

Jens Reißland, Claudia Müller, Kai Reinhardt,
Julia Schwarzkopf & Carolin Ermer

Trans-Sustain – Transversales Kompetenzmanagement für mehr Nachhaltigkeit in den Berufsbildern des Fleischerhandwerks und der Fleischwarenindustrie

Trans-Sustain steht für die Erforschung und Entwicklung eines ganzheitlich und transversal angelegten Kompetenzrahmens. In diesem Beitrag wird der Ansatz des transversal angelegten Kompetenzmanagements als ein Weg, zur Umsetzung von komplexen Lernzielen vorgestellt. Mit einem transversalen Kompetenzmanagement wird es möglich, die Systeme und Inhalte zum systematischen Kompetenzaufbau zu gestalten und damit die Systemebenen zwischen Praxis und anwendungsorientierter Bildung durchlässiger und anschlussfähiger zu machen.

Schlüsselwörter: Transversal, Kompetenzmanagement, Bildung für nachhaltige Entwicklung, Berufsausbildung, Fleischerhandwerk

Trans-Sustain – transversal competence management for more sustainability in the professions of butchery and meat products industry

Trans-Sustain stands for the research and development of a holistic and transversal framework of competence. In this paper, the approach of transversal competence management is presented as a way to implement complex learning goals. Transversal competence management makes it possible to design systems and contents for systematic competence development and thus to make the system levels between practice and application-oriented education more permeable and more connectable.

Keywords: transversal, competence management, education for sustainable development, vocational training, butchery

1 Der Modellversuch Trans-Sustain

Der Modellversuch „Trans-Sustain“ hat zum Ziel, in der fleischverarbeitenden Industrie einen ganzheitlichen und über die Bildungsgrenzen und Lernwelten der Akteure hinweg einsetzbaren praktikablen Kompetenzrahmen im Hinblick auf mehr Impulse für nachhaltiges Denken und Handeln zu entwickeln. Der Begriff „transversal“ steht dabei in einem engen Zusammenhang mit einem Verständnis für moderne Lernformate und -formen. Verbunden damit ist die bewusste Überschreitung bestimmter formaler Bildungsgrenzen bei gleichzeitiger Berücksichtigung der indivi-

duellen Lernziele und Motive der Mitarbeitenden in ihren unterschiedlichen Lernwelten, innerhalb derer sie sich in ihrem Berufsalltag bewegen (Dahlmeier et al., 2017). Bewusst wird damit eine einseitige Fokussierung auf die formalen Qualifikationsaspekte im Berufsfeld des Fleischers und der Fleischerin vermieden. Vielmehr wird von der Hypothese ausgegangen, dass Lernen im 21. Jahrhundert multimodal angelegt ist: Neben der formellen Bildung gibt es unzählige unterschiedliche „Lernpunkte“, an denen Lernende neues Wissen aufnehmen. Dieses Wissen setzen sie dann unter Umständen sofort in kompetente Handlungen im Arbeitsumfeld um. Beispiele für neue Lernformen mittels E-Learning, Social Learning oder immersives Lernen gibt es viele und alle bieten komplementär zur formellen Ausbildung Möglichkeiten für den Einzelnen, zu lernen und kompetent zu handeln. Mit dieser Argumentation bewegen wir uns über den üblichen Bildungskanon der Berufsausbildung hinaus, der heute immer noch die Grundlage zur Gestaltung beruflicher Lernwelten und der curricularen Gestaltung von Ausbildungsordnungen bildet. Vielmehr ist es das Ziel des Modellversuches zu erforschen und zu erproben, an welchen Lernpunkten man im Berufsfeld des Fleischers und der Fleischerin Impulse für den Aufbau von Kompetenzen für mehr Nachhaltigkeit setzen kann.

Der Modellversuch „Trans-Sustain“, gefördert im Rahmen des Förderschwerpunkts „Berufsbildung für nachhaltige Entwicklung 2015-2019“ durch das Bundesinstitut für Berufsbildung (BIBB) aus Mitteln des Bundesministeriums für Bildung und Forschung (BMBF), steht für die Erforschung und Entwicklung eines ganzheitlich und transversal angelegten Kompetenzrahmens für nachhaltiges Denken und Handeln sowie der entsprechend damit verbundenen kompetenzförderlichen Umgebung und Instrumente. Der Fokus liegt dabei auf kleinen und mittleren Fleischerbetrieben, die sowohl Schlachtung oder Fleischverarbeitung als auch den Verkauf von Fleisch- und Wurstwaren praktizieren. So werden u. a betriebliche Auszubildende in einer Workshopreihe für die Herausforderungen einer Berufsbildung für nachhaltige Entwicklung (BBNE) sensibilisiert. Anschließend werden diese mit ihren Auszubildenden individuelle innerbetriebliche Projekte umsetzen. Die Ergebnisse fließen in die Entwicklung neuer digitaler Lernformate (z. B. App, Social Media etc.) ein, welche Auszubildende in der Fleischwarenindustrie und im -handwerk beim Lernen unterstützen können.

Folgt man dem Denkansatz Kants (Kant, 1781, S. 642ff), dass nachhaltiges Handeln als eine regulative Idee verstanden werden kann, welche sich durch Offenheit sowie ihrer Abhängigkeit von der jeweiligen Situation, der Kultur und dem Wissensstand, in welchem sie Wirksamkeit erlangen, beschreiben lässt, dann können wir den Themenkomplex der Nachhaltigkeit als einen wirkungsstarken Impuls klassifizieren. Folglich unterliegen alle heutigen ökonomischen, personellen oder auch organisatorischen Entscheidungen von Unternehmen implizit auch gleichzeitig dem Ziel der nachhaltigen Entwicklung. Industrie und Politik sind als Akteure gefordert, die weltweit geltenden Sustainable Development Goals (BMZ, 2017) und die im Welt-

| Transversales Kompetenzmanagement

aktionsprogramm „Bildung für nachhaltige Entwicklung“ (UNESCO-Kommission, o.J.) definierten Ziele zügig in Strukturen, Systemen, Prozesse etc. umzusetzen. Jedoch fehlen oftmals, vor allem in der mittelständisch geprägten Industrie bzw. im Handwerk, auf der Akteursebene, die geeigneten Instrumente und Anwendungsformate, um bei den Akteuren das Wissen und die notwendige Handlungsfähigkeit zur Umsetzung der Nachhaltigkeitsziele aufzubauen. So stellt der in diesem Beitrag vorgeschlagene Ansatz des transversal angelegten Kompetenzmanagements einen Weg zur Umsetzung komplexer Lernziele vor dem Hintergrund sich permanent verändernder Rahmenbedingungen auf der Akteursebene dar.

