

# **Nachhaltige Resonanzräume in der Lebensmittelindustrie Analyse betrieblicher Veränderungsprozesse bei den Praxispartnern des Modellversuchs NaReLe**

Lea Clausen und Robert Kabitzsch, Studierende der LEUPHANA Universität Lüneburg

Sommersemester 2021

## **Inhaltsverzeichnis**

	Seite
1 <i>Einleitung</i>	18
2 <i>BIBB-Modellversuche zur beruflichen Bildung</i>	19
2.1 <i>Berufliche Bildung für nachhaltige Entwicklung</i>	20
2.2 <i>Modellversuche „Berufsbildung für nachhaltige Entwicklung 2015-2019“</i>	22
2.3 <i>Modellversuch NaReLe</i>	24
3 <i>Methodisches Vorgehen</i>	26
4 <i>Befragung der Praxispartner</i>	27
4.1 <i>Analyse des Nachhaltigkeitsverständnisses des Berufsbildungspersonals</i>	27
4.2 <i>Analyse der betrieblichen Veränderungsprozesse</i>	28
5 <i>Zusammenfassung</i>	31
<i>Literaturverzeichnis</i>	32
<i>Anhang</i>	34

## **Abstract**

Im Zentrum der 2015 von den Staats- und Regierungschefs der 193 Mitgliederstaaten der Vereinten Nationen verabschiedeten Agenda 2030 stehen die 17 Ziele für nachhaltige Entwicklung (Sustainable Development Goals, SDGs). Bei der Umsetzung der SDGs spielt Bildung eine tragende Rolle, insbesondere auch eine berufliche Bildung für nachhaltige Entwicklung (BBNE).

Das BIBB fördert Modellversuche, die einen nachhaltigkeitsbezogenen Kompetenzerwerb unter den realen Bedingungen beruflichen Handelns unterstützen und in denen Akteure aus Praxis, Wissenschaft und Politik kooperieren. Hierzu zählt u. a. das Projekt „Nachhaltige Resonanzräume in der Lebensmittelindustrie“ (NaReLe). Ziel der vorliegenden Arbeit ist es, betriebliche Veränderungsprozesse der an diesem Modellprojekt mitwirkenden Unternehmen zu erfassen und zu untersuchen. Dabei soll herausgearbeitet werden, inwieweit bei den Praxispartnern durch die Projektteilnahme nachhaltige betriebliche Veränderungsprozesse initiiert wurden.

## **1 Einleitung**

Die Menschheit steht gegenwärtig vor einer Vielzahl von Herausforderungen. Mit den Schlagwörtern Digitalisierung, demographischer Wandel oder nachhaltige Entwicklung sind nur einige gesellschaftliche Aufgaben genannt, die als ‚große Transformation‘ beschriebene werden und neue Anforderungen an Bildung und Beruf stellen. Diese ‚Megatrends‘ beinhalten eine langfristige und tiefgreifende Veränderung von gesellschaftlichen Bedingungen und werden somit zum Gegenstand der Berufsbildungsforschung, denn die gesellschaftliche Auseinandersetzung zum Verständnis der Herausforderungen und die Suche nach denkbaren Paradigmenwechseln findet auch innerhalb der beruflichen Bildung an der Schnittstelle von Wirtschaft, Gesellschaft und Individuum ihren Niederschlag (vgl. HEMKES ET AL. 2017, S. 1).

In den letzten 40 Jahren hat sich ‚Nachhaltigkeit‘ zu einem der wesentlichen Leitbilder entwickelt. Seit 2018, nicht zuletzt durch die zunehmende mediale Berichterstattung über die *Fridays for Future*-Bewegung, erhält der Diskurs wieder verstärkte Aufmerksamkeit. Dabei muss innerhalb des Themenkomplexes zwischen Nachhaltigkeit und nachhaltiger Entwicklung differenziert werden. Nachhaltige Entwicklung ist ein Prozess gesellschaftlicher Veränderung, während der Begriff Nachhaltigkeit den Endzustand eines solchen Prozesses meint. Nach der heute allgemein akzeptierten Definition ist nachhaltige Entwicklung dann realisiert, wenn sie „die Bedürfnisse der Gegenwart befriedigt, ohne zu riskieren, dass künftige Generationen ihre eigenen Bedürfnisse nicht befriedigen können“ (Hauff 1987, S. 46 zit. n. GRUNWALD UND KOPFMÜLLER 2012, S. 11). Demnach ist nachhaltige Entwicklung

keine Option, sondern vielmehr eine Notwendigkeit, um die Zukunftsfähigkeit der Wirtschafts- und Arbeitswelt zu sichern. In diesem Zusammenhang nimmt Bildung eine Schlüsselrolle ein, da sie den Grundstein für eine gestaltende und mündige Gesellschaft legt (BMBF 2020a, S. 82).

HERZOG (2021) hat in ihrem Aufsatz Chancen sowie Herausforderungen für die berufliche Bildung erörtert. Dabei stellt sie heraus, dass das betriebliche Berufsbildungspersonal aufgrund seiner Vorbildfunktion gegenüber den Auszubildenden viel erreichen könne. Wichtig sei bei der Integration von Auszubildenden in betriebliche Veränderungsprozesse, dass die Lernenden „dort abgeholt werden, wo sie stehen, und sie in die Veränderungsprozesse des Unternehmens integriert werden. Das kreative Potenzial der Jugendlichen kann so bestmöglich für Innovationen und das Implementieren nachhaltiger Entwicklungen bzw. Prozesse genutzt werden“ (HERZOG 2021, S. 40). Werden also die Auszubildenden Teil des betrieblichen Prozesses nachhaltiger Entwicklung, können entsprechende Veränderungen sowohl im Unternehmen als auch gesamtgesellschaftlich stattfinden (vgl. HERZOG 2021, S. 40).

Ziel der vorliegenden Arbeit ist es, betriebliche Veränderungsprozess der am Modellprojekt *Nachhaltige Resonanzräume in der Lebensmittelindustrie* (NaReLe) mitwirkenden Unternehmen zu erfassen und zu untersuchen. Hierzu fand im August 2021 eine Befragung des beteiligten Berufsbildungspersonals statt, aus der sich folgende Forschungsfrage ableiten lässt:

Inwieweit wurden durch die Projektteilnahme nachhaltige betriebliche Veränderungsprozesse bei den Praxispartnern initiiert?

Aus der Zielsetzung der Arbeit ergibt sich folgendes Vorgehen: Zunächst findet eine Annäherung an den Untersuchungsgegenstand statt. Dies erfolgt durch die Erläuterung der beruflichen Bildung für nachhaltige Entwicklung (BBNE), durch die Vorstellung der Förderlinie 2015-2019 des Bundesinstituts für Berufsbildung (BIBB) sowie durch die Darstellung des Modellprojekts NaReLe als Bestandteil der Förderlinie 2015-2019 (2). Im Anschluss wird das methodische Vorgehen (3) erläutert, bevor die Analyse der betrieblichen Veränderungsprozesse (4) vorgenommen wird. Abgeschlossen wird die Arbeit mit einer Zusammenfassung (5).

## **2 BIBB-Modellversuche zur beruflichen Bildung**

Das in Bonn ansässige BIBB ist eine rechtsfähige Anstalt des öffentlichen Rechts zur wissenschaftlichen Forschung und Weiterentwicklung der beruflichen Aus- und Weiterbildung (§89 f. BBIG). Zu den Zielen des BIBB gehört es, zukünftige Aufgaben der beruflichen Bildung zu erfassen, neue Lösungsvorschläge für die berufliche Praxis zu erarbeiten sowie

die nationale als auch die internationale Berufsbildung zu fördern. Daher zählen zu den gesetzlichen Aufgabenbereichen beispielsweise die Vorbereitung von Ausbildungsverordnungen, die Mitwirkung bei der Erstellung des Berufsbildungsberichts oder auch die Unterstützung von Modellversuchen (§90 BBIG). Die Etablierung der ersten Modellversuchsreihe im Zusammenhang mit beruflicher Bildung für nachhaltige Entwicklung erfolgte 2004 und wurde über die Jahre bis hin zur dritten Förderlinie 2015-2019 unterstützt (vgl. DE HAAN ET AL 2021, S. 12). Um im Einzelnen einen detaillierten Einblick in die Thematik der BBNE (2.1) als auch in die dritte Phase der Modellversuche des BIBB (2.2) zu erhalten, wird in diesem Kapitel eine inhaltliche Einordnung durchgeführt. Des Weiteren wird der Modellversuch NaReLe vorgestellt (2.3), da er Gegenstand der anschließenden empirischen Forschung ist.

## **2.1 Berufliche Bildung für nachhaltige Entwicklung**

Eine Vielzahl von wissenschaftlichen Beiträgen zum Thema Nachhaltigkeit und Bildung für nachhaltige Entwicklung (BNE) nähern sich dem Begriff Nachhaltigkeit an, indem sie diesen auf das Werk „Sylvicultura oeconomica oder Anweisung zur wilden Baum-Zucht“ von Johann Carl von Carlowitz zurückführen. Vor dem Hintergrund schwindender Holzbestände verfasste er das Werk und gilt seither als Schöpfer des forstwirtschaftlichen Nachhaltigkeitsbegriffs. Der von Carlowitz geprägte Terminus lässt aber eine Vielzahl von Themen vermissen, die heute wichtiger Bestandteil nachhaltiger Entwicklung sind. So wurde um die Jahrtausendwende damit begonnen, Bildung und Nachhaltigkeit unter dem Label BNE zusammenzuführen. Angetrieben wurde diese Entwicklung durch den Brundtland-Report von 1987 „Our Common Future“ und das Abschlussdokument der Konferenz zu Umwelt und Entwicklung 1992 in Rio de Janeiro. In Deutschland begann daraufhin im Jahr 1996 eine Debatte um BNE da Nachhaltigkeit nicht bloß auf Umwelt begrenzt werden, sondern einen neuen umfangreicheren Ansatz darstellen sollte. Auf nationaler Ebene förderten Bund und Länder, das BIBB und die Deutsche Bundesstiftung Umwelt entsprechende Projekte. Um dem Thema international einen deutlichen Impuls zu geben, beschlossen die Vereinten Nationen, für den Zeitraum von 2005 bis 2014 eine Weltdekade „Bildung für nachhaltige Entwicklung“ aufzurufen (vgl. DE HAAN ET AL. 2021, S. 10).

Im Jahr 2015 wurde die Agenda 2030 von den Staats- und Regierungschefs der 193 Mitgliederstaaten der Vereinten Nationen auf dem UNO Nachhaltigkeitsgipfel verabschiedet. In der Präambel der Agenda heißt es: „Wir sind entschlossen, die kühnen und transformativen Schritte zu unternehmen, die dringend notwendig sind, um die Welt auf den Pfad der Nachhaltigkeit und der Widerstandsfähigkeit zu bringen.“ (VEREINTE NATIONEN 2015, S. 1). Zentrales Element der Agenda 2030 sind die 17 Ziele für nachhaltige Entwicklung mit insgesamt 169 Unterzielen (SDGs). Seit dem Abkommen liegt, zum ersten Mal überhaupt, ein

internationaler, gemeinschaftlich abgestimmter Plan zur Erreichung einer nachhaltigen Entwicklung vor (vgl. WESELEK 2019, S. 137).

Im Prozess der Konkretisierung der SDGs stellt Bildung eine wichtige Schnittstelle dar. Denn Bildung ist einerseits eine Voraussetzung nachhaltiger Entwicklung und andererseits dient die Idee nachhaltiger Entwicklung als Inhalt transformatorischer Bildung für eine nachhaltige Entwicklung und dementsprechender Lernprozesse (vgl. VEREINTE NATIONEN 2015, S. 18). Konkretisiert wird dieser Anspruch durch die offiziellen Leitlinien der UNESCO zur BNE (vgl. UNESCO 2014, S. 14). Die gesellschaftliche Transformation und die damit einhergehenden Veränderungen in Technik, Wirtschaft, Konsumverhalten oder Lebensstilen entwickeln sich kaum von selbst in allmählichen kulturellen Evolutionen. Vielmehr muss ein grundlegender mentaler Wandel ermöglicht werden. Explizit nicht gemeint sind dabei Impulse zur Bewusstseinsbildung im Allgemeinen. So muss jeder Mensch die Chance erhalten, sich die Werte, Wissen, Fähigkeiten und Fertigkeiten anzueignen, die es für die Gestaltung einer lebenswerten Zukunft braucht. Dies kann an verschiedenen Lernorten ermöglicht werden, denn „Nachhaltigkeit kann man lernen – in formalen Bildungseinrichtungen, an außerschulischen Lernorten und in informellen Alltagssituationen“ (FISCHER 2013, S. 206).

Der Arbeitsplatz als solcher ist für viele Arbeitnehmer Mittelpunkt ihres Lebens. Wie bereits erwähnt, wird Bildung im Allgemeinen eine zentrale Rolle im Transformationsprozess zugesprochen. Zukunftsweisend hinsichtlich ökonomischer, ökologischer und sozialer Herausforderungen ist deshalb im Speziellen auch eine BBNE. „Ziel einer BBNE ist es, zukunftsgerichte Beschäftigungsfähigkeit zu entwickeln sowie Individuen zur aktiven und verantwortlichen Mitgestaltung ihrer Lebens- und Arbeitswelt im Sinne einer nachhaltigen Entwicklung zu sensibilisieren, zu motivieren und zu befähigen“ (WICKE 2018, S. 115). So sollen Individuen dazu befähigt werden, einseitige gesellschaftliche sowie ökonomische Gegebenheiten im Kontext einer nachhaltigen Entwicklung zu analysieren, zu reflektieren und sich gegebenenfalls von bisherigen wirtschaftlichen Leitmotiven zu distanzieren (vgl. WICKE 2018, S. 115).

Auch wenn es für Unternehmen Ansätze gibt, ihr gegenwärtiges Wirtschaften nachhaltigkeitsorientiert zu transformieren, kann dem Großteil der Betriebe aktuell ein unzureichendes Engagement im Bereich nachhaltiger Entwicklung attestiert werden. Es ist also davon auszugehen, dass die meisten betrieblichen Lebenssituationen weiterhin von einer überwiegend effizienz- und rentabilitätsorientierten Arbeits- und Wirtschaftsweise geprägt sind, die zunehmend negative Folgen für Menschen und Umwelt mit sich bringen. Aus diesem Grund bedarf es Such- und Lernprozessen im Kontext der regulativen Nachhaltigkeitsidee (vgl. HANTKE 2018, S. 1).

Transformationsprozesse sind in der Arbeitswelt somit noch nicht weit vorangeschritten. Auch in der betrieblichen Ausbildung nimmt Nachhaltigkeit nach wie vor eine untergeordnete Rolle ein. Aktuell wird aber die Integration neuer Standardberufsbildpositionen vorbereitet. Als Standardberufsbildpositionen bezeichnet man Ausbildungsinhalte, die in allen dualen Ausbildungsberufen identisch sind. Über die gesamte Ausbildungszeit sollen sie im Zusammenhang mit fachspezifischen Kompetenzen gefördert werden und auch Gegenstand der Prüfung sein. Konkret werden die vier neuen Standardberufsbildpositionen „Umweltschutz und Nachhaltigkeit“, „Digitalisierte Arbeitswelt“, „Organisation des Ausbildungsbetriebs, Berufsbildung sowie Arbeits- und Tarifrecht“ und „Sicherheit und Gesundheit bei der Arbeit“ ab dem 1. August 2021 wirksam (vgl. BMBF 2020b).

Nachhaltigkeit zu erreichen, ist eine der zentralen Herausforderungen der Gegenwart. Innerhalb des gesellschaftlichen Transformationsprozesses nehmen die Unternehmen mit ihren Mitarbeitern eine wichtige Rolle ein. Somit muss auch der beruflichen Bildung eine entscheidende Funktion in diesem Prozess zugesprochen werden. Mit der Verabschiedung der neuen Standardberufsbildpositionen wurde Nachhaltigkeit als verbindlicher Ausbildungsinhalt festgelegt. Dadurch besteht nun auch die curriculare Verankerung, die gewährleisten soll, dass Nachhaltigkeit als Querschnittsthema Teil des schulischen wie auch des betrieblichen Lernens wird. Um die Auszubildenden als Akteure des Wandels stärken zu können, müssen sie in ihren Lernprozessen von kompetentem Lehr- und Ausbildungspersonal entsprechend unterstützt werden. Auch wenn sich seit von Carlowitz' Werk „*Sylvicultura oeconomica*“ eine stetige Weiterentwicklung des Nachhaltigkeitsverständnisses und mit ihr auch eine Entwicklung der BBNE zeigt, steht diese, wie die nachhaltige Entwicklung selbst, erst am Anfang eines umfangreichen Prozesses (vgl. de Haan et al. 2021, S. 13–14).

## **2.2 Modellversuche „Berufsbildung für nachhaltige Entwicklung 2015-2019“**

Eines der wesentlichsten Ziele der beruflichen Bildung ist es, Kompetenzen zu den drei Dimensionen der Nachhaltigkeit, sprich der gleichzeitigen Umsetzung von wirtschaftlichen, sozialen und umweltbezogenen Zielen sowohl im beruflichen als auch im privaten Kontext, zu fördern, um die Gesellschaft und die Umwelt in all ihren Facetten zukunftsfähig gestalten zu können (vgl. HEMKES 2014, S. 225). Wie zuvor bereits erwähnt, ist der Nachhaltigkeitsgedanke seit August 2021 in den Standardberufsbildpositionen auf curricularer Ebene implementiert und somit in Zukunft prüfungsrelevant. Neben diesem offiziellen und allgemeingültigen Rahmen für die Ausbildung kommt es im Wesentlichen auf die konkrete Etablierung von nachhaltiger Entwicklung in der beruflichen Praxis an, da nachhaltigkeitsbezogener Kompetenzerwerb vor allem im kontinuierlichen Austausch mit den realen Bedingungen

im beruflichen Handeln des (Ausbildungs-) Betriebs stattfindet (vgl. HEMKES UND MELZIG 2021, S. 22). Um nachhaltigkeitsorientiertes berufliches Handeln erfahrbar zu machen, muss allen im Unternehmen beteiligten Personen die Bedeutung von Nachhaltigkeit bewusst sein, sodass konkrete Bezüge zwischen dem Leitbild der BBNE und der Bildungsarbeit vor Ort hergestellt werden können und damit das Thema tatsächlich Einzug in die betriebliche Ausbildung hält (vgl. MELZIG 2021, S.17).

Ein „Instrument zur exemplarischen Entwicklung und Erprobung neuer, innovativer Lösungsansätze, die zur inhaltlichen und strukturellen Verbesserung der beruflichen Bildung beitragen“ (BIBB 2010, S. 2), sind Modellversuche. Sie zeichnen sich unter anderem dadurch aus, dass Akteure aus Praxis, Wissenschaft und Politik kooperieren und somit ein gestaltungsorientierter Forschungsansatz verfolgt wird. Das zeigt sich beispielsweise am Ende eines Modellversuchs: Tragfähige praktische Lösungen tragen zu einem Gestaltungsergebnis bei, während gleichzeitig neues Wissen und neue Erkenntnisse darüber gewonnen wurden, wie die Aufgaben der Berufsbildung in Zukunft besser gelöst werden können (vgl. BRATER ET. AL. 2017, S. 100 f.). Somit eignen sich Modellversuche insbesondere für komplexe gesamtgesellschaftliche Fragen wie die BBNE, da sich die „nachhaltigkeitsorientierte Kompetenzentwicklung auf fundierte wissenschaftliche Erkenntnisse der Nachhaltigkeitsforschung, Kompetenzmodellierung oder Didaktik stützen [müssen], um nachweisbare Effekte für die Praxis zu ermöglichen“ (MELZIG 2021, S. 18). Dabei sind Modellversuche stets durch ein partizipatives, praxisnahes und anwendungsorientiertes Vorgehen gekennzeichnet und ihr Gelingen ist von der Zusammenarbeit aus Theorie und Praxis abhängig, die als Herzstück des Forschungsvorhabens betrachtet werden kann (vgl. HEMKES UND SRBENY 2017, S. 44).

Um den zukünftigen Anforderungen der Wirtschaft und der Arbeitswelt gerecht zu werden, fördert das BIBB aus finanziellen Mitteln des Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) (vgl. §96 BIGG) in seiner dritten Modellversuchsphase *Berufsbildung für nachhaltige Entwicklung 2015-2019* weitere Modellversuche mit dem Förderschwerpunkt, angelehnt an den Leitgedanken des UNESCO-Weltaktionsprogramms *Bildung für nachhaltige Entwicklung 2015-2019*, die zu entwickelnden Konzepte strukturell im Berufsbildungssystem zu verankern. Die angestrebte dauerhafte Etablierung innovativer und nachhaltiger Ansätze und Inhalte in Aus- und Weiterbildung soll mittel- bis langfristig zum Wertewandel innerhalb der Gesellschaft beitragen, indem betriebliche Arbeitsprozesse zunehmend nachhaltigkeitsorientiert ausgerichtet werden und Unternehmen ihren Erfolg nicht ausschließlich über monetären Gewinn definieren (vgl. HEMKES UND SRBENY 2017, S. 44).

Innerhalb der Modellversuchsreihe existieren verschiedene Förderlinien, die sich unterschiedlichen Themenschwerpunkten widmen. So gibt es einige Modellversuche, die sich mit der Entwicklung von domänenspezifischen Nachhaltigkeitskompetenzen in

kaufmännischen Berufen (Förderlinie I) oder auch im Lebensmittelhandwerk und der Lebensmittelindustrie (Förderlinie III) beschäftigen, während bei anderen Projekten die Gestaltung betrieblicher Lernorte im Kontext der dualen Ausbildung (Förderlinie II) im Vordergrund steht (vgl. MELZIG 2021, S. 23 f.). Insgesamt sind an den 18 Modellprojekten 45 Verbundpartner beteiligt. Hinzu kommen über 200 Praxispartner, die sich in Unternehmen, Bildungsträger sowie Ausbildungsverbände unterteilen und zusätzlich circa 70 strategische Partner wie Kammern, Fachverbände und Gewerkschaften.

### **2.3 Modellversuch NaReLe**

Der Modellversuch NaReLe, der durch die Leuphana Universität Lüneburg im Verbund mit der Sustainable Food Academy durchgeführt wird, ist in den oben genannten Förderschwerpunkt „Berufsbildung für nachhaltige Entwicklung 2015-2019“ eingebunden. Ziel dieses Modellversuchs ist es, Lernaufgaben für den Einsatz in einer nachhaltig ausgerichteten Berufsausbildung zur Fachkraft für Lebensmitteltechnik zu entwickeln, zu erproben, zu evaluieren und zu verbreiten. Innerhalb der entsprechenden (Lern-)Prozesse sollen sowohl die Auszubildenden als auch das betriebliche Berufsbildungspersonal Kompetenzen für ein nachhaltig ausgerichtetes berufliches Handeln erlangen (vgl. PRANGER UND HANTKE 2020, S. 81–82). Das Berufsausbildungspersonal sowie die Auszubildenden sollen durch den angestrebten nachhaltigkeitsorientierten Kompetenzzuwachs dazu befähigt werden, zukünftige berufliche Herausforderungen kompetent zu bewältigen, indem sie sich mit den mehrperspektivischen Anforderungen, die sich im beruflichen Handeln aus Widersprüchen zwischen sozialen, ökologischen und ökonomischen Aspekten ergeben, vertraut machen, um diese bei betrieblichen Entscheidungsprozessen zu berücksichtigen (vgl. PRANGER UND HANTKE 2020, S. 82). Zudem verfolgt NaReLe das Ziel, die Polarität von wachstums- bzw. effizienzorientiertem und nachhaltigkeitsorientiertem Wirtschaften zu verkleinern und gleichzeitig den Lernenden einen gestaltungsorientierten Umgang mit den damit einhergehenden Widersprüchen zu ermöglichen. Dazu wurde innerhalb des Modellversuchs ein Lernaufgabenkonzept entworfen, das nicht nur die betriebsinternen Arbeitsprozesse berücksichtigt, sondern das auch darauf abzielt, die Thematik der nachhaltigen Entwicklung entlang der gesamten Wertschöpfungskette zu implementieren (vgl. PRANGER UND HANTKE 2020, S. 86). NaReLe verfolgt die Idee eines partizipativen, gestaltungsorientierten Forschungsprozesses, in dem mithilfe von Arbeitsprozess- und Arbeitsplatzanalysen sowie durch überregionale Workshops mit den Verbund- und Praxispartnern gemeinsam sieben relevante und geeignete Themenkorridore festgelegt wurden, die die inhaltliche Basis für die Lernaufgaben bilden und „durch ihre in Abhängigkeit stehenden Beziehungsgeflechte einen übergeordneten Resonanzraum“ (PRANGER UND HANTKE 2020, S. 87) darstellen. In diesem Zusammenhang ist ein Resonanzraum die herrschende Diskrepanz zwischen der

Illusion einer nachhaltigkeitsorientierten Berufspraxis und der real existierenden betrieblichen Lebenssituationen. Die dazwischenliegenden Widersprüche – zwischen dem Subjekt und der Welt – werden als Resonanzbeziehungen beschrieben (vgl. HANTKE 2018, S. 12f.). Da im Hinblick auf die sieben Themenfelder („Ziele für nachhaltige Entwicklung“, „Energie“, „Personal“, „Regionalität“, „Verpackung“, „Abfall-Kreislaufwirtschaft“ und „Wassereinsatz“) der BBNE viele Widersprüche bestehen, wurde bei der Konzeption der Lernaufgaben darauf geachtet, dass die Auszubildenden induktiv an die Themen herangeführt werden, um keine Überforderung auszulösen, da dies zu Frustration bei den Lehrenden und Lernenden führen kann (vgl. KUHLMIEIER UNDVOLLMER 2018, S. 146f.).

Wie aus der Abbildung ersichtlich, erfolgt zunächst die Erkundung der betrieblichen Wirklichkeit, also die Beschreibung des Ist-Zustands des jeweiligen Ausbildungsbetriebs hinsichtlich des zu untersuchenden Themenkorridors, bevor im zweiten Schritt die Erkenntnisse vor dem Hintergrund der Ziele für nachhaltige Entwicklung reflektiert werden.

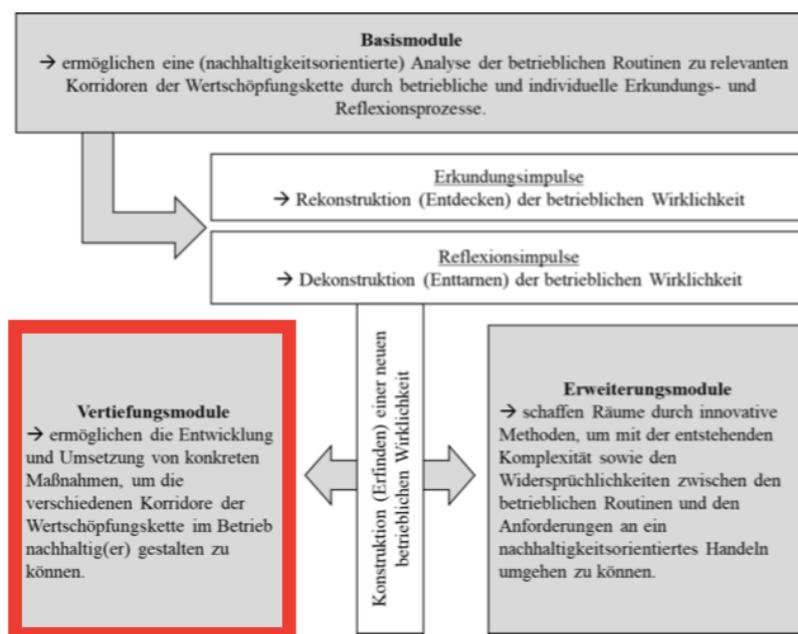


Abb. 1: Modulstruktur des NaReLe-Lernaufgabenkonzepts, entn. aus PRANGER UND HANTKE 2020, S. 88.

Darauf aufbauend können die Auszubildenden gemeinsam mit dem Berufsausbildungspersonal entscheiden, ob innerhalb eines Moduls konkrete Maßnahmen entwickelt und umgesetzt werden sollen oder ob unter Zuhilfenahme innovativer Methoden, wie einer Exkursion oder einer systemischen Aufstellung, auf weiterführende inhaltliche Aspekte eingegangen werden soll. Die Forschungsfrage dieser Arbeit, inwiefern durch das Projekt NaReLe betriebliche Veränderungsprozesse initiiert werden konnten, knüpft primär an das Vertiefungsmodul des Lernaufgabenkonzepts an, da an dieser Stelle die Möglichkeit besteht, konkrete

Maßnahmen zu ergreifen, um betriebliche Prozesse entlang der Wertschöpfungskette nachhaltiger zu gestalten.

### **3 Methodisches Vorgehen**

Zur Analyse möglicher betrieblicher Veränderungsