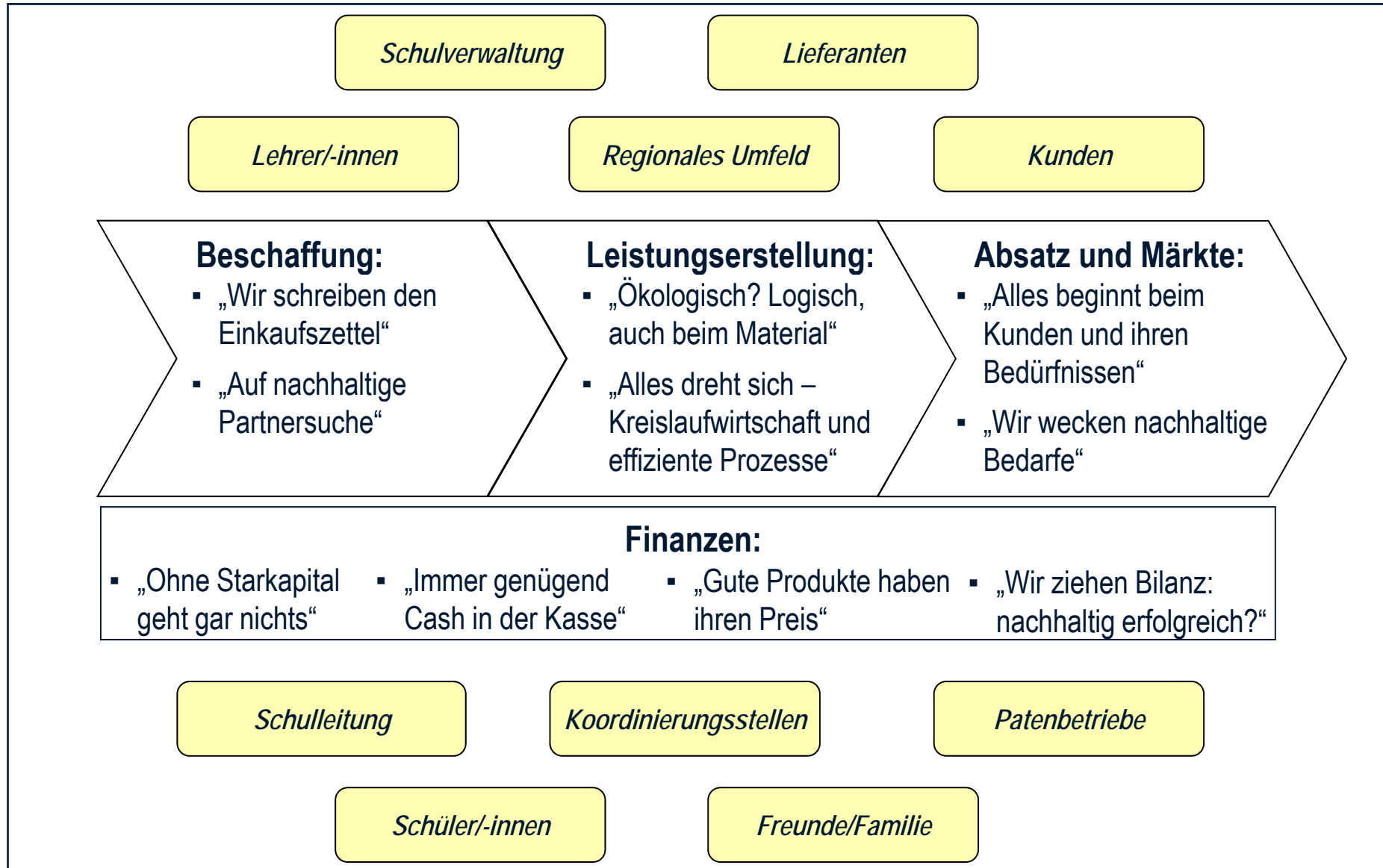
# Agenda

---

- (1) Betriebliche Wertschöpfung durch nachhaltige Entwicklung
- (2) Angebote zwischen Beruf und nachhaltiger Wertschöpfung
- (3) Dilemma der Berufsbildung für eine nachhaltige Entwicklung:  
Das Diskrepanztheorem
- (4) Berufsbildung für eine nachhaltige Entwicklung als Teil  
einer betrieblichen Wertschöpfung

