BBNE-EcoNet: Nachhaltig im Beruf
Netzwerk für die deutsche Wirtschaft

Nachhaltig im Beruf

Forschungsinstitut Betriebliche Bildung

LEITFADEN für die Bildungspraxis 76



Ariane Baderschneider, Dr. Philip Zerweck, Dr. Sarah E. DeTroy, Heiko Weber

Nachhaltigkeit in der Berufsbildung verstehen, gestalten, verankern

Leitfaden für Bildungsanbieter zur strategischen Einbindung und Umsetzung von Qualifizierungen

Das Projekt „BBNE-EcoNet. Nachhaltig im Beruf. Netzwerk für die deutsche Wirtschaft“ wird im Rahmen des Programms „Nachhaltig im Beruf – zukunftsorientiert ausbilden“ durch das Bundesministerium für Bildung, Familie, Senioren, Frauen und Jugend und die Europäische Union über den Europäischen Sozialfonds Plus (ESF Plus) gefördert.

Gefördert durch:

Bundesministerium für Bildung, Familie, Senioren, Frauen und Jugend

Kofinanziert von der Europäischen Union

wbv

Impressum

Leitfaden für die Bildungspraxis
Schriftenreihe des Forschungsinstituts Betriebliche Bildung (f-bb) gemeinnützige GmbH

Band 76
Nachhaltigkeit in der Berufsbildung verstehen, gestalten, verankern. Leitfaden für Bildungsanbieter zur strategischen Einbindung und Umsetzung von Qualifizierungen

Herausgegeben von
Dr. Iris Pfeiffer
Forschungsinstitut Betriebliche Bildung (f-bb) gGmbH
Rollnerstraße 14
90408 Nürnberg
www.f-bb.de

Autorinnen und Autoren
Ariane Baderschneider, Dr. Philip Zerweck, Dr. Sarah E. DeTroy, Heiko Weber

Zitiervorschlag
Baderschneider, A., Zerweck, P., DeTroy, S.E., & Weber, H. (2026). *Nachhaltigkeit in der Berufsbildung verstehen, gestalten, verankern. Leitfaden für Bildungsanbieter zur strategischen Einbindung und Umsetzung von Qualifizierungen* (Leitfaden für die Bildungspraxis, Band 76). wbv Publikation. **https://doi.org/10.3278/9783763980550**

Förderung
Das Projekt „BBNE-EcoNet: Nachhaltig im Beruf. BBNE-Netzwerk für die deutsche Wirtschaft“ wird im Rahmen des Programms „Nachhaltig im Beruf – zukunftsorientiert ausbilden“ durch das Bundesministerium für Bildung, Familie, Senioren, Frauen und Jugend und die Europäische Union über den Europäischen Sozialfonds Plus (ESF Plus) gefördert.

Ziel der Europäischen Union ist es, dass alle Menschen eine berufliche Perspektive erhalten. Der Europäische Sozialfonds Plus (ESF Plus) trägt zu einem sozialeren Europa bei und setzt die Europäische Säule sozialer Rechte in die Praxis um. Er investiert vor Ort in Maßnahmen, um Menschen bei der Bewältigung wirtschaftlicher und sozialer Herausforderungen zu unterstützen und ihre Beschäftigungschancen zu verbessern. Der ESF Plus unterstützt die Menschen durch Ausbildung und Qualifizierung und trägt zum Abbau von Benachteiligungen auf dem Arbeitsmarkt bei. Er fördert Gründer*innen und hilft kleinen und mittleren Unternehmen (KMU) bei der Fachkräftesicherung. Mehr zum ESF unter: esf.de

Danksagung
Wir bedanken uns vor allem bei unseren Partnern, dem Bildungswerk der Baden-Württembergischen Wirtschaft (biwe) und dem Bildungswerk der Sächsischen Wirtschaft (bsw) für die engagierte und zielstrebige Umsetzung des Projekts BBNE-EcoNet. In zwei Jahren Projektlaufzeit wurde gemeinsam viel erreicht und 1.800 Personen qualifiziert. Wir danken für die vertrauensvolle Zusammenarbeit, das Feiern von Erfolgen und das Meistern von Herausforderungen. Jede Kollegin und jeder Kollege aus dem Projekt hat zu diesem Erfolg beigetragen.

Wir danken außerdem den Betrieben und Weiterbildungsanbietern, die wir intensiv begleiten konnten und sich für Ideen und Entwicklungen offen zeigten. Einige Beispiele sind in den Steckbriefen am Ende des Leitfadens abgebildet.

Verlag
© 2026 wbv Publikation
ein Geschäftsbereich der
wbv Media GmbH & Co. KG, Bielefeld

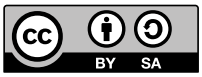
Gesamtherstellung und Verlag
wbv Media GmbH & Co. KG
Auf dem Esch 4, 33619 Bielefeld,
service@wbv.de
wbv.de

Bildnachweis
Titelbild: Markus Utomo und Dr. Sebastian Stamm

Best.-Nr. I80543 (Print)
ISBN: 978-3-7639-8054-3 (Print)
ISBN: 978-3-7639-8055-0 (E-Book)
DOI: 10.3278/9783763980550

Printed in Germany

Diese Publikation mit Ausnahme des Coverfotos ist unter folgender Creative-Commons-Lizenz veröffentlicht:
creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/deed.de



Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwendung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlags unzulässig und strafbar. Dies gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Der Verlag behält sich das Text- und Data-Mining nach § 44b UrhG vor, was hiermit Dritten ohne Zustimmung des Verlages untersagt ist.

Bibliografische Informationen der Deutschen Nationalbibliothek:

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über http://dnb.d-nb.de abrufbar.

Abstract

Bildungsanbieter und Trainer*innen stehen vor der Aufgabe, Nachhaltigkeit systematisch in die berufliche Bildung zu integrieren. Dieser Leitfaden richtet sich an Bildungsakteure, die berufliche Qualifizierung umsetzen, und gibt ihnen Orientierung für die Verankerung von Beruflicher Bildung für Nachhaltige Entwicklung (BBNE) in ihrer Praxis. Er erläutert zentrale Konzepte – von den 17 Zielen der Nachhaltigen Entwicklung (Sustainable Development Goals – SDGs) und den drei Nachhaltigkeitsdimensionen bis zu den gesetzlich verpflichtenden Standardberufsbildpositionen – und zeigt, wie BBNE didaktisch wirksam umgesetzt werden kann. Dabei werden unterschiedliche didaktische Ansätze (instrumentell, emanzipatorisch, transformativ), der Beutelsbacher Konsens sowie erfahrungsbasierte Methoden wie Gamification vorgestellt. Weiterhin werden Innovationsstrategien für ein zukunftsfähiges Angebotsportfolio behandelt. Praxisimpulse stammen aus dem Projekt BBNE-EcoNet, das Betriebe und Bildungseinrichtungen bei der nachhaltigen Transformation begleitet hat.

Schlüsselwörter: Berufliche Bildung für Nachhaltige Entwicklung (BBNE), Nachhaltigkeitskompetenz, Didaktik der Berufsbildung, Standardberufsbildpositionen, Bildungsanbieter

Abstract

Vocational training providers and trainers face the challenge of systematically embedding sustainability into professional education. This guide is aimed at education practitioners who design and deliver vocational training, offering orientation on how to anchor Education for Sustainable Development in Vocational and Professional Education and Training (ESD-VET) in everyday practice. It explains core concepts – from the 17 Sustainable Development Goals (SDGs) and the three dimensions of sustainability to the legally mandated standard vocational training positions on environmental protection and sustainability – and demonstrates how ESD-VET can be implemented in a didactically effective way. Different pedagogical approaches (instrumental, emancipatory, transformative) are presented alongside the Beutelsbach Consensus and experience-based methods such as gamification. Strategies for developing an innovative, future-oriented training portfolio are also addressed. Practical insights draw on the BBNE-EcoNet project, which supported companies and training institutions in their sustainable transformation.

Keywords: Vocational Education and Training for Sustainable Development (ESD-VET), Sustainability competence, Vocational didactics, Standard vocational training positions, Training providers

Inhalt

1 Warum Berufliche Bildung für Nachhaltige Entwicklung jetzt zählt – ein Leitfaden für die Bildungspraxis 5

2 Nachhaltige Entwicklung verstehen – das Fundament für eine moderne Berufsbildung 9

2.1 Nachhaltige Entwicklung 9

2.2 Die 17 Nachhaltigkeitsziele (SDGs) der Vereinten Nationen als Orientierungsrahmen 10

2.3 Bildung als Schlüssel der Transformation 12

2.4 Die drei Dimensionen der Nachhaltigkeit 14

2.5 Wie Nachhaltigkeit konkret wird – die drei Strategien für berufliches Handeln 17

2.6 Nachhaltigkeit in Aus- und Weiterbildung – die Standard-berufsbildposition „Umweltschutz und Nachhaltigkeit“ 18

3 BBNE wirksam umsetzen: Wie nachhaltiges Lernen in der Praxis gelingt 21

3.1 Kompetenzen der (B)BNE – BBNE ist mehr als Wissen vermitteln 22

3.2 BBNE-Didaktik: instrumenteller, emanzipatorischer & transformativer Ansatz 24

3.3 Überwältigungsverbot, Kontroversitätsgebot und Lernenden-orientierung – der Beutelsbacher Konsens 26

3.4 Die Wissen-Handlungslücke – oder wie Wissen zum Handeln führt 28

3.5 Gamification für BBNE – mehr als nur Spielen 29

4 BBNE als Innovationstreiber – drei Tipps für ein innovatives Produktportfolio 32

4.1 Tipp 1: Hohe Nutzerzentrierung durch Design Thinking 33

4.2 Tipp 2: Von der Idee in den Markt – Diffusion als Motor für BBNE-Innovation 39

4.3 Tipp 3: Die Ansoff-Matrix als Orientierungsrahmen strategischer Innovationsentscheidungen für Bildungseinrichtungen 42

5 BBNE in der betrieblichen Praxis – Good Practices und Transferimpulse 46

5.1 Das waren die zentralen Erkenntnisse 46

5.2 Ausgewählte Unternehmensbeispiele aus dem Projekt BBNE-EcoNet 49

5.3 Weitere Hilfen 56

Literatur 61

Autorinnen und Autoren 63

1 Warum Berufliche Bildung für Nachhaltige Entwicklung jetzt zählt – ein Leitfaden für die Bildungspraxis

Wie können wir unseren Energieverbrauch reduzieren und die Energieeffizienz steigern? Wie können wir unsere Lieferketten widerstandsfähiger und transparenter gestalten? Wie können wir als Arbeitgeber attraktiver werden? Welche nachhaltigen Geschäftsmodelle bieten neue Marktchancen? Wie können wir Nachhaltigkeit als Treiber für Innovation nutzen?

In unserer Arbeitswelt, die aktuell tiefgreifend vom Wandel geprägt ist, ist Nachhaltigkeit weit mehr als ein ökologisches Anliegen – sie ist ein strategisches Prinzip, das darüber entscheidet, ob Unternehmen langfristig wettbewerbsfähig bleiben. Wer Ressourcen effizient nutzt, Risiken früh erkennt, soziale Verantwortung glaubwürdig lebt und nachhaltige Produkte oder Dienstleistungen entwickelt, verschafft sich klare Vorteile am Markt. Gleichzeitig ist Nachhaltigkeit kein einfaches Thema. In vielen Unternehmen wird Nachhaltigkeit noch immer vor allem als „grünes Add-on" verstanden, das Betrieben ein grünes Image verleiht und Pluspunkte bei Kund*innen verspricht. Ein solches Verständnis greift jedoch zu kurz. Nachhaltigkeit betrifft nicht nur Umweltfragen, sondern gleichermaßen wirtschaftliche und soziale Aspekte unternehmerischen Handelns. Sie erfordert das Abwägen unterschiedlicher Interessen, langfristiges Denken sowie die Fähigkeit, komplexe Zusammenhänge zu erkennen und Entscheidungen unter Unsicherheit zu treffen. Hinzu kommt, dass Nachhaltigkeit gesellschaftlich häufig emotional und kontrovers diskutiert wird. Themen wie Klimaschutz, Energiewende, Mobilität oder Konsum sind oft mit persönlichen Überzeugungen, politischen Positionen und unterschiedlichen Zukunftsvorstellungen verbunden. Dadurch entstehen nicht selten Vorbehalte, Unsicherheiten oder Widerstände. Umso wichtiger ist es, Nachhaltigkeit nicht als ideologisches Projekt, sondern als praktische Zukunftsaufgabe zu verstehen, die Unternehmen dabei unterstützt, wirtschaftlich erfolgreich, resilient und verantwortungsvoll zu handeln. Gerade weil nachhaltige Entwicklung häufig Zielkonflikte mit sich bringt und etablierte Denk- und Handlungsmuster hinterfragt, stellt sie Unternehmen und Beschäftigte vor anspruchsvolle Lern- und Veränderungsprozesse.

Für die berufliche Bildung bedeutet das: Beschäftigte benötigen neue Kompetenzen, um diese Transformation aktiv mitzugestalten – vom Auszubildenden bis zur Geschäftsführung. Dabei ist Berufliche Bildung für Nachhaltige Entwicklung (BBNE) mehr als Seminare zu Nachhaltigkeitsberichterstattung oder zum Lieferkettengesetz. Sie wird zu einer Schlüsselkompetenz, die in nahezu jedem Berufsfeld relevant ist. Ob in der Produktion, im Handwerk, in der Pflege, in der Verwaltung oder im Dienstleistungssektor – überall entstehen neue Anforderungen, die Beschäftigte nur dann bewältigen können, wenn sie über das nötige Wissen und die entsprechenden Handlungskompetenzen verfügen. Die zentrale Frage ist: Warum und wie nachhaltig handeln?

Ihre zentrale Rolle als Bildungsakteur

Genau hier kommen Bildungsanbieter und Trainer*innen ins Spiel. Sie sind diejenigen, die Unternehmen und Beschäftigte befähigen, diesen Wandel aktiv zu gestalten.

Sie nehmen dabei eine besondere Rolle ein. Sie sind Schnittstellen zwischen Wirtschaft, Politik und Gesellschaft. Sie übersetzen komplexe Anforderungen in konkrete Lernprozesse und ermöglichen es Betrieben, ihre Mitarbeitenden gezielt zu qualifizieren. Gleichzeitig können Sie Trends früh erkennen, neue Themenfelder erschließen und sich als kompetente Partner*innen für die nachhaltige Transformation positionieren. Nachhaltigkeit ist damit nicht nur ein Thema, sondern ein strategisches Zukunftsfeld für die gesamte Weiterbildungsbranche.

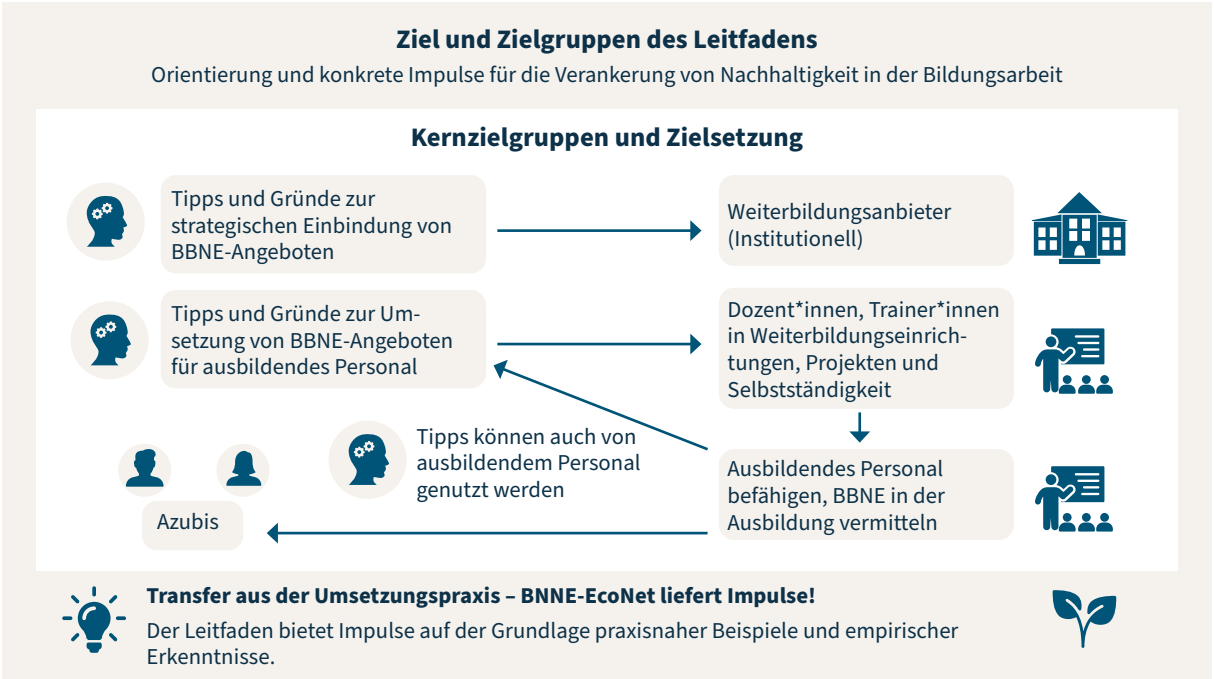
Der Leitfaden richtet sich daher an alle, die Angebote zur BBNE strategisch einbinden und umsetzen möchten, in erster Linie also an Bildungsanbieter, Umsetzungsprojekte in Förderprogrammen und deren Trainer*innen, aber auch an Ausbilder*innen oder Personalentwickler*innen.

Das liefert der Leitfaden

Dieser Leitfaden unterstützt Sie einerseits dabei, BBNE-Angebote umzusetzen, und andererseits, sie strategisch aufzubauen. Er zeigt,

- welche Grundlagen Sie kennen sollten (Kapitel 2),
- wie Sie BBNE didaktisch wirksam umsetzen (Kapitel 3),
- wie Sie daraus ein strategisches Angebotsfeld entwickeln können (Kapitel 4)
- und wie die Arbeit mit Betrieben konkret aussehen kann (Kapitel 5).

Abb. 1: Ziel und Zielgruppen des Leitfadens



Quelle: BBNE-EcoNet

Transfer aus der Umsetzungspraxis – ein konkretes Projekt liefert Impulse

Der Leitfaden beantwortet diese Fragen auf der Grundlage praxisnaher Beispiele und empirischer Erfahrungen aus dem Projekt BBNE-EcoNet. Nachhaltig im Beruf. Netzwerk für die Wirtschaft. Im Rahmen der zweijährigen Projektlaufzeit wurden sowohl Betriebe – insbesondere deren ausbildendes Personal – in zentralen Aspekten der Nachhaltigen Entwicklung qualifiziert als auch Bildungseinrichtungen durch individuell abgestimmte Entwicklungsprozesse bei der strategischen Ausrichtung ihres Angebotsportfolios unterstützt (s. Abb. 2). Die im Leitfaden aufbereiteten Erkenntnisse basieren somit auf einer doppelten Perspektive: der direkten Arbeit mit betrieblichen Akteuren sowie der organisationsbezogenen Begleitung von Bildungsträgern.[1] Das Projektkonsortium setzt sich aus den Bildungswerken der Wirtschaft in Baden-Württemberg und Sachsen sowie dem Forschungsinstitut Betriebliche Bildung (f-bb) zusammen und verbindet damit praxisnahe Expertise der beruflichen Weiterbildung mit wissenschaftlicher Fundierung.

Aktuelle und weitere Informationen und Veranstaltungen unter:

➔ **www.bbne-econet.de**

➔ **https://www.linkedin.com/company/bbne-econet-nachhaltig-im-beruf-netzwerk-f%C3%BCr-die-deutsche-wirtschaft**

Abb. 2: Erreichte Zielgruppen im Projekt BBNE-EcoNet nach ca. zwei Jahren Laufzeit



Quelle: BBNE-EcoNet auf Grundlage Wimmelbild EcoSphere, vgl. Kapitel 3.5

Lesehinweise

Damit Sie sich im Leitfaden gut zurechtfinden, ist er so aufgebaut, dass er sowohl linear gelesen als auch kapitelweise genutzt werden kann. Jedes Kapitel beginnt mit der Frage, warum das jeweilige Thema für Bildungsanbieter relevant ist, und endet mit einer klaren

[1] Für die Erstellung dieser Publikation wurde Microsoft CoPilot lediglich verwendet, um die sprachliche Formulierung und Grammatik einzelner Textabschnitte zu überprüfen. Die KI wurde nicht zur Generierung empirischer Daten, Forschungsbefunde, Praxiserfahrungen und -empfehlungen oder Analysen eingesetzt. Sämtliche Inhalte wurden durch die Autor*innen fachlich geprüft, überarbeitet und verantwortet.

Erkenntnis, die Sie in Ihre Praxis übertragen können. Vertiefungskästen bieten Hintergrundwissen für Interessierte, während Methoden- und Instrumentenkästen Ihnen konkrete Werkzeuge an die Hand geben.



Vertiefung

Hier stehen Informationen und Hinweise, die der Vertiefung des Wissens für Interessierte dienen.



Praxistipp

Hier stehen praktische Tipps für Didaktik oder Strategie.

Abkürzungsverzeichnis

BBNE	Berufliche Bildung für Nachhaltige Entwicklung
BIBB	Bundesinstitut für Berufsbildung
BNE	Bildung für Nachhaltige Entwicklung
CSR	Corporate Social Responsibility bezeichnet die freiwillige Übernahme gesellschaftlicher Verantwortung durch Unternehmen über gesetzliche Forderungen hinaus.
CSRD	Corporate Sustainability Reporting Directive, dt. Richtlinie über die Nachhaltigkeitsberichterstattung von Unternehmen
ESG	Environmental, Social and Governance, dt. Umwelt, Soziales und Unternehmensführung; bezieht sich auf Kriterien und Rahmenbedingungen zur Bewertung der Nachhaltigkeit und ethischen Verantwortung von Unternehmen.
KMU	Kleine und mittlere Unternehmen
KPI	Key Performance Indicator
MDG(s)	Millennium Development Goals, dt. Millenniums-Entwicklungsziele, meist im Plural verwendet
NE	Nachhaltige Entwicklung
OECD	Organisation for Economic Co-operation and Development, dt. Organisation für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung
SDG(s)	Sustainable Development Goals, dt. Ziele für nachhaltige Entwicklung, meist im Plural verwendet
UNCED	United Nations Conference on Environment and Development, dt. Konferenz für Umwelt und Entwicklung der Vereinten Nationen
WIA	Whole Institution Approach, dt. einrichtungsweiter Ansatz

2 Nachhaltige Entwicklung verstehen – das Fundament für eine moderne Berufsbildung

Nachhaltigkeit ist längst mehr als ein gesellschaftliches Leitbild. Sie ist zu einem Orientierungsrahmen geworden, der wirtschaftliches Handeln neu definiert und die Anforderungen an berufliche Kompetenzen verändert. Für Bildungsanbieter bedeutet das: Wer BBNE wirksam vermitteln will, braucht ein klares, praxisnahes Verständnis der zentralen Konzepte. Nachhaltigkeit ist ein vielschichtiger Begriff. Für die Bildungsarbeit ist es wichtig, ein gemeinsames Verständnis zu schaffen, das weder verkürzt noch überfrachtet ist. Die folgenden Unterkapitel erläutern die zentralen Konzepte, die Sie benötigen, um Lernprozesse fundiert zu gestalten und Unternehmen kompetent zu qualifizieren.

