

Prof. Dr. Werner Kuhlmeier  
Sören Schütt-Sayed  
Ernst Tiemeyer

# Nachhaltige Entwicklung als regulative Leitidee einer zukunftsorientierten Berufsbildung

Vortrag im Rahmen der 6. BBF-Konferenz  
am 05. und 06. Juli 2018 in Steyr



**Institut für Berufs- und Wirtschaftspädagogik**  
Fachbereich Berufliche Bildung und Lebenslanges Lernen  
Fakultät für Erziehungswissenschaft  
Universität Hamburg



Gefördert vom  
Bundesministerium  
für Bildung  
und Forschung



**Bundesinstitut  
für Berufsbildung** **BiBB**  
► Forschen  
► Beraten  
► Zukunft gestalten



**Heute nicht auf Kosten von morgen  
und  
hier nicht zu Lasten von anderswo leben.**

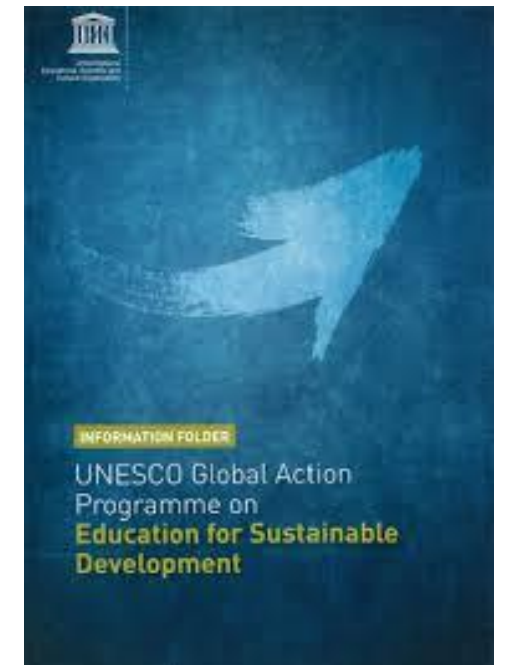
*„Unsere Gesellschaft durchläuft überall einen tiefgreifenden Wandel. Das verlangt nach neuen Formen der Bildung, um jene Fähigkeiten zu fördern, welche die Gesellschaft und die Wirtschaft heute und in Zukunft brauchen.“*

UNESCO – Kommission 2016, S. 5)

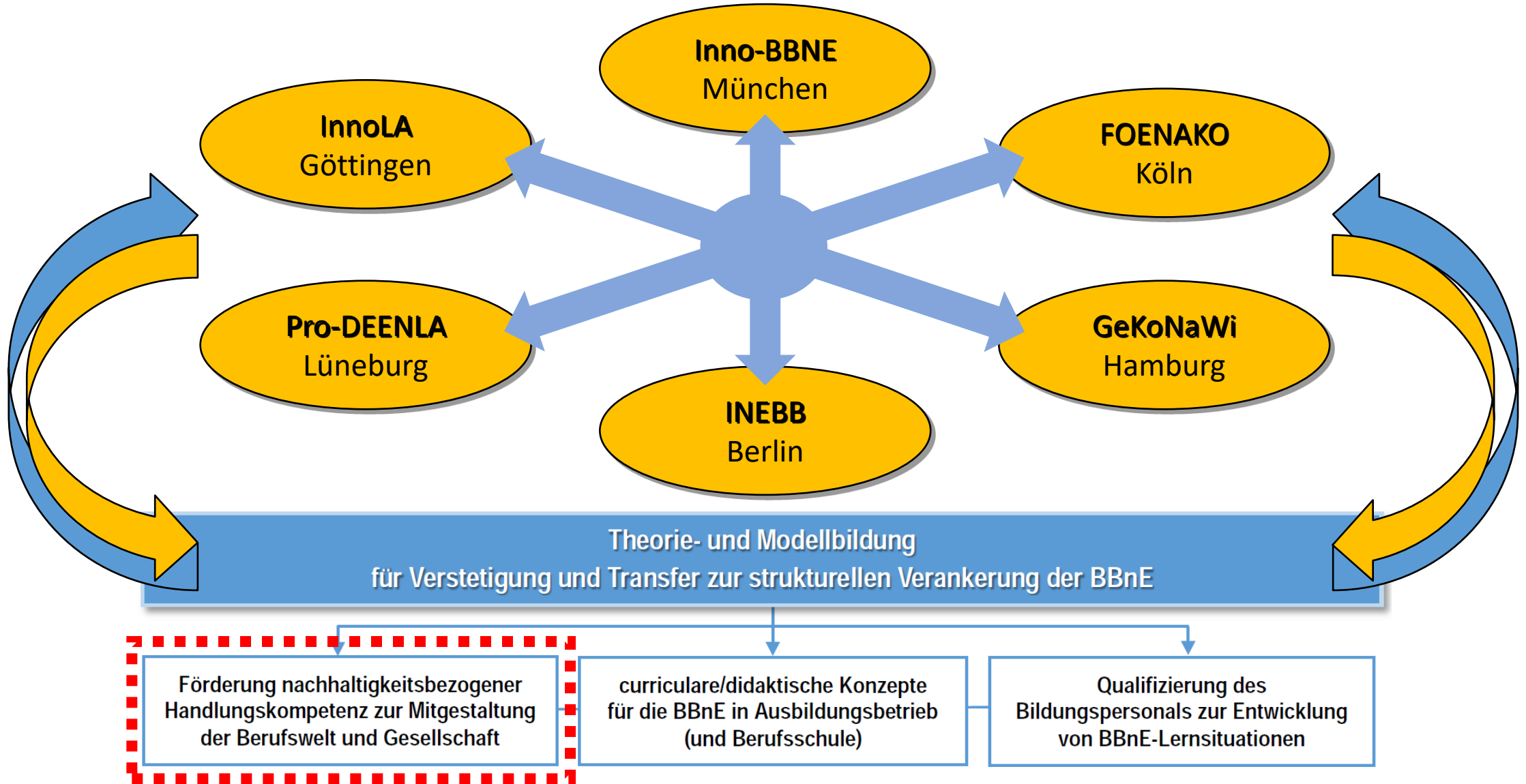


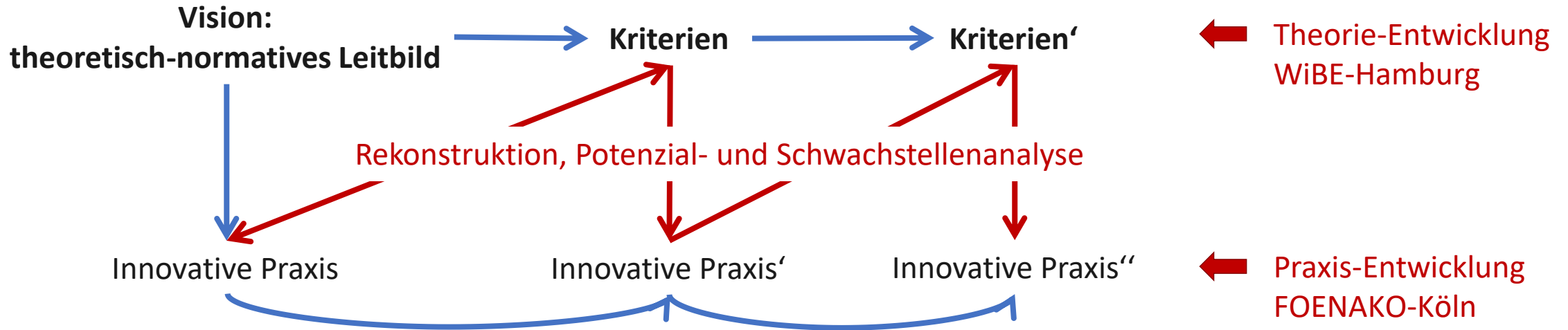
*„Die Arbeitswelt wird als kritischer Ort identifiziert, an dem sich entscheidende Innovationen und Implementationen eines nachhaltig orientierten Transformationsprozesses Vollziehen.“*

Hemkes 2016

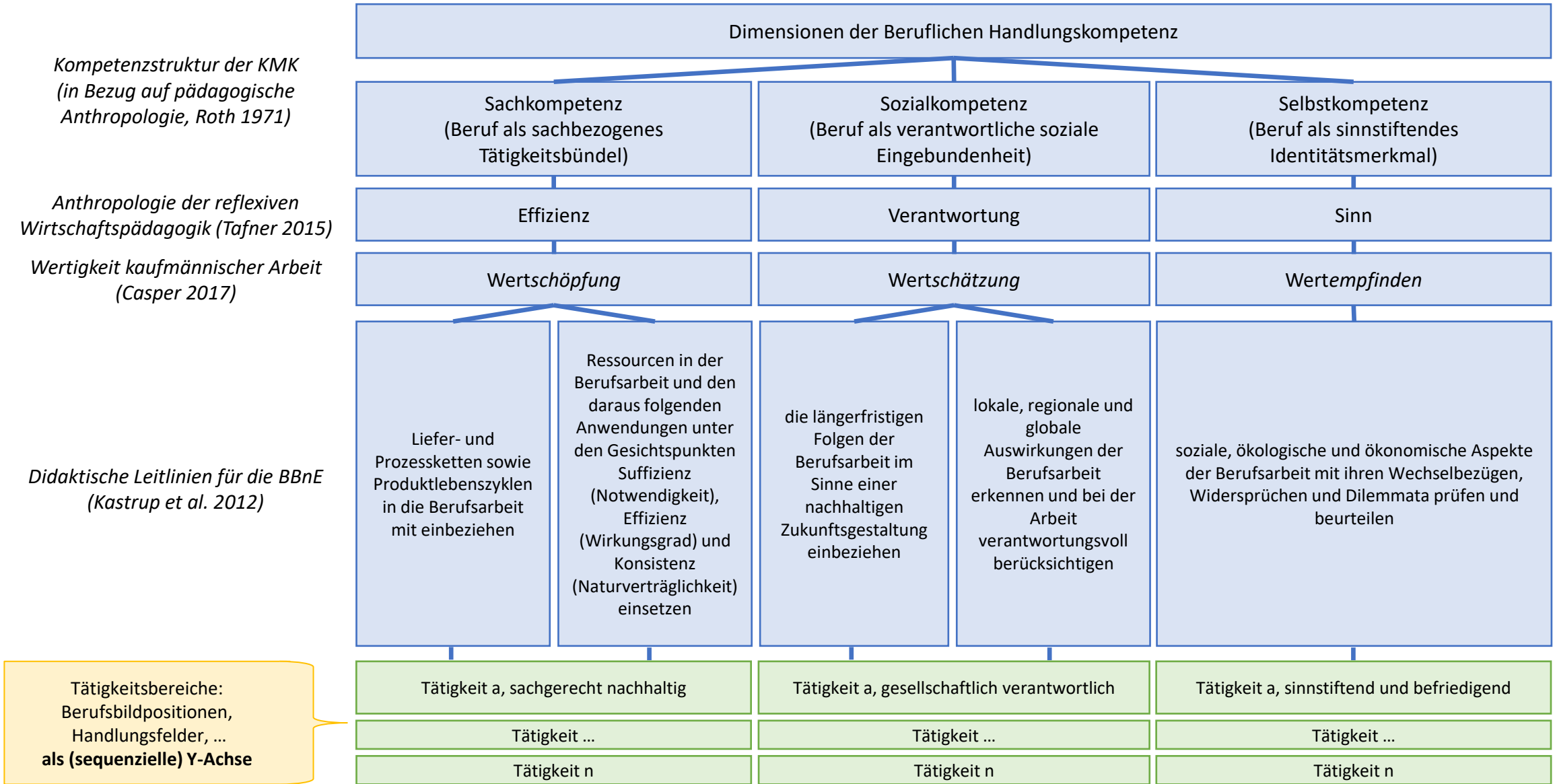


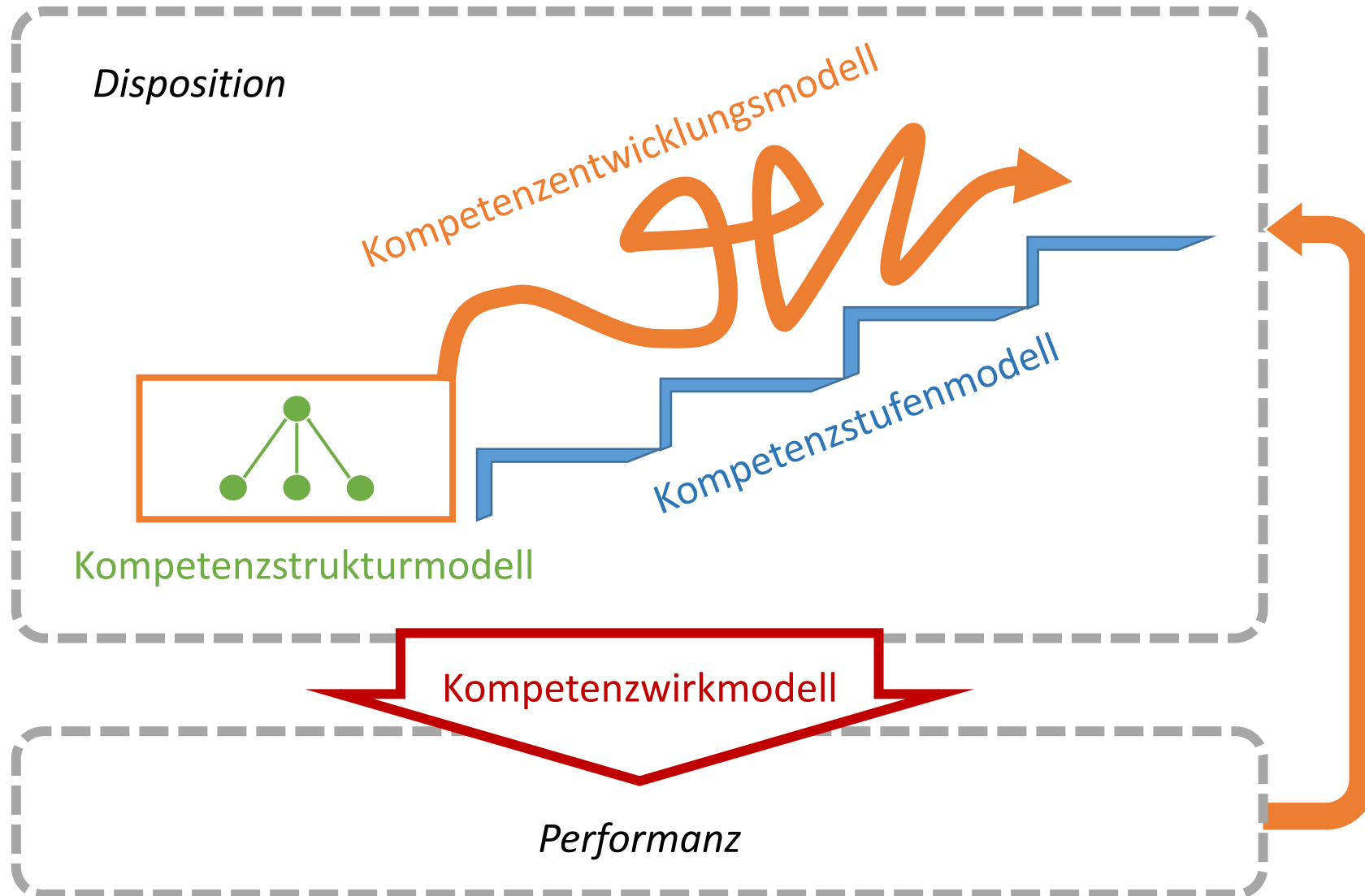
„Vom Projekt zur Struktur“





- Selbstverständnis von Wissenschaft: Verstehen, Gestalten, Verändern, Optimieren – Unterstützung bei der Bewältigung von Problemen der Praxis, bei der Umsetzung von Reformen und Innovationen
- Anknüpfungspunkt: Probleme und Innovationsbereiche der kaufmännischen Praxis
- Ziel: Identifikation alternativer Deutungsmöglichkeiten, alternativer Zielsetzungen und alternativer Handlungsmöglichkeiten auf der Grundlage theoriegeleiteter und methodisch kontrollierter Rekonstruktion und Analyse (Euler 2013, Aprea 2013, Reinmann 2005, Tramm 2011/1996)





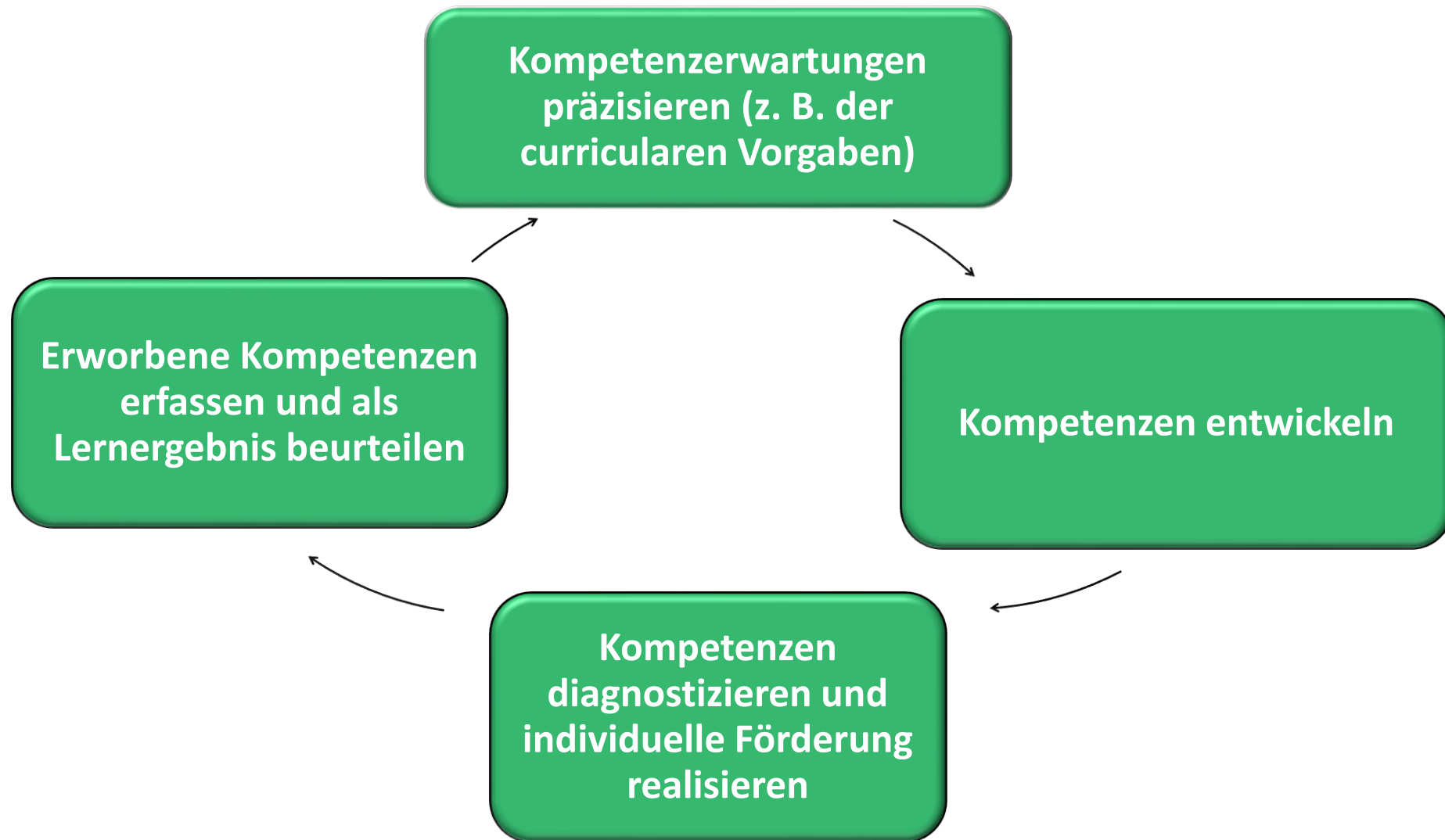


- **Projekt im Rahmen des BiBB-Förderschwerpunktes „Berufsbildung für nachhaltige Entwicklung“**
- **Laufzeit** : 01. April 2016 bis 31. März 2019



**FOENAKO-Zielsetzungen und Handlungsfelder sind:**

- Nachhaltiges Denken und Handeln in der betrieblichen Praxis implementieren
- Nachhaltigkeit in die duale Ausbildung integrieren
- Berufsbildungspersonal nachhaltige Entwicklung ganzheitlich qualifizieren
- Digitale Medien integrativ nutzen (everywhere on any device)



„Ich kann Handlungsbedarfe und Probleme im aktuellen Dienstleistungsangebot meines Unternehmens identifizieren und Lösungsvorschläge entwickeln, die sowohl verantwortungsvoll als auch marktorientiert sind.“

## sachgerecht nachhaltig

## gesellschaftlich verantwortlich

## sinnstiftend und befriedigend

AO Logistik  
Berufsbildposition Marketing

„Ich kann die 6-3-5-Methode anwenden, um sachgerechte Ideen zu generieren.“

„Ich kann die Verantwortbarkeit meiner Lösungsvorschläge mit Bezug auf die Fraunhofer-Kriterien einschätzen.“

„Ich kann begründen, dass Marktorientierung und verantwortungsvolles Wirtschaften sich nicht zwingend ausschließen müssen.“

„Ich kann aus Marketingdaten ableiten, dass Green Logistics ein wertschöpfungsrelevanter Kundennutzen sind und Marktpotenziale darstellen.“

„Ich kann meine eigene Werthaltung zu Green Logistics (auch kritisch) ausdrücken.“

„Ich kann das Dienstleistungsangebot meines Unternehmens entlang der Kriterien des Fraunhofer Index beurteilen und Lücken identifizieren.“

„Ich kann Herausforderungen zur Verantwortungsübernahme benennen, die sich aus diesen Lücken ergeben.“

„Ich kann meine eigene Werthaltung zu den identifizierten Lücken (auch kritisch) ausdrücken.“

„Ich kann das Dienstleistungsangebot meines Unternehmens in eigenen Worten beschreiben.“ // „Ich kann die Kriterien des Fraunhofer Index erläutern.“ // „Ich kann den Begriff ‚Dienstleistung‘ definieren“

**Didaktische Jahresplanung =**

- **Anordnung der Lernfelder** pro Jahr
- Ausgestaltung der Lernfelder in **Lernsituationen**

**Betrieblicher Ausbildungsplan =**

- Organisation des betrieblichen Lernens gemäß **Ausbildungsordnung**
- Inhaltliche Abstimmung bzw. Beteiligung an **Lernsituationen**

**Leitidee:** Praktische Ausbildung im Betrieb und Berufsschulunterricht sollten so abgestimmt werden, dass den Bedürfnissen aller Akteure soweit wie möglich entsprochen wird

**Beitrag von FOENAKO:**

- Zeitliche Koordination von Berufsschulunterricht und betrieblicher Ausbildung (FOENAKO-Lernsituationen in Abstimmung mit der didaktischen Jahresplanung bzw. den betrieblichen Ausbildungsplänen)
- Koordination in der Bearbeitung von Lernsituationen bzw. Ausbildungsprojekten (Abstimmung in Arbeitskreisen mit Ausbildern bzw. betrieblichen Vertretern)

Die Idee „Lernen in beruflichen Lernsituationen“ soll einen Kompetenzerwerb

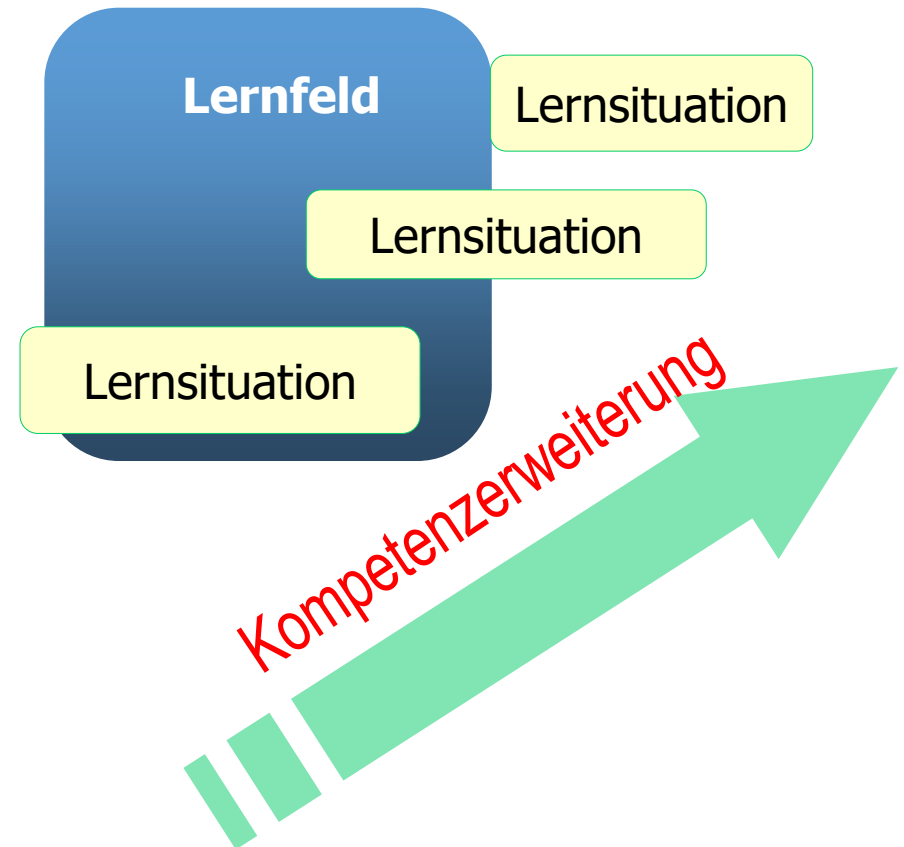
- durch das **Bearbeiten und Lösungen von Aufgaben** (Lern-/Arbeitsaufträgen)
- im **Prozess der vollständigen (Lern- und Arbeits-)Handlung**
- in authentischen **Handlungssituationen** (der beruflichen Wirklichkeit) ermöglichen.



### Funktionen von Lernsituationen:

- **abgestimmte Planungsgrundlage und Vorgabe** für das Bildungspersonal bereitstellen
- berufliche Lehr-/Lernarrangements (einer **Bildung für nachhaltige Entwicklung**) erfolgreich umsetzen
- ganzheitlichen **Kompetenzerwerb (in Lernortkooperation)** ermöglichen

Wie stellt sich der Zusammenhang Lernfeld-Lernsituation dar?

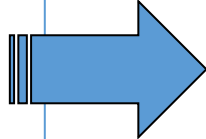


**1. Ausbildungsjahr**  
**Zeitrhythmus: 80 Stunden**  
**Zielformulierung:**  
 Die Schülerinnen und Schüler präsentieren den Ausbildungsbetrieb. Im Hinblick auf ihre beruflichen Tätigkeits- und Weiterbildungsmöglichkeiten stellen sie die Leistungsschwerpunkte und Arbeitsgebiete ihres Einzelhandelsunternehmens dar. Sie erläutern das Unternehmensleitbild, die ökonomischen und ökologischen Zielsetzungen sowie die gesamtgesellschaftlichen Verantwortung des Unternehmens. Sie informieren sich eigenständig im Ausbildungsunternehmen und halten diese Information aktuell. Sie entwickeln Möglichkeiten zugängliche Informationen auch über andere Unternehmen zu erhalten. Sie beurteilen die gewählte Betriebsform im Zusammenhang mit Sortiment und Verkaufsform und vergleichen dabei ihre Ausbildungsbetriebe. Sie beschreiben die Organisation ihres Unternehmens und dessen Eingliederung in die Gesamtwirtschaft. Bei der Erstellung der Präsentation bearbeiten sie Aufgabenstellungen selbstständig in der Gruppe und wenden problemlösende Methoden an. Sie reflektieren dabei das Zusammenwirken des Personals in einem Einzelhandelsbetrieb und setzen sich mit den Regelungen sowie Aufgaben, Rechten und Pflichten der Beteiligten im dualen System der beruflichen Ausbildung auseinander. Unter Berücksichtigung von Tarifverhandlungen im Einzelhandel beurteilen die Schülerinnen und Schüler die Bedeutung von Tarifverträgen und die Rolle der Sozialpartner bei deren Zustandekommen. Sie reflektieren die mitbestimmungsrechtlichen Regelungen. Sie erkennen die Notwendigkeit der sozialen Sicherung und der privaten Vorsorge in der Bundesrepublik Deutschland. Die Schülerinnen und Schüler präsentieren und dokumentieren ihre Arbeitsergebnisse strukturiert und adressatenorientiert unter Verwendung angemessener Medien. Sie verinnerlichen die Kundenorientierung als Leitbild ihres beruflichen Handelns.

---

**Inhalte:**  
 Arbeits- und Lerntechniken  
 Einfacher Wirtschaftskreislauf  
 Aufgaben und Gliederung des Einzelhandels  
 Arbeitssicherheit und Umweltschutz  
 Betriebsorganisation und Arbeitsabläufe  
 Ausbildungsvertrag, Jugendarbeitsschutz  
 Nachhaltigkeit  
 Präsentationstechniken

Quelle: Lehrplan: Verkäuferin/Verkäufer / Kauffrau im Einzelhandel/Kaufmann im Einzelhandel



**Lernsituation X:**

Unternehmensleitbild nachhaltig ausrichten und strategische Ziele vereinbaren



Warensortiment,  
Verkaufsgespräch



ökologische und  
soziale Produktlabel



Analysieren,  
darstellen, bewerten..



Umwelt- und  
sozialverträgliches  
Sortiment gestalten



Rahmenbedingungen:  
Modellunternehmen;  
Handlungssituation u. a.



Konzeptdarstellung  
(Präsentation);  
Zielkatalog (Liste)



## Situationsbeschreibung:

Das Einzelhandelsunternehmen / die Einzelhandelskette „Schmitz & Meyer“ – ein Unternehmen des Lebensmitteleinzelhandels - möchte sich neu am Markt positionieren. Deshalb hat die Unternehmensleitung zu einer Belegschaftsversammlung eingeladen, auf der die Neuausrichtung des Unternehmens vorgestellt werden soll. Dabei sollen auch erste Schritte, die in Angriff genommen werden sollen, konkret bekannt gemacht werden.

Josef Schmitz, der Geschäftsführer, nennt auf der Versammlung vier Schwerpunkte, die das Unternehmen setzen möchte:

- **Stärkere Kunden- und Serviceorientierung**
- **Zunehmende Ausrichtung des Warensortimentes auf nachhaltige Produkte**
- **Nutzen der Chancen der Digitalisierung**
- **Positionierung als attraktives Unternehmen für die Beschäftigten**

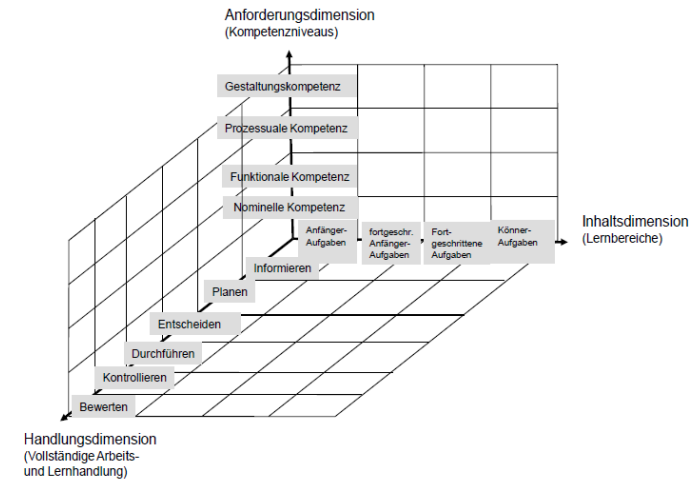
Um diese Neuorientierungen konsequent im Handeln und Denken der gesamten Belegschaft zu verankern, soll eine Arbeitsgruppe beauftragt werden, zeitnah das **vorhandene Unternehmensleitbild zu aktualisieren** sowie – dazu passend – auch die verschiedenen Ziele des Einzelhandelsunternehmens transparenter zu machen.

Der Geschäftsführer möchte in der **Arbeitsgruppe zur Erarbeitung des neuen Leitbildes** möglichst alle Ebenen und alle Altersgruppen des Unternehmens vertreten wissen. Sie zeigen großes Interesse für eine Mitarbeit und werden daher als Vertreter der Gruppe der Auszubildenden für das Team benannt.



Die Gestaltung / Steuerung des Lernprozesses orientiert sich am **Konzept der vollständigen Handlung (Lern- und Arbeitshandlung)** von

- Information (incl. Problemerkennung)
- Planung / Analyse
- Entscheidung / Entwicklung
- Durchführung / Strukturieren (Dokumentation, Präsentation)
- Kontrollieren / Auswertung sowie
- Bewertung / Beurteilung / Reflexion

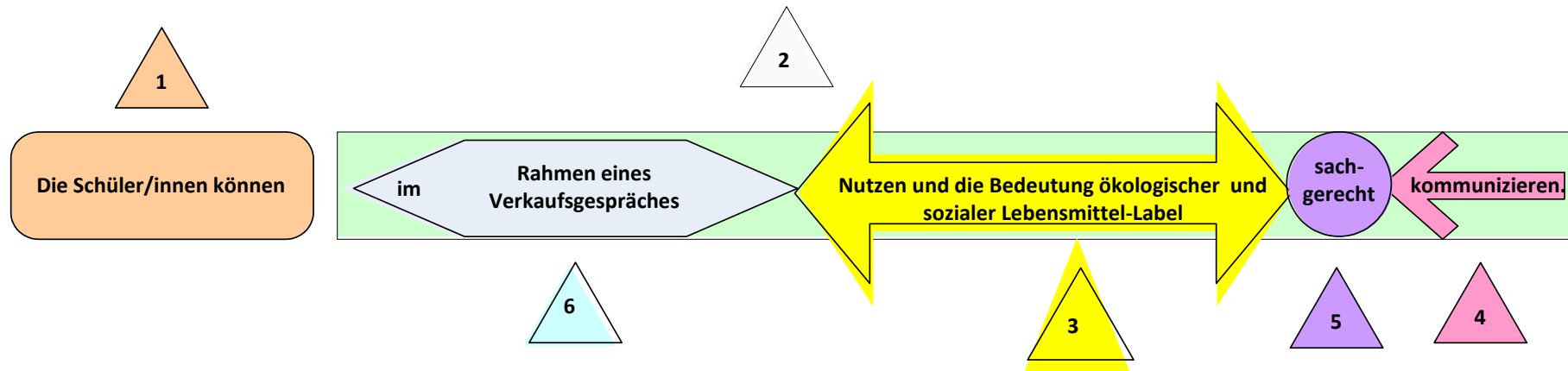


Aufgabenstellungen zu Lernsituationen (Projekt-, Lernaufträge) können für

- **Anfänger**
- **Fortgeschrittene**
- **Könnner**

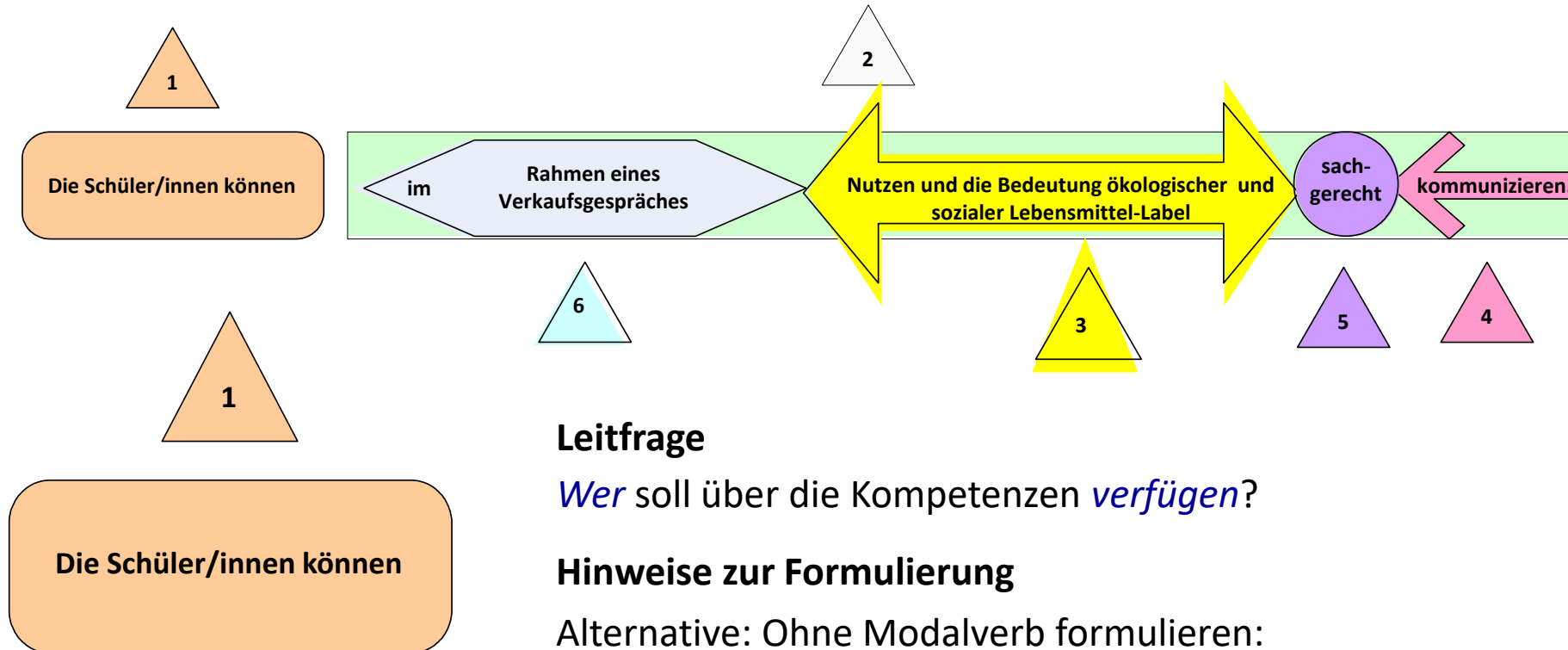
differenziert entwickelt werden!

# Empfehlungen zur Formulierung von Kompetenzerwartungen - Übersicht



# Formulierung von Kompetenzerwartungen

## Wer handelt?



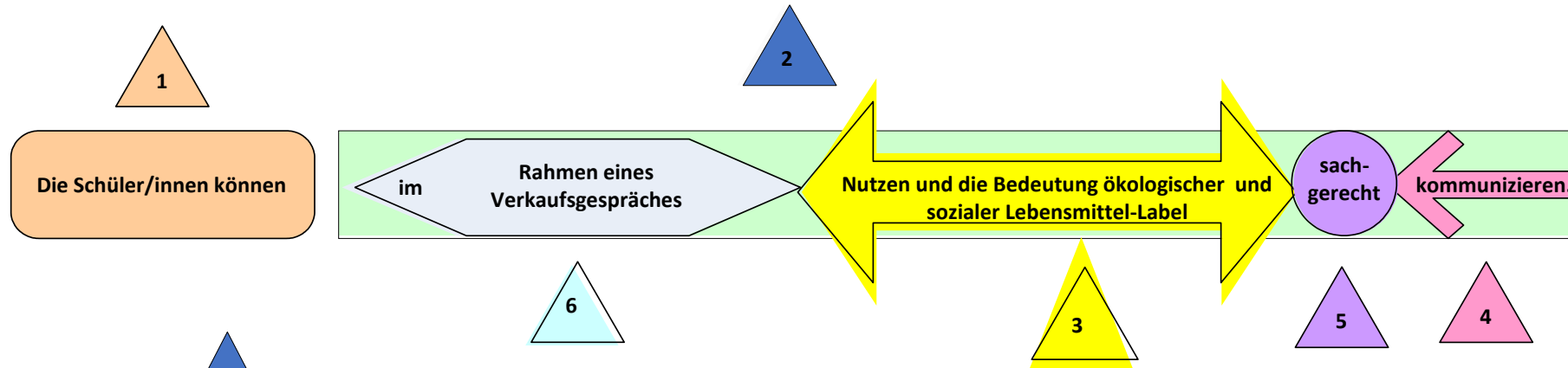
### Leitfrage

*Wer* soll über die Kompetenzen *verfügen*?

### Hinweise zur Formulierung

Alternative: Ohne Modalverb formulieren:  
„Die Schüler/innen kommunizieren ...“

Formulierung von Kompetenzerwartungen (Teil 2)  
Welche Handlung?



**Leitfrage**

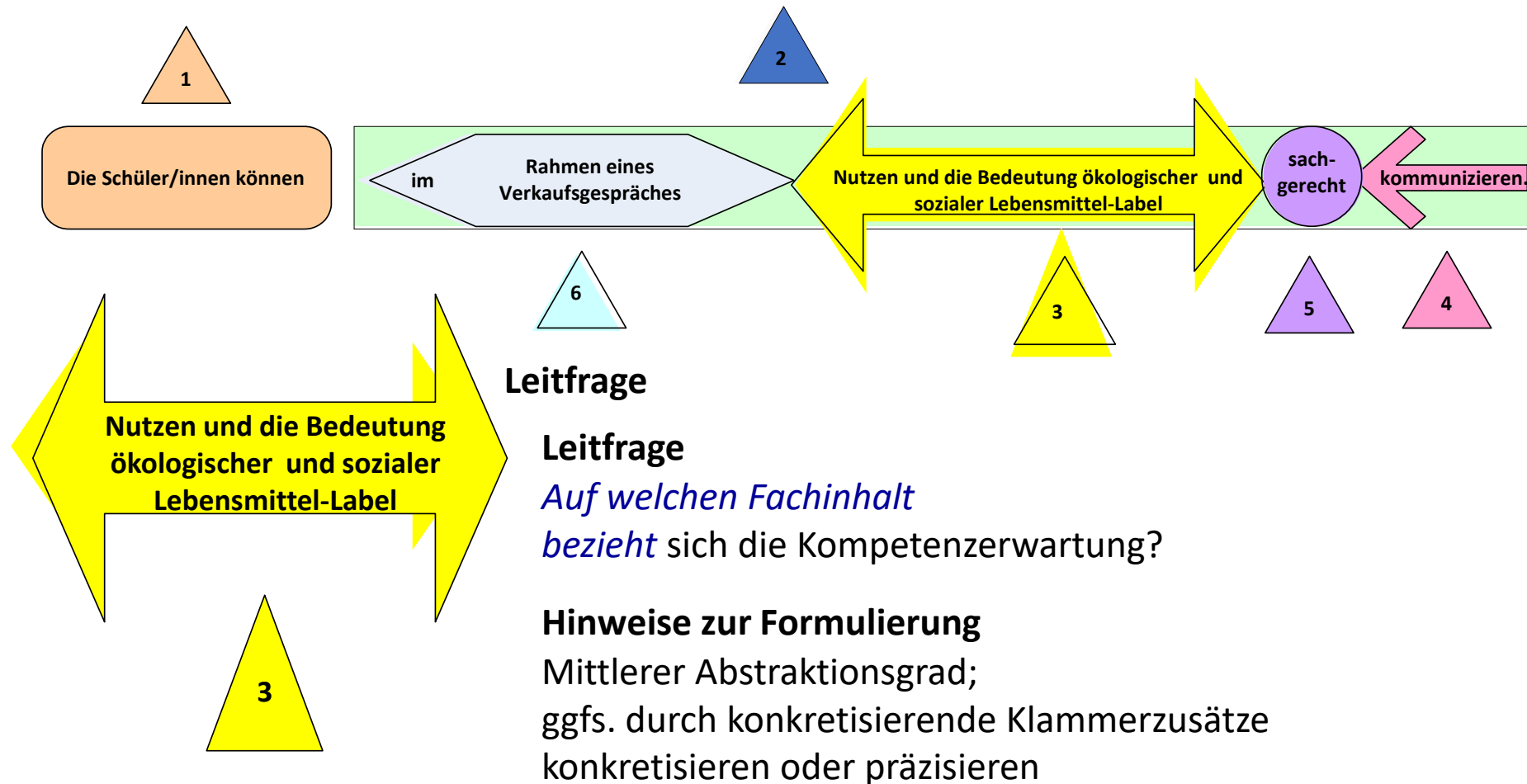
*Welche* (komplexe) *Anwendung / Handlung* wird erwartet?

- In Verkaufsgesprächen
- Nutzen/Bedeutung von Lebensmittel-Label
- kommunizieren

**Hinweise zur Formulierung**

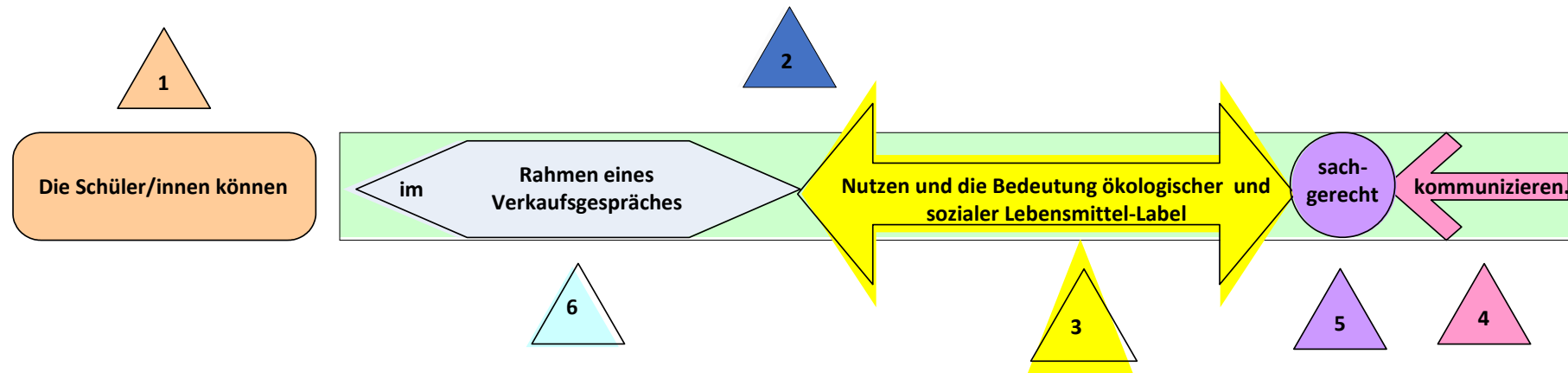
immer *positive* Formulierungen;  
*keinesfalls*: Was nicht gekonnt oder was nur mit Einschränkungen gekonnt oder gewusst wird.

# Formulierung von Kompetenzerwartungen Bezug zum Fachinhalt

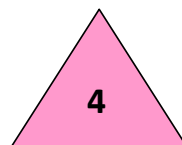


# Formulierung von Kompetenzerwartungen

## Was wird getan?



### Leitfrage



### Leitfrage

Was soll mit dem Fachinhalt *gemacht* werden?

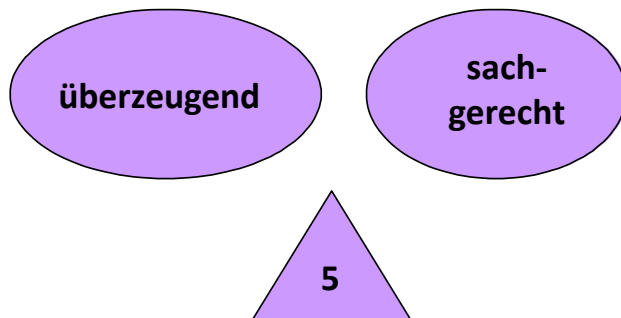
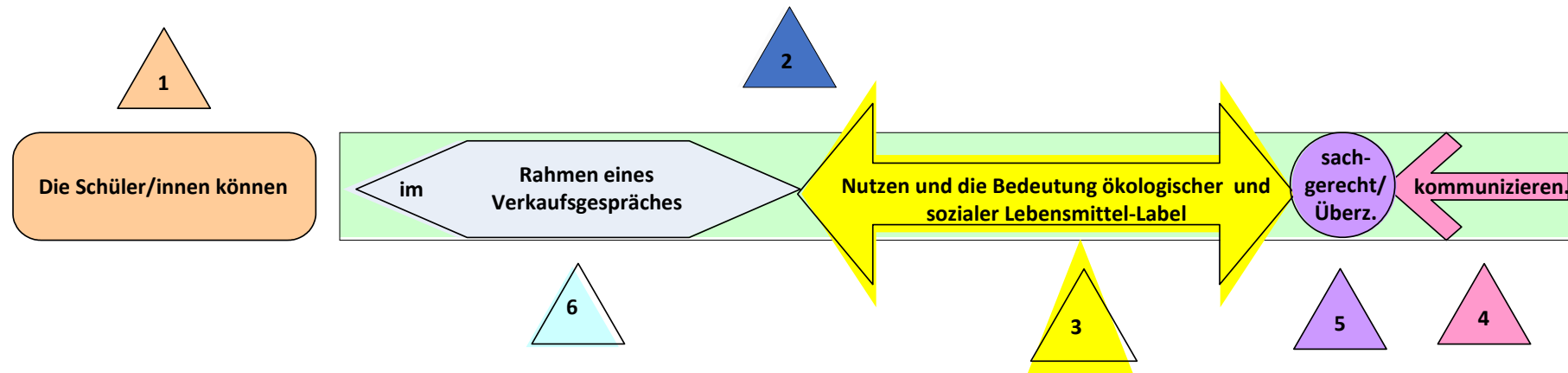
### Hinweise zur Formulierung

Verben:

beobachtbare bzw. nachvollziehbare Handlung;  
an fachbezogene Operatoren orientieren

# Formulierung von Kompetenzerwartungen

## Welche Erfüllungskriterien?



### Leitfrage

Werden für die Erfüllung der Kompetenzerwartung *Kriterien* formuliert?

### Hinweise zur Formulierung

Kompetenzerwartungen

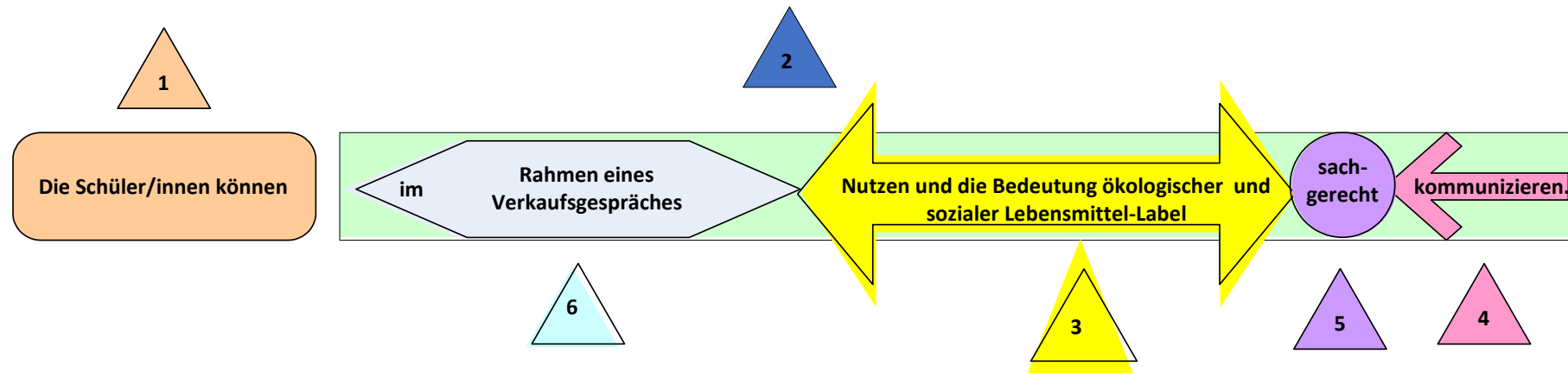
= Orientierungen für die Standardüberprüfung

*hier:* „sachgerecht / überzeugend kommunizieren“

=> in Leistungsüberprüfungen: Korrektheit als Maßstab

# Formulierung von Kompetenzerwartungen

## Welcher Kontext?



### Leitfrage

Wird ein *Kontext* für weitere Bedingungen für die Anwendung / Handlung vorgegeben?

### Hinweise zur Formulierung

Situative Kontexte können Über- / Unterforderungen vermeiden; geben Hinweise für die Standardüberprüfung



## Prüffragen zur Formulierung von Kompetenzerwartungen

- Können die Formulierungen einem bestimmten Kompetenzbereich zugewiesen werden und arbeiten sie die Grundprinzipien des Lernfeldes (Fachgebietes) in diesem Bereich klar heraus?
- Sind die Kompetenzerwartungen für diesen wichtig, und sind sie für alle Schülerinnen und Schüler relevant?
- Sind die Kompetenzerwartungen realisierbar; stellen sie einerseits eine Herausforderung für die Lernenden dar; sind sie andererseits auch mit realistischem Aufwand leistbar?
- Sind die Kompetenzerwartungen auf mittlerem Abstraktionsniveau formuliert und signalisieren, dass die genannten Fähigkeiten und Kenntnisse auf andere Anwendungssituationen übertragbar sein sollen?
- Sind die Kompetenzen auf längerfristiges Lerngeschehen angelegt und zielen sie auf kumulatives, vernetztes bzw. handlungsorientiertes Lernen?
- Sind die genannten fachlichen Inhalte und Themen mit Bezug auf Anwendung und berufliche Handlungsfähigkeit formuliert?
- Definieren die Kompetenzerwartungen/Leistungen positiv; sagen sie, was jemand können/wissen soll? Negative Formulierungen (Was jemand nicht oder nur unvollkommen weiß oder kann, sind wenig zielführend!)

	Die Anforderung ist ...			
	voll erfüllt	eher erfüllt	eher nicht erfüllt	keineswegs erfüllt
<b>(1) Anschaulichkeit/Präsentation</b>				
<b>Ist die Darstellungsform der Lösung geeignet, um sie mit dem Auftraggeber zu besprechen?</b> - HANDLUNGSPRODUKT AA - HANDLUNGSPRODUKT BB				
<b>Ist die Lösung für Fachleute angemessen dargestellt?</b> - HANDLUNGSPRODUKT AA - HANDLUNGSPRODUKT BB				
<b>Wird die Lösung der Aufgabe veranschaulicht (z.B. grafisch/zeichnerisch)?</b> - HANDLUNGSPRODUKT BB - HANDLUNGSPRODUKT CC - HANDLUNGSPRODUKT DD				
<b>Wird die Lösung der Aufgabe strukturiert und übersichtlich dargestellt?</b> - HANDLUNGSPRODUKT AA - HANDLUNGSPRODUKT CC				
<b>Ist die Darstellung der Lösung für den Sachverhalt angemessen (z.B. fachtheoretisch, fachpraktisch, zeichnerisch, mathematisch, sprachlich-begründend)?</b>				

<p><b>Lernsituationen / Lernaufgaben:</b></p>	<p><b><u>Aufgabenerstellung:</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Situationsbeschreibung (Ausgangssituation)</li> <li>- <b>Aufgabenstellungen unterschiedlicher Komplexität und mit unterschiedlichem Schwierigkeitsgrad:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Aufgaben</li> <li>- Arbeitsaufträge</li> <li>- Projektaufträge</li> </ul> </li> </ul>
<p><b>Aufgabenbearbeitung/ Lösungsweg</b></p>	<p><b>Vollständige Handlung</b> (Berücksichtigung der Handlungsphasen beruflicher Handlungskompetenz) als Ausgangspunkt der Aufgabenbearbeitung; Differenzierung vom <b>Novizen</b> zum <b>Experten!</b></p>
<p><b>Lösungsraum (= Leistungserfassung)</b></p>	<p>Orientierung der Leistungserfassung (und Beurteilung) an ausgewählten <b>Kriterien / Indikatoren</b></p>



Beispiel einer dokumentierten FOENAKO-Lernsituation: (mit Angabe konkreter erwarteter Handlungsprodukte / Lernergebnisse): Teil 1

<b>[1]</b>	<b>Informieren/Wahrnehmen</b> Informieren Sie sich zum Leitbild Ihres Ausbildungsunternehmens und recherchieren Sie ergänzend Good Practice Lösungen für Unternehmensleitbilder von Unternehmen, die im gleichen Geschäftsfeld tätig sind wie Ihr Ausbildungsbetrieb.
	<b>Handlungsprodukte</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sammeln Sie wichtige Dokumente aus Ihrem Unternehmen (Erkundung im eigenen Unternehmen), die Grundaussagen enthalten, wie sich das Unternehmen am Markt gegenüber den Kunden präsentieren möchte!</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>📄 Übersichtsliste zu den gesammelten Dokumenten</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Recherchieren Sie im Internet nach Leitbildern von Einzelhandelsunternehmen, die mit Ihrem Ausbildungsunternehmen vergleichbar sind!</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>📄 Exzerpte zu den Unternehmen</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nehmen Sie Ihr Unternehmen im Vergleich zu dem Leitbild eines weiteren Unternehmens und erstellen Sie eine vergleichende Übersicht nach folgenden Kriterien:                     <ul style="list-style-type: none"> <li>- Wirtschaftlichkeitsorientierung</li> <li>- Ökologische Ausrichtung</li> <li>- Soziale Ausrichtung</li> <li>- Gesellschaftliche Verantwortung</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>📄 Vergleichende Darstellung</li> </ul>
<b>[2]</b>	<b>Planung</b> Analysieren Sie die ausgewählten Leitbilder unter dem Aspekt der Nachhaltigkeit und entwickeln Sie darauf bezogen einen strategischen Zielkatalog!
	<b>Handlungsprodukte</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Analysieren Sie das Leitbild des ausgewählten Unternehmens und leiten Sie daraus konkrete Zielformulierungen ab!</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>📄 Mindmap der Zielsetzungen</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Systematisieren Sie Zielsetzungen nach einem vorgegebenen Cluster (nach Balanced Scorecard)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>📄 Zielkatalog (nach der Balanced Scorecard)</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Formulieren Sie ein beispielhaftes Leitbild!</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>📄 Muster eines Leitbildes für ein EH-Unternehmen</li> </ul>

Beispiel einer dokumentierten FOENAKO-Lernsituation: (mit Angabe konkreter erwarteter Handlungsprodukte / Lernergebnisse): Teil 2

<b>[3]</b>	<b>Entscheiden</b> Stellen Sie das formulierte (optimierte) Leitbild und die dazu formulierten strategischen Zielsetzungen in einer Präsentation vor!	
		<b>Handlungsprodukt</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Erstellen Sie eine Präsentation zu dem entwickelten Leitbild und halten Sie diese in der Gesamtgruppe!</li> </ul>	📄 Präsentation des Leitbildes
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nehmen Sie den erarbeiteten Zielkatalog, gewichten Sie die Ziele und stellen Sie Ihre Zielentscheidungen dar!</li> </ul>	📄 Präsentation des gewichteten Zielkataloges
<b>[4]</b>	<b>Durchführung</b> Mit Betriebsbezug: – Führen sie eine Betriebsanalyse durch, indem Sie erkunden, inwiefern das formulierte Leitbild tatsächlich „gelebt“ wird!	
		<b>Handlungsprodukt</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bereiten Sie die Betriebserkundung vor, indem Sie einen Beobachtungsbogen entwickeln!</li> </ul>	📄 Beobachtungsbogen
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bereiten Sie ein Interview mit dem Leiter des „Supermarktes“ vor!</li> </ul>	📄 Interviewleitfaden
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Führen Sie die Betriebserkundung durch und dokumentieren Sie diese!</li> </ul>	Dokumentation

Beispiel einer dokumentierten FOENAKO-Lernsituation: (mit Angabe konkreter erwarteter Handlungsprodukte / Lernergebnisse): Teil 3

<b>[5]</b>	<b>Kontrolle</b> Werten Sie die Ergebnisse Ihrer Betriebserkundung aus, und diskutieren Sie die Ergebnisse in der Gruppe!	
		<b>Handlungsprodukt</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Erstellen Sie eine Auswertungsübersicht zu den Ergebnissen der Betriebserkundung!</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Stärken-/Schwächenübersicht / ggf. Risiken/Chancen</li> </ul>
<b>[6]</b>	<b>Auswertung</b> Bewerten Sie den Prozess zur Lösung und das Ergebnis des Arbeitsauftrages	
		<b>Handlungsprodukt</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bewerten Sie das eigene Vorgehen (Feedbackrunde)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Feedbackrunde</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vergleichen/beurteilen Sie die Ergebnisse der verschiedenen Gruppen (z. B. mit Hilfe des Lösungsraumes)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bewertung der Gruppenergebnisse</li> </ul>