Mit einem transversalen Kompetenzmanagement wird es möglich, die Systeme und Inhalte zum systematischen Kompetenzaufbau zu gestalten und damit die Systemebenen zwischen Praxis und anwendungsorientierter Bildung durchlässiger und anschlussfähiger zu machen. Der Begriff „transversal“ steht dabei für den Einbezug aller Kompetenzentwicklungsebenen, von der Wirtschaft, über die Bildung bis hin zur Akteursebene. Der Modellversuch adressiert damit zwei in einem weitestgehend von der modernen Nachhaltigkeitsforschung „ignorierten“ Feld sowie in einigen Wertschöpfungsstufen als durchaus prekär zu klassifizierenden Arbeitsumfeld einen innovativen Kompetenzentwicklungsansatz. Fleischerbetriebe, die sowohl Schlachtung oder Fleischverarbeitung als auch den Verkauf von Fleisch- und Wurstwaren praktizieren, sind besonders stark von der Nachhaltigkeitsdiskussion betroffen – bleiben aber weitestgehend bei den Aktionsplänen, abgesehen von den Impulsen durch die allgemeine Gesetzgebung, außen vor.

Ein Blick in die Branche zeigt dabei, dass sich diese einigen Herausforderungen stellen muss:

- Das Berufsbild des Fleischers/der Fleischerin ist einer der ältesten und traditionell gewachsenen Handwerksberufen. Das Fleischerhandwerk hat sich in den letzten Jahren zunehmend verändert: von der Schlachtung bis zur Fleischveredelung. Dies erfordert bei den Beschäftigten den Aufbau von themenübergreifenden Wissensbeständen, um bei ihrem eigenen Handeln auch die Kompetenzbereiche benachbarter nachhaltiger Handlungsfelder im Blick zu haben.
- Parallel dazu steht die Branche seit einiger Zeit vor der Herausforderung des Reputationsverlustes des eigenen Berufsstandes. Die fleischverarbeitende Lebensmittelindustrie insgesamt erlebt einen Imageverlust, der sich u. a. in der sinkenden Zahl der Beschäftigten widerspiegelt. Der Rückgang der Beschäftigtenzahlen wird durch den anhaltenden Bewerberinnen- und Bewerbermangel für das Fleischerhandwerk weiter beschleunigt (DFV, 2019, S. 86).
- Neben der Arbeitsmarkt-Problematik muss sich die Branche mit der Abwanderung von Kunden aufgrund von Angeboten in Discountern („Billigfleisch“), Fleischskandalen und Ernährungstrends gegen Fleischkonsum,

auseinandersetzen. All dies führt auch dazu, dass immer mehr kleine, traditionell gewachsene Metzgereien schließen (DFV, 2019, S. 77) – zumindest in Deutschland.

- Der Fleischkonsum in Deutschland ist trotz bestehender Ernährungstrends wie Veganismus und Vegetarismus und Fleischskandalen nach wie vor hoch (DFV, 2019, S. 86). Die noch bestehenden kleinen und mittleren Metzgereien müssen neue Wege gehen, um sich langfristig gegen Discounter und große Ketten am Markt behaupten zu können. Nachhaltigkeit ist hier ein wichtiges Thema für die zukünftige Orientierung und Differenzierung, mit der diese Branche nicht nur aus wirtschaftlicher, sondern auch aus ökologischer und sozialer Sicht gefunden und neu erfunden werden kann.

2 Die methodische Orientierung im Modellversuch

Der Modellversuch verortet sich in der beruflichen Bildung und adressiert in erster Linie die dort tätigen Akteure. Im betrieblichen Teil der beruflichen Bildung werden Ausbilderinnen und Ausbilder als Schlüsselpersonen beschrieben. Dies gilt beispielhaft für die Debatte um Qualität in der beruflichen Bildung (Eckert et al., 2011) sowie in der aktuell geführten Diskussion um BBNE (Mohoric, 2014, S. 189). Das Ausbildungspersonal bestimmt maßgeblich die Bildungsinhalte sowie deren methodisch-didaktische Aufbereitung. Das Erzeugen beruflicher Handlungsfähigkeit (BBiG § 1 (2)), welche in Bezug auf BBNE nachhaltige Entwicklung als integrierten Bestandteil begreift, ist dabei das Ziel einer jeden Berufsausbildung. Bildungsinhalte müssen so aufbereitet werden, dass sie das Interesse der Jugendlichen bzw. jungen Erwachsenen wecken und zudem in deren Lebenswelt ansetzen. Das bedeutet folglich, dass Modellversuche in der beruflichen Bildung Ausbilderinnen und Ausbilder sowie Auszubildende adressieren. Berufliche Bildung soll in diesem Fall dazu beitragen, nachhaltiges Denken und Handeln im betrieblichen Ausbildungsprozess zu verankern.

Der im Modellversuch eingeschlagene methodische Weg folgt den Grundsätzen gestaltungsorientierter Forschung. In einem zyklisch-iterativen Prozess generieren dabei Wissenschaft und Praxis gemeinsam Erkenntnisse und Ergebnisse. Diese können umgehend in der Praxis erprobt und durch wissenschaftliche Theorien beschrieben werden. Grundsätzlich setzt ein solches Vorgehen die Bereitschaft von Praktikerrinnen und Praktikern zur Reflexion ihres eigenen Denkens und Handelns (Reimann, 2017) sowie wissenschaftlicher Theorien (Beck, 2015) voraus. Die Reflexion der eigenen pädagogischen Arbeit ist grundlegender Bestandteil einer pädagogischen Professionalität (Gröhlich, 2011) und macht damit professionell praktisches Handeln überhaupt aus (Schön, 1983). Workshops werden in Modellversuchen dazu genutzt Wissen aufzubereiten und den teilnehmenden Ausbilderinnen und Ausbildern zur Verfügung zu stellen. Mitunter wird mittels interaktiver Methoden ein Rahmen für

| Transversales Kompetenzmanagement

begleitete Reflexion gesetzt (z. B. KoProNa, o.J.). Schlussendlich werden mit dem methodischen Vorgehen zwei grundsätzliche Ziele verfolgt:

- Das Aufzeigen der Potenziale der Berufe in der Fleischwarenindustrie und im -handwerk. Das Berufsbild an sich muss mehr gestärkt werden, um wieder mehr Jugendliche dafür zu begeistern. Dafür wird aufgezeigt, welche Potenziale sich für nachhaltiges Wirtschaften im Fleischereihandwerk ergeben. Weiterhin muss das Berufsbild angemessen dargestellt und ebenso Widersprüche sowie Herausforderungen kommuniziert werden.
- Die Förderung nachhaltigen Denkens und Handelns durch eine stärkere Verbreitung nachhaltigkeitsbezogener Handlungsweisen. So bietet die nachhaltige Gestaltungskompetenz, welche für die berufliche Bildung durch Vollmer und Kuhlmeier (2014, S. 202) aufbereitet und mit didaktischen Leitlinien versehen wurde (Vollmer & Kuhlmeier, 2014, S. 205), eine Basis für die Umsetzung im Modellversuch. Anhand konkreter Lernaufgaben sowie innerbetrieblicher Projekte wird ein ganzheitlicher kompetenzbasierter Lernrahmen entwickelt und für die betriebliche Bildung in der Fleischwarenindustrie bzw. im -handwerk sowie den dazugehörigen außerbetrieblichen Bildungsstätten entwickelt und umgesetzt.

3 Transversalität in der Organisationsentwicklung

3.1 Organisationales Lernen als Grundlage

Um nachhaltigkeitsorientierte Kompetenzen aufzubauen, erfolgt eine zunehmende Fokussierung auf die Gestaltung von Rahmenbedingungen für die Entwicklung kompetenzfördernder Ökosysteme. Die Grenzen der Organisation werden bewusst über die institutionellen Grenzen der Organisation hinaus in diesem Ansatz erweitert und Kompetenzentwicklung von Organisationen wird als multi-optionaler Handlungsrahmen eines interinstitutionellen Ökosystems eines Betriebes verstanden. Strategisches Kompetenzmanagement ist besonders erfolgreich, wenn es auf Durchlässigkeit und Deinstitutionalisierung hin ausgerichtet wird (Sauter & Staudt, 2016). Die Erweiterung der Organisationssicht und der Aspekt des grenzüberschreitenden Lernens charakterisieren damit den sogenannten transversalen Kompetenzaustausch – folglich einen Austausch über alle Organisationseinheiten und -grenzen hinweg.

Dieser konzeptionelle Blickwinkel der Forschung ist deswegen in diesem Modellansatz so entscheidend, da es darum geht, die „Zwischensysteme“ zwischen den Handlungskontexten der Akteure innerhalb verschiedener Wirtschafts- und Bildungseinrichtungen zu überbrücken. Gerade im betrieblichen Umfeld wird Lernen und Kompetenzentwicklung jedoch oft aus isolierten Kontexten heraus betrachtet.

Betrachtet man jedoch das Lernen nicht als eine an eine einzelne Institution gebundene Aktivität, sondern als eine individuelle und soziale Vorgehensweise zur Wissensaneignung und -anwendung, dann kommt man zu dem Schluss, dass die Gestaltung von Lernräumen vielmehr aus Sicht des Lernenden, und eben nicht aus Sicht der Institution angesehen werden sollte. Der Imperativ der Permeabilität und Durchlässigkeit (Hazy, Tivnan & Schwandt, 2011) liegt damit dem Ansatz der Transversalität zugrunde. Kern dieses systemischen Organisations- und Gestaltungsansatzes ist ein über die Lernwelten des handelnden Akteurs verteiltes und dynamisches Kompetenzmodell.

Zum einen ist der Aspekt der „Verteilung“ so zu verstehen, dass sich die individuelle Kompetenzentwicklung nicht auf einen institutionellen Kontext beschränkt. Beispielsweise spielen Nachhaltigkeitsaspekte beim ökologischen Umgang mit Fleisch in unterschiedlichen Bezugspunkten der Akteure eine Rolle: im Betrieb, in der Ausbildung in der Schule, beim eigenen Fleischkonsum, bei der Diskussion mit Freunden, im Urlaub, beim Lesen von Publikationen, in der Arbeit mit Behörden, beim Informationsaustausch in sozialen Medien mit anderen usw. Obwohl der Kontext jeweils ein anderer ist, besteht eine hohe Chance, dass die Einzelkompetenz durch die Kombination der Bezugspunkte gestärkt oder weiterentwickelt wird. Kompetenzentwicklung beschränkt sich in diesem Verständnis nicht auf einen isolierten Kontext, sondern findet über Situationen, Entwicklungsstadien und Organisationskulturen hinweg statt.

Der Kompetenzträger wird damit zum Nukleus der Kompetenzentwicklung, als handlungsfähiges und autonomes Subjekt innerhalb einer multioptionalen Lernwelt. Die Aufgaben, Rollen und Entscheidungen, die Entscheidungsträger wahrnehmen, werden temporär und verformbar. Die persönlichen Gestaltungskontexte des Einzelnen sind somit keine passive Nebenbedingung mehr, sondern werden zum Schwerpunkt der strategischen Organisationsentwicklung.

Zum anderen bezieht sich der Aspekt der „Dynamisierung“ der Kompetenzentwicklung auf den Aspekt der Durchlässigkeit der Organisation – also auf einen dynamischen und von Veränderung geprägten Umgang mit Impulsen, die von außen kommen. Dies lässt sich auch so ausdrücken, dass offen gestaltete Organisationen anfälliger für Veränderungen und neue Impulse von außen sind. Die Öffnung kann als ein wesentlicher Faktor dafür verstanden werden, dass die Unsicherheit innerhalb von Organisationen zunimmt. Zugleich aber auch erhöht sich die Chance einer Organisation, im Veränderungswettbewerb mit anderen Unternehmen zu überleben. Wandeln sich beispielsweise die Werte in der Gesellschaft beim Umgang mit Fleisch, so kann eine offene Organisation, die Veränderung bewusst zulässt, neue Geschäftspraktiken, Normen oder Werte im Umgang mit Fleisch entwickeln. Die Öffnung führt in der Folge zur Lockerheit im Umgang mit bestehenden Stereotypen, der Auflösung rigider Organisationsstrukturen und der Ausbildung von pluralistischen Meinungen und Wertebildern.

| Transversales Kompetenzmanagement

Der transversale Kompetenzansatz, bei dem durchlässige Grenzen und offenes Organisationslernen eine Rolle spielen, steht in der Tradition neuerer Ansätze des organisationalen Lernens. So definiert beispielsweise Senge (1990), dass das organisationale Lernen als ein System von Handlungen, Akteuren, Symbolen und Prozessen zu verstehen ist, dass eine Organisation in die Lage versetzt, Informationen in wertvolles Wissen umzuwandeln, was wiederum ihre langfristige Anpassungsfähigkeit erhöht. Bei dieser Definition geht es um die Schnittstelle des Organisationssystems zur Umwelt. An dieser Schnittstelle werden neue Informationen gewonnen, die zum Aufbau von neuen Fähigkeiten innerhalb der Organisation eingesetzt werden können. Voraussetzung dafür ist die Überführung der Informationen, beispielsweise Informationen zu Nachhaltigkeitszielen, verwebt in einem sozialen Veränderungsprozess bestehend aus der Aufnahme des Impulses, der kollektiven Reflexion der damit verbundenen Veränderungen, der Ausbildung neuer Wertestrukturen sowie der kompetenten Handlung im Kontext der organisatorischen Normen. Kompetenzentwicklung ist somit als eine kollektive und nicht als eine individuelle Angelegenheit zu verstehen. Eine Organisation ist als Kollektiv zu verstehen, als eine Ansammlung intelligenter und autonom handelnder Agenten, die jeweils ihrer Rolle entsprechend aufgabenorientiert und kompetent in einer Situation handeln. Organisationen stellen in diesem Sinne ein Netzwerk zusammenhängender Interaktionen zwischen Personen, Ressourcen Aufgaben und Wissen dar, das auf die Erfüllung eines Organisationsziels hin konditioniert werden.

Die Verantwortlichen im Unternehmen bzw. die Gestalter von Lernsystemen müssen sich mit diesem Denkmodell und damit mit dem der Permeabilität als Motor zur Modernisierung des Werte- und Handlungssystems bewusst werden. Dies gilt für alle Organisationsgrößen, Branchen und Anwendungsfelder gleichermaßen.

3.2 Bezug der organisationalen Transversalität für die betriebliche Ausbildung

Fraglich bleibt zunächst, wie sich die alltägliche Praxis in Ausbildungsbetrieben des Fleischereigewerbes darstellt und somit auch, wie BBNE dort bereits verankert ist oder (weiter) Eingang finden kann. Dem transversalen Ansatz folgend, kann festgestellt werden, Ausbilderinnen und Ausbilder sind Träger von beruflichem Wissen, Verkörpern berufliche Rollen und sind vertraut mit den betrieblichen Abläufen. Weiterhin haben diese Werte verinnerlicht, welche ihr Handeln als Mitglied des Unternehmens sowie als Ausbilderin oder Ausbilder leiten. Jugendliche werden durch diese in den Betrieb und die dort existierende Praxis eingeführt (Eckert et al., 2011). So kann die betriebliche Arbeitswelt, in welche ein junger Mensch eintritt, als eine Art Praxisgemeinschaft beschrieben werden. Als „a set of relations among persons, activity, and world, over time and in relation with other tangential and overlapping communities of practice“ (Lave & Wenger, 1991, S. 98). Lernen findet in Betrieben

in sehr unterschiedlichen Formen statt, unterscheidet sich nach Grad der Pädagogisierung (Euler, 2015) und wird von wechselnden Personen durchgeführt. Selbst durch den AEVO-Lehrgang qualifizierte Ausbilderinnen und Ausbilder fällt es schwer, das dort erworbene (berufs-)pädagogische Wissen in der Praxis anzuwenden (Vonken, 2016; Bahl & Brünner, 2018).

Betriebliches Lernen würde auf diese Weise als eine „sich entfaltende Form der Mitgliedschaft gefasst, ist kollektiver Natur und essentieller Bestandteil der Identitätsbildung“ (Bahl, 2017, S. 36). Aus den Organisationswissenschaften ist bekannt (Reilly, 1998), dass die organisatorischen Werte den Unternehmenszweck als auch die gelebte Philosophie im Unternehmen prägen. Werden bestimmte Werte nicht erneuert oder fehlt es an Konsens zwischen dem Wertesystem einer Institution und anderen externen Entitäten, die wertbildend sind, entstehen organisatorische Spannungen, die die Effektivität in einer Organisation limitieren können. Bezogen auf das organisationale Lernen kann dies bedeuten, dass die Kosten zur Aufrechterhaltung des bestehenden Lernsystems den Nutzen aus den Lerneffekten übersteigen. Die Entscheider eines Unternehmens müssen also in die Lage versetzt werden, möglicherweise neue Werte in Betracht zu ziehen, die zusätzlich zu den traditionellen Werten beispielsweise der Gewinnerzielung oder der Bereitstellung qualitativ hochwertiger Produkte, organisationsintern neu entwickelt werden. In einem transversal angelegten Kompetenzsystem beispielsweise sind der Aufbau organisationsinterner Werte, wie Zusammenarbeit, strategische Offenheit, systemische Problemlösung, Konfrontation, Authentizität, Akzeptanz von Interdependenzen, Respekt und Würde im Umgang mit Menschen und andere ähnliche autonomieförderliche Wertesysteme entscheidend.

Was aus betriebswirtschaftlicher Sicht widersinnig erscheint, ist jedoch im angewandten Lernmanagement gelebte Praxis. Die Rigidität etablierter Lernsysteme ist der Grund dafür, dass keine neuen Impulse in die Lernsysteme einer Organisation bzw. eines organisationalen Netzwerks kommen (Reilly, 1998). Erneuerung findet de facto von innen heraus nicht statt bzw. es werden nur begrenzte Impulse im Lernsystem gesetzt. Entwickeln sich die Werte einer Gesellschaft nun in eine andere Richtung als das rigide Lernsystem eines Betriebs, können sich die Investitionen in das Lernen des Betriebs nicht amortisieren. Der Bedarf der Gesellschaft an dem durch die Organisation im Lernsystem vermittelten Werte findet keine „Abnehmer“ mehr. Beispielsweise könnte im Fleischerhandwerk und in der Fleischindustrie der Umgang mit dem Kompetenzfeld „Tierwohl“ nicht so stark ausgeprägt sein, wie das Niveau der Gesellschaft erfordert. Geschieht auf verschiedenen Kompetenzfeldern keine Erneuerung, werden die Mitarbeitenden des Betriebes diese neuen Werte nicht verinnerlichen und sind damit in ihren Handlungen inkompetent und damit nicht mehr anschlussfähig an den Konsens bzw. das Wertenniveau der Gesellschaft.

Auf diese Weise wird erklärbar, warum Lernen an Situationen gebunden – und damit der Erwerb von Wissen und Werten sowie die Anwendung von Kompetenzen

immer situativ ist. Das Eingebundensein in soziale Beziehungen, in eine Gruppe, welche Praxis vollzieht, ist für das situierte Lernen konstitutiv -bezogen auf den Forschungsaspekt der Transversalität: Erneuerung entwickelt sich erst durch soziale Interaktion, Austausch und Vernetzung. Jedoch sind nicht allein die Individuen in dieser Praxis für Lernen bedeutsam, ebenso sind die Artefakte, welche in jener Praxis Anwendung finden, zu beachten. Situiertes Lernen ist kein eigenständiges didaktisches Modell, sondern vielmehr eine Art und Weise, die vorgefundene Praxis zu analysieren. Der Fokus liegt also klar auf den sozialen Zusammenhängen, in welchen Lernprozesse stattfinden oder initiiert werden sollen. Dieser Ansatz stellt eine Abkehr von Lernen als einen rein kognitiven Prozess der Verarbeitung von Dargebotem dar. Dies bedingt ebenso eine andere Sicht auf Wissen, welches dann nicht lediglich „verinnerlicht [...] entdeckt [...] übertragen [...] erfahren [...] erworben“ (Bahl, 2017, S. 34) wird. Vielmehr ist Lernen, und somit Wissen, in jener Sichtweise kontextgebunden; Situationen bedürfen einer Deutung und sind in soziale Beziehungsgefüge eingeflochten. Lernende, Novizen in einer bestimmten Praxis, benötigen einen Zugang in Form von Beteiligung an jener sozialen Praxis. Auf diese Weise werden Lernanlässe initiiert. Noch konkreter könnte gesagt werden, dass Lernen „integraler Bestandteil und untrennbarer Aspekt jeglicher sozialen Praxis“ (ebd.) ist. Das bedeutet eben auch, soll nachhaltiges Denken und Handeln herangetragen werden, müssen die inhaltlichen Aspekte der Nachhaltigkeit Teil der gelebten geschäftlichen Praxis aller Handlungswelten sein sowie diese Aspekte in allen anderen komplementären Lernwelten der Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer als Bezugspunkt zur Kompetenzentwicklung mitberücksichtigt werden. Dabei fällt auf, dass die Personen in den verschiedenen Ebenen ihre Qualifikationen auf unterschiedlichen Wegen erlangt haben und diese daher, je nach Art der Ausbildung, verschiedene Zielstellungen haben. Ein transversaler Ansatz versucht jedoch, die verschiedenen Qualifikationen miteinander zu verbinden.

3.3 Kompetenzfelder für Nachhaltigkeit im Fleischerhandwerk und in der Fleischwarenindustrie

Bei der Frage nach der Gestaltung des Modellansatzes wird der konzeptionelle Anspruch an die Umsetzung sowohl einer transversalen ausgerichteten Lernlandschaft als auch der Möglichkeit zur Modernisierung und Erneuerung der Kompetenzstrukturen im Bereich der Nachhaltigkeit berücksichtigt. Entsprechend gestaltet sich, wie in der folgenden Grafik zu sehen, der Projektansatz zur Umsetzung des Modellversuchs.

Transversales Kompetenzmanagement |

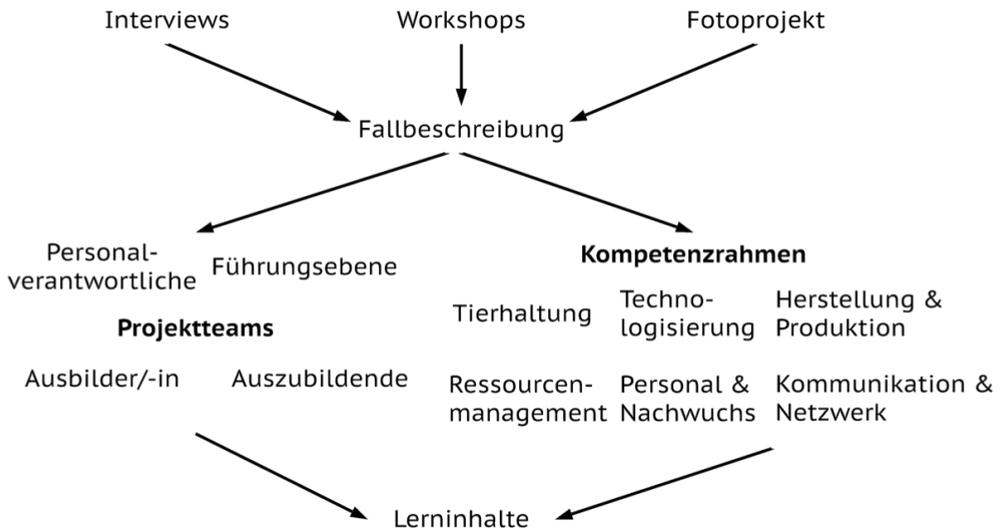


Abb. 1: Projektansatz im Modellversuch Trans-Sustain (Quelle: eigene Darstellung)

In einem ersten Schritt wurden zur Eingrenzung der relevanten Kompetenzfelder im Nachhaltigkeitskontext in fleischverarbeitenden Betrieben unterschiedlicher Größe sowie mit verschiedenen Expertinnen und Experten aus unterschiedlichen Bereichen der Wertschöpfung der Fleischwarenindustrie und des Fleischerhandwerks Interviews geführt. Diese wurden aufgezeichnet, transkribiert und inhaltsanalytisch (Kuckartz, 2018) ausgewertet. Daraus konnten erste Zugänge zu den spezifischen Herausforderungen der Branche in Bezug auf die kompetente Umsetzung von Nachhaltigkeits-Themen generiert werden. Aus der Analyse resultieren sechs Kompetenzfelder, welche im Fleischerhandwerk und in der Fleischwarenindustrie von besonderer Bedeutung sind und welche folglich im Modellversuch bearbeitet werden. Die Kompetenzfelder werden im Folgenden dargestellt und erläutert.

1) Tierhaltung

Dieses Kompetenzfeld beschreibt die nachhaltige Tierhaltung und schließt ebenso die Begriffe „Tierwohl“ und „Tiergerechtigkeit“ mit ein. Dabei haben die befragten Experten und Expertinnen aus den Betrieben, Verbänden oder Kammern nicht nur die Tierhaltung an sich, sondern vor dem Hintergrund der Nachhaltigkeit eben auch die Landwirtschaft in der Gesamtheit wie auch den Stellenwert von Essen im Blick.

Damit dann vielleicht immer mehr Bauern zu unterstützen, dass es in Zukunft mehr nachhaltige Landwirtschaft gibt und möglichst immer die Leute bewusster essen, die Leute davon überzeugen, dass wäre so unsere Vision. (Fall 4, Zeile 1462 – 1464)

Seit 2002 ist der Tierschutz im Artikel 20a des Grundgesetzes verankert. Dies gilt selbstverständlich auch für die Tiere, welche später geschlachtet und weiterverarbei-

| Transversales Kompetenzmanagement

tet werden sollen. Die Gesellschaft an sich reagiert zunehmend auf Verstöße in der Lebensmittelbranche vor allem durch die erhöhte mediale Aufmerksamkeit. In der Branche hat schon länger ein Umdenken bzgl. des Tierwohles (Umgang mit den Tieren, Haltungsformen etc.) stattgefunden und reagiert entsprechend.

Oh und ich sage mal der Tierschutz spielt ja auch eine sehr, sehr große Rolle und wir hier als Unternehmen unternehmen ja sehr viel im Tierschutz, wir haben Tierschutzbeauftragte, wir haben, es geht eben auch um das Tierwohl. Dort werden Schulungen gemacht, sodass sanfte Methoden angewendet werden bei der Betäubung [...]. (TH_02_Zeile 112-117)

So haben einige der teilnehmenden fleischverarbeitenden Betriebe bereits damit begonnen, gemeinsam mit ihren Zulieferbetrieben, für mehr Nachhaltigkeit und bessere Standards in der Tierhaltung zu sorgen.

[...] also da sind viele, viele Dinge, die da eine Rolle spielen und auf die man dann eben auch Einfluss nehmen kann, wenn man so eine enge Verbindung zu den Erzeugern hat. (TH_02_Zeile 250-252)

Wir machen dann beispielsweise auch sogenannte Schlachttierschauen, wo der Erzeuger selbst dabei sein kann bei der Schlachtung von seinen Tieren, wo dann im Prinzip der Fettanteil bestimmt wird, wo er selber sehen kann. (TH_02_Zeile 257-259)

Dies geht teilweise soweit, dass die Bäuerinnen und Bauern der Umgebung durch die Betriebe geschult und unterstützt werden. So gehören zum Kompetenzbereich Tierhaltung auch Themen wie Formen der Tierhaltung, Tierwohl, Tiergerechtigkeit, Transport und Schlachtung.

Sodass er dann auch sieht: ‚Aha, wenn ich bestimmte Dinge verändere dann geht es mir besser, dann geht es den Kunden besser, dann geht es der Firma besser‘ und da ist man immer in einer Entwicklungsphase drinnen und dadurch kann der Erzeuger eben auch immer wieder selbst Einfluss auch nehmen auf seine Qualität, auf das, was eben, ich sage mal von der Industrie eben auch gefordert wird. Und wir sind ja auch in verschiedenen Forschungsprojekten mit drin, beispielsweise haben wir ein Forschungsprojekt, das läuft schon seit einigen Jahren. (TH_02_Zeile 264-270)

2) Herstellung & Produktion

In diesem Kompetenzfeld geht es vor allem um die Transparenz in allen Produktionsstufen. Das bedeutet, dass im eigentlichen Prozess der Fleischverarbeitung vor allem auf die Transparenz sowie im Sinne der Nachhaltigkeit auf die vollständige Verarbeitung der Tiere geachtet (from nose to tail) wird. In den Ergebnissen wird deutlich, dass sich die fleischverarbeitenden Unternehmen wieder auf die traditionellen Fertigkeiten ihres Handwerks besinnen und darauf achten, dass möglichst das gesamte Tier verarbeitet wird. Dies wird jedoch von kleineren Fleischereien auch aus ökonomischen Aspekten von jeher praktiziert. In einer nachhaltigen Herstellung und Produktion von Fleischwaren kommt es auch auf die Auswahl von Rezepten, von

Zutaten wie Gewürzen und die entsprechende möglichst schonende Zubereitung an. Der Verzicht auf Konservierungsmittel sowie sparsame und möglichst umweltfreundliche Verpackungen sind hier weitere Merkmale eines nachhaltigen Wirtschaftens.

Also immer wieder neue Sachen erfinden und machen, um wirklich alles verkaufen zu können, um nichts wegzuschmeißen, um nicht irgendwelche, ja was soll ich sagen, ja um wirklich die Tiere [...]. From nose to tail komplett. (Fall 4, Zeile 2037)

Wir sind in der Fleischbranche ein Exot. Es gibt ja die Fleischindustrie die haben eine Schlachtung, eine Zerlegung oder nur eine Verarbeitung oder vielleicht auch nur eine Herstellung und einen Handel und dann einen Verkauf hinten dran. Und wir haben quasi alles. Wir haben von der Schlachtung, über die Zerlegung, über die gesamte Produktion, eigener Fuhrpark, eigene Handwerker, eigene Filialen, überbetriebliche Warenverkauf in Export, an die Handelskette, alles. (TH_02_Zeile 214-219)

3) Ressourcenmanagement

Ähnlich verhält es sich mit dem Ressourcenmanagement, welches ein weiteres Kompetenzfeld darstellt. Es umfasst alles vom Energiemanagement der Betriebsräume über den Transport bis hin zu nachhaltigeren Verpackungsalternativen. Es wird dabei auch der Frage nachgegangen, ob bereits nachhaltigere Prozesse in den Betrieben existieren, die auf Einsparung von Ressourcenmanagement ausgelegt sind. Wird bspw. eine LED-Beleuchtung in den Produktionshallen genutzt oder wird die Dachfläche für Solaranlagen genutzt, gibt es eine Wärmerückgewinnungsanlage? Regionalität und Lokalität und damit kurze Transportwege vom Bauern bis zum Verkauf der fertigen Waren sind daher ebenso bedeutsam.

Ob das Energiemanagement ist oder wo wir wieder auf die Ressourcen zu sprechen kommen. Wo man wirklich eben dazu übergeht, Maßnahmen zu ergreifen, um diese Dinge dort zu berücksichtigen. Deswegen haben wir ja das Energiemanagement in der Firma als auch draußen in den Filialen, dass wir unsere Mitarbeiter immer wieder dazu anhalten, Lichter auszuschalten, Öfen auszuschalten, um Energie zu sparen, wenn da die Theke, die Heißecke nicht mehr gebraucht wird. (TH_02_Zeile 1106-1112)

[...] wir haben da jetzt ein ganz neues Modell seit zwei Jahren, das haben wir draußen in unseren Filialen entwickelt. Dort werden die nach der Wirtschaftlichkeit abgerechnet, das heißt, sie werden nach dem Rohertrag abgerechnet. Rohertrag bedeutet, Waren, die ich einkaufe, das, was ich verkaufe, was durch mein effektives Arbeiten, durch Materialeinsparung, durch Energiesparen und so weiter dort rauskommt und dann abzüglich aller Kosten, was dann übrigbleibt. (TH_02_Zeile 1115-1118)

4) Technologisierung

Zu diesem Kompetenzfeld gehören neben der Technologisierung und Digitalisierung ebenso neue Distributions- und Kommunikationswege. Auch innovative Verpackungsmaterialien, Prozessschritte oder Maschinen werden unter diesem Feld zu-

| Transversales Kompetenzmanagement

sammengefasst. Die Ergebnisse der Interviews zeigen, dass die Branche diese Aspekte ebenfalls berücksichtigt und stetig weiterentwickelt.

Zum Beispiel sind wir aktuell dran, im Thema Verpackung [...]. Dass wir den Folienanteil an der Verpackung senken, durch Rezyklate ersetzen, wie auch immer. Dieses Thema, wir haben im Werksverkauf eine extra Theke eingerichtet, für die Kunden, die mit Dosen kommen. (TH_01_Zeile_447-450)

Nicht nur für die Verpackungen selbst werden neue Technologien gesucht und angewandt. Im Zuge der zunehmenden Digitalisierung werden auch verschiedene Anlagen erneuert und Prozesse verändert. Ebenso wird sich die Form des Wissensmanagements verändern, was selbstverständlich auch die berufliche Ausbildung betrifft. Kommunikationswege ändern sich, werden digitaler.

Wenn Sie jetzt einmal den Trend bundesweit sehen dann sind immer weniger Betriebe mit immer weniger Angestellten die aber die gleichen Umsätze machen (.) das heißt also der Umsatz und der Fleischverzehr ist nicht weniger geworden aber er - das heißt es ist ja doch ein deutliches Zeichen wie technologisch Betriebe sich auch aufgerüstet haben. (B_01_Zeile 938-942)

5) Kommunikation & Netzwerk

Dass Betriebe nachhaltig denken und handeln, muss offen und zielgruppenadäquat kommuniziert werden. Dazu gehören neben den Stakeholdern der Produktionsketten (vom Zulieferer, über den Mitarbeiter bzw. Mitarbeiterin bis hin zum Kunden bzw. zur Kundin) auch die Kommunen und Schulen.

Die Vernetzung mit Schulen bietet für Unternehmen den direkten Kontakt zu möglichen Auszubildenden. In Vorträgen stellen Fleischermeisterinnen und -meister ihren Beruf vor, stellen also Botschaften für das Fleischerhandwerk und die Fleischwarenindustrie dar. Das ist von Bedeutung, da das Narrativ über den Beruf des Fleischers bzw. der Fleischerin, aufgrund von Hygiene- oder Lebensmittelskandalen, medial eher negativ konnotiert ist.

Wir machen sehr viel auch in Richtung, dass wir Schulen besuchen, dass wir in den Klassen, in denen jetzt die Berufsausbildung oder spätere Berufsleben im Vordergrund stehen, 8., 9., dass wir da auch Vorträge machen mit anderen Betrieben zusammen und da hast du häufig eben dieses, wie schon eben angesprochen, dieses Image, was dann rüberkommt, von dieser Massentierhaltung und dies und jenes, also was so ja nicht stimmt. (TH_02_Zeile 72-77)

Ich habe Kooperationsvereinbarungen mit einer Schule. Das ist eine Regelschule hier in (Ort). Da werde ich regelmäßig eingeladen im Zuge der Berufswahlorientierung und halte vor der Klassenstufe 9 in der Regel eine Unterrichtsstunde ab, wo es darum geht zu sagen, ich sage es mal ganz platt, es ist nicht egal ob ihr einen Abschluss oder keinen Abschluss habt, ihr müsst vernünftige Noten haben, ihr müsst euch bewerben, weil trotz allem, weil das ist das was den Jugendlichen immer wieder suggeriert wird, ihr seid nicht

genug, es sind zu wenige, ihr kriegt einen Ausbildungsplatz. Egal ob ihr die Schule abschließt oder nicht und egal was ihr dafür tut. (TH_01_Zeile 42-50)

Das äußert sich für mich sichtbar tatsächlich auf den Messen. Wo ich oft gefragt werde: ‚Wie werden die Tiere gehalten? Wissen Sie wo die Tiere herkommen? Was tun Sie, damit die Tiere einen schönen Tod hatten?‘ Das ja. Aber nicht im Hinblick auf die Verpackung, sondern wirklich wo kommen die Tiere her, das ja. (TH_01_Zeile 548-551)

Regionale Partnernetzwerke erleichtern auch in diesem Kompetenzfeld nachhaltiges Tun auf lokaler und nationaler Ebene, stärken das Geschäft und fördern eine positive Kommunikation der Betriebe nach außen.

Die erfolgreichen sind draußen (.) rausgehen Wege erkennen, netzwerken, Kompetenzerweiterung, lebenslanges Lernen, das sind eigentlich für mich die Schlüsselqualifikationen in jedem Handwerksbetrieb und bei uns noch mehr, weil wir noch wesentlich Trend abhängiger sind (.) also gerade was wir vorhin besprochen haben mit Verbrauchererwartungen und ähnlichen Dingen. (B_01_Zeile 918-922)

6) Personal & Nachwuchs

Dieses Kompetenzfeld umfasst vor allem die Nachwuchssicherung in der Branche. Den Nachwuchs sichern und das bestehende Personal an das Unternehmen zu binden, bilden existentielle Themen für Fleischerbetriebe. Das Fleischerhandwerk und die Fleischwarenindustrie ist für Jugendliche zunehmend unattraktiver geworden, was sich nicht zuletzt in den Arbeitszeiten und Arbeitsinhalten begründet. Es ist auch darauf zurückzuführen, dass das Verständnis für den Kreislauf der Lebensmittel fehlt:

Der Beruf des Fleischers ist für die Jugend zunehmend unattraktiver geworden, was mit Arbeitszeiten, Arbeitsinhalten in erster Linie zusammenhängt. Das Bewusstsein der Jugendlichen ist gar nicht so da, dass sie wissen es muss jemand Wurst machen, damit ich Wurst essen kann. Also dieses Verständnis für den Kreislauf der Lebensmittel ist nicht vorhanden. (TH_01_Zeile 16-20)

Problematisch ist dabei auch, dass das Handwerk im Allgemeinen anders als noch vor 20 Jahren einen eher schlechten Stellenwert in unserer heutigen Gesellschaft hat. Das beklagen die Handwerks- wie auch Industriebetriebe der Branche.

Handwerk hat nicht mehr den Stand, den es früher mal hatte, sondern das ist mit viel Arbeit verbunden und, ich sage mal, das ist das, was die jungen Leute nicht mehr so machen wollen. Die wollen in andere Richtung gehen, Handwerk ist für sie ein Problem, das ist mit Behagen verbunden. (TH_02_Zeile 23-26)

Ja, das Fleischereihandwerk ist als Handwerk nicht mehr so hoch im Modus. Es ist ganz einfach so, dass die Fleischerei, wir sind ja nun Industriebetrieb, wir haben aber genau die gleichen Probleme wie das Handwerk auch. (TH_02_Zeile 10-12)

Die höflichen Umgangsformen hat und ich sage mal, wissbegierig und lernbereit ist. Das sind so Sachen, die sind Grundvoraussetzungen. (TH_02_Zeile 524-525)

| Transversales Kompetenzmanagement

Sie werden mehr soziale Kompetenzen gebrauchen, wie Kommunikationsfähigkeit für eine gute Kundenorientierung, aber auch Zuverlässigkeit [...]. (Fall 6, Zeile 2 XLVIII)

Neben der Akquise von Nachwuchs, stellt die Qualifikation von Auszubildenden eine weitere Herausforderung dar. Dabei werden diverse neue Bildungsinhalte relevant, andere treten eventuell in den Hintergrund. Freilich kommt es hauptsächlich auch auf einen Imagewandel des Fleischerberufes an, um wieder mehr junge Menschen zu erreichen.

4 Ausblick

Diese sechs Handlungsfelder dienen nun als Grundlage für innerbetriebliche Projekte und werden gemeinsam mit den Akteuren vor Ort diskutiert und angewendet. Es werden transversale Teams gebildet, welche sich nach Möglichkeit aus Personen der Geschäftsführung, Auszubildenden, Ausbilderinnen und Ausbildern sowie Personalverantwortlichen konstituieren sollen. Gemäß dem transversalen Ansatz sollen alle Hierarchieebenen und Lernwelten des Betriebes im Sinne eines kollaborativen Lernansatzes gemeinsam beteiligt sein. So werden einerseits die Kompetenzen aller miteinander vernetzt, es wird voneinander und miteinander gelernt, die Kommunikationswege sind kurz und die Akzeptanz für die Projekte ist insgesamt höher, wenn möglichst alle Ebenen eines Unternehmens partizipieren. Während der Durchführung werden die teilnehmenden Betriebe durch Workshops und das Projektteam begleitet.

Die gesammelten Erkenntnisse fließen anschließend in die Erarbeitung von Lernaufgaben ein, mit der Absicht, eine Lern-APP zu gestalten, die aufbauend auf der lerntheoretischen Didaktik, das Aneignen von nachhaltigkeitsbezogenen Inhalten in die Ausbildung erleichtern soll. Die lerntheoretische Didaktik (Heimann et al., 1979; Ott, 2000, S. 94ff.) analysiert die im Unterricht wirkenden Faktoren. Sie stellt eine Matrix dar, die Lehrende dabei unterstützen kann, ihre Praxis zu planen und zu strukturieren. Auf diese Weise lassen sich die Lerninhalte tabellarisch und nachvollziehbar darstellen. Es muss klar gesagt werden, dass dieser Ansatz die später folgenden konstruktivistischen Ansätze, also Bezüge zu den Prozessen im Lernenden sowie die sozialen Aspekte von Wissen, noch nicht berücksichtigt. Besser gesagt, aus historischer Sicht nicht berücksichtigen kann, da diese eine Folge auf die lerntheoretische Didaktik darstellen. Was dieser Ansatz allerdings sehr gut leistet ist das Strukturieren der eigenen Intention und der Voraussetzungen beim Lehren. Auch die Zielstellung von Lernaufgaben kann auf diese Weise fundiert vorgenommen werden. So werden Lerneinheiten der Lern-APP nach dem Strukturmodell (Ott, 2000, S. 95) der lerntheoretischen Didaktik aufgebaut. Die anthropogenen, also individuellen, Voraussetzungen der Auszubildenden werden im Modellversuch in den Workshops in Betrieben sowie Berufsschulen erhoben und verallgemeinert. Wohl wissend, dass auf diese Weise nicht die individuellen Voraussetzungen aller aufgedeckt werden. Für die Lern-APP ist zunächst die verallgemeinerte Form ausreichend, um die Lerninhalte an

ein durchschnittliches Niveau Auszubildender im Fleischerhandwerk und in der Fleischwarenindustrie anzupassen. Aus der Strukturanalyse ergibt sich eine Matrix, welche Intention, Inhalt, Methode und Medium differenziert.

Literatur

- Bahl, A. (2017). *Die professionelle Praxis der Ausbilder. Eine kulturanthropologische Analyse*. Dissertation (Arbeit und Alltag, Band 15).
- Bahl, A. & Brünner, K. (2018). Das betriebliche Ausbildungspersonal - Eine vernachlässigte Gruppe in der Bildungsforschung. In F. Rauner & P. Grollmann (Hrsg.), *Handbuch Berufsbildungsforschung* (3. Aufl., S. 362-369). wbv.
- Beck, K. (2015). Vom Wert berufs- und wirtschaftspädagogischer Praxis für die Berufsbildungspraxis - eine erneute Stellungnahme zum „Theorie-Praxis-Problem“. In J. Seifried & B. Bonz (Hrsg.), *Berufs- und Wirtschaftspädagogik. Handlungsfelder und Grundprobleme* (Berufsbildung konkret) (Band 12, S. 51-67). Schneider Verlag Hohengehren.
- BMZ – Bundesministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung (2017). *Der Zukunftsvertrag für die Welt. Die Agenda 2030 für nachhaltige Entwicklung*.
http://www.bmz.de/de/mediathek/publikationen/reihen/infobroschueren_flyer/infobroschueren/Materialie270_zukunftsvertrag.pdf.
- Dahlmeier, M., Reinhardt, K. & Schnauffer, G. (2017). *Die Zukunft des Kompetenzmanagements. Vorschlag für ein transversales „System-Modell“ zur Kompetenzvernetzung zwischen Wissenschaft und Industrie als Voraussetzung für effektive Wissensarbeit*. GfWM Themen-Spezial.
- DFV – Deutscher Fleischer-Verband e.V. (2019). *DFV -Jahrbuch 2019*. Mediatour.
- Eckert, M., Müller, C. & Schröter, T. (2011). Der Ausbilder als Akteur der Qualitätsentwicklung - BiBB-Modellversuch „ProfUnt“ zur Qualitätsentwicklung in der betrieblichen Berufsausbildung. *bwp@ Berufs- und Wirtschaftspädagogik – online*, 21, 1-12. http://www.bwpat.de/ausgabe21/eckert_etal_bwpat21.pdf
- Euler, D. (2015). Lernorte in der Berufsausbildung zwischen Potenzial und Realität. *Berufsbildung in Wissenschaft und Praxis (BWP)*, 6-9.
<https://www.bwp-zeitschrift.de/de/bwp.php/de/bwp/show/7522>
- Gröhlich, M. (2011). Reflexionsarbeit als pädagogisches Handlungsfeld. Zur Professionalisierung der Reflexion und zur Expansion von Reflexionsprofessionellen in Supervision. In W. Helsper & R. Tippelt (Hrsg.), *Pädagogische Professionalität* (S. 521-569). Beltz.
- Hazy J. K., Tivnan, B., F. & Schwandt, D. R. (2011). Permeable Boundaries in Organizational Learning. In A. A. Minai, D. Braha. & Y. Bar-Yam (Hrsg.), *Unifying Themes in Complex Systems* (S. 153-162). Springer.
https://doi.org/10.1007/978-3-642-17635-7_19

- Heimann, P., Otto, G. & Schulz, W. (1979). *Unterricht. Analyse und Planung*, 10. unveränd. Aufl., (Auswahl Reihe B, 1/2). Schroedel.
- Kant, I. (1781). *Critik der reinen Vernunft*. Suhrkamp.
- KoProNa (o. J.). *Berufsbildung nachhaltig gestalten. Konzept zur Gestaltung nachhaltiger Ausbildungsprozesse*.
https://www.bibb.de/dokumente/pdf/Handbuch_Gesamt_PDF_10.12.19.pdf
- Kuckartz, U. (2018). *Qualitative Inhaltsanalyse. Methoden, Praxis, Computerunterstützung* (4. Aufl). Beltz Juventa.
- Lave, J. & Wenger, E. (1991). *Situated learning. Legitimate peripheral participation*. Cambridge Univ. Press (Learning in doing).
<https://doi.org/10.1017/CBO9780511815355>
- Mohorič, A. (2014). Berufsbildung für nachhaltige Entwicklung - Das Bundesinstitut für Berufsbildung als Akteur und Moderator bei der Gestaltung des Transfers der Modellversuche. In T. Vollmer, W. Kuhlmeier & A. Mohorič (Hrsg.), *Berufsbildung für nachhaltige Entwicklung. Modellversuche 2010-2013: Erkenntnisse, Schlussfolgerungen und Ausblicke* (S. 183-196). W. Bertelsmann.
- Ott, B. (2000). *Grundlagen des beruflichen Lernens und Lehrens. Ganzheitliches Lernen in der beruflichen Bildung*, 2. Aufl. Cornelsen.
- Reilly, A. J. (1998). *Three approaches to organizational learning. The Pfeiffer Library*, 27.
- Reimann, G. (2017). Design-Based Research. In D. Schemme & H. Novak (Hrsg.), *Gestaltungsorientierte Forschung - Basis für soziale Innovationen. Erprobte Ansätze im Zusammenwirken von Wissenschaft und Praxis* (Berichte zur beruflichen Bildung) (S. 49-61). W. Bertelsmann.
- Sauter, W. & Staudt, F.-P. (2016). *Strategisches Kompetenzmanagement 2.0*, Springer. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-11294-3>
- Schön, D. A. (1983). *The reflective practitioner. How professionals think in action*. Basic Books.
- Senge, P. (1990). *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization*. Currency.
- UNESCO-Kommission (o.J.). *Das Weltaktionsprogramm in Deutschland*.
<https://www.bne-portal.de/de/bundesweit/weltaktionsprogramm-deutschland>.
- Vollmer, T. & Kuhlmeier, W. (2014). Strukturelle und curriculare Verankerung der Beruflichen Bildung für eine nachhaltige Entwicklung. In T. Vollmer, W. Kuhlmeier & A. Mohorič (Hrsg.), *Berufsbildung für nachhaltige Entwicklung. Modellversuche 2010-2013: Erkenntnisse, Schlussfolgerungen und Ausblicke* (S. 197-223). W. Bertelsmann.
- Vonken, M. (2016). Ausbildungsqualität: Zum Methodeneinsatz im Betrieb. *Berufsbildung*, 157, 28-31, Eusl-Verlagsgesellschaft mbH.

Verfasserinnen & Verfasser

Jens Reißland M.A. & Claudia Müller M.A.

Universität Erfurt – Fachbereich Berufspädagogik und Weiterbildung
Nordhäuser Str. 63,
D-99086 Erfurt

E-Mail: jens.reissland@uni-erfurt.de
claudia.mueller@uni-erfurt.de

Internet: www.uni-erfurt.de

Prof. Dr. Kai Reinhardt, Carolin Ermer M.A. & Prof.ⁱⁿ Dr.ⁱⁿ Julia Schwarzkopf

HTW Berlin - FB 3 Wirtschafts- und Rechtswissenschaften
Treskowallee 8
D-10318 Berlin

E-Mail: kai.reinhardt@HTW-Berlin.de
carolin.ermer@HTW-Berlin.de
Julia.Schwarzkopf@HTW-Berlin.de

Internet: www.htw-berlin.de