Nachhaltige Entwicklung ist jedoch dynamisch: Sowohl der Stand Deutschlands, der Regionen, Kommunen oder der Unternehmen als auch die Gesetzeslage, Vorgaben, Lehr-/Rahmen-/Ausbildungspläne u. ä. bezüglich der Ziele der Nachhaltigen Entwicklung ändern sich. Es empfiehlt sich daher, insbesondere bei diesem Thema, sich der aktuellen Literatur und Datenlage zuzuwenden.

2.1 Nachhaltige Entwicklung

Das moderne Verständnis von Nachhaltiger Entwicklung entstand aus der Erkenntnis, dass wirtschaftliches Wachstum nicht grenzenlos möglich ist. 1983 gründeten die Vereinten Nationen die Weltkommission für Umwelt und Entwicklung mit der Aufgabe, als Sachverständigenrat einen Bericht zu den Perspektiven einer langfristig angelegten, umweltverträglichen globalen Entwicklung zu erarbeiten. Der 1987 veröffentlichte Bericht trug den Titel „Our Common Future“ (Unsere gemeinsame Zukunft) und wird meist nach der Vorsitzenden der Kommission, Gro Harlem Brundtland, als „Brundtland-Bericht“ bezeichnet (Agnelli, 1987). Danach ist Nachhaltige Entwicklung wie folgt definiert:

> „Nachhaltige Entwicklung ist eine Entwicklung, die den Bedürfnissen der heutigen Generation entspricht, ohne die Möglichkeiten künftiger Generationen zu gefährden, ihre eigenen Bedürfnisse zu befriedigen.“

Für die berufliche Bildung ist besonders wichtig: Nachhaltige Entwicklung ist kein Zustand, sondern ein Gestaltungsprozess. Lernende sollen befähigt werden, diesen Prozess aktiv mitzugestalten: im eigenen Beruf, im Unternehmen und darüber hinaus.



Vertiefung

Unterschied zwischen Nachhaltigkeit und Nachhaltiger Entwicklung

Während mit Nachhaltigkeit ein statischer Zustand gemeint ist, wird mit nachhaltiger Entwicklung ein dynamischer Prozess beschrieben. Es ist ein kontinuierlicher Gestaltungs- und Lernprozess, der gesellschaftliche und betriebliche Transformation erfordert.

2.2 Die 17 Nachhaltigkeitsziele (SDGs) der Vereinten Nationen als Orientierungsrahmen

Auf dem Weltgipfel für nachhaltige Entwicklung 2015 beschloss die Generalversammlung der Vereinten Nationen die Agenda 2030 (UN-Generalversammlung, 2015).

Die Agenda 2030 basiert auf fünf Kernbotschaften, den sogenannten „5P“:
- **People** (Menschen): Die Würde des Menschen steht im Mittelpunkt.
- **Planet** (Planet): Den Planeten schützen und bewahren.
- **Prosperity** (Wohlstand): Wohlstand für alle Menschen fördern.
- **Peace** (Frieden): Friedliche und inklusive Gesellschaften aufbauen.
- **Partnership** (Partnerschaft): Globale Partnerschaften für nachhaltige Entwicklung stärken.

Mit der Agenda 2030 wurden 17 Ziele für nachhaltige Entwicklung (SDGs) verabschiedet. Sie bilden einen weltweit anerkannten Rahmen, der beschreibt, wie eine lebenswerte Zukunft aussehen kann. Sie wurden 2015 von allen 193 Mitgliedstaaten der Vereinten Nationen verabschiedet und gelten universell – für Industrie-, Schwellen- und Entwicklungsländer gleichermaßen. Die SDGs beschreiben nicht nur ökologische Herausforderungen, sondern umfassen das gesamte Spektrum gesellschaftlicher Entwicklung: von Armutsbekämpfung über Gesundheit, Bildung und Gleichstellung bis hin zu nachhaltigem Wirtschaften, Innovation und globaler Partnerschaft.

Abb. 3: Die 17 SDGs der Agenda 2030



Quelle: Engagement Global gGmbH für das Bundesministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung (BMZ), ➔ **https://www.17ziele.de/downloads.html**

Für Bildungsanbieter sind die SDGs vor allem aus vier Gründen relevant. Sie zeigen auf, dass

- nachhaltige Entwicklung weit mehr ist als Klimaschutz.
- ökologische, ökonomische und soziale Fragen untrennbar miteinander verbunden sind.
- die Auswirkungen auf nachhaltige Entwicklung globale Stellschrauben haben.
- den Zielen konkrete Unterziele zugeordnet sind, die auch auf berufliche Kompetenzen verweisen (z. B. Emissionen reduzieren, Ressourcen effizienter nutzen, Lieferketten transparent gestalten oder soziale Standards einhalten).

Sie bieten eine klare Struktur, um Bildungsangebote zu entwickeln, die sich an den realen Herausforderungen von Unternehmen und Gesellschaft orientieren. Viele Betriebe nutzen die SDGs inzwischen als strategischen Bezugsrahmen – sei es in der Berichterstattung, in der Produktentwicklung oder in der Personalstrategie. Wer Bildungsangebote entwickelt, die diese Logik aufgreifen, spricht die Sprache der Unternehmen und schafft Anschlussfähigkeit. Die SDGs sind damit nicht nur politisches Ziel, sondern ein praktisches Werkzeug für die Entwicklung von Bildungsangeboten.

Vertiefung: Wo steht Deutschland im internationalen Ranking?

Deutschland steht im SDG-Index 2025 zwar auf einem sehr guten 4. Platz, doch dieser Wert gibt nur ein vereinfachtes Gesamtbild wieder. Positiv hervorzuheben sind u. a. starke Ergebnisse bei Gesundheit (SDG 3), hochwertiger Bildung (SDG 4), Infrastruktur/Innovation (SDG 9), friedlichen und starken Institutionen (SDG 16) sowie Partnerschaften/Öffentliche Entwicklungszusammenarbeit (SDG 17). Es zeigt sich aber zugleich, dass Deutschland bei mehreren SDGs von einer tatsächlichen Zielerreichung noch entfernt ist.

Beispiel SDG 1 „Keine Armut“: Der Anteil der Bevölkerung, der trotz Steuern und staatlicher Transfers als arm gilt, ist seit 2012 kontinuierlich gestiegen – von rund 9,9 % (2012) auf 11,6 % im Jahr 2020. Um das SDG-Ziel zu erreichen, müsste dieser Wert jedoch bei etwa 6,1 % liegen. Das zeigt, dass es soziale Probleme auch in einem wohlhabenden Land wie Deutschland gibt oder diese sogar zunehmen. Beispiel SDG 12 „Nachhaltiger Konsum und Verbrauch“: Deutschlands inländischer Materialverbrauch plus der in Importen „versteckte“ Rohstoffbedarf liegt pro Kopf deutlich über dem nachhaltigen Zielkorridor. Die Entkopplung von Wirtschaftswachstum und Ressourcenverbrauch gelingt nur langsam. Hohe Importabhängigkeit bei energie- und materialintensiven Vorleistern (z. B. Metalle, Baustoffe, Agrarrohstoffe) tragen vor allem zu dieser Bilanz bei.

Neben dem nationalen Fortschritt wird im SDG-Index auch ein zweites Ranking betrachtet: der sogenannte Spillover-Index. Dieser misst, in welchem Ausmaß das Handeln eines Landes negative Folgen für andere Länder hat. Dazu zählen zum Beispiel Umweltzerstörung, Wasserverbrauch oder gefährliche Arbeitsbedingungen, die bei der Herstellung importierter Produkte entstehen. In diesem Bereich schneidet Deutschland sehr schlecht ab und liegt nur auf Platz 146. Das bedeutet, dass ein erheblicher Teil des deutschen Wohlstands auf Produktions- und Konsummustern beruht, die Probleme in anderen Ländern verursachen, etwa durch Umweltbelastungen oder schlechte Arbeitsbedingungen in globalen Lieferketten.

Das heißt: Deutschlands gute Platzierung im SDG-Index spiegelt starke Leistungen in mehreren Bereichen wider, darf aber nicht darüber hinwegtäuschen, dass es sowohl im Inland (z. B. bei Armutsbekämpfung und Ressourceneffizienz) als auch global (bei den Auswirkungen des eigenen Konsums) großen Handlungsbedarf gibt. Nachhaltigkeitsfortschritte wurden bisher nur teilweise erreicht und gehen zum Teil zulasten anderer Länder. Eine konsequente Umsetzung der Agenda 2030 erfordert daher, dass Deutschland die erreichten Stärken ausbaut und zugleich stärker Verantwortung für die globalen Folgen seines Wirtschaftens, seiner Lieferketten und seines Ressourcenverbrauchs übernimmt.

Recherchieren Sie auf der Website ➔ **https://dashboards.sdgindex.org/profiles/germany** die aktuelle Situation Deutschlands beim Erreichen der Ziele, analysieren Sie die zugrunde liegenden Indikatoren und deren Entwicklung, auch im Vergleich zu anderen Staaten.

2.3 Bildung als Schlüssel der Transformation

Unterziel 4.7 der Agenda 2030 ist eines der zentralen Elemente für die Bildungsarbeit im Kontext nachhaltiger Entwicklung. Es formuliert den Anspruch, dass alle Lernenden bis 2030 die notwendigen Kenntnisse und Qualifikationen erwerben sollen, um nachhaltige Entwicklung zu fördern. Bildung wird damit ausdrücklich als Motor gesellschaftlicher und betrieblicher Veränderung verstanden und nicht als nachgelagerte Maßnahme, sondern als Voraussetzung für eine nachhaltige Zukunft. Deutschland hat zur Erreichung des Ziels auf nationaler Ebene u. a. den „Nationalen Aktionsplan: Bildung für nachhaltige Entwicklung“ entwickelt und verfolgt dieses Ziel auf verschiedensten Ebenen mit diversen Partnern. Der Plan umfasst neben der Einbindung der Länder und Kommunen auch Partner der Zivilgesellschaft.

Für die berufliche Bildung hat dieses Unterziel eine besondere Bedeutung. Während viele SDGs auf staatliche oder wirtschaftliche Strukturen abzielen, richtet sich SDG 4.7 direkt an Bildungsinstitutionen und damit auch an Weiterbildungsanbieter. Es macht deutlich, dass nachhaltige Entwicklung nicht allein durch politische Entscheidungen oder technische Innovationen erreicht werden kann. Sie entsteht dort, wo Menschen lernen, reflektiert zu handeln, Verantwortung zu übernehmen und komplexe Zusammenhänge zu verstehen. Genau diese Fähigkeiten werden im beruflichen Kontext immer wichtiger.

Für Bildungsanbieter bedeutet SDG 4.7 zunächst, dass Nachhaltigkeit kein Zusatzthema ist, das man gelegentlich in ein Seminar einbaut, sondern ein grundlegendes Bildungsziel, das in allen Lernprozessen mitgedacht werden sollte. Es fordert eine Erweiterung des Bildungsverständnisses: weg von rein fachlicher Qualifizierung, hin zu einer Kompetenzentwicklung, die Werte, Haltungen und die Fähigkeit zur Gestaltung von Zukunft einschließt. Das heißt nicht, dass jede Weiterbildung zu einem Nachhaltigkeitsseminar werden muss. Aber es bedeutet, dass nachhaltigkeitsbezogene Kompetenzen in allen beruflichen Kontexten eine Rolle spielen.

Abb. 4: Das SDG/Ziel 4 „Hochwertige Bildung“ mit seinen Unterzielen



Quelle: BBNE-EcoNet in Anlehnung an Engagement Global gGmbH für das Bundesministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung (BMZ)

Konkret heißt das für die Gestaltung von Bildungsangeboten:

- Lernende sollen befähigt werden, die Auswirkungen ihres beruflichen Handelns auf Umwelt, Gesellschaft und Wirtschaft zu erkennen und verantwortungsvolle Entscheidungen zu treffen. Das kann bedeuten, Ressourcen effizienter einzusetzen, soziale Aspekte in der Teamarbeit zu berücksichtigen, Risiken entlang von Lieferketten zu verstehen oder nachhaltige Innovationen zu entwickeln. In vielen Fällen geht es nicht um zusätzliche Inhalte, sondern um eine neue Perspektive auf bestehende berufliche Aufgaben.

- SDG 4.7 fordert außerdem, dass Bildung Lernende dazu befähigt, aktiv an der Gestaltung nachhaltiger Entwicklung mitzuwirken. Für die berufliche Bildung bedeutet das: Beschäftigte sollen nicht nur Regeln befolgen, sondern selbstständig Lösungen entwickeln können. Das eröffnet neue didaktische Möglichkeiten, z. B. projektorientiertes Lernen, Fallstudien aus dem Unternehmensalltag, Design-Thinking-Prozesse oder Reflexionsaufgaben, die den Blick über den eigenen Arbeitsbereich hinaus erweitern. Bildungsanbieter können damit Lernräume schaffen, in denen nachhaltiges Handeln nicht nur vermittelt, sondern erlebt und ausprobiert wird.

Zusammengefasst bedeutet das SDG 4.7 für die berufliche Bildung: Nachhaltigkeit ist nicht nur ein Thema, sondern ein Bildungsauftrag. Es geht darum, Menschen zu befähigen, die Zukunft aktiv mitzugestalten, und zwar im eigenen Beruf, im Unternehmen und in der Gesellschaft. Bildungsanbieter spielen dabei eine zentrale Rolle, weil sie Lernprozesse gestalten, die Wissen, Werte und Handlungskompetenzen miteinander verbinden.

2.4 Die drei Dimensionen der Nachhaltigkeit

Nachhaltigkeit betrifft heute nahezu alle Lebensbereiche – von Umweltfragen über wirtschaftliches Handeln bis hin zu sozialen Themen. Sie lässt sich daher nicht eindimensional erfassen, sondern entsteht im Zusammenspiel von ökologischen, ökonomischen und sozialen Gesichtspunkten (Pufé, 2017). Dieses Zusammenspiel findet sich auch in den 17 Nachhaltigkeitszielen der Agenda 2030 wieder.

Ökologische Nachhaltigkeit bedeutet, dass natürliche Lebensgrundlagen und Ressourcen nur in dem Maße beansprucht werden, wie sie sich regenerieren können. Dies umfasst den schonenden Umgang mit Rohstoffen, den Schutz der Biodiversität und die Begrenzung von Umweltbelastungen.

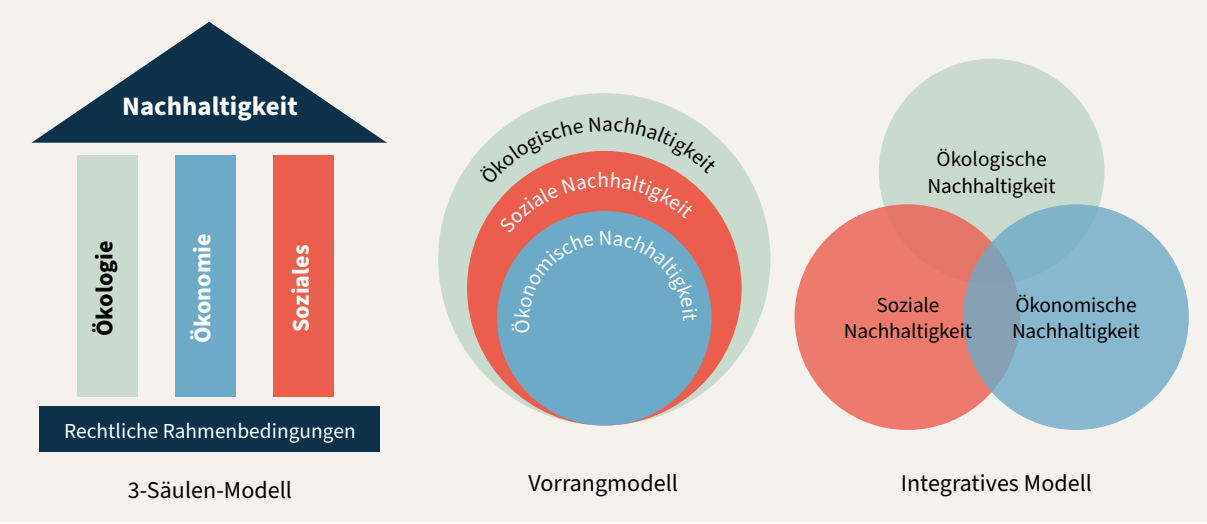
Ökonomische Nachhaltigkeit beschreibt eine Wirtschaftsweise, die nicht über ihre Verhältnisse lebt und dauerhaft betrieben werden kann. Sie zielt darauf ab, wirtschaftliche Stabilität zu gewährleisten, ohne die Ressourcenbasis für zukünftige Generationen zu gefährden.

Soziale Nachhaltigkeit fokussiert auf die Vermeidung sozialer Spannungen und die Anerkennung von Vielfalt. Sie umfasst faire Arbeitsbedingungen, Bildungsgerechtigkeit, gesellschaftliche Teilhabe und die Respektierung kultureller Unterschiede.

Handeln in der Arbeitswelt wirkt sich häufig auf alle drei Dimensionen aus und ruft damit Zielkonflikte hervor.

Für das Zusammenwirken der drei Dimensionen wurden verschiedene Nachhaltigkeitsmodelle entwickelt, wie das Drei-Säulen-Modell, das Vorrangmodell oder das integrative Modell (Pufé, 2017, S. 110). Sie sind aber mehr als theoretische Konstrukte. Sie helfen dabei, die Komplexität nachhaltiger Entwicklung verständlich zu machen und Lernenden Orientierung zu geben. Bildungsdienstleister, die diese Modelle kennen, können Inhalte klarer strukturieren, Zielkonflikte sichtbar machen und Lernprozesse so gestalten, dass sie an der Realität beruflicher Entscheidungen anknüpfen.

Abb. 5: Drei-Säulen-Modell, Vorrangmodell und integratives Modell



Quelle: BBNE-EcoNet in Anlehnung an Pufé (2017) und Zimmermann (2016)

Das Drei-Säulen-Modell etwa vermittelt anschaulich, dass Nachhaltigkeit ökologische, ökonomische und soziale Aspekte umfasst. Für viele Lernende ist das ein erster Zugang, der zeigt, dass nachhaltiges Handeln nicht nur mit Umweltfragen zu tun hat, sondern auch mit wirtschaftlicher Stabilität und sozialer Verantwortung. Das Vorrangmodell wiederum betont, dass ökonomisches und soziales Handeln langfristig nur möglich ist, wenn ökologische Grundlagen erhalten bleiben. Dieses Modell eignet sich besonders, um zu verdeutlichen, warum Unternehmen heute stärker auf Ressourcenverbrauch, Emissionen oder Biodiversität achten müssen. Das integrative Modell schließlich zeigt, dass die drei Dimensionen nicht getrennt voneinander existieren, sondern sich gegenseitig beeinflussen. Es bildet damit die Realität beruflicher Entscheidungen besonders gut ab, denn im Arbeitsalltag wirken Maßnahmen selten nur in eine Richtung.

Vertiefung: Modelle der Dimensionen von Nachhaltigkeit

Die Modelle zum Zusammenspiel der Dimensionen nachhaltiger Entwicklung werden stetig weiterentwickelt. An dieser Stelle sind zwei weitere komplexere Modelle aufgeführt, die eher für vertiefte Qualifizierungen eine gute Grundlage bilden.

Das Wedding-Cake-Modell (Rathworth, 2017) ordnet die Nachhaltigkeitsziele der Vereinten Nationen hierarchisch an. Die Biosphäre bildet die Grundlage menschlichen Lebens. Darauf bauen gesellschaftliche Strukturen auf, während wirtschaftliche Aktivitäten als Teil der Gesellschaft verstanden werden. Das Modell verdeutlicht damit, dass wirtschaftliche und soziale Entwicklung langfristig nur innerhalb ökologischer Grenzen möglich ist. Das Donut-Modell (Stockholm Resilience Centre, 2016) verbindet soziale Mindeststandards mit ökologischen Belastungsgrenzen. Der innere Ring beschreibt die sozialen Grundlagen für ein gutes Leben, etwa Gesundheit, Bildung und politische Teilhabe. Der äußere Ring markiert die planetaren Grenzen der Erde. Nachhaltige Entwicklung findet im Bereich zwischen beiden Ringen statt – einem sicheren und gerechten Handlungsraum für die Menschheit.

Tipps zur Vertiefung:

- ➔ **https://digitalzentrum-berlin.de/wp-content/uploads/2024/MDZ%20Berlin_Donut%C3%B6konomie_Transferpublikation.pdf**
- ➔ **https://www.youtube.com/watch?v=isjrrqNcya0**
- ➔ **https://www.stockholmresilience.org/research/research-news/2016-06-14-the-sdgs-wedding-cake.html**

Für Bildungsanbieter ist dieses Wissen aus mehreren Gründen wichtig.

- Erstens ermöglicht es ihnen, Lernenden unterschiedliche Perspektiven anzubieten und damit ein tieferes Verständnis zu fördern. Viele Teilnehmende kommen mit eigenen Vorstellungen oder Vorbehalten in Weiterbildungen. Die Modelle helfen, diese Vorstellungen einzuordnen und ein gemeinsames Verständnis zu entwickeln.
- Zweitens erleichtern die Modelle die didaktische Gestaltung von Bildungsangeboten. Sie bieten eine Struktur, an der sich Methoden, Fallbeispiele oder Reflexionsaufgaben orientieren können. Ein Unterricht, der auf einem klaren Modell basiert, wirkt nicht nur verständlicher, sondern auch relevanter für die Praxis. Lernende erkennen schneller, wie Nachhaltigkeit mit ihrem eigenen Arbeitsbereich zusammenhängt und welche Handlungsmöglichkeiten sie haben. Für Bildungsanbieter bedeutet das: Sie können Angebote entwickeln, die nicht nur informieren, sondern Kompetenzen fördern.
- Und drittens unterstützen die Modelle dabei, Zielkonflikte sichtbar zu machen – ein zentraler Bestandteil nachhaltigen Handelns. In nahezu jedem Beruf entstehen Situationen, in denen ökologische, ökonomische und soziale Ziele miteinander konkurrieren. Wer diese Spannungsfelder erkennt, kann Lernende gezielt darauf vorbereiten, Entscheidungen abzuwägen und verantwortungsvoll zu handeln.

Praxistipp: Diskussion von Zielkonflikten

Zielkonflikte sind kein Problem, sondern ein Lernanlass. In BBNE-Qualifizierungen sollten sie deshalb bewusst aufgegriffen und didaktisch genutzt werden, um nachhaltige Handlungskompetenz zu fördern. Durch die systematische Arbeit mit Zielkonflikten lernen Teilnehmende, nachhaltige Entwicklung als komplexen Entscheidungsprozess zu verstehen. Sie gewinnen Orientierung und Sicherheit beim Abwägen und erkennen ihre eigene Rolle als Gestaltende nachhaltiger Arbeit.

- An realen beruflichen Situationen ansetzen: Reale Fälle erhöhen die Relevanz und ermöglichen den Transfer in den Berufsalltag. Wählen Sie konkrete Beispiele aus der Arbeitswelt der Teilnehmenden, etwa:
  - Kostendruck versus Umweltstandards
  - Terminvorgaben versus Gesundheitsschutz
  - Effizienzsteigerung versus Beschäftigungssicherung
- Nachhaltigkeitsmodelle als Analysehilfe nutzen: Lassen Sie die Teilnehmenden den Zielkonflikt mithilfe eines Modells (z. B. Drei-Säulen-, Vorrang- oder integratives Modell) analysieren. So wird sichtbar, dass Entscheidungen selten „richtig oder falsch“, sondern meist abwägend sind.
  - Welche ökologischen, ökonomischen und sozialen Auswirkungen hat die Entscheidung?
  - Welche Dimension wird begünstigt, welche belastet?

- Perspektivenwechsel einbauen: Arbeiten Sie mit Rollen (z. B. Geschäftsführung, Beschäftigte, Umwelt, Kundschaft, Zulieferer). So wird ein Verständnis dafür entwickelt, dass unterschiedliche Interessen legitim sind und nachhaltige Lösungen häufig Kompromisse erfordern.
- Handlungsoptionen vergleichen, statt perfekte Lösungen zu suchen: Fordern Sie die Lernenden auf, verschiedene Lösungswege zu entwickeln und zu bewerten. Damit fördern Sie Entscheidungs- und Reflexionskompetenz statt reiner Wissensvermittlung:
  – Welche Option reduziert negative Folgen?
  – Welche langfristigen Auswirkungen sind zu erwarten?
- Reflexion gezielt anleiten: Schließen Sie jede Einheit mit Leitfragen ab, denn Reflexion verankert das Gelernte nachhaltig:
  – Wo erlebe ich ähnliche Zielkonflikte in meinem Arbeitsalltag?
  – Welche realistischen Spielräume habe ich dort?
  – Welche Verantwortung habe ich persönlich, und welche hat die Organisation?

2.5 Wie Nachhaltigkeit konkret wird – drei Grundstrategien für berufliches Handeln

Die drei Grundstrategien nachhaltigen Handelns (Pufé, 2017, S. 123) – Effizienz, Konsistenz und Suffizienz – bilden das Fundament, auf dem Unternehmen ihre Nachhaltigkeitsaktivitäten aufbauen. Sie beschreiben unterschiedliche Wege, wie ökologische, ökonomische und soziale Ziele miteinander in Einklang gebracht werden können. Für Bildungsanbieter sind diese Strategien ein praktisches Werkzeug, um Lerninhalte zu strukturieren, betriebliche Bedarfe zu verstehen und Bildungsangebote zu entwickeln.

- **Effizienz** zielt auf die ergiebigere Nutzung von Ressourcen, häufig durch Behebung von Fehlern und technische Innovationen. Das Ziel ist, mit weniger Ressourcen das Gleiche zu erreichen. Beispiele sind LED-Lampen, sparsame Fahrzeuge oder verbesserte Gebäudeisolierung.
- **Konsistenz** setzt auf alternative Stoffe, Technologien und Verfahren sowie geschlossene Kreisläufe. Das Ziel ist, den gleichen Effekt auf nachhaltigere Weise zu erreichen. Beispiele sind Mehrwegverpackungen, E-Mobilität oder Wärmepumpen.
- **Suffizienz** (Genügsamkeit) bedeutet die Änderung des Verhaltens in Konsum und Wirtschaften sowie das Hinterfragen von Bedürfnissen. Das Ziel ist, weniger Effekt erzielen zu müssen. Das heißt zum Beispiel, dass nicht alles gemacht wird, was gemacht werden könnte. Das kann den Verzicht auf Geschäftsreisen, Geräteanschaffungen, Datenmengen, Verpackungen oder Büroflächen betreffen. Oder auch, dass eine Werkstatt alte Geräte überholt, statt sie regelmäßig auszutauschen.

Die Grundstrategien sind in den jeweiligen konkreten Maßnahmen nicht immer klar voneinander abzugrenzen. So kann die Umstellung von Glühlampen auf LED-Leuchtmittel beispielsweise sowohl der Effizienz als der ergiebigeren Nutzung von Ressourcen als auch der Konsistenz, also dem Einsatz alternativer Technologien, zugeschrieben werden. Trotzdem sind die Grundstrategien als Perspektiven hilfreich bei der Frage, was erreicht werden soll und wie prinzipiell gehandelt werden muss.

2.6 Nachhaltigkeit in Aus- und Weiterbildung – die Standardberufsbildposition „Umweltschutz und Nachhaltigkeit“

Die seit 2021 geltenden vier Standardberufsbildpositionen sind für alle neu geregelten Ausbildungsberufe – nach dem Berufsbildungsgesetz (BBiG) und der Handwerksordnung (HwO) – verpflichtend. Mit diesen Mindestanforderungen werden berufliche Fertigkeiten, Kenntnisse und Fähigkeiten zur Erreichung beruflicher Handlungsfähigkeit vermittelt. Die Umsetzung soll im Ausbildungs- und Arbeitsalltag fest verankert sein und sich an realen beruflichen Aufgaben orientieren.



Vertiefung: Standardberufsbildpositionen

Es gibt vier Standardberufsbildpositionen, die zuletzt 2021 erneuert wurden. Es handelt sich um verbindliche Mindestanforderungen für die Bereiche „Organisation des Ausbildungsbetriebes, Berufsbildung sowie Arbeits- und Tarifrecht“, „Sicherheit und Gesundheit bei der Arbeit“, „Umweltschutz und Nachhaltigkeit“ und „Digitalisierte Arbeitswelt“.

Das Bundesinstitut für Berufsbildung (BIBB) informiert auf der Homepage zu den Themen und weist auf bestehendes Material hin.

➔ **https://www.bibb.de/de/134898.php**

Nachhaltigkeit ist nicht länger ein optionales Zusatzthema, sondern ein verbindlicher Bestandteil beruflicher Handlungsfähigkeit. Für Bildungsdienstleister ist es daher unerlässlich, die Standardberufsbildpositionen zu kennen und zu verstehen – nicht nur aus formalen Gründen, sondern weil sie die Grundlage für moderne, zukunftsorientierte Bildungsangebote bilden. Wer Bildungsangebote entwickelt, die diese Anforderungen aufgreifen, schafft unmittelbare Anschlussfähigkeit an die Realität der Betriebe und an die Erwartungen der Auszubildenden.

Darüber hinaus bieten die Standardberufsbildpositionen eine klare Orientierung für die didaktische Gestaltung von BBNE-Angeboten. Sie zeigen, welche Fähigkeiten für nachhaltiges berufliches Handeln zentral sind – etwa der verantwortungsvolle Umgang mit Ressourcen, das Erkennen von Umweltwirkungen, die Reflexion sozialer Aspekte oder die Fähigkeit, nachhaltige Lösungen im Arbeitsalltag zu entwickeln. Bildungsanbieter können diese Vorgaben nutzen, um Lernziele zu formulieren, Inhalte zu strukturieren und Methoden auszuwählen.

Tab. 1: Standardberufsbildposition drei für den Beruf Elektroniker*in für Automatisierungstechnik

Elektroniker*in für Automatisierungstechnik				
Standardberufs-bildposition	**Fertigkeiten, Kenntnisse und Fähigkeiten**	**Bezüge zu Nachhaltigkeit**	**Mögliche Aufgabenstellungen**	**SDG**
3a: Gesellschaft **Lieferkettensorg-faltspflichtengesetz** **(Lieferkettengesetz)**	• das Lieferkettensorg-faltspflichtengesetz kennen • als sozial verantwort-lich zertifizierte Be-zugsquellen ermitteln können • die eigenen Tätigkeiten mit dem Lieferketten-gesetz in Bezug setzen können	• Rohstoffextraktion und Aufbereitung in verschiedenen Län-dern zu Lasten von Umwelt und Gesell-schaft	• beschreiben, warum es das Lieferkettensorg-faltspflichtengesetz gibt und was damit erreicht werden soll • Darstellung der Zusam-menhänge von interna-tionalen Arbeitsrechts-standards (ILO) und Sta-tionen der Lieferketten verwendeter Produkte • …	8 16 17
3a: Gesellschaft **Soziale Verantwortung**	• Versorgungssicherheit von Rohstoffen • Verantwortung der Elektronikindustrie für international gültige Arbeitsrechte (ILO-Konventionen) • Transparenz bezüglich ökologischer Nach-haltigkeit und sozialer Verantwortung der Wertschöpfungskette des Unternehmens • faire Produkte	• Transparenz der Wert-schöpfungs- und Lie-ferketten • Diversität der Betei-ligten am ganzen Ar-beitsprozess • Wertschöpfung der Verarbeitenden im Gewerbe im Verhältnis zum Bruttoinlandspro-dukt	• Recherche der Lieferket-ten von Rohstoffen und Bauteilen mit dem Anlie-gen der Transparenz • eine Checkliste für die Beschaffung von Mate-rialien, Werkzeugen und Baugruppen entspre-chend den Grundsätzen nachhaltiger Entwick-lung erstellen • …	8
3b: Energie **Allgemein**	• Stromerzeugung aus fossilen und aus er-neuerbaren Quellen bewerten können • das EU-Energieeffizi-enzlabel kennen und auf die eigene Tätigkeit anwenden können • Zielkonflikt zwischen Energiewende und Rohstoffknappheit	• Umweltbelastungen durch Gewinnung fos-siler Rohstoffe • erneuerbare Energien und Energieeffizienz im Zusammenhang mit Klimaschutz	• anhand eines On-line-Tools den CO_2-Fußabdruck der Berufs-schule ermitteln, z. B. mit „Schools for Earth“ von Greenpeace (➔ **http://co2-schul-rechner.greenpeace.de**) • spielerisch die Thematik erschließen, z. B. durch das BMUV geförderte Lernspiel ➔ **https://www.klims21.rgeo.de/** • …	7 13

Quelle: Projektagentur BBNE

Ein weiterer wichtiger Aspekt ist die Kommunikation mit Unternehmen. Betriebe wissen zum Teil, dass Nachhaltigkeit in der Ausbildung verpflichtend ist, sind aber unsicher, wie sie diese Anforderungen praktisch umsetzen sollen. Bildungsanbieter können hier beraten, Orientierung geben und passende Qualifizierungsangebote entwickeln. Sie können erklären, wie Nachhaltigkeit in bestehende Ausbildungsprozesse integriert werden kann, welche Lerngelegenheiten sich im Arbeitsalltag bieten und wie Ausbilder*innen ihre Rolle in diesem Transformationsprozess wahrnehmen können. Dieses Wissen schafft Vertrauen und stärkt die Position von Bildungsanbietern als kompetente Partner.

Schließlich helfen die Standardberufsbildpositionen dabei, Nachhaltigkeit als Querschnittsthema zu verstehen. Sie machen deutlich, dass nachhaltiges Handeln nicht nur in bestimmten Berufen oder Tätigkeiten relevant ist, sondern in allen Bereichen der Arbeitswelt. Für Bildungsanbieter eröffnet das die Möglichkeit, BBNE nicht als isoliertes Thema zu behandeln, sondern als integralen Bestandteil beruflicher Bildung. Das erleichtert die Entwicklung von Angeboten, die Nachhaltigkeit mit fachlichen Inhalten verbinden und damit besonders wirksam sind.



Praxistipp: Berufsbezogene Informationen zu nachhaltiger Entwicklung

Die Projektagentur Berufliche Bildung für Nachhaltige Entwicklung hat eine umfangreiche Materialsammlung zu derzeit über 100 Ausbildungsberufen ausgearbeitet. Hier können Informationen abgerufen werden, aber auch die Bezüge einzelner Berufe zu den SDGs. In der Kategorie „Impulspapier“ können mögliche nachhaltigkeitsbezogene Aufgabenstellungen für ausgewählte Ausbildungsberufe abgerufen werden (siehe Tabelle Elektroniker*in für Automatisierungstechnik). Diese Quelle eignet sich vor allem bei berufsbezogenen Qualifizierungen.

➔ **https://www.pa-bbne.de/berufsbilder/**

3 BBNE wirksam umsetzen: Wie nachhaltiges Lernen in der Praxis gelingt

Nachdem die Grundlagen nachhaltiger Entwicklung gelegt wurden, richtet sich der Blick nun auf die Frage, wie Nachhaltigkeit in der beruflichen Bildung tatsächlich vermittelt werden kann. Für Trainer*innen bedeutet das, Lernräume zu gestalten, in denen Wissen, Reflexion und Handlungskompetenz zusammenkommen. Nachhaltigkeit ist kein Thema, das sich rein kognitiv erschließen lässt. Sie wird erst dann wirksam, wenn Lernende sie im beruflichen Kontext erleben, diskutieren und ausprobieren können.

Kapitel 3 greift zentrale didaktische Erkenntnisse aus dem Projekt BBNE-EcoNet auf. Es richtet den Blick auf die didaktischen und methodischen Grundlagen der BBNE. Ausgehend von der Frage, welche Kompetenzen Lernende für nachhaltiges berufliches Handeln benötigen, wird gezeigt, wie entsprechende Lernprozesse gestaltet werden können, welche normativen Leitplanken dabei gelten und warum hierbei erfahrungsbasierte Methoden eine besondere Rolle spielen. Ziel ist es, BBNE so umzusetzen, dass Wissen handlungswirksam wird.

Trainer*innen werden unterstützt, Lernräume zu schaffen, in denen Nachhaltigkeit nicht nur verstanden, sondern erlebt und wirksam in berufliches Handeln übersetzt wird. Dabei werden folgende Fragen beantwortet:

- Was wollen wir ermöglichen (3.1)?
- Wie gestalten wir Lernen (3.2)?
- Was dürfen/sollen wir dabei nicht tun (3.3)?
- Wo stößt Bildung an Grenzen (3.4)?
- Wie gehen wir praktisch damit um – Gamification als Beispiel (3.5)?



Praxistipp: Zehn didaktische Regeln für BBNE

Für die Umsetzung von BBNE wurden handlungsorientierte didaktische Regeln für Berufsschullehrkräfte entwickelt. Sie helfen auch Dozent*innen an anderen Lernorten, Lernprozesse so zu gestalten, dass Nachhaltigkeit nicht nur verstanden, sondern auch erlebt und in den beruflichen Alltag übertragen werden kann. Demnach gelingt Lernen dann, wenn es relevant, aktivierend, verständlich, strukturiert und anschlussfähig ist. Praktische Umsetzungsempfehlungen finden sich als Werkzeug 2, ab S. 22 im „Werkzeugkasten für einen nachhaltigkeitsorientierten Berufsschulunterricht“.

➔ **https://hibb.hamburg.de/wp-content/uploads/sites/33/2024/02/BBnE_Werkzeugkasten.pdf**

3.1 Kompetenzen entwickeln in der BBNE – mehr als Wissen vermitteln

Während die vorangegangenen Kapitel zentrale Inhalte und Wissensbestände der BBNE beschrieben haben, rückt dieses Kapitel eine andere Perspektive in den Fokus: die Frage, wozu dieses Wissen die Lernenden in der beruflichen Praxis befähigen soll. BBNE zielt nicht allein auf das Verstehen nachhaltigkeitsrelevanter Themen, sondern auf die Befähigung, dieses Wissen in komplexen, dynamischen und oft widersprüchlichen beruflichen und gesellschaftlichen Situationen anzuwenden. Kompetenzen beschreiben dabei keine Alternative zu Wissen, sondern dessen handlungsbezogene Integration: Sie verbinden Kenntnisse, Fähigkeiten, Haltungen und Werte zu einer handlungsfähigen Orientierung im Kontext nachhaltiger Entwicklung.

Folgende Kompetenzen gelten dabei als zentral:

- *starke Zukunftsorientierung,* also die Fähigkeit, zukünftige Entwicklungen vorauszudenken, u. a. ausgedrückt durch das „vorausschauende Denken und Handeln“ bzw. die „antizipatorische Kompetenz“.
- *Systemisches Denken*, sowohl als Verständnis für komplexe Zusammenhänge als auch als Kompetenz, mit Komplexität umzugehen, u. a. durch die Kompetenzen „interdisziplinär Erkenntnisse gewinnen“, „Risiken und Unsicherheiten erkennen“ bzw. direkt als „Systemdenken“ und „kritisches Denken“.
- *Werteorientierung*, die Fähigkeit zur Reflexion von Werten und ethischen Grundlagen: „Vorstellungen von Gerechtigkeit nutzen“, „eigene Leitbilder reflektieren“ bzw. „Normative Kompetenz“, „Selbstreflexion“.
- *Handlungs- und Partizipationsfähigkeit*, sowohl die Befähigung zum aktiven als auch zum gemeinschaftlichen Handeln, ausgedrückt durch „Gemeinsam planen und handeln“, „an Entscheidungsprozessen teilhaben“, „selbstständig planen und handeln“ bzw. „Strategische Kompetenz“, „Kooperationskompetenz“
- *Soziale Dimension*, mit der ebenfalls Befähigung zur Zusammenarbeit sowie zu sozialen Fähigkeiten: „Empathie zeigen“, „sich und andere motivieren“ bzw. „Kooperationskompetenz“
- *Umgang mit Komplexität*, die Befähigung zum Umgang mit Dilemmata und widersprüchlichen Anforderungen (s. o. zu „Zielkonflikten“), ausgedrückt durch „Zielkonflikte berücksichtigen“, „weltoffen Wissen aufbauen“ bzw. „Integrierte Problemlösungskompetenz“.

Diese Kompetenzen lassen sich nicht durch Frontalunterricht oder reine Wissensvermittlung entwickeln. BBNE ist erfolgreich, wenn Lernende nach der Qualifizierung nicht nur mehr wissen, sondern anders denken, besser abwägen und verantwortungsvoller handeln können.

Für die Praxis bedeutet das:

- Kompetenzen entstehen durch Tun und nicht (nur) durch Zuhören. Nachhaltigkeitskompetenzen entwickeln sich z. B. durch:
  - reale oder realitätsnahe Fallbeispiele,
  - Projekt- und Gruppenarbeit,
  - Planspiele, Simulationen, Rollenspiele,
  - Reflexion eigener beruflicher Erfahrungen.

- Lernangebote sollten daher handlungs- und erfahrungsorientiert sein. Nachhaltigkeit sollte immer an konkrete berufliche Situationen anknüpfen. „Was bedeutet das für meinen Arbeitsalltag?“ muss Leitfrage jeder Qualifizierung sein.
- Bildungsanbieter und Trainer*innen sind selbst Teil des Lernprozesses. Wer Nachhaltigkeitskompetenzen vermitteln will, muss sie selbst reflektiert anwenden können:
  – mit Zielkonflikten umgehen,
  – unterschiedliche Perspektiven zulassen,
  – keine einfachen Antworten vorgeben.

Das heißt, auch die Qualifizierung der eigenen Trainer*innen ist entscheidend. Die Rolle verschiebt sich von „Vermittler*in von Wissen“ zu Lernbegleiter*in und Moderator*in von Reflexionsprozessen. Haltung, Moderationskompetenz und methodische Vielfalt sind ebenso wichtig wie Fachwissen.

Die beschriebenen Kompetenzen machen deutlich: BBNE geht weit über die Vermittlung von Fachwissen hinaus. Die Kompetenzbeschreibungen werfen zugleich die Frage auf, wie solche komplexen Fähigkeiten überhaupt angebahnt werden können. Damit steht nicht mehr allein der Inhalt, sondern die Gestaltung von Lernprozessen im Mittelpunkt. Genau hier setzen die didaktischen Ansätze der Bildung für nachhaltige Entwicklung an.



Vertiefung: Kompetenzmodelle aus der allgemeinen Bildung für Nachhaltige Entwicklung

Zur Einordnung dieser Kompetenzbereiche werden häufig zwei Modelle herangezogen:

- das Modell der Gestaltungskompetenz nach de Haan (2008)
  ➔ **https://www.globaleslernen.de/sites/default/files/files/link-elements/die_zwoelf_kompetenzen_der_bne_de_haan.pdf**
- der UNESCO-Kompetenzrahmen für Nachhaltige Entwicklung (2017)
  ➔ **https://www.unesco.org/en/articles/education-sustainable-development-goals-learning-objectives**

Beide Modelle beschreiben ähnliche Kompetenzfelder, setzen jedoch unterschiedliche Schwerpunkte, etwa bei normativen Fragen, globalen Perspektiven oder der Betonung konkreter Handlungsfähigkeit.

Die Kompetenzmodelle erfüllen für Bildungsanbieter mehrere zentrale Funktionen:

- Sie bieten eine strukturierte Orientierung, welche Fähigkeiten für nachhaltiges Handeln relevant sind.
- Sie helfen, Lernziele klar zu formulieren und über reines Fachwissen hinauszugehen.
- Sie machen Zielkonflikte und komplexe Anforderungen sichtbar und damit didaktisch bearbeitbar.
- Sie unterstützen die systematische Planung von Bildungsangeboten von der Zieldefinition bis zur Evaluation.

Wir empfehlen, eines der etablierten Modelle bewusst als Referenzrahmen zu nutzen, jedoch nicht im Sinne einer starren Übernahme, sondern als flexible Grundlage, die an den eigenen Kontext angepasst wird. Entscheidend ist, ein klares, explizites Kompetenzverständnis zu entwickeln, dieses transparent in Bildungsangeboten zu verankern und es konsequent in Lernzielen, Methoden und Bewertung mitzudenken.

3.2 BBNE-Didaktik: instrumenteller, emanzipatorischer & transformativer Ansatz

In der Bildung für nachhaltige Entwicklung (BNE) haben sich zwei didaktische Ansätze etabliert, die aus dem allgemeinen BNE-Diskurs stammen und für die Berufsbildung nutzbringend adaptiert werden können (Gaubitz, 2023). Ein dritter Ansatz wird in der BNE- und Bildungswissenschaft, insbesondere im Diskurs um transformative Bildung, als Entwicklungsstrang diskutiert und hier entsprechend vorgestellt (Getzin & Singer-Brodowski, 2016). In der Literatur werden die ersten beiden Ansätze der Einfachheit halber häufig als BNE 1 und BNE 2 bezeichnet. In Anlehnung daran wird der dritte Ansatz hier als BNE 3 geführt. Für Bildungsakteur*innen ist es wichtig, diese Ansätze zu kennen, da sie bei der Planung von BBNE-Maßnahmen helfen. Für die berufliche Bildung sind diese Ansätze besonders relevant, weil sich BBNE nicht nur allgemein mit nachhaltiger Entwicklung, sondern auch mit normativ geprägten betrieblichen Anforderungen, Urteilsbildung und der Gestaltung von Praxis beschäftigt. Zugleich berührt BBNE gesellschaftliche Konflikte und Wertfragen und steht damit in einem Spannungsverhältnis zum Beutelsbacher Konsens (vgl. nächstes Kapitel). Dieser formuliert das Überwältigungsverbot, das Kontroversitätsgebot und die Lernendenorientierung als Leitlinien.

Der instrumentelle Ansatz (BNE 1) zielt auf die Vermittlung von Wissen, Regeln und verbindlichen Orientierungen, die nachhaltige Entwicklung im beruflichen Alltag ermöglichen und absichern. Er ist damit auch normativ geprägt, weil in Betrieben bereits festgelegte Zielvorstellungen und Anforderungen bestehen, die zu beachten sind. Dazu zählen etwa gesetzliche Vorgaben, Arbeitsschutz- und Umweltauflagen, Qualitätsstandards oder unternehmensinterne Regeln, etwa zur Reststoffsammlung, zum Umgang mit Ressourcen oder zu Diversität und respektvollen Umgangsformen. Gerade hier ist die didaktische Entscheidung wesentlich: Bestimmte Inhalte müssen als verbindliche Normen vermittelt werden, weil sie nicht beliebig verhandelbar sind und berufliches Handeln rahmen. In diesem Sinne kann BNE 1 dem Beutelsbacher Konsens nahekommen, wenn sie nicht indoktrinierend, sondern transparent und begründet erfolgt; problematisch wird sie dort, wo normative Vorgaben unreflektiert als einzig richtige Haltung gesetzt werden und Lernende an eigener Urteilsbildung gehindert würden.

Der emanzipatorische Ansatz (BNE 2) setzt dort an, wo nachhaltigkeitsbezogene Fragen nicht nur befolgt, sondern auch verstanden, abgewogen und beurteilt werden sollen. Die Lernenden sollen unterschiedliche Perspektiven prüfen, Zielkonflikte erkennen und begründete Positionen entwickeln können. Für die berufliche Bildung bedeutet dies, Lernräume zu schaffen, in denen Fragen offen verhandelt werden können, ohne den Lernenden

eine bestimmte Sichtweise aufzuzwingen. Gerade im Sinne des Beutelsbacher Konsenses ist es wichtig, kontroverse Fragen auch kontrovers zu behandeln und die Lernenden in die Lage zu versetzen, sich ein eigenes Urteil zu bilden. Dieser Ansatz ist besonders relevant, wenn keine eindeutige Regelantwort vorliegt oder wenn betriebliche Nachhaltigkeitsfragen mehrere vertretbare Lösungen zulassen.

Der transformative Ansatz (BNE 3) wird in der Diskussion als Entwicklungsstrang beschrieben, der über Reflexion hinaus auf Veränderungen von Denk- und Handlungsmustern abzielt. Er bezieht sich einerseits auf das transformative Lernen nach Mezirow (Steger, 2024) und andererseits auf das Konzept der „Großen Transformation" des Wissenschaftlichen Beirats der Bundesregierung Globale Umweltveränderungen (WBGU) (Wissenschaftlicher Beirat der Bundesregierung Globale Umweltveränderungen, 2011). Für die Berufsbildung kann dieser Ansatz besonders fruchtbar werden, wenn Lernende nicht nur bestehende Anforderungen nachvollziehen, sondern betriebliche Routinen, Prozesse und Gestaltungsspielräume kritisch weiterentwickeln. Genau hier entsteht jedoch eine Spannung zum Beutelsbacher Konsens: Wenn transformative Lernprozesse auf eine tiefgreifende Veränderung von Weltbildern und Handlungsorientierungen zielen, kann dies leicht in eine pädagogische Instrumentalisierung umschlagen, wenn die Lehrenden bereits festlegen, welche Transformation am Ende als richtig gelten soll. Deshalb ist BNE 3 in der beruflichen Bildung besonders sorgfältig zu handhaben und nicht als Freibrief für normativ eindeutige Veränderungsziele zu verstehen.

In der Bildungspraxis lässt sich daraus jedoch keine schematische Gleichsetzung von BNE 1 mit Wissen, BNE 2 mit Reflexion und BNE 3 mit Gestaltungskompetenz ableiten. Auch bei BNE 2 wird Wissen vermittelt, jedoch als Grundlage für die Darstellung unterschiedlicher Handlungsmöglichkeiten für eigene Entscheidungsprozesse. Bei BNE 1 hingegen werden Wissen und Handlungsanweisungen als verbindlich vermittelt. Die Entscheidung, welche Inhalte als verbindliche Normen vermittelt, welche als offene Fragen diskutiert und welche transformativ bearbeitet werden sollen, ist eine bewusste didaktische Wahl. Diese Verantwortung liegt bei den Lehrenden. Wichtig ist daher, dass Bildungsakteure je nach Thema und Zielsetzung bewusst entscheiden, ob sie eine nachhaltigkeitsbezogene Norm klar vermitteln, eine offene Urteilsbildung ermöglichen oder Lernräume für eigenständige Gestaltung eröffnen. Nicht jede Frage sollte offengehalten werden, aber auch nicht jede Frage ist normativ vorzugeben. Gerade in der Berufsbildung besteht die didaktische Herausforderung darin, zwischen verbindlichen Anforderungen, kontroversen Abwägungen und transformativen Entwicklungsmöglichkeiten angemessen zu unterscheiden.

Für die Arbeit mit Lernenden heißt das: Bei klaren Regeln, Pflichten und Standards, etwa zu Arbeitsschutz, Entsorgung oder Antidiskriminierung, ist eine deutliche normative Orientierung notwendig. Bei Zielkonflikten, zum Beispiel zwischen Kosten, Qualität, Ressourcenschonung und sozialer Verantwortung, sollten Lernende hingegen verschiedene Positionen kennenlernen und in der Lage sein, begründete Urteile zu fällen. Bei Entwicklungsaufgaben, bei denen neue betriebliche Lösungen gesucht werden, kann ein offener, transformativer Zugang hilfreich sein, solange die Lehrenden nicht vorwegnehmen, welches Ergebnis als einzig zulässig gilt.

Für die Weiterbildung von Lehrenden, Ausbildenden und Personalentwickler*innen ist zusätzlich wichtig, die eigene didaktische Rolle zu reflektieren. Hier geht es nicht nur um Inhalte, sondern auch um die Frage, wann BBNE-Maßnahmen normativ steuern, wann sie kontroverse Diskussionen eröffnen und wann sie Lernende zu eigenständiger Gestaltung befähigen sollen. Weiterbildung sollte daher insbesondere die Fähigkeit stärken, zwischen notwendigen Vorgaben und offenen Lernarrangements zu unterscheiden und die Grenzen zwischen legitimer Orientierung und problematischer Überwältigung zu erkennen.

Ein Beispiel ist der Umgang mit Reststoffen und Abfällen im Betrieb. Hier sind gesetzliche und betriebliche Vorgaben häufig nicht verhandelbar und müssen als verbindliche Normen vermittelt werden. Gleichzeitig kann im Sinne von BNE 2 diskutiert werden, welche Zielkonflikte bei Vermeidungs-, Sortier- oder Wiederverwendungspraktiken entstehen und welche Lösungen sich im jeweiligen Betrieb finden lassen. Ein transformativer Zugang könnte darüber hinaus die Frage aufwerfen, ob und wie der Betrieb seine gesamte Ressourcenlogik grundlegend überdenken kann – etwa durch Umstieg auf Kreislaufwirtschaft oder neue Geschäftsmodelle. Ein anderes Beispiel ist der Umgang mit Diversität im Team. Respektvolle Kommunikation, Antidiskriminierung und professionelle Zusammenarbeit sind verbindliche Anforderungen, zugleich können Lernende reflektieren, wie unterschiedliche Perspektiven produktiv einbezogen und bestehende Routinen weiterentwickelt werden können.

Für Bildungsakteure bedeutet das: BBNE verlangt eine didaktisch bewusste Balance zwischen normativer Orientierung, reflektierter Urteilsbildung und handlungsbezogener Öffnung. Die Qualität von BBNE zeigt sich gerade darin, dass Lernprozesse nicht nur Wissen vermitteln, sondern auch die Fähigkeit fördern, nachhaltigkeitsbezogene Anforderungen im beruflichen Alltag zu verstehen, kritisch einzuordnen und verantwortungsvoll mitzugestalten.

3.3 Überwältigungsverbot, Kontroversitätsgebot und Lernendenorientierung – der Beutelsbacher Konsens

BBNE berührt den Umgang Einzelner mit gesellschaftlichen Ressourcen, Regeln und Anliegen und damit zwangsläufig Werte, Haltungen und gesellschaftliche Konflikte. Daher wird (B)BNE in Teilen zur politischen Bildung gerechnet, und es stellt sich für Dozent*innen die Frage, wie solche Lernprozesse verantwortungsvoll gestaltet werden können. Eine wichtige Orientierung dafür bietet der Beutelsbacher Konsens (Bundeszentrale für politische Bildung, 2011). Er beschreibt drei grundlegende Prinzipien der politischen Bildung, die auch für Lernprozesse im Kontext von Nachhaltigkeit fordern, diese offen, reflektiert und wirksam zu gestalten.

Das erste Prinzip ist das Überwältigungsverbot. Es besagt, dass Lernende nicht im Sinne bestimmter Meinungen oder Handlungsweisen beeinflusst werden sollen. Gerade im Bereich Nachhaltigkeit, der für viele Menschen mit starken normativen Erwartungen verbunden ist, ist dies besonders relevant. Ziel ist es, Lernenden Raum zu geben, sich selbst eine fundierte Meinung zu bilden. Statt fertige Lösungen vorzugeben, sollten Lehrende Diskussionen anregen, unterschiedliche Perspektiven sichtbar machen und eigenständiges Denken fördern.

Praxistipp: Perspektiven öffnen

Statt zu sagen „Diese Maßnahme ist nachhaltig“, fragen Sie: „Welche Auswirkungen hätte diese Entscheidung auf Umwelt, Wirtschaft und Belegschaft?“ So entsteht ein Raum, in dem Lernende eigene Bewertungen entwickeln – ohne moralischen Druck.

Das zweite Prinzip ist das Kontroversitätsgebot. Nachhaltigkeitsthemen sind oft komplex und mit Zielkonflikten verbunden. Bildungsangebote sollten diese Spannungsfelder bewusst aufgreifen und unterschiedliche Sichtweisen einbeziehen. So lernen Teilnehmende, mit Unsicherheiten umzugehen, Argumente abzuwägen und tragfähige Entscheidungen zu treffen.

Praxistipp: Perspektivwechsel

Nutzen Sie kontroverse Fallbeispiele aus dem beruflichen Alltag und lassen Sie Kleingruppen unterschiedliche Rollen einnehmen (z. B. Geschäftsführung, Mitarbeitende, Kund*innen, Umweltbeauftragte). Jede Gruppe entwickelt ihre Sichtweise – und erst danach wird gemeinsam diskutiert.

Achten Sie als Moderator*in darauf, dass Fakten und Informationen von den Lernenden im ersten Schritt neutral in die Diskussion eingeführt werden und erst im zweiten Schritt ausdrücklich aus der Perspektive der eingenommenen Rolle heraus bewertet werden. Ermuntern Sie die Lernenden dazu, Informationen und Fakten neutral zu überprüfen, unabhängig davon, ob diese die eingenommene Rolle stützen oder schwächen, und Fehlinformationen sowie falsche Fakten als solche abzulehnen, weil diese den aufgeklärten Diskurs stören.

Das dritte Prinzip ist die Lernendenorientierung. Sie zielt darauf ab, die Erfahrungen, Interessen und konkreten Handlungskontexte der Lernenden einzubeziehen. Besonders in der Berufsbildung ist es entscheidend, an reale Arbeitssituationen anzuknüpfen und Lernende aktiv in Problemanalysen und Lösungsentwicklungen einzubinden. Dadurch wird Nachhaltigkeit nicht als abstraktes Thema vermittelt, sondern als konkrete Gestaltungsaufgabe im eigenen Arbeitsumfeld erfahrbar.

Praxistipp: Fokussierung

Starten Sie jede Einheit mit einer kurzen Übung: „Wo begegnet dir Nachhaltigkeit in deinem Arbeitsalltag?“ Lassen Sie die Teilnehmenden Beispiele sammeln und priorisieren. Diese Beispiele nutzen Sie dann als Ausgangspunkt für die weitere Arbeit.

Für die Praxis bedeutet das:

- Das Überwältigungsverbot schützt Lernende davor, in eine bestimmte Richtung gedrängt zu werden. Für Dozent*innen bedeutet das: Sie müssen nicht „überzeugen“, sondern befähigen.
- Das Kontroversitätsgebot fordert, dass unterschiedliche Positionen sichtbar gemacht wer-

den. Für Dozent*innen heißt das: Sie dürfen und sollen Widersprüche zulassen, denn sie sind Teil nachhaltiger Entscheidungsprozesse.
- Die Lernendenorientierung schließlich betont, dass Lernende eigene Interessen, Erfahrungen und Perspektiven einbringen sollen. Für Dozent*innen bedeutet das, Lernprozesse dialogisch zu gestalten und Lernende aktiv einzubeziehen.

3.4 Die Wissen-Handlungslücke – oder wie Wissen zum Handeln führt

Auch wenn Lernprozesse offen, kontrovers und lernendenorientiert gestaltet sind, zeigt die Praxis: Wissen, Einsicht und Zustimmung führen nicht automatisch zu verändertem Handeln. Viele Teilnehmende teilen nachhaltige Ziele, handeln im Berufsalltag jedoch weiterhin anders. Dieses Spannungsfeld wird als Wissen-Handlungslücke bezeichnet und stellt eine zentrale Herausforderung für die BBNE dar (Nanz et al., 2021). Sie beschreibt das Phänomen, dass Menschen zwar über Wissen verfügen, wie zum Beispiel über die Ursachen und Folgen des Stromverbrauchs in einem Unternehmen, dieses Wissen aber nicht unbedingt in konkretes Handeln übersetzen, wie zum Beispiel das Licht auszuschalten, wenn der Raum verlassen wird, oder die Montage eines Bewegungsmelders vorzuschlagen.

Aus der Lern- und Umweltpsychologie ist bekannt, dass Wissen allein meist nicht ausreicht, um Verhalten zu verändern. Ob Menschen nachhaltig handeln, hängt von einer Vielzahl weiterer Faktoren ab. Dazu gehören unter anderem persönliche Einstellungen und Werte, emotionale Betroffenheit, soziale Normen sowie die konkreten Rahmenbedingungen, in denen gehandelt wird. Auch Motivation spielt eine wichtige Rolle: Während manche Menschen aus innerer Überzeugung nachhaltig handeln, brauchen andere eher äußere Anreize oder Unterstützung, um ihr Verhalten zu ändern.



Praxistipp: Handlungsorientierung

Nutzen Sie kurze, alltagsnahe Experimente oder Simulationen, die zeigen, wie sich Entscheidungen auswirken. Beispiel: ein Mini-Planspiel, in dem Teams Entscheidungen zu Materialeinsatz, Zeitdruck und Kosten treffen müssen – und danach die ökologischen und sozialen Folgen sichtbar werden.

Starten Sie mit einer emotionalen Aktivierung: Bilder, Geschichten aus dem Betrieb, kurze Videos oder Zukunftsszenarien. Frage danach: „Was löst das bei dir aus – und warum?“ Das Klima-Gefühlsrad des Climate Mental Health Network kann dabei unterstützen.
➔ **https://www.climatementalhealth.net/wheel**

Arbeiten Sie mit echten Herausforderungen aus dem Betrieb der Teilnehmenden. Beispiel: „Wie können wir in unserem Bereich 10 % Material einsparen?“ Lassen Sie Teams konkrete Lösungen entwickeln.

Lassen Sie Lernende konkrete, kleine Handlungsoptionen für ihren Arbeitsbereich formulieren – maximal 5 Minuten Aufwand, sofort umsetzbar. Beispiel: „Was kann ich morgen anders machen?“

Für die Berufsbildung bedeutet das: Reine Wissensvermittlung greift zu kurz. BBNE-Angebote zielen darauf ab, Motivation zu stärken, persönliche Bezüge herzustellen und Handlungen konkret zu erleben. Ebenso wichtig ist es, Lern- und Arbeitsumgebungen so zu gestalten, dass nachhaltiges Verhalten praktikabel ist und als erwünscht wahrgenommen wird, zum Beispiel durch passende Strukturen, klare Erwartungen oder unterstützende Angebote im Arbeitsalltag. Erst durch das Zusammenspiel dieser Faktoren kann es gelingen, die Lücke zwischen Wissen und Handeln zu verringern und ein Verhalten zur nachhaltigen Entwicklung langfristig zu fördern.

Für die Praxis bedeutet das:
- Nachhaltigkeit erlebbar machen, denn eigene Erfahrungen wirken. Wenn Lernende spüren, wie Entscheidungen wirken, steigt die Wahrscheinlichkeit, dass sie später anders handeln.
- Bedeutung sichtbar machen, denn Emotionen sind ein Motor für Verhalten. Wenn Nachhaltigkeit emotional relevant wird, steigt die Motivation, etwas zu verändern.
- Viele handeln nicht nachhaltig, weil sie glauben, „es bringt ja nichts“. Kleine Schritte schaffen Erfolgserlebnisse und stärken die Selbstwirksamkeit.
- Praxisprobleme bearbeiten, denn wenn Nachhaltigkeit direkt an reale Probleme gekoppelt ist, wird sie relevant und die Umsetzung wahrscheinlicher.
- Hindernisse offen ansprechen, denn diese Lücke entsteht oft durch Barrieren, nicht durch fehlendes Wissen. Wenn Barrieren sichtbar werden, können sie überwunden werden.

3.5 Gamification für BBNE – mehr als nur Spielen

Wenn nachhaltiges Handeln nicht allein aus Wissen entsteht, sondern Erfahrung, Emotion und Selbstwirksamkeit benötigt, müssen Lernformate genau hier ansetzen. Erfahrungsbasierte und aktivierende Methoden können helfen, abstrakte Zusammenhänge erlebbar zu machen und Handlungsspielräume zu öffnen. Ein besonders wirkungsvoller Ansatz hierfür ist Gamification. Gamification meint nicht „Spielerei“, sondern den gezielten Einsatz spielerischer Elemente, um Lernprozesse zu vertiefen. Gerade in der BBNE geht es oft um komplexe Systeme, Zielkonflikte und langfristige Folgen von Entscheidungen – Dinge, die sich schwer in einer PowerPoint-Folie abbilden lassen. Gamification für BBNE hat folgende Vorteile:
- Komplexität wird greifbar: In Planspielen oder Simulationen erleben Teilnehmende direkt, wie sich Entscheidungen auf Umwelt, Kosten, Team oder Kund*innen auswirken.
- Zielkonflikte werden sichtbar: Wenn ein Team z. B. im Spiel zwischen kurzfristigem Gewinn und langfristiger Ressourcenschonung wählen muss, wird Nachhaltigkeit als Abwägungsprozess erfahrbar.
- Rollenwechsel wird möglich: Lernende können in andere Perspektiven schlüpfen (Geschäftsführung, Mitarbeitende, Umweltbeauftragte, Kund*innen) und so die Vielschichtigkeit betrieblicher Entscheidungen verstehen.

Abb. 6: Lehr-/Lernpaket mit Kartenspiel „EcoBattle“ und Wimmelposter „EcoSphere“ sowie Anleitung; entwickelt im Projekt BBNE EcoNet, kostenlose Bestellungen an
➔ **bbne-econet@f-bb.de**



Quelle: BBNE-EcoNet

Praxistipp: Kartenspiel „EcoBattle“ und Wimmelbild „EcoSphere“

Ein Beispiel für die praktische Umsetzung ist ein Lehr- und Lernpaket, das im Projekt BBNE-EcoNet entwickelt wurde. Es kombiniert das Kartenspiel „EcoBattle“ mit dem Wimmelbildposter „EcoSphere“. Beide Elemente zielen nicht nur auf die Vermittlung von Wissen ab, sondern reflektieren auch Emotionen, soziale Dynamiken und Prozesse. Das Kartenspiel arbeitet mit Begriffen aus den drei Dimensionen der Nachhaltigkeit – Ökologie, Ökonomie und Soziales – und ermöglicht einen spielerischen Zugang zu zentralen Begriffen. Durch Elemente wie Teamwettbewerb, Zeitdruck und unterschiedliche Schwierigkeitsgrade entsteht eine aktivierende Lernumgebung. Die Teilnehmenden setzen sich nicht nur passiv mit Inhalten auseinander, sondern erklären, diskutieren und übertragen Begriffe in eigene Kontexte. Dadurch werden neben dem fachlichen Verständnis auch kommunikative Fähigkeiten und die gemeinsame Auseinandersetzung mit Nachhaltigkeit gestärkt. Das Wimmelbild bildet typische Situationen aus dem Arbeitsalltag ab, in denen nachhaltiges Handeln eine Rolle spielt. Als dauerhaft sichtbares Element im Lern- oder Arbeitsumfeld regt es dazu an, immer wieder ins Gespräch zu kommen und eigene Erfahrungen einzubringen. So unterstützt es informelle Lernprozesse und erleichtert den Transfer in die Praxis.

5-Minuten-Gespräche eignen sich hervorragend, um abstrakte Begriffe wie „Ressourcenschonung“ in tägliche Routinen und eine bewusste Einstellungsänderung zu übersetzen. Es handelt sich hierbei um wiederkehrende, sehr kurze Ansprachen zum Thema. Das Wimmelbild dient hierbei als Gesprächsanlass, wenn es in der alltäglichen Lern- und Arbeitsumgebung sichtbar angebracht ist.

In Kombination wirken solche Methoden auf mehreren Ebenen: Sie fördern nicht nur Wissen, sondern stärken auch Motivation, Selbstwirksamkeit und den sozialen Austausch. Gerade im Hinblick auf die zuvor beschriebene Wissens-Handlungs-Lücke können sie dazu beitragen, nachhaltiges Verhalten greifbarer und anschlussfähiger an den Alltag zu machen.

Für die Praxis bedeutet das:

- Nutzen Sie einfache, aber realitätsnahe Szenarien aus der Arbeitswelt der Teilnehmenden (z. B. Materialbeschaffung, Schichtplanung, Prozessoptimierung).
- Halten Sie die Regeln schlank, damit der Fokus auf den Entscheidungen und ihren Folgen liegt und nicht auf der Spielmechanik.
- Planen Sie ausreichend Zeit für die Auswertung ein: Die Reflexion nach dem Spiel ist didaktisch wichtiger als das Spiel selbst.
- Passen Sie die Spiele an die Lernenden an und finden Sie für die Gruppe die richtige Balance zwischen Gamification und weiteren Methoden.

4 BBNE als Innovationstreiber – drei Tipps für ein innovatives Produktportfolio

Nach den Didaktik-Tipps und der Frage, wie nachhaltige Entwicklung in Lernprozessen wirksam vermittelt werden kann, richtet dieses Kapitel den Blick auf die strategische Ebene: Wie gelingt es Bildungsdienstleistern, BBNE nicht nur als einzelnes Seminar oder Zusatzmodul anzubieten, sondern als festen Bestandteil ihres Angebotsportfolios zu verankern?

In vielen Fällen entstehen Angebote zunächst als Reaktion auf Anfragen von Betrieben oder Förderprojekten. Doch um langfristig wirksam zu sein, braucht BBNE mehr als punktuelle Aktivitäten. Es braucht eine strategische Verankerung, die das gesamte Portfolio stärkt, neue Zielgruppen erschließt und Bildungsanbieter als kompetente Partner*innen in der nachhaltigen Transformation positioniert.

In diesem Kapitel geht es darum, wie Bildungsdienstleister BBNE aktiv in ihr Portfolio integrieren können – nicht als Reaktion, sondern als Innovation. Dazu werden drei Ansätze vorgestellt, die zeigen, wie BBNE-Angebote entstehen können.

- Design Thinking als nutzerzentrierter Innovationsprozess
- Diffusionstheorie als Orientierung für die Markteinführung neuer Angebote
- Ansoff-Matrix als strategisches Instrument zur Portfolioentwicklung



Praxistipp: Nachhaltige Lernorte schaffen

In Design-Thinking-Prozessen mit elf Weiterbildungsanbietern wurde deutlich, wie wichtig es ist, sich sowohl mit wirksamen BBNE-Angeboten für Kund*innen als auch mit der eigenen Rolle als moderner, attraktiver Arbeitgeber auseinanderzusetzen. Viele Bildungsorganisationen möchten heute aktiv gestalten, wie Nachhaltigkeit in ihrem Alltag, ihren Strukturen und ihrem Selbstverständnis verankert werden kann. Gleichzeitig wächst die Erwartung, dass Lernorte selbst ein Beispiel für nachhaltiges Handeln sind – pädagogisch, sozial und organisatorisch.

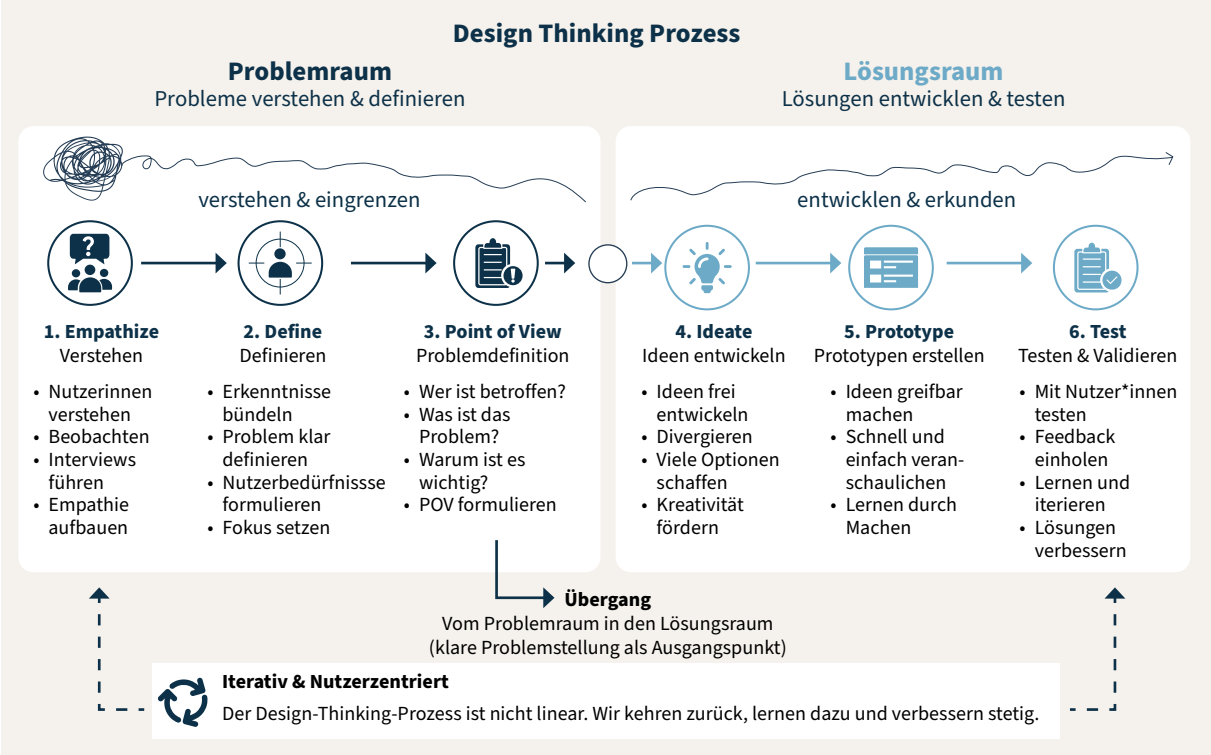
Der Leitfaden *„Nachhaltige Lernorte gestalten“* bietet dafür eine praxisnahe Orientierung. Er zeigt, wie Bildungsorganisationen Nachhaltigkeit systematisch und ganzheitlich entwickeln können, und zwar weit über ökologische Maßnahmen hinaus. Nachhaltige Lernorte verbinden pädagogische Qualität, soziale Verantwortung und ökonomische Stabilität zu einem stimmigen Gesamtbild. Im Zentrum stehen vier Handlungsfelder, die Weiterbildungsanbieter dabei unterstützen, ihre Einrichtungen zukunftsfähig auszurichten und als Lernorte sichtbar zu machen, die Nachhaltigkeit glaubwürdig leben.

➔ **https://www.bibb.de/dienst/publikationen/de/16691**

4.1 Tipp 1: Hohe Nutzerzentrierung durch Design Thinking

Bildungsanbieter sehen sich heute mit der Herausforderung konfrontiert, Angebote zu entwickeln, die den Bedürfnissen der Lernenden und der Betriebe gerecht werden. Design Thinking ist besonders wertvoll für die Entwicklung innovativer Bildungsangebote. Der Ansatz unterstützt dabei, die Perspektive der Nutzenden konsequent einzunehmen, Entwicklungsprozesse systematisch zu strukturieren und zugleich Raum für Innovation zu schaffen. Dadurch entstehen Angebote, die passgenauer, praxisnah und anschlussfähig sind. In Design-Thinking-Prozessen bewegt man sich vom Problemraum zum Lösungsraum (vgl. Abb. 7).

Abb. 7: Beispielhafte Prozessschritte im Design Thinking



Quelle: BBNE-EcoNet in Anlehnung an Hasso Plattner Institute of Design at Stanford University (2012)

Im Problemraum steht das Verstehen und Definieren eines Problems im Mittelpunkt. Der Prozess beginnt mit der Phase *Empathize*, in der die Bedürfnisse, Herausforderungen und Perspektiven der Nutzer*innen untersucht werden. Dies geschieht beispielsweise durch Persona-Erstellung, Beobachtungen, Interviews oder Gespräche. Ziel ist es, ein tiefes Verständnis für die Zielgruppe aufzubauen. Darauf folgt die Phase *Define*, in der die gesammelten Erkenntnisse gebündelt und strukturiert werden. Hier wird das eigentliche Problem klar formuliert und eingegrenzt. Die Gestaltenden entwickeln ein gemeinsames Verständnis dafür, worin die zentrale Herausforderung besteht und welche Bedürfnisse besonders relevant sind. Die dritte Phase im Problemraum ist Konsistenz zu den anderen Schritten herstellen. *Point of View*. In diesem Schritt wird das Problem konkret beschrieben: Wer ist betroffen? Warum ist das Problem wichtig? Welche Perspektive soll eingenommen werden? Diese klare Problemstellung bildet die Grundlage für alle weiteren Schritte.

Anschließend wechselt man in den Lösungsraum. Dieser Wechsel verdeutlicht, dass erst durch ein fundiertes Problemverständnis (Problemraum durchlaufen) gezielt Lösungen entwickelt werden sollten. Hier folgen drei weitere Phasen. In der Phase *Ideate* entwickeln die Teilnehmenden kreative Ideen und Lösungsansätze. Dabei steht divergentes Denken im Vordergrund: möglichst viele Ideen sammeln, unterschiedliche Perspektiven zulassen und innovative Ansätze fördern. Anschließend werden in der Phase *Prototype* erste greifbare Modelle oder Entwürfe erstellt. Diese Prototypen dienen dazu, Ideen sichtbar und testbar zu machen – einfach, schnell und praxisnah. In der letzten Phase *Test* werden die entwickelten Lösungen mit Nutzer*innen überprüft und bewertet. Feedback hilft dabei, Schwächen zu erkennen und Verbesserungen vorzunehmen.

Ein zentrales Element ist der iterative und nutzerzentrierte Charakter des Design Thinking. Der Prozess verläuft nicht linear, sondern zyklisch: Erkenntnisse aus Tests können dazu führen, dass frühere Schritte erneut durchlaufen und Lösungen kontinuierlich verbessert werden.

Für Bildungsanbieter bietet Design Thinking mehrere Vorteile bei der Entwicklung von innovativen Bildungsangeboten:

- Nutzerzentrierung statt Angebotslogik: Bildungsangebote entstehen oft aus der Sicht der Organisation („Was können wir anbieten?“) oder aufgrund kurzfristiger Anfragen seitens der Kund*innen („Was fragen die Kund*innen nach?“). Design Thinking dreht diese Perspektive um und fragt: „Was brauchen unsere Lernenden wirklich?“ Durch Interviews, Beobachtungen und Personas werden Bedürfnisse sichtbar, die sonst ggf. übersehen würden.
- Komplexe Herausforderungen strukturiert bearbeiten: Die Entwicklung neuer Bildungsangebote ist aufgrund unterschiedlicher Zielgruppen, verschiedener Lernformate, betrieblicher Anforderungen oder gesetzlicher Rahmenbedingungen oft sehr komplex. Design Thinking bietet einen klaren Prozess, der dabei hilft, diese Komplexität zu ordnen und Schritt für Schritt zu bewältigen.
- Kreativität fördern und neue Ideen ermöglichen: Gerade bei potenziellen Zukunftsthemen wie Nachhaltigkeit sind neue Formate, Lernwege und Denkweisen gefragt. Design Thinking schafft Räume, in denen Teams frei denken, experimentieren und neue Ideen entwickeln können.
- Schnelles Testen statt langes Planen: Anstatt monatelang ein Angebot zu entwickeln, das am Ende möglicherweise nicht genutzt wird, setzt Design Thinking auf frühes *Prototyping* und *Testing*. Erste Ideen werden schnell sichtbar gemacht, mit echten Nutzer*innen getestet und bei Bedarf angepasst oder verworfen.
- Interdisziplinäre Zusammenarbeit stärken: Gute Bildungsangebote entstehen durch Kooperation und Austausch. Design Thinking bringt Didaktik, Vertrieb, Projektmanagement, Fachbereiche und manchmal sogar Kund*innen an einen Tisch. Das führt zu besseren Lösungen und stärkt die interne Zusammenarbeit.

Nachfolgend werden ausgewählte Ansätze und Praxistipps für die einzelnen Prozessschritte vorgestellt. Zu beachten ist, dass Design Thinking und die Methoden sehr vielfältig sind und flexibel auf eigene Bedürfnisse wie z. B. personelle und zeitliche Ressourcen angepasst werden können. In BBNE-EcoNet hat das Projektteam die Prozesse mit Bildungsanbietern vorbereitet, nachbereitet und moderiert. Diese Rolle kann auch durch interne Akteure abge-

deckt werden, es empfiehlt sich jedoch eine Person, die klar die Rolle der Moderation übernimmt, unabhängig von der fachlichen Diskussion.

Praxistipp: Persona-Workshop (Schritt 1: Nutzer*innen verstehen)

Ein Persona-Workshop ist ein strukturierter Prozess, in dem Teams eine fiktive, aber realitätsnahe Zielperson entwickeln. Diese repräsentiert typische Merkmale, Bedürfnisse, Herausforderungen und Motivationen einer bestimmten Zielgruppe. Personas helfen Bildungsdienstleistern dabei, Lernangebote passgenauer zu entwickeln, da sie die Perspektive der Lernenden bzw. der betrieblichen Kund*innen sichtbar machen und den Entscheidungsprozess leiten.

Aufwand: mit Vor- und Nachbereitung ca. 8 Stunden

Material: große Papierbögen, mehrere Stifte und Karten, Persona-Gestaltungsvorlagen digital oder analog (z. B. über Miro oder Canva), Zeitschriften zur Bebilderung der Persona

Ablauf:

- Ziel der Persona-Erstellung verdeutlichen: Zielgruppen besser verstehen, Angebote stärker an Bedarfen ausrichten, Lernformate zielgerichtet entwickeln → Personas machen Zielgruppen greifbar
- Rahmenbedingungen festlegen:
  - Für welche Zielgruppen werden Personas entwickelt?
  - Wie viele Personas sind sinnvoll? (meist 2–4)
  - Welchen Detailgrad sollen sie haben?
  - Wofür werden sie konkret genutzt? (z. B. Angebotsentwicklung, Marketing)
- Datenbasis sammeln: Personas sollten nicht rein spekulativ entstehen, sondern auf vorhandenen Informationen basieren. Das können z. B. Erfahrungen aus bisherigen Bildungsangeboten, Rückmeldungen von Teilnehmenden, Gespräche mit Unternehmen oder Auftraggebern, Marktbeobachtungen und Studien sein.
- Persona erstellen: Es gibt mehrere Themen, die bei der Erstellung berücksichtigt werden können. Ziel ist, eine Vorstellung von dieser Persona zu bekommen, wie sie sich im Privat- und Berufsleben verhält, was ihr wichtig ist.
  - Basisinformationen (Name, Alter, Bild, Beruf, Branche, Rolle)
  - Ziele und Motivation
  - Herausforderungen und Pain Points
  - Einstellung und Haltung zu Nachhaltigkeit
  - Lernbedarfe und Lernverhalten
  - Alltagssituationen „Ein Tag im Leben von …“
- Ableitung für Bildungsangebote: Der letzte Schritt ist zentral und die Brücke zur Erstellung von Bildungsangeboten
  - Welche konkreten Bildungsbedarfe lassen sich ableiten?
  - Welche Formate passen zur Persona?
  - Welche Inhalte sind besonders relevant?
  - Welche Ansprache funktioniert?

Zu beachten

- Personas sind keine Stereotype, denn Personas basieren auf echten Beobachtungen
- Zentral ist die Ableitung der Implikationen für Bildungsangebote, die bei der Entwicklung berücksichtigt werden sollen, d. h., Konzeptentwickler*innen sollten in Persona-Workshops eingebunden werden
- Interdisziplinäres Arbeiten ist wichtig, um unterschiedliche Perspektiven zu berücksichtigen
- Personas nicht ausschließlich über KI erstellen lassen: Erst der Prozess und die Auseinandersetzung mit der Persona befähigen zu passgenauen Angeboten

Internetquelle: → https://designthinking-methods.de/2Definition/personas.html

Praxistipp: Interne und externe Recherche, Marktrecherche (Schritt 2: Erkenntnisse bündeln, Problem definieren)

Eine systematische interne und externe Recherche dient dazu, eine faktenbasierte Entscheidungsgrundlage für die Entwicklung von BBNE-Angeboten zu schaffen. Während die interne Recherche vorhandenes Wissen, Erfahrungen und bestehende Angebote innerhalb der eigenen Organisation sichtbar macht, richtet sich die externe Recherche auf Markttrends, Bedarfe, Wettbewerbsangebote sowie gesellschaftliche und regulatorische Rahmenbedingungen. Ziel ist es, Chancen, Lücken und Innovationspotenziale im eigenen Bildungsportfolio zu identifizieren.

Aufwand: je nach Tiefe und Datenbasis ca. 4–8 Stunden

Material: Zugriff auf interne Dokumente und Evaluationen, Internetrecherche (Websites, Studien, Fachportale, Förderaufrufe), einfache Strukturierungswerkzeuge (z. B. Tabellen, Mindmaps, Whiteboards)

Ablauf:

- Ziel klären: Welche Fragestellung soll die Recherche beantworten? (z. B. neue Zielgruppen, neue Themenfelder, neue Formate)
- Interne Recherche: Analyse bestehender Angebote, Projekte, Evaluationen, Rückmeldungen von Teilnehmenden und Betrieben, internes Erfahrungswissen
- Externe Recherche: Analyse von Marktangeboten, Förderprogrammen, politischen Strategien, Branchenentwicklungen, Studien, Wettbewerbern
- Strukturierung und Verdichtung der Ergebnisse (z. B. Themencluster, Trends, offene Bedarfe)
- Ableitung erster Hypothesen für neue oder weiterzuentwickelnde BBNE-Angebote

Zu beachten:

Interne und externe Perspektiven bewusst zusammenführen

Nicht nur bestehende Angebote betrachten, sondern auch „blinde Flecken“ und unerfüllte Bedarfe

Trends kritisch prüfen: Relevanz für eigene Zielgruppen und den eigenen Wirkungskreis einschätzen

Ergebnisse nicht als fertige Lösungen, sondern als Ausgangspunkt für weitere Schritte (z. B. Personas, Prototyping) verstehen

Marktrecherche auch als Lernprozess für das Team nutzen

Internetquelle: ➔ https://marketing.ch/lexikon/desk-research/

Praxistipp: Formulierung der Challenge (Schritt 3: Point of View)

Was wollen wir erreichen? Dies ist eine der zentralen Fragen im Design-Thinking-Prozess. In manchen Fällen steht diese Frage bereits im Vorfeld fest, bspw. wenn die Geschäftsführung bereits entschieden hat, ein BBNE-Angebot auf den Markt zu bringen. Manchmal sind die Aushandlungsprozesse zu dieser Frage langwierig, aber auch fruchtbar. Eine Challenge oder ein Problem-Statement gibt den Rahmen für eine Lösung vor. Ziel ist es, die zentrale Frage in einem Satz zu formulieren und dabei ein gemeinsames Verständnis zu erarbeiten.

Aufwand: 60 bis 120 Minuten, mehrere Iterationen sinnvoll

Material: Vorlagen zur Formulierung digital oder analog

Ablauf:

- Eine Vorlage für die Erstellung auswählen (vgl. Internetquelle)
- W-Fragen beantworten
  - *Warum* ist das Problem wichtig? *Warum* wurde es noch nicht gelöst? *Warum* tritt es auf?
  - *Wer* ist beteiligt? *Wer* ist betroffen? *Wer* sind Entscheider*innen?
  - *Was* wissen wir? *Was* würden wir gerne wissen?
  - *Wann* wollen wir ein Ergebnis sehen?
  - *Wo* findet das Problem statt? *Wo* wurde es schon einmal gelöst?
  - *Wie* könnte das Problem eine Chance sein? *Wie* könnte es gelöst werden?
- Challenge formulieren und dabei iterativ vorgehen: Vervollständigen Sie dabei den Satz möglichst konkret:

Wie können wir (*was?*) für (*wen?*) neu gestalten, damit (*welches Bedürfnis*) befriedigt wird? Dabei berücksichtigen wir (*Rahmenbedingungen*).

Beispiele:

- Wie können wir BBNE-Lernangebote für kaufmännische Ausbildungsberufe neu gestalten, damit die Anforderungen nachhaltigen Wirtschaftens im Ausbildungsalltag wirksam aufgegriffen werden?
- Wie können wir als Bildungsanbieter die Gestaltung von Lernmodulen in der dualen Ausbildung neu gestalten, damit Auszubildende Entscheidungs- und Handlungskompetenzen für nachhaltige betriebliche Prozesse (z. B. Materialeinsatz, Energieverbrauch, Entsorgung) praxisnah erwerben und anwenden können?

Internetquelle: Vorlagen sind in unterschiedlicher Aufbereitung im Internet (z. B. ➔ https://www.dt-toolbook.com/problem-statement) oder in Kooperationstools wie Conceptboard oder Miro mit den Suchwörtern „Point of View“ oder „Problemstatement“ zu finden.

Praxistipp: 2 × 2-Matrix (Schritt 4: Ideen entwickeln)

Die 2 × 2-Matrix ist ein einfaches, aber wirkungsvolles Instrument, um Ideen, Strategien oder Optionen systematisch zu vergleichen und zu priorisieren. Sie unterstützt dabei, komplexe Entscheidungen zu vereinfachen, unterschiedliche Optionen sichtbar zu machen und klare Schwerpunkte zu setzen. Die 2 × 2-Matrix hilft nicht, die perfekte Entscheidung zu treffen, sondern die richtigen Prioritäten zu setzen.

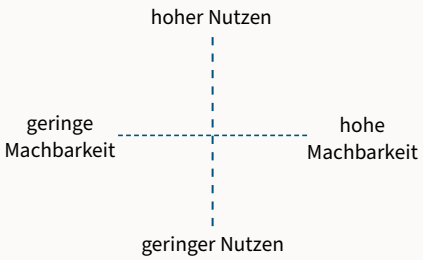
Aufwand: 3–4 Stunden

Material: Skizzenpapier, Karten, Stifte oder digitale Moderationstools

Ablauf:

- Zunächst muss definiert werden, was analysiert oder entschieden werden soll (Bezug zur Challenge).
- Anschließend müssen passende Achsenbeschrif tungen ausgewählt werden, die in den Kontext des Projekts passen, z. B. Wirkung vs. Aufwand (am häufigsten), Innovation vs. Risiko, Nachfrage vs. Umsetzbarkeit. Die positiv empfundenen Aus-prägungen der Achsen weisen nach oben bzw. rechts.
- Anschließend werden Ideen gesammelt und gemeinsam diskutiert, in welchen Quadranten die Idee eingeordnet werden kann.
- Abschließend werden Ideen ausgewählt. Die Ideen im rechten oberen Quadranten sollten dabei priorisiert werden, da sie z. B. bei Machbarkeit und Nutzen hoch bewertet werden. Die anderen Ideen sollten jedoch nicht komplett verworfen werden, da z. B. Ideen mit hohem Nutzen und Aufwand in der Umsetzung dennoch wertvoll sein können.

Beispiel einer 2 x 2-Matrix, Nutzen vs. Machbarkeit"



Internetquelle: ➔ https://designthinking-methods.de/3Ideenfindung/2x2-matrix.html

Praxistipp: Prototyping mit dem Minimum Viable Product (Schritt 5 und 6: Prototypen entwickeln und testen)

An dieser Stelle werden abstrakte Ideen in greifbare, sichtbare und testbare Formen überführt. Es ist die Brücke zwischen der Ideenfindungsphase und dem Testen mit echten Nutzer*innen, wobei das Ziel nicht ein perfektes Endprodukt ist, sondern schnelles Lernen und Feedback. Prototyping mit einem Minimum Viable Product (MVP) ist ein Ansatz, bei dem ein (Bildungs-) Angebot zunächst in einer bewusst reduzierten, aber funktionsfähigen Form entwickelt und erprobt wird. Ziel ist es, frühzeitig zu prüfen, ob das Angebot für die Zielgruppe einen Mehrwert bietet, Lernbedarfe trifft und praktikabel umsetzbar ist. Rückmeldungen aus der Erprobung fließen iterativ in die Weiterentwicklung ein. Der MVP-Ansatz unterstützt Bildungsanbieter dabei, innovative und nachhaltigkeitsbezogene Lernangebote risikoarm, effizient und nutzerorientiert zu entwickeln.

Aufwand: je nach Umfang und Erprobungstiefe ca. 6–12 Stunden (ohne längere Pilotphase)

Material: Skizzenpapier, Karten, Stifte, Präsentations- oder Moderationstools, ggf. einfache digitale Werkzeuge (z. B. Whiteboards, Lernplattform-Testumgebung)

Ablauf:

- Klärung des Bildungsziels und des konkreten Nachhaltigkeitsbezugs
- Festlegung des „minimalen" Angebotsumfangs: Was muss enthalten sein, um den Kernnutzen zu testen? Dazu können auch größere Mengen an Lerninhalten in kleine Einheiten zerlegt werden, und jede Einheit kann als separates MVP entwickelt werden.
- Entwicklung eines einfachen Prototyps (z. B. einzelnes Modul, Workshop-Skizze, Lernaufgabe, digitales Mock-up)
- Kurze Erprobung mit einer kleinen Zielgruppe oder internen Testpersonen
- Sammlung von Feedback zu Nutzen, Verständlichkeit, Relevanz, Umsetzbarkeit
- Ableitung von Verbesserungen und Entscheidung über Weiterentwicklung, Anpassung oder Verwerfung

Zu beachten:

- Das MVP ist kein „halbfertiges" Produkt, sondern ein bewusst reduzierter Lernprototyp
- Ideen sollen durch physische Modelle, Storyboards, Klick-Dummys einer App oder Rollenspiele greifbar gemacht werden.
- „Fail fast, learn faster" meint, dass Prototypen nicht perfekt sein müssen. Der Ansatz ist, schnell und kostengünstig Fehlentwicklungen zu identifizieren, bevor viel Zeit und Geld in die finale Entwicklung investiert wird.
- Der Fokus liegt auf Lernnutzen und Passung zur Zielgruppe, nicht auf Perfektion
- Feedback früh und gezielt einholen, insbesondere von potenziellen Nutzer*innen
- Iteratives Vorgehen zulassen: Scheitern einzelner Ideen ist Teil des Innovationsprozesses

Internetquelle:

➔ **https://gruenderplattform.de/startup-gruenden/minimum-viable-product**

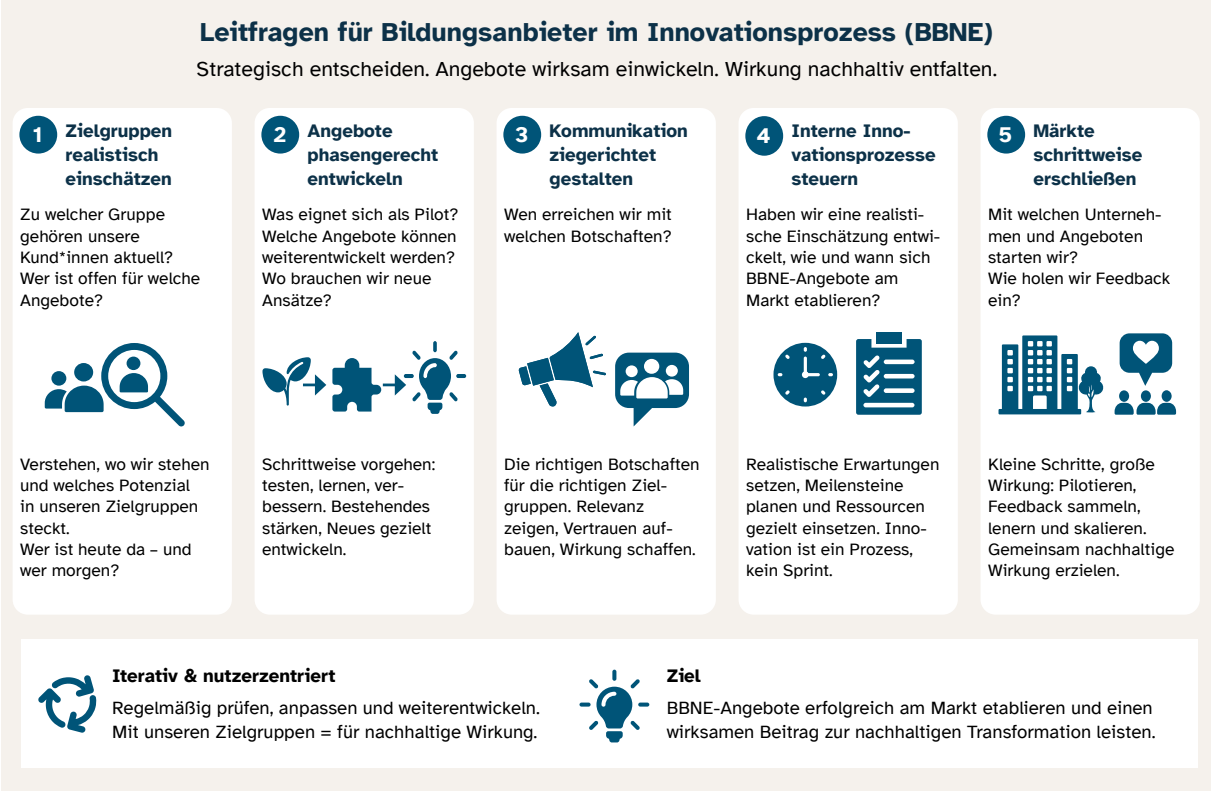
4.2 Tipp 2: Von der Idee in den Markt – Diffusion als Motor für BBNE-Innovation

Diffusionstheorien, z. B. nach Everett Rogers (Rogers & Wolf, 1962/2022), beschreiben, wie sich Innovationen in einer Gesellschaft oder einem Markt verbreiten. Sie unterscheiden fünf Gruppen, die Innovationen unterschiedlich schnell annehmen. Für Bildungsdienstleister ist dieses Modell besonders wertvoll, weil neue BBNE-Angebote nicht automatisch nachgefragt werden, selbst wenn sie fachlich sinnvoll und notwendig sind. Die Diffusionstheorie hilft zu verstehen, warum das so ist – und wie man strategisch darauf reagieren kann.

Zunächst ist festzuhalten, dass Menschen nach der Diffusionstheorie bestimmten Gruppen zugeordnet werden können. Diese Gruppen nehmen einen unterschiedlichen Anteil an der Bevölkerung ein, nehmen Innovationen zu unterschiedlichen Zeitpunkten ihrer Verbreitung und auf unterschiedliche Art und Weise an und sind daher in unterschiedlichen Phasen der Marktdurchdringung einer Innovation in Bezug auf ihre Erreichbarkeit als Kund*innen unterschiedlich relevant. Der Anteil an der Bevölkerung ist in Klammern (ca. %) angegeben:

- Innovator*innen (2,5 %) sind experimentierfreudig, risikobereit und stets auf der Suche nach Neuem. Sie testen Technologien oder Konzepte, lange bevor diese am Markt etabliert sind. Diese Gruppe ist klein, aber entscheidend, weil sie Trends setzt und erste Erfahrungen liefert, die späteren Anwender*innen Orientierung geben.
- Frühe Anwender*innen (13,5 %): Sie sind Meinungsführende in ihren Branchen oder Netzwerken. Sie beobachten Trends aufmerksam und übernehmen Innovationen, sobald sie deren Potenzial erkennen. Sie gelten als besonders wichtig, weil ihr positives Beispiel Vertrauen schafft und andere Unternehmen motiviert, nachzuziehen.
- Frühe Mehrheit (34 %): Sie ist pragmatisch und abwägend. Sie steigt erst ein, wenn sich eine Innovation bewährt hat und klare Vorteile sichtbar sind. Diese Gruppe verlangt Belege, Referenzen und funktionierende Praxisbeispiele. Sobald sie überzeugt ist, beginnt die Innovation, sich im Markt breit durchzusetzen.
- Späte Mehrheit (34 %): Sie ist skeptisch und eher risikoavers. Sie übernimmt Innovationen meist erst dann, wenn diese zum Standard geworden sind oder wenn externer Druck entsteht – etwa durch gesetzliche Vorgaben, Kundenerwartungen oder Branchenstandards. Für diese Gruppe sind Sicherheit, Stabilität und klare Anleitungen entscheidend.
- Nachzügler*innen (16 %): Sie lehnen Veränderungen lange ab und halten an bestehenden Routinen fest. Sie übernehmen Innovationen erst, wenn es keine Alternative mehr gibt oder wenn alte Lösungen nicht mehr funktionieren. Oft reagieren sie erst auf zwingende Notwendigkeiten wie regulatorische Anforderungen, Kostendruck oder den Wegfall alter Technologien.

Abb. 8: Leitfragen für Bildungsanbieter im Innovationsprozess



Quelle: BBNE-EcoNet

Für Bildungsanbieter bedeutet das, dass sie zunächst überlegen müssen, welche Zielgruppe sie ansprechen bzw. erreichen möchten. Die Diffusionstheorie hilft dabei, realistische Erwartungen zu entwickeln, Ressourcen gezielt einzusetzen und Angebote schrittweise zu skalieren. In der folgenden Abbildung ist dargestellt, mit welchen Leitfragen sich Bildungsanbieter auseinandersetzen können.

Praxistipp: Ansprache der frühen und späten Mehrheit

Je nach Zielgruppe müssen unterschiedliche Argumente und Inhalte verwendet werden, um die Menschen zu motivieren. Innovatoren und frühe Anwender*innen sind leichter zu begeistern und haben auch häufig Bedarf an Qualifizierungen. Die frühe und späte Mehrheit (nachfolgend beispielhaft dargestellt) sowie die Nachzügler*innen haben einen anderen Fokus. Sie reagieren nicht auf Idealismus, sondern auf konkrete Vorteile, Risikominimierung und Pflichtanforderungen.

	Frühe Mehrheit	**Späte Mehrheit**
Was motiviert sie?	Praxiserprobte Lösungen und konkreter Nutzen für ihren Betrieb. Beispielargument: *„Das Konzept wurde bereits erfolgreich in vergleichbaren Unternehmen umgesetzt und zeigt diese messbaren Effekte …“*	Druck von außen, etwa durch gesetzliche Anforderungen oder Marktstandards. Beispielargument: *„Nachhaltigkeit ist inzwischen fester Bestandteil vieler Ausschreibungen und wird zunehmend erwartet.“*
Wovor haben sie Angst?	Vor unnötigem Aufwand und unklaren Ergebnissen. Beispielargument: *„Die Weiterbildung ist klar strukturiert und lässt sich gut in bestehende Abläufe integrieren.“*	Vor Veränderung und zusätzlichen Kosten. Beispielargument: *„Die Maßnahmen sind so aufgebaut, dass sie mit überschaubarem Aufwand umgesetzt werden können.“*
Welche Informationen brauchen sie zum Handeln?	Konkrete Anwendungsbeispiele und nachvollziehbare Ergebnisse. Beispielargument: *„Wir zeigen Ihnen konkrete Praxisbeispiele und wie Sie diese direkt auf Ihren Betrieb übertragen können.“*	Klare Vorgaben, einfache Lösungen und Sicherheit. Beispielargument: *„Sie erhalten konkrete Leitfäden und Vorlagen, die Sie direkt nutzen können.“*
Welche Argumente sollte man vermeiden?	Zu visionäre oder abstrakte Zukunftsbilder ohne Praxisbezug. Beispiel: *„Wir müssen jetzt komplett neu denken“* wirkt eher abschreckend.	Appelle an Idealismus oder freiwilliges Engagement. Beispiel: *„Sie sollten Verantwortung für die Zukunft übernehmen“* überzeugt hier wenig.
Typische Vorbehalte und der richtige Umgang mit ihnen	*„Das klingt gut, aber wir wissen nicht, ob es bei uns funktioniert.“* Beispielreaktion: *„Genau deshalb arbeiten wir mit kleinen, testbaren Schritten, die Sie direkt im Betrieb ausprobieren können.“*	*„Dafür haben wir keine Zeit und kein Budget.“* Beispielreaktion: *„Viele Maßnahmen sparen langfristig Kosten, zum Beispiel durch effizienteren Ressourceneinsatz, und lassen sich schrittweise umsetzen.“*

4.3 Tipp 3: Die Ansoff-Matrix als Orientierungsrahmen strategischer Innovationsentscheidungen für Bildungseinrichtungen

Bildungsanbieter sollten sich bereits in der frühen Phase der Entwicklung neuer Angebote für die berufliche Bildung und BBNE über ihre Innovationsstrategie klar werden. Denn ohne Innovationsstrategie sind einzelne Neuerungen zufällig und können sich nicht gegenseitig stützen, um die Einrichtung gezielt weiterzuentwickeln. Eine notwendige Herausforderung ist dabei die frühzeitige Bewertung von Innovationsstrategien, insbesondere hinsichtlich ihres Risikos, da unterschiedliche Strategien unterschiedliche Chancen und Risiken bieten. Hierbei kann die Ansoff-Matrix, auch Produkt-Markt-Matrix genannt, helfen (Ansoff, 1965; Kotler, 1999).

Bei der Ansoff-Matrix handelt es sich um ein bewährtes strategisches Entscheidungsinstrument. Sie hilft Organisationen, Innovationsoptionen systematisch zu bewerten und eine gezielte Richtung auszuwählen. Dabei können sich die Optionen auf bestehende Innovationen beziehen oder als Ausgangspunkt für zu entwickelnde Innovationen genutzt werden. In der dargestellten 9-Felder-Matrix (vgl. Abb. 9) werden die beiden Dimensionen Markt und Produkt jeweils in drei Ausprägungen unterteilt: bestehend, verändert und neu. So werden neun differenzierte Strategieoptionen dargestellt, die eine Einschätzung des Innovationsgrades, der zu wählenden Strategie und des damit verbundenen Risikos ermöglichen. Die farbliche Gestaltung der Matrix verdeutlicht dabei unmittelbar, wie riskant die einzelnen Strategien sind: Das gelb markierte Feld der „Marktdurchdringung“ (links unten) steht für den geringsten Innovationsgrad und das niedrigste Risiko, aber eben auch für die geringsten Potenziale. Die grün markierten Felder – „Markterweiterung“ und „Produktmodifikation“ – kennzeichnen Strategien mit überschaubarem Risiko und soliden Entwicklungsperspektiven. Die weiß belassenen Felder „Produktentwicklung“, „Eingeschränkte Diversifikation“ und „Marktentwicklung“ sind anspruchsvoll, bei guter Innovationsfähigkeit aber lohnend. Die rot eingefärbten Felder „Partielle Diversifikation“ und „Diversifikation“ rechts oben zeigen den höchsten Innovationsgrad und das größte Risiko an. Die Farbabstufung von Gelb über Grün und Weiß nach Rot visualisiert damit direkt die zunehmende strategische Distanz vom bisherigen Kerngeschäft.

Die Matrix bietet Bildungseinrichtungen, die neue BBNE-Angebote für Unternehmen entwickeln möchten, einen strukturierten Rahmen: Sie macht sichtbar, wie innovativ eine Option tatsächlich ist, welche Strategie sich daraus ergibt und welches Risiko damit einhergeht. Damit schärft sie den Blick für strategische Entscheidungen, bevor konkrete Maßnahmen geplant werden, bzw. macht sie die durch konkrete Maßnahmen implizit getroffenen strategischen Entscheidungen deutlich. In der Praxis ist eine exakte Trennung der Ausprägungen „bestehend“, „verändert“ und „neu“ nicht immer möglich. Für die Tauglichkeit der Ansoff-Matrix als Orientierungsrahmen ist diese klare Trennung jedoch nicht erforderlich.

Abb. 9: Ansoff-Matrix

neuer Markt	Marktentwicklung	Partielle Diversifikation	Diversifikation
veränderter Markt	Markterweiterung	Eingeschränkte Diversifikation	Partielle Diversifikation
bestehender Markt	Marktdurchdringung	Produktmodifikation	Produktentwicklung
	bestehendes Produkt	**verändertes Produkt**	**neues Produkt**

Quelle: BBNE-EcoNet

Vertiefung: Innovationsstrategien verstehen

Innovationsstrategien gibt es unabhängig von der Ansoff- bzw. Produkt-Markt-Matrix in großer Vielfalt und unterschiedlichen Benennungen. Im Folgenden werden die neun Strategieoptionen, die in der 9-Felder-Variante genannt werden, kurz erläutert und jeweils mit einem BBNE-Beispiel illustriert.

- **Marktdurchdringung** (bestehendes Produkt/bestehender Markt): Bestehende BBNE-Angebote werden intensiver bei bestehenden Unternehmenskunden vermarktet. Da sowohl die Zielgruppen als auch die Angebote bekannt sind, gilt diese Strategie als vergleichsweise risikoarm.
  Beispiel: *Ein bereits angebotenes Nachhaltigkeitsseminar wird durch gezielte Mailings intensiver beworben.*
- **Produktmodifikation** (verändertes Produkt/bestehender Markt): Ein bestehendes Angebot wird leicht angepasst, um neue Kaufanreize zu setzen.
  Beispiel: *Ein Präsenzseminar zu nachhaltiger Beschaffung wird um ein digitales Lernmodul ergänzt.*
- **Produktentwicklung** (neues Produkt/bestehender Markt): Ein völlig neues Weiterbildungsformat wird für bestehende Unternehmenskunden entwickelt.
  Beispiel: *Für bestehende Kunden aus dem Bereich Nachhaltigkeitsmanagement wird ein neues Seminar „Aus der Berichterstattung heraus Veränderungen zu mehr Nachhaltigkeit umsetzen“ entwickelt.*
- **Markterweiterung** (bestehendes Produkt/veränderter Markt): Bestehende Angebote werden in veränderten Märkten angeboten, ohne dass komplette Neuentwicklungen notwendig sind.
  Beispiel: *Ein in der Metall- und Elektrobranche bewährtes Seminar zur Nachhaltigkeitsberichterstattung wird erstmals Unternehmen der Tourismusbranche angeboten.*
- **Eingeschränkte Diversifikation** (verändertes Produkt/veränderter Markt): Veränderte Angebote werden für veränderte Märkte entwickelt.
  Beispiel: *Ein bewährtes Seminar „Nachhaltige Lieferketten gestalten“ wird angepasst, um es in der Nahrungs- und Genussmittelbranche anzubieten.*

- **Marktentwicklung** (bestehendes Produkt/neuer Markt): Bestehende Angebote werden neuen Märkten zugänglich gemacht.
  Beispiel: *Ein bisher von Großunternehmen der Automobilindustrie gebuchtes Nachhaltigkeitstraining wird nun bei Selbstständigen der Kultur- und Kreativbranche vermarktet.*
- **Partielle Diversifikation** (tritt in der Matrix zweimal auf):
  - **Verändertes Produkt/neuer Markt:** Ein bestehendes BBNE-Format wird verändert und einer bisher nicht adressierten Zielgruppe angeboten.
    Beispiel: *Ein Seminar zum Lieferkettengesetz wird zu „Nachhaltige Lieferketten gestalten" weiterentwickelt und erstmals für Handwerksbetriebe angeboten.*
  - **Neues Produkt/veränderter Markt:** Ein völlig neues Angebot wird in einem veränderten Markt eingeführt.
    Beispiel: *Ein Bildungswerk entwickelt erstmals ein BBNE-Planspiel für Auszubildende – ein neues Produkt für einen veränderten Markt, da Auszubildende der Bestandskunden bisher keine Zielgruppe dieses Bildungswerkes waren.*
- **Diversifikation** (neues Produkt/neuer Markt): Ein völlig neues Angebot wird für eine bisher nicht erreichte Zielgruppe entwickelt.
  Beispiel: *Statt eines klassischen Bildungsangebots wird ein Mitarbeiterevent zur Steigerung der Nachhaltigkeit im Unternehmen erstmals für Behörden konzipiert und angeboten.*

Mithilfe der Ansoff-Matrix lassen sich Ideen und Innovationen gezielt bewerten und strategisch einordnen. Für Bildungseinrichtungen, die BBNE-Angebote entwickeln, bedeutet das konkret:

- **Klarheit über strategische Optionen:** Bildungseinrichtungen können besser entscheiden, ob sie bestehende Angebote anders vermarkten, weiterentwickeln oder völlig neue Formate entwickeln wollen.
- **Struktur für Innovationsprozesse:** Die Matrix zwingt dazu, Annahmen über Märkte, Zielgruppen und Produktideen explizit zu machen – und damit diskutierbar.
- **Risikobewertung:** Jede Wachstumsoption hat ein anderes Risikoprofil – das hilft, Ressourcen sinnvoll zu priorisieren.
- **Ausrichtung auf Unternehmensbedarfe:** Firmenkunden erwarten zunehmend maßgeschneiderte, praxisnahe Nachhaltigkeitskompetenzen. Die Matrix hilft, diese Bedarfe strategisch zu bedienen.

Die Erfahrung aus dem Innovationsmanagement zeigt dabei: Viele Einrichtungen verharren zu lange bei der Marktdurchdringung (links unten, gelb) und verfallen anschließend in das andere Extrem rechts oben. Die drei Felder rechts oben (rot), partielle Diversifikation und Diversifikation, benennen jedoch Strategien, die erfahrungsgemäß hochriskant sind und häufig zu Fehlschlägen führen. Erfolgreicher ist es, sich kontinuierlich in den mittleren Feldern zu bewegen: am sichersten mit den Strategien Markterweiterung und Produktmodifikation (grün), die überschaubares Risiko mit realem Innovationsfortschritt verbinden und damit einen soliden Entwicklungspfad für Bildungseinrichtungen bieten. Auch für jene, die BBNE systematisch in ihr Portfolio integrieren wollen.

Praxistipp: Was können Bildungsanbieter konkret mit der Ansoff-Matrix tun?

Zunächst sollten sie ihr bestehendes Portfolio analysieren und sichtbar machen, wo sie aktuell stehen. Anschließend lassen sich neue Ideen systematisch in die Matrix eintragen, um zu prüfen, wie innovativ und riskant sie sind – denn je innovativer und riskanter, desto mehr Ressourcen erfordern sie. Die Matrix eignet sich auch hervorragend für Teamworkshops: Verschiedene Fachbereiche können gemeinsam Ideen sammeln, in die Felder einordnen und diskutieren, welche strategischen Optionen realistisch und sinnvoll sind. Zudem unterstützt sie die Kommunikation mit Entscheidungsträgern, da sie komplexe Innovationsentscheidungen klar visualisiert.

Praxistipps für Bildungsanbieter:

- Portfolio-Mapping durchführen: Alle bestehenden BBNE-Angebote sichten, um blinde Flecken und Übergewichtungen zu erkennen. Bestehende Angebote stellen die Grundlage der Strategie Marktdurchdringung dar.
- Ideen-Check: Neue Angebotsideen konsequent anhand der Matrix prüfen – wo liegen Aufwand und Risiko? Steht dem ein entsprechender potenzieller Nutzen gegenüber?
- Branchenbrille aufsetzen: Prüfen, welche bestehenden Angebote sich mit geringem Aufwand für neue Branchen oder Unternehmensgrößen adaptieren lassen. Hieraus lassen sich Strategien für Markterweiterung und Marktentwicklung ableiten.
- Kleine Schritte bevorzugen: Besonders im Bereich nachhaltiger Weiterbildung sind Produktmodifikation und Markterweiterung oft die wirksamsten und ressourcenschonendsten Wege.
- Kundenfeedback einbeziehen: Unternehmen früh einbinden, um sicherzustellen, dass neue oder modifizierte Angebote echte Bedarfe adressieren.
- Risiken bewusst steuern: Diversifikationsideen nicht verbieten, aber gezielt als Pilotprojekte mit klaren Lernzielen planen.

5 BBNE in der betrieblichen Praxis – Good Practices und Transferimpulse

In diesem Kapitel stehen die Praxiserfahrungen und Good-Practice-Beispiele aus dem Projekt BBNE-EcoNet im Mittelpunkt. Sie zeigen, wie Betriebe unter unterschiedlichen Rahmenbedingungen Nachhaltigkeit angehen, welche Rolle Qualifizierung dabei spielt und wie berufliche Bildung als Hebel für organisationale Lern- und Veränderungsprozesse wirken kann.
Die dargestellten Beispiele stehen dabei nicht für „Best Practice" im Sinne allgemeingültiger Erfolgsrezepte. Vielmehr geht es um nachvollziehbare, übertragbare und kontextgebundene Lösungsansätze, aus denen Bildungsanbieter lernen können. Den Good-Practice-Beispielen sind Erfahrungen vorangestellt, die in rund 30 Sondierungsgesprächen mit Betrieben und den 1800 qualifizierten Personen gewonnen wurden. So erhalten Leser*innen einen Einblick in die Situationen und Haltungen, die bei der Gestaltung von BBNE-Angeboten zu berücksichtigen sind.

5.1 Das waren die zentralen Erkenntnisse

Nachhaltigkeit ist gewollt – aber noch nicht gelernt!

Die Mehrheit der beteiligten Unternehmen misst dem Thema Nachhaltigkeit eine hohe Bedeutung bei. Viele von ihnen verweisen auf eine formale Verankerung von Nachhaltigkeit in Unternehmenszielen, Leitbildern oder strategischen Dokumenten. Damit wird Nachhaltigkeit zunehmend als relevanter Bestandteil der Unternehmensausrichtung verstanden, auch wenn sich dies nicht in allen Fällen konsequent im betrieblichen Handeln widerspiegelt.

Botschaft für Bildungsanbieter: Unternehmen bekennen sich strategisch zwar zu Nachhaltigkeit, doch oft fehlt es an entsprechenden Kompetenzen. Genau hier können Bildungsanbieter ansetzen und Nachhaltigkeit von der Leitidee zur gelebten Praxis machen (vgl. Kapitel 3.1).

Unternehmen haben eine individuelle Ausgangsbasis!

Die Gespräche zeigen eine erhebliche Bandbreite im Umgang mit Nachhaltigkeit. Diese reicht von strategisch verankerten und aktiv umgesetzten Ansätzen bis hin zu punktuellen oder rein symbolischen Aktivitäten. Ähnlich unterschiedlich ist der Stand von BBNE in der Ausbildung.

Botschaft für Bildungsanbieter: Angebote für BBNE sollten unterschiedliche Ausgangsniveaus berücksichtigen. Erfolgreiche BBNE-Angebote holen alle ab – mit modularen, skalierbaren Formaten, die an verschiedene Reifegrade anschlussfähig sind.

Viele Betriebe engagieren sich aktiv, aber nicht immer systematisch!

Grundsätzlich kann festgehalten werden, dass jeder Betrieb aktiv im Bereich der nachhaltigen Entwicklung ist, auch wenn dies möglicherweise nicht erkannt wird. Bei der konkreten Umsetzung zeigte sich eine große Bandbreite. In einigen Fällen beschränkten sich Nachhaltigkeitsstrategien auf die Außendarstellung, während konkrete Maßnahmen fehlten. Wo Maßnahmen umgesetzt wurden, lag der Schwerpunkt häufig entweder auf ökologischen Aspekten (z. B. Energieeinsparung, Solaranlagen, Mülltrennung) oder auf sozialen Themen (z. B. Förderung benachteiligter Gruppen). Nur wenige Unternehmen verfolgen gezielt alle drei Dimensionen.

Botschaft für Bildungsanbieter: Einseitige Maßnahmen greifen zu kurz. BBNE-Angebote können dabei helfen, ökologische, soziale und ökonomische Aspekte integrativ zu vermitteln und Betriebe vom Aktionismus zu einer systematischen Nachhaltigkeitsstrategie zu führen (vgl. Kapitel 3.1, 3.2 und 2.3).

Nachhaltigkeit ist kein Idealismus, sondern ein Wettbewerbsvorteil!

Die Erfahrungen aus dem Projekt BBNE-EcoNet zeigen, dass Unternehmen Nachhaltigkeit vor allem aus pragmatischen Gründen vorantreiben. Dazu zählen Kostensenkung durch Energie- und Ressourceneffizienz, steigender regulatorischer Druck (z. B. CSRD, Lieferkettengesetz), wachsende Markt- und Kundenanforderungen, Herausforderungen der Fachkräftesicherung sowie ein zunehmendes Bedürfnis nach Risikominimierung und Resilienz. Dabei wird Nachhaltigkeit zunehmend als strategische Voraussetzung für Wettbewerbsfähigkeit und Zukunftssicherung verstanden und nicht als Ideal. Im Projekt wurde deutlich, dass eine nachhaltige Transformation besonders dort gelingt, wo Mitarbeitende über BBNE-Kompetenzen verfügen. Sie erkennen Regelverstöße, vermeiden Ressourcenverluste, handeln vorausschauend und bringen eigenständig Lösungsideen ein. Der emanzipatorische Ansatz der BBNE fördert Verantwortungsübernahme und Gestaltungskompetenz – Fähigkeiten, die Unternehmen konkret bei der Umsetzung von Nachhaltigkeitsanforderungen unterstützen.

Botschaft für Bildungsanbieter: Unternehmen suchen praxisnahe Lösungen für regulatorische, wirtschaftliche und personelle Herausforderungen. BBNE-Angebote, die Gestaltungskompetenz, Verantwortungsübernahme und Problemlösefähigkeit fördern, treffen genau diesen Bedarf (vgl. 3.1 und 3.2).

Nachhaltigkeit wird oft noch mit Umweltschutz gleichgesetzt!

Häufig wird Nachhaltigkeit auf Umweltschutz reduziert. Ein umfassendes Verständnis als Zusammenspiel von ökologischen, sozialen und ökonomischen Aspekten ist selten vorhanden. Entsprechend fehlt es oft an einer systematischen Integration in die Ausbildung. Auch zentrale Rahmenvorgaben wie die Standardberufsbildpositionen sind vielfach nicht bekannt.

Botschaft für Bildungsanbieter: Es braucht niedrigschwellige, verständliche Zugänge zu BBNE sowie Orientierungshilfen, die aufzeigen, wie sich Nachhaltigkeit konkret in Ausbildungsprozesse integrieren lässt. Zudem müssen die drei Dimensionen, ihr Zusammenspiel und Zielkonflikte in Qualifizierungen behandelt werden (vgl. 2.2 und 2.4).

Nachhaltigkeit in der Ausbildung ist (noch) kein Standard!

Die Verankerung von Nachhaltigkeit in der Ausbildung ist unterschiedlich ausgeprägt. Ein Teil der beteiligten Unternehmen berichtet von einer festen Integration, während es bei einigen Unternehmen kaum oder gar nicht berücksichtigt wird. Auffällig ist, dass selbst in Unternehmen mit hohem Nachhaltigkeitsanspruch und entsprechenden Maßnahmen BBNE nur in Einzelfällen Bestandteil der Ausbildung ist. Teilweise wurde davon ausgegangen, dass Auszubildende Nachhaltigkeit „nebenbei“ durch den Arbeitsalltag erlernen. Inhaltlich zeigt sich häufig ein einseitiger Fokus auf ökologische Themen, während eine integrierte Betrachtung

sozialer und ökologischer Aspekte seltener vorkommt. Vereinzelt geben Unternehmen an, Auszubildende bewusst in nachhaltiger Entwicklung zu schulen, in der Hoffnung, dass diese dann die bestehende Belegschaft „mitziehen" werden. Die 2021 eingeführten Standardberufsbildpositionen sind in der Praxis noch wenig bekannt: Nur wenige gaben an, gut damit vertraut zu sein, während über die Hälfte noch nie davon gehört hatte.

Botschaft für Bildungsanbieter: Die Tatsache, dass BBNE häufig nicht systematisch verankert ist, eröffnet ein klares Handlungsfeld. Bildungsanbieter können Ausbilder*innen und Betriebe dabei unterstützen, Nachhaltigkeit gezielt, strukturiert und professionsbezogen in die Ausbildung zu integrieren (vgl. 2.4).

Nachhaltigkeit in der Ausbildung wird oft noch als Zusatzthema verstanden!

Obwohl Nachhaltigkeit überwiegend positiv bewertet wird, bleibt ihre Umsetzung häufig begrenzt. Als zentrale Hürden werden fehlende zeitliche und personelle Ressourcen genannt. Zudem wird Nachhaltigkeit oft nur dann priorisiert, wenn sie mit ökonomischen Zielen vereinbar ist. BBNE wird häufig nicht als integraler Bestandteil der Ausbildung, sondern als Zusatzthema verstanden. Viele Ausbilder*innen berichten von Arbeitsbelastung und fehlenden Kapazitäten, um BBNE eigenständig zu entwickeln. Gleichzeitig besteht Interesse an konkreten Unterstützungsangeboten.

Botschaft an Bildungsanbieter: BBNE sollte als verbindlicher Bestandteil einer qualitativ guten Ausbildung verankert und konsequent als Querschnittsaufgabe umgesetzt werden. Besonders hilfreich sind dabei praxisnahe, direkt einsetzbare Materialien, modulare Angebote für Auszubildende und Ausbildende, kompakte Qualifizierungen und Orientierungshilfen (vgl. 3.4 und 3.5).

Alle im Unternehmen mitzunehmen, ist nicht immer einfach!

Die Erfahrungen aus BBNE-EcoNet zeigen deutlich, dass eine erfolgreiche Verankerung von Nachhaltigkeit in Betrieben einen ganzheitlichen Ansatz im Sinne des Whole Institution Approach (WIA) erfordert. Nachhaltigkeit wirkt besonders dann, wenn sie nicht nur punktuell – etwa in einzelnen Maßnahmen oder Abteilungen – umgesetzt wird, sondern wenn sie strategisch, organisatorisch und pädagogisch zusammengedacht wird. Es zeigt sich, dass Betriebe nachhaltige Lern- und Veränderungsprozesse vor allem dann entwickeln, wenn alle relevanten Akteursgruppen einbezogen werden. Die Geschäftsführung setzt den strategischen Rahmen, Fach- und Führungskräfte integrieren Nachhaltigkeit in operative Prozesse, Ausbilder*innen übersetzen sie in konkrete berufliche Praxis und Mitarbeitende gestalten den Wandel aktiv mit. Zugleich zeigt BBNE-EcoNet, dass Ausbilder*innen eine Schlüsselrolle für die Umsetzung von BBNE im Betrieb einnehmen: Sie prägen Lernkulturen, machen Nachhaltigkeit im Arbeitsprozess erfahrbar und wirken als Multiplikator*innen. Gleichzeitig besteht hier ein deutlicher Qualifizierungsbedarf, da Weiterbildungsangebote zu Nachhaltigkeit bislang nur zögerlich genutzt werden.

Botschaft für Bildungsanbieter: Wirksame BBNE erfordert einen ganzheitlichen Ansatz. Bildungsanbieter können als strategische Partner fungieren, die Organisationen dabei unterstützen, Nachhaltigkeit auf Leitungs-, Personal- und Ausbildungsebene zu verankern (vgl. 3.2).

Nachhaltige Entwicklung wird als Konzept der Zukunftsgestaltung wahrgenommen!

Die Beispiele aus dem Projekt zeigen, dass BBNE erfolgreich umgesetzt werden kann, wenn sie strategisch verankert ist und die entsprechenden Ressourcen vorhanden sind. In diesen Fällen wird Nachhaltigkeit als Grundlage für langfristigen Unternehmenserfolg verstanden. Nachhaltige Entwicklung wird somit zum Betriebssystem und nicht mehr als grünes Add-on betrachtet.

Botschaft für Bildungsanbieter: Unternehmen haben individuelle Ausgangsbedingungen und reagieren auf verschiedene Botschaften und Angebote unterschiedlich. Es muss deutlich werden, an wen sich die Qualifizierungen richten bzw. welche Module für wen interessant sind. Unternehmen, die Nachhaltigkeit bereits systematisch umsetzen, können zudem als Orientierung dienen. Sie sollten gezielt sichtbar gemacht und verbreitet werden (vgl. 5 und 3.1).

5.2 Ausgewählte Unternehmensbeispiele aus dem Projekt BBNE-EcoNet



Beispiel 1: STIHL

➔ STIHL: https://corporate.stihl.de/de
➔ Ausbildung bei Stihl: https://corporate.stihl.de/de/karriere/schueler/stihl-ausbildung

Nachhaltigkeit bei STIHL

Nachhaltigkeit ist bei STIHL als weltweit agierendem Familienunternehmen fest in der Unternehmensstrategie verankert. Dabei verfolgt das Unternehmen einen ganzheitlichen Ansatz, der ökologische, soziale und wirtschaftliche Aspekte miteinander verbindet. Im Mittelpunkt stehen unter anderem der Schutz von Ökosystemen, der verantwortungsvolle Umgang mit Ressourcen sowie die Weiterentwicklung von Produkten und Prozessen im Sinne der Kreislaufwirtschaft. Mit der unternehmenseigenen Klimastrategie verfolgt STIHL das ehrgeizige Ziel, weltweit keinen CO_2-Fußabdruck zu hinterlassen.
Durch die enge Verbindung zur Forstwirtschaft spielt auch der Schutz natürlicher Lebensgrundlagen eine wichtige Rolle im Selbstverständnis des Unternehmens. Nachhaltigkeit zeigt sich darüber hinaus in der Verantwortung gegenüber den Mitarbeitenden, beispielsweise durch faire Arbeitsbedingungen, flexible Arbeitszeitmodelle, Gesundheitsförderung sowie umfassende Bildungs- und Entwicklungsmöglichkeiten.

Nachhaltigkeit in der Ausbildung

Besonders soziale Nachhaltigkeit wird bei STIHL auch in der Ausbildung aufgegriffen. Seit mehreren Jahren bietet die Ausbildungsabteilung ein freiwilliges soziales Projekt für Auszubildende und dual Studierende innerhalb der regulären Arbeitszeit an. Ziel des Projekts ist es, soziale Kompetenzen zu stärken und gesellschaftliches Engagement zu fördern. Die Teilnehmenden erhalten dadurch die Möglichkeit, sich mit sozialen Fragestellungen auseinanderzusetzen und Verantwortung über den beruflichen Kontext hinaus zu übernehmen.

STIHL und BBNE-EcoNet

Im Rahmen der Zusammenarbeit mit BBNE-EcoNet wurden die Ausbilder*innen von STIHL zu Beruflicher Bildung für nachhaltige Entwicklung (BBNE) geschult. Dabei wurden bestehende nachhaltigkeitsbezogene Ansätze sichtbar gemacht und gemeinsam Ideen zur stärkeren Verankerung von Nachhaltigkeit im Ausbildungsalltag entwickelt. STIHL stellte außerdem das freiwillige soziale Projekt als Good-Practice-Beispiel in einer Online-Veranstaltung vor. Ein weiterer Workshop mit Auszubildenden ist in Planung.

Zitat

Um nachfolgenden Generationen eine lebenswerte Zukunft zu hinterlassen, müssen wir langfristig und in Kreisläufen denken. „Handeln für Generationen“ war die feste Überzeugung, nach der schon unser Großvater und Firmengründer Andreas Stihl agiert hat. Diese Tradition und Verantwortung wollen wir fortführen, indem wir weiterhin nachhaltig handeln und investieren.

Dr. Nikolas Stihl, Selina Stihl und Karen Tebar

Abb. 10: Projektmitarbeiter*innen Firma STIHL



Quelle: BBNE-EcoNet

Beispiel 2: Heiterblick GmbH

➔ **https://www.heiterblick.de/**
➔ **Ausbildung bei Heiterblick: https://www.heiterblick.de/karriere/**

Nachhaltigkeit bei Heiterblick

Nachhaltigkeit spielt bei HeiterBlick sowohl in ökologischer als auch in sozialer Hinsicht eine wichtige Rolle. Als Straßenbahnhersteller trägt das Unternehmen mit seinen Produkten zur nachhaltigen Mobilität bei und entwickelt bestehende Konzepte im Bereich E-Mobilität kontinuierlich weiter. Perspektivisch werden zudem Wasserstofflösungen mitgedacht. Ein weiterer Schwerpunkt liegt auf der Modernisierung bestehender Bahnen, wodurch Ressourcen geschont und Materialien länger genutzt werden können. Darüber hinaus setzt das Unternehmen auf nachhaltige Arbeitgeberattraktivität, beispielsweise durch Übernahmegarantien für Auszubildende sowie Überlegungen zu Jobrad- und Jobticket-Angeboten.

Nachhaltigkeit in der Ausbildung

Die Ausbildung neuer Fachkräfte hat bei HeiterBlick einen hohen Stellenwert. Über Praktika und Werksführungen schafft das Unternehmen frühzeitig Berührungspunkte mit jungen Menschen und gibt Einblicke in die Arbeitswelt. Während der Ausbildung wird großer Wert auf eine enge Begleitung der Auszubildenden gelegt, insbesondere da viele durch die Berufsschule zeitweise nicht in Leipzig vor Ort sind. Unterstützt wird unter anderem bei Lernschwierigkeiten, beim Einstieg in den neuen Lebensabschnitt sowie im Bereich der mentalen Gesundheit. Auch individuelle Weiterbildungsplanung und Sensibilisierung für verschiedene Themen gehören zum Ausbildungsverständnis des Unternehmens.

Heiterblick und BBNE-EcoNet

Im Rahmen eines Sondierungsgesprächs tauschten wir uns mit zwei Ausbildern von HeiterBlick über Nachhaltigkeit und Ausbildung im Unternehmen aus. Dabei erhielten wir auch Einblicke in die Produktion und konnten die im Bau befindlichen Straßenbahnen besichtigen, die später im Leipziger Nahverkehr eingesetzt werden.

Zitat

Als passionierte ÖPNV-Nutzerin war es besonders spannend, mal in einer Produktionsstätte sein zu können, wo nachhaltige Mobilität greifbar wird. Doch auch die Haltung des Unternehmens gegenüber den Auszubildenden zeigt, was kleine Schritte bereits bewirken können.

Felicia Lange, BBNE-EcoNet

Abb. 11: Felicia Lange, Projektmitarbeiterin BBNE-EcoNet



Quelle: Bildungswerk der Sächsischen Wirtschaft

Beispiel 3: Capron

➔ https://www.capron.eu/

➔ Ausbildung bei Capron: https://www.capron.eu/Berufsausbildung-Lehrausbildung-BA-Studium.php

Nachhaltigkeit bei Capron

Nachhaltigkeit ist bei Capron sowohl in Produktionsprozessen als auch im betrieblichen Alltag fest integriert. Durch die Nutzung von Holzabfällen zur energetischen Verwertung, die Rückgewinnung von Restwärme sowie einen Werksbus zur Reduktion des Individualverkehrs setzt das Unternehmen auf konkrete ökologische Maßnahmen. Ergänzend engagiert sich Capron in sozialen Projekten, unter anderem in Kooperation mit Schulen und Kinderheimen. Seit 2026 ist das Unternehmen zudem Teil des Energieeffizienz- und Klimaschutznetzwerks Oberlausitz (EEKN-OL), mit dem Ziel, Energieverbrauch und Treibhausgasemissionen systematisch zu reduzieren.

Nachhaltigkeit in der Ausbildung

Die Ausbildung bei Capron ist stark praxisorientiert und bietet durch eine eigene Lehrwerkstatt sowie Lernbereiche in der Produktion viel Raum für eigenständiges Arbeiten. Auszubildende können dort eigene Ideen umsetzen und beispielsweise Upcycling-Produkte wie Hocker aus Palettenresten herstellen. Nachhaltigkeit wird dabei vor allem über praktische Erfahrungen und als Teil der Kompetenzentwicklung vermittelt.

Capron und BBNE-EcoNet

Der erste Kontakt zu Capron entstand auf einer Ausbildungsmesse. Im Anschluss fand ein Unternehmensbesuch statt, bei dem ein Austausch zur Ausbildung und zur Integration von Nachhaltigkeit in Lern- und Arbeitsprozesse vertieft wurde.

Zitat

Wir verpflichten uns, die Umweltrechte zu respektieren und zu fördern, indem wir nachhaltige Praktiken in unseren Betrieben und Geschäftsabläufen integrieren. Dies umfasst die Reduzierung von Emissionen, den effizienten Einsatz von Ressourcen sowie den Schutz von Ökosystemen.

Aus der Grundsatzerklärung zur Achtung der Menschenrechte und Umwelt von Capron

➔ https://www.capron.eu/documents/2025/2024-11-27_Grundsatzerklaerung_Capron.pdf

Abb. 12: Projektmitarbeitende BBNE-EcoNet mit Rico Zimmer (Bild Mitte), Lehrmeister bei Capron



Quelle: BBNE-EcoNet

Beispiel 4: Kronospan

➔ https://kronospan.com/de_DK/
➔ Ausbildung bei Kronospan: https://kronospan.com/de_DK/company/karriere/

Nachhaltigkeit bei Kronospan

Nachhaltigkeit ist bei Kronospan in Lampertswalde fest in der Unternehmenspraxis verankert und umfasst insbesondere Ressourceneffizienz, Kreislaufwirtschaft und Holzrecycling. Das Unternehmen ist PEFC-zertifiziert und setzt auf einen verantwortungsvollen Umgang mit dem Rohstoff Holz. Neben ökologischen Aspekten engagiert sich Kronospan auch sozial und ermöglicht durch gemeinsame Aufforstungsaktionen mit Schülerinnen und Schülern aus der Region direkte Naturerfahrungen und frühe Kontakte zum Unternehmen.

Nachhaltigkeit in der Ausbildung

In der Ausbildung werden Nachhaltigkeitsthemen über Workshops und digitale Lernformate im unternehmenseigenen Lernmanagementsystem vermittelt. Dabei lernen Auszubildende unter anderem die Bedeutung von Holz als nachhaltigem Rohstoff kennen. Ein besonderes Format ist der „Azubi-Stammtisch“, bei dem Auszubildende verschiedener Berufe gemeinsam an Workshops teilnehmen, sich vernetzen und eigene Weiterbildungsformate mitgestalten.

Kronospan und BBNE-EcoNet

Im Rahmen des Projekts fand zunächst ein Sondierungsgespräch mit Unternehmensbesuch und Führung über das Betriebsgelände statt. Anschließend wurde im Rahmen des „Azubi-Stammtischs“ ein Workshop zu Nachhaltigkeit durchgeführt, in dem sich Auszubildende mit den 17 Nachhaltigkeitszielen (SDGs), der Unternehmenskultur sowie nachhaltigen Aspekten in ihrem Arbeitsalltag beschäftigten. Ergänzend war der Ausbildungskoordinator aus Lampertswalde im EcoNet Talk zu Gast und sprach über das Thema Azubi-Beteiligung.

Abb. 13: Projektmitarbeiter von BBNE-EcoNet zu Besuch bei Kronospan



Quelle: BBNE-EcoNet

Beispiel 5: Festool

➔ https://www.festool.de/unternehmen/typisch-festool#Anspruchsvoll
➔ Ausbildung bei Festool: https://www.festool-group.com/content/Ausbildung/?locale=de_DE

Nachhaltigkeit bei Festool

Nachhaltigkeit ist bei Festool ein zentraler Bestandteil des Umwelt- und Nachhaltigkeitsmanagements. Im Mittelpunkt stehen dabei insbesondere der Klimawandel, die Ressourcenverknappung sowie der Erhalt der Gesundheit. Ziel ist es, auch zukünftigen Generationen vergleichbare Lebens- und Handlungsmöglichkeiten zu erhalten. Die Einhaltung gesetzlicher Vorgaben wird als Mindeststandard verstanden, darüber hinaus setzt das Unternehmen auf die jeweils bestverfügbare Technik, sofern wirtschaftlich vertretbar. Die Umsetzung wird durch ein strukturiertes Umweltmanagementsystem unterstützt.

Nachhaltigkeit in der Ausbildung

Nachhaltigkeit und Umweltschutz sind bei Festool fest in der Ausbildung verankert. Dafür wurde das Team „Grünzeug“ etabliert, in dem Auszubildende über alle Lehrjahre hinweg eigene Nachhaltigkeitsprojekte entwickeln und umsetzen. In regelmäßigen Planungstreffen entstehen so konkrete Maßnahmen im Ausbildungs- und Unternehmensalltag. Auf diese Weise wird insbesondere die Standardberufsbildposition 3 im Sinne eines Bottom-up-Ansatzes von den Auszubildenden bis zur Geschäftsführung aktiv gelebt. Neben ökologischen Effekten stärkt das Format auch soziale Kompetenzen, Zusammenarbeit und Selbstwirksamkeit und trägt zu einer gelebten Nachhaltigkeitskultur im Unternehmen bei.

Festool und BBNE-EcoNet

Beim Format „Green Summit“ hat Festool Lehrkräfte und interessierte Ausbilder*innen der Region ins Unternehmen eingeladen und das Team „Grünzeug“ vorgestellt. Dabei präsentierten die Ausbilder*innen und Auszubildenden die Idee eines Nachhaltigkeits-Teams, bereits durchgeführte Projekte und deren positive Auswirkungen auf das Unternehmen. Im Anschluss fand ein fachlicher Austausch zu Ausbildungsthemen und nachhaltiger Entwicklung statt.

Zitat

Nachhaltigkeit lernt man nicht aus dem Lehrbuch, sondern durch eigenes Handeln. Mit dem Team „Grünzeug“ geben wir unseren Auszubildenden die Möglichkeit, Verantwortung zu übernehmen und nachhaltige Entwicklung im Unternehmen konkret mitzugestalten – vom ersten Ausbildungstag an.

Robin Hartmann, Ausbildungsleiter der Festool GmbH

Abb. 14: Robin Hartmann, Ausbildungsleiter bei Festool GmbH



Quelle: Festool

Beispiel 6: Berufsfachschule für Physiotherapie Philanthropos

➔ https://www.ppt-erlangen.de/
➔ Ausbildung: https://www.ppt-erlangen.de/ausbildung-physiotherapie

Nachhaltigkeit an der Berufsfachschule

Nachhaltigkeit spielt an der Berufsfachschule für Physiotherapie eine zunehmend präsente, aber vor allem praxisorientierte Rolle. Im Schulalltag zeigt sie sich sowohl in organisatorischen Maßnahmen wie der Bereitstellung wiederverwendbarer Trinkbehälter, Mehrweggeschirr und digitaler Unterrichtsstrukturen als auch im verstärkten Bewusstsein für Ressourcenschonung und -wiederverwendung. Gleichzeitig ist die Umsetzung durch rechtliche und finanzielle Rahmenbedingungen in der Weiterentwicklung verlangsamt bzw. begrenzt, etwa beim Ausbau der Digitalisierung oder bei Installationen der Gebäudetechnik. Nachhaltigkeit wird – im Zuge der Schulentwicklung – zudem immer stärker im Kontext von Beruflicher Bildung für nachhaltige Entwicklung (BBNE) und den SDGs als Orientierungsrahmen aufgegriffen.

Nachhaltigkeit in der Ausbildung

In der Physiotherapie-Ausbildung ist Nachhaltigkeit vor allem über die Verknüpfung mit beruflicher Qualität und ressourcenorientiertem Arbeiten integriert. Besonders in den Fächern Berufskunde, Sozialwissenschaften und Clinical Reasoning („evidence-based practice“) werden Themen wie effizienter Material- und Humaneinsatz, Kostenbewusstsein und die Nachhaltigkeit von Versorgungsstrukturen im Gesundheitswesen behandelt; ein umfassender und mehrperspektivischer Denkansatz zur Erreichung von langlebigen Therapieerfolgen steht dabei im Mittelpunkt. In realitätsnahen Simulationsszenarien, etwa bei Praxisgründungen mit unterschiedlichen Budgetvorgaben, werden ökologische, soziale und ökonomische Aspekte erfahrbar gemacht. In der praktischen Ausbildung wird zudem reflektiert, wie Ressourcen in Kliniken und Praxen sinnvoll genutzt werden können.

Philanthropos und BBNE-EcoNet

Im Rahmen eines Sondierungsgesprächs wurde zuerst mit dem Schulleiter ein Gespräch über Nachhaltigkeit in der Ausbildung geführt. Im Anschluss entstand die Idee, einen Workshop zur Verankerung von Nachhaltigkeit in der Ausbildung an der Berufsfachschule durchzuführen. In diesem Workshop diskutierten Lehrende, Lernende, Verwaltung, Schulleitung und die Gründerin der Schule gemeinsam, wie BBNE konkret in der Physiotherapie umgesetzt werden kann. Im Fokus standen grundlegende Fragen zu Nachhaltigkeit, der Zusammenhang von Gesundheit und Nachhaltigkeit sowie praktische Umsetzungsmöglichkeiten im Unterricht. Besonders die Entwicklung von Unterrichtsideen zu Zielkonflikten in der Physiotherapie lieferte dabei konkrete Impulse für die Ausbildungspraxis.

Zitat

Nachhaltigkeit ist für uns eng mit der Qualität in der Ausbildung und im Beruf verbunden – und genau über diesen Weg gelingt es, die Auszubildenden dafür zu sensibilisieren und sie mitzunehmen.

Michael Görlitz – Physiotherapeut, B. Sc. Gesundheitsökonomie und Schulleiter von Philanthropos

Abb. 15: Durchführung des Workshops an der Berufsfachschule Philanthropos



Quelle: BBNE-EcoNet

5.3 Alle Tools und Materialien auf einen Blick

Aktuelle und weitere Informationen und Veranstaltungen unter:

➔ **www.bbne-econet.de**

➔ **https://www.linkedin.com/company/bbne-econet-nachhaltig-im-beruf-netzwerk-f%C3%BCr-die-deutsche-wirtschaft**

Berufsbildbezogene BBNE-Informationen	
Link	➔ **https://www.pa-bbne.de/berufsbilder/**
Zweck	Bereitstellung berufsbildbezogener Informationen und Unterrichtsmaterialien zu BBNE
Zielgruppe	Lehrende und Weiterbildungseinrichtungen
Format	Online-Portal
Inhalte	Hintergrundinformationen, Impulspapiere und Unterrichtsfolien
Kommentar	Zum Veröffentlichungszeitpunkt waren noch nicht alle Berufsbilder vollständig ausgearbeitet.
Verweis auf die Textstelle im Leitfaden	Praxistipp: Berufsbildbezogene BBNE-Informationen, S. 20

BBNE-EcoNet Lehr- und Lernpaket: EcoSphere Wimmelbild und EcoBattle Kartenspie	
Link	➔ **https://www.f-bb.de/fileadmin/migrated/Projekte/NIB/EcoBattle_Flyer_Preview.pdf**
Zweck	Spielerische Vermittlung von BBNE
Zielgruppe	Lehrende, Lernende
Format	Lehr- und Lernmaterialien
Inhalte	Wimmelbild und Kartenspiel zur interaktiven Auseinandersetzung mit Nachhaltigkeitsthemen
Kommentar	Kostenfrei bestellbar per Mail an **bbne-econet@f-bb.de**
Verweis auf die Textstelle im Leitfaden	Praxistipp: Kartenspiel „EcoBattle“ und Wimmelbild „EcoSphere“, S. 30
Design-Thinking-Methodenkatalog – Personas	
Link	➔ **https://designthinking-methods.de/2Definition/personas.html**
Zweck	Identifizierung von Nutzer*innenanforderungen
Zielgruppe	Bildungsanbieter
Format	Online-Portal
Inhalte	Methodenmaterialien zur Erstellung von Personas
Kommentar	Teil eines umfassenden Design-Thinking-Methodenkatalogs
Verweis auf die Textstelle im Leitfaden	Praxistipp: Persona-Workshop, S. 35
Bewertungs- und Entscheidungshilfe 2 × 2 Matrix	
Link	➔ **https://designthinking-methods.de/3Ideenfindung/2x2-matrix.html**
Zweck	Strukturierung und Priorisierung von Ideen
Zielgruppe	Bildungsanbieter
Format	Online-Portal
Inhalte	Anleitung und Materialien zur Anwendung der 2 × 2-Matrix
Kommentar	Teil eines umfassenden Design-Thinking-Methodenkatalogs
Verweis auf die Textstelle im Leitfaden	Praxistipp: 2 × 2 Matrix, S. 38

Desk Research	
Link	➔ **https://marketing.ch/lexikon/desk-research/**
Zweck	Systemische Recherche und Analyse von Informationen
Zielgruppe	Lehrende, Bildungsanbieter
Format	Webseite
Inhalte	Einführung in die Methode „Desk Research“
Verweis auf die Textstelle im Leitfaden	Praxistipp: Interne und externe Recherche, Marktrecherche, S. 36
Klima-Gefühlsrad des Climate Mental Health Networks	
Link	➔ **https://www.climatementalhealth.net/wheel**
Zweck	Reflexion und Thematisierung von Klimaemotionen
Zielgruppe	Lernende
Format	Druckvorlage
Inhalte	Visualisierungshilfe mit kurzer Praxisanleitung
Kommentar	In mehreren Sprachen erhältlich
Verweis auf die Textstelle im Leitfaden	Praxistipp: Handlungsorientierung, S. 28
Nachhaltige Lernorte schaffen	
Link	➔ **https://www.bibb.de/dienst/publikationen/de/16691**
Zweck	Verankerung von Nachhaltigkeit in ausbildenden Unternehmen
Zielgruppe	Bildungsanbieter, Ausbildungsbetriebe
Format	Leitfaden (online und Print)
Inhalte	Praxisorientierte Handlungsempfehlungen und Beispiele
Kommentar	Kostenfrei verfügbar
Verweis auf die Textstelle im Leitfaden	Praxistipp: Nachhaltige Lernorte schaffen, S. 32

Minimum Viable Product	
Link	➔ **https://gruenderplattform.de/startup-gruenden/minimum-viable-product#entwicklung**
Zweck	Erprobung und Prüfung von Ideen
Zielgruppe	Bildungsanbieter
Format	Webseite
Inhalte	Einführung und Anleitung zur Methode „Minimum Viable Product“
Verweis auf die Textstelle im Leitfaden	Praxistipp: Prototyping mit dem Minimum Viable Product, S. 38–39
Problem Statements	
Link	➔ **https://www.dt-toolbook.com/problem-statement**
Zweck	Entwicklung eines gemeinsamen Problemverständnisses
Zielgruppe	Bildungsanbieter
Format	Webseite
Inhalte	Anleitung zur Formulierung von Problem Statements sowie ergänzende Materialien
Verweis auf die Textstelle im Leitfaden	Praxistipp: Formulierung der Challenge, S. 37
Standardberufsbildpositionen	
Link	➔ **https://www.bibb.de/de/134898.php**
Zweck	Informationen und Materialien zu den erneuerten Standardberufsbildpositionen
Zielgruppe	Bildungsanbieter, Lehrende, Ausbildungsbetriebe
Format	Webseite
Inhalte	Hintergrundinformationen und Materialien zu den Standardberufsbildpositionen
Verweis auf die Textstelle im Leitfaden	Vertiefung: Standardberufsbildpositionen, S. 18

Sustainable Development Report	
Link	➔ **https://dashboards.sdgindex.org/profiles/germany**
Zweck	Analyse der Fortschritte bei der Erreichung der SGDs
Zielgruppe	Lehrende, Lernende
Format	Interaktive Website/Datenbank
Inhalte	Daten und Visualisierungen des Standes mit Kriterien und deren Erfüllung
Verweis auf die Textstelle im Leitfaden	Vertiefung: Wo steht Deutschland im internationalen Ranking?, S. 11
Werkzeugkasten für einen nachhaltigkeitsorientierten Berufsschulunterricht	
Link	➔ **https://hibb.hamburg.de/wp-content/uploads/sites/33/2024/02/BBnE_Werkzeugkasten.pdf**
Zweck	Unterstützung von Lehrkräften bei der Integration von BBNE in den Unterricht
Zielgruppe	Lehrende
Format	Unterrichtsmaterialien (PDF)
Inhalte	Methoden, Arbeitsmaterialien und Praxisbeispiele für den Berufsschulunterricht
Kommentar	Die zehn Grundsätze der Didaktik sind auf Seite 18 zu finden, aber auch ansonsten über Berufsschulen hinaus interessante Tipps für BBNE.
Verweis auf die Textstelle im Leitfaden	Praxistipp: Zehn didaktische Regeln für BBNE, S. 21

Literatur

Agnelli, S. (mit Weltkommission für Umwelt und Entwicklung). (1987). *Unsere gemeinsame Zukunft: D. Brundtland-Bericht* (G. H. Brundtland & V. Hauff, Hrsg.; ungekürzte Ausg. mit e. neuen Vorw. zur dt. Ausg.). Eggenkamp.

Ansoff, H. I. (1965). *Corporate Strategy: An Analytic Approach to Business Policy for Growth and Expansion*. McGraw-Hill.

Bundeszentrale für politische Bildung. (2011, April 7). *Beutelsbacher Konsens*. bpb.de. **https://www.bpb.de/die-bpb/ueber-uns/auftrag/51310/beutelsbacher-konsens/**

Feichtenbeiner, R., Hantsch, R. & Weber, H. (2020). *Gestaltung nachhaltiger Lernorte: Leitfaden für ausbildende Unternehmen auf dem Weg zu mehr Nachhaltigkeit*. Bonn: Verlag Barbara Budrich

Gaubitz, S. (2023). Bildung für nachhaltige Entwicklung im Verständnis von Sachunterrichtsstudierenden. In D. Schmeinck, K. Michalik, & T. Goll (Hrsg.), *Herausforderungen und Zukunftsperspektiven für den Sachunterricht* (S. 101–107). Verlag Julius Klinkhardt. **https://doi.org/10.35468/5998-10**

Getzin, S., & Singer-Brodowski, M. (2016). Transformatives Lernen in einer Degrowth-Gesellschaft. *SOCIENCE – Journal of Science-Society Interfaces*, (1), Artikel 1. **https://openjournals.wu.ac.at/ojs/index.php/socience/article/view/181**

Greenpeace Deutschland (Hrsg.) (2025): *Berufliche Bildung für nachhaltige Entwicklung (BBNE). Whole School Approach und Unterrichtsgestaltung*. Hamburg: Greenpeace Deutschland. Verfügbar unter: **https://www.greenpeace.de/ueber-uns/umweltbildung/bbne**

Hasso Plattner Institute of Design at Stanford University. (2012). Bootcamp Bootleg. Stanford University.

Kotler, P. (1999). *Marketing: Märkte schaffen, erobern und beherrschen* (A. Bangert & R. Bersch, Übers.). Econ-Verl.

Nanz, P., Lawrence, M., Renn, O., & Meyer, J. (2021). *Klimaschutz: Wissen und Handeln*. BPB, Bundeszentrale für politische Bildung.

Pabst, C., Schütt-Sayed, S., Hecker, K. & Hemkes, B. (2024): *Wege zur Messung der betrieblichen Bildung für nachhaltige Entwicklung*. In: BIBB-Fachbeiträge zur beruflichen Bildung. Bonn: Bundesinstitut für Berufsbildung (BIBB).

Pufé, I. (2017). *Nachhaltigkeit* (3., überarbeitete und erweiterte Auflage). UVK Verlagsgesellschaft mbH. **https://doi.org/10.36198/9783838587059**

Raworth, K. (2017). *Doughnut Economics: Seven Ways to Think Like a 21 st-Century Economist*.. London: Random House Business.

Rogers, E., & Wolf, C. (2022). Diffusion of Innovations: Von Everett M. Rogers (1962). In R. Spiller, C. Rudeloff, & T. Döbler (Hrsg.), *Schlüsselwerke: Theorien (in) der Kommunikationswissenschaft* (S. 151–170). Springer Fachmedien Wiesbaden. **https://doi.org/10.1007/978-3-658-37354-2_10** (Ursprünglich erschienen 1962)

Steger, A. (2024). Transformative Lernprozesse im Hochschulkontext – Erstsemesterakademie BaWü zukunftsfähig als transformatives Lernsetting? In H. Kminek, M. Singer-Brodowski, & V. Holz (Hrsg.), *Bildung für eine nachhaltige Entwicklung im Umbruch? Beiträge zur Theorieentwicklung angesichts ökologischer, gesellschaftlicher und individueller Umbrüche* (1 st ed., S. 41–58). Verlag Barbara Budrich. **https://doi.org/10.2307/jj.12949129.5**

Stockholm Resilience Centre (2016). *The SDGs Wedding Cake*. Stockholm University.

UN-Generalversammlung. (2015). *Transformation unserer Welt: Die Agenda 2030 für nachhaltige Entwicklung* (A/RES/70/1). Vereinte Nationen. Generalversammlung. **https://digitallibrary.un.org/record/3923923**

Wissenschaftlicher Beirat der Bundesregierung Globale Umweltveränderungen (Hrsg.). (2011). *Welt im Wandel: Gesellschaftsvertrag für eine Große Transformation; [Hauptgutachten]* (2., veränd. Aufl.). Wiss. Beirat der Bundesregierung Globale Umweltveränderungen (WBGU).

Zimmermann, F. M. (2016). Was ist Nachhaltigkeit – eine Perspektivenfrage? In F. M. Zimmermann (Hrsg.), Nachhaltigkeit wofür? Von Chancen und Herausforderungen für eine nachhaltige Zukunft (S. 1–24). Springer Spektrum.

Autorinnen und Autoren

Ariane Baderschneider ist wissenschaftliche Mitarbeiterin am f-bb und koordiniert im Projekt BBNE-EcoNet die Abstimmungen zwischen den Projektpartnern. Zudem begleitet sie verschiedene Weiterbildungsanbieter im Rahmen von Design-Thinking-Prozessen, um mehr BBNE-Angebote zu schaffen und diese sichtbar zu machen. Darüber hinaus engagiert sie sich im Bereich Gamification.

Kontakt: ariane.baderschneider@f-bb.de

Dr. Philip Zerweck ist wissenschaftlicher Mitarbeiter am f-bb und bringt im Projekt BBNE-EcoNet seine Expertise im Bereich Design-Thinking ein. Er konzipiert Qualifizierungsangebote und führt diese durch. Besonders am Herzen liegt ihm die Qualifizierung von Multiplikator*innen, in der zentrale Inhalte des vorliegenden Leitfadens vermittelt werden.

Kontakt: philip.zerweck@f-bb.de

Dr. Sarah E. DeTroy ist wissenschaftliche Mitarbeiterin am f-bb und macht im Projekt BBNE-EcoNet psychologische und lerntheoretische Erkenntnisse für die praktische Vermittlung von BBNE, unter anderem im Bereich Gamification, nutzbar. Sie konzipiert Workshops und Qualifizierungen für Weiterbildungseinrichtungen und Betriebe und führt diese durch.

Kontakt: sarah.detroy@f-bb.de

Heiko Weber ist Projektkoordinator am f-bb, leitet das Kompetenzfeld „Berufsbildung im Wandel“ und ist seit vielen Jahren im Themenbereich BBNE und nachhaltige Lernorte aktiv. Im Projekt BBNE-EcoNet ist er für die Abstimmung mit dem Zuwendungsgeber, die Sicherung der Zielerreichung sowie die Arbeits- und Finanzplanung zuständig.

Kontakt: heiko.weber@f-bb.de

Forschungsinstitut
Betriebliche Bildung

LEITFADEN
für die Bildungspraxis
76

Bildungsanbieter und Trainer*innen stehen vor der Aufgabe, Nachhaltigkeit systematisch in die berufliche Bildung zu integrieren. Dieser Leitfaden richtet sich an Bildungsakteure, die berufliche Qualifizierung umsetzen, und gibt ihnen Orientierung für die Verankerung von Beruflicher Bildung für Nachhaltige Entwicklung (BBNE) in ihrer Praxis. Er erläutert zentrale Konzepte – von den 17 Zielen der Nachhaltigen Entwicklung (Sustainable Development Goals – SDGs) und den drei Nachhaltigkeitsdimensionen bis zu den gesetzlich verpflichtenden Standardberufsbildpositionen – und zeigt, wie BBNE didaktisch wirksam umgesetzt werden kann.

Dabei werden unterschiedliche didaktische Ansätze, der Beutelsbacher Konsens sowie erfahrungsbasierte Methoden wie Gamification vorgestellt. Weiterhin werden Innovationsstrategien für ein zukunftsfähiges Angebotsportfolio behandelt. Praxisimpulse stammen aus dem Projekt BBNE-EcoNet, das Betriebe und Bildungseinrichtungen bei der nachhaltigen Transformation begleitet hat.

WIR MACHEN INHALTE SICHTBAR
wbv Media GmbH & Co. KG 0521 91101-0 wbv.de
wbv