# Bildung für nachhaltiges Wirtschaften

## Didaktik nachhaltiger Schülerfirmen





## Bildung für eine nachhaltige Entwicklung als Teil der betrieblichen Wertschöpfung

1. Domänenspezifische Gestaltungsangebote für Berufsbildung durch nachhaltige Wertschöpfung identifizieren und nutzen
2. Theoretisch-fundierte, praktisch-reflektierte und entwicklungsorientierte Lernangebote generieren.
3. Tradierte Handlungs- und Denkroutinen im Sinne einer nachhaltigen Entwicklung mittels anschlussfähiger Lehr-Lernkonzepte durchbrechen.
4. Freiheitsgrade für nachhaltiges Wirtschaften in Beruf und Arbeit analysieren, eröffnen und gestalten.
5. Persönlichkeitsentwicklung = Ausbildung von Nachhaltigkeitspionieren
6. Kluft zwischen Nachhaltigkeitswissen und -handeln erforschen und konstruktiv schließen.
7. Curriculumentwicklung sollte vor allem auch „Nicht-Prognostizierbares“ berücksichtigen und eine Beförderung relevante Schlüsselkompetenzen beinhalten

# Kontakt

PD Dr. Tobias Schlömer  
Carl von Ossietzky Universität Oldenburg  
Department für Wirtschafts- und  
Rechtswissenschaften  
Fachgebiet Berufs- und Wirtschaftspädagogik

tobias.schloemer@uni-oldenburg.de  
[www.uni-oldenburg.de/bwp](http://www.uni-oldenburg.de/bwp)  
Tel. 0441/798 4675



# Literaturverweise

- Bader, R. (2004). Handlungsfelder - Lernfelder - Lernsituationen. In R. Bader & M. Müller (Hrsg.), *Unterrichtsgestaltung nach dem Lernfeldkonzept* (S. 11–37). Bielefeld: Bertelsmann.
- Bloemen, A.; Heyse, K.; Porath, J.; Rebmann, K. & Schlömer, T. (2010). Herausforderungen und Umsetzungspfade der Berufsbildung im Bereich erneuerbarer Energien. *berufsbildung*, 122(64), S. 4-8.
- Bloemen, A. & Schlömer, T. (in Druck). Berufliche Handlungskompetenz. In M. Paechter, S. Schmöler-Eibinger, M. Stock, P. Slepcevic-Zach & W. Weirer (Hrsg.), *Kompetenzorientiertes Unterrichten in der Schule* (S. 1-14). Weinheim: Beltz.
- Brand, K.-W.(2007). Nachhaltigkeitskommunikation: eine soziologische Perspektive. In G. Michelsen & J. Godemann (Hrsg.), *Handbuch Nachhaltigkeitskommunikation. Grundlagen und Praxis* (S. 151-161; 2. Aufl.). München: Oekom.
- Copeland, T.; Koller, T. & Murrin, J. (2002). *Unternehmenswert*. Frankfurt: Campus Verlag.
- Degenhardt, L. (2002). Nachhaltige Entwicklung und Lebensstile. Rekonstruktion von Einflussfaktoren für die Ausbildung nachhaltiger Handlungsweisen. In D. Bolscho & G. Michelsen (Hrsg.), *Umweltbewusstsein unter dem Leitbild Nachhaltige Entwicklung* (S. 13-45). Opladen: Leske + Budrich.
- Feldkamp, D.; Lüllau, C.; Rebmann, K. & Schlömer, T. (2012). Angebote der beruflich-betrieblichen Fortbildung in der Transformation der Energiewirtschaft. *lernen und lehren*, 107, S. 112-116.
- Fischer, M. (2003). Grundprobleme didaktischen Handelns und die arbeitsorientierte Wende in der Berufsbildung. *bwp@*, 4, S. 1-17.
- Haan, G. de & Kuckartz, U. (1996). *Umweltbewusstsein*. Opladen: Westdeutscher Verlag.
- Hejl, P. M. (1996). Konstruktion der sozialen Konstruktion: Grundlinien einer konstruktivistischen Sozialtheorie. In S. J. Schmidt (Hrsg.), *Der Diskurs des radikalen Konstruktivismus* (S. 303-339; 7. Aufl.). Frankfurt a. M.: Suhrkamp.
- Hejl, P. M. & Stahl, H. K. (2000). Management und Selbstregelung. In P. M. Hejl & H. K. Stahl (Hrsg.), *Management und Wirklichkeit. Das Konstruieren von Unternehmen, Märkten und Zukünften* (S. 100-138). Heidelberg: Carl-Auer-Systeme.
- Heyse, K. & Hanekamp, Y. (2010). *Projektmanagement bei Windenergieanlagen-Herstellern. Eine Vergleichsstudie zu Kompetenzbedarf und Bildungsangebot*. Saarbrücken: VDM.

# Literaturverweise

- Hofer, B. K. (2002). Personal Epistemology as a Psychological Educational Construct. In B. K. Hofer & P. R. Pintrich (Eds.), *Personal Epistemology* (pp. 3-14). Mahwah: Erlbaum.
- Hoff, E.-H. & Ewers, E. (2002). Handlungsebenen, Zielkonflikte und Identität. In M. Moldaschl (Hrsg.), *Neue Arbeit – Neue Wissenschaft der Arbeit* (S. 221-248). Heidelberg: Asanger.
- Grunenberg, H. & Kuckartz, U (2003). *Umweltbewusstsein im Wandel*. Opladen: Leske & Budrich.
- Koch, S. (2011). *Einführung in das Management von Geschäftsprozessen*. Berlin: Springer.
- Kehl, V.; Rebmann, K. & Schlömer, T. (2009). *Nachhaltigkeit in der Fortbildung betrieblicher Ausbilder/innen und ausbildender Fachkräfte in der Tourismuswirtschaft*. München: Hampp.
- Krumm, V. (1998). „Wann tut ihr endlich, was ich sage, und nicht, was ich mache?“ Anmerkungen zum Versagen der Umweltbildung und was man dagegen tun kann. [http://www.sbg.ac.at/erz/salzbuerger\\_beitraege/fruehling98/krumm.htm](http://www.sbg.ac.at/erz/salzbuerger_beitraege/fruehling98/krumm.htm) [07.03.2011].
- Lange, H. (2007). Lebensstile – der sanfte Weg zu mehr Nachhaltigkeit? In G. Michelsen & J. Godemann (Hrsg.), *Handbuch Nachhaltigkeitskommunikation. Grundlagen und Praxis* (S. 162-174; 2. Aufl.). München: Oekom.
- Müller, S.; Paechter, M. & Rebmann, K. (2008). Aktuelle Befunde zur Lehr-Lernforschung: epistemologische Überzeugungen zu Wissen und Wissenserwerb. *bwp@*, 14, S. 1-16.
- Paech, N. (2007). Unternehmerische Nachhaltigkeit und die ungelöste Wachstumsfrage: Von der Funktionsorientierung zur Bedarfssubstitution. *UmweltWirtschaftsForum*, 15(2), S. 86-91.
- Paech, N. (2010). Nach dem Wachstumsrausch: Eine zeitökonomische Theorie der Suffizienz. *Zeitschrift für Sozialökonomie*, 166/167, S. 33-40.
- Rebmann, K. & Schlömer, T. (2010). Lehr-Lernforschung in der Berufsbildung. In *Enzyklopädie Erziehungswissenschaft Online. Fachgebiet: Berufs- und Wirtschaftspädagogik, Lehren und Lernen in der Berufsbildung*, hrsg. v. K. Büchter (S. 1-35). Weinheim: Juventa.
- Rebmann, K.; Schlömer, T. & Tenfelde, W. (2010). *Analyse von Qualifizierungsmöglichkeiten im Bereich Mobilitätsmanagement. Gutachten im Auftrag der Deutschen Energie-Agentur (dena)*. Berlin, unveröffentlichtes Dokument.
- Schaltegger, S. & Hasenmüller, P. (2005). *Nachhaltiges Wirtschaften aus Sicht des „Business Case of Sustainability“*. Ergebnispapier zum Fachdialog des Bundesumweltministeriums (BMU) am 17. November 2005. Lüneburg.

# Literaturverweise

Schaltegger, S. & Wagner, M. (Hrsg.) (2006). *Managing the Business Case for Sustainability. The Integration of Social, Environmental and Economic Performance*. Sheffield: Greenleaf.

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

Schlömer, T. & Tenfelde, W. (2008). Neue Impulse zur Gestaltung berufsorientierender und berufsvorbereitender Lehr-/Lernprozesse durch die Leitidee der Nachhaltigen Entwicklung. In D. Bolscho & K. Hauenschild (Hrsg.), *Ökonomische Grundbildung mit Kindern und Jugendlichen* (S. 190-201). Frankfurt/M.: Peter Lang.

Seifried, J. (2009). *Unterricht aus Sicht der Sicht von Handelslehrern*. Frankfurt am Main: Lang.

Siebert, H. (2007). Nachhaltigkeitskommunikation: eine systemisch-konstruktivistische Perspektive. In G. Michelsen & J. Godemann (Hrsg.), *Handbuch Nachhaltigkeitskommunikation. Grundlagen und Praxis* (S. 134-142; 2. Aufl.). München: Oekom.

Tramm, T. (2003). Prozess, System und Systematik als Schlüsselkategorien lernfeldorientierter Curriculumentwicklung. *bwp@*, 3, S.1–28.

Umweltbundesamt (UBA) & Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz und Reaktorsicherheit (BMU) (Hrsg.) (2011). *Beschäftigungswirkungen sowie Ausbildungs- und Qualifizierungsbedarf im Bereich der energetischen Gebäudesanierung. Kurzfassung mit Handlungsempfehlungen*. Dessau.

Voigt, K.-I. (2008). *Industrielles Management. Industriebetriebslehre aus prozessorientierter Sicht*. Berlin: Springer.

Welsch, H. & Kühling, J. (2009). Using Happiness Data for Environmental Valuation: Issues and Applications, *Journal of Economic Surveys* 23 (2009), p. 385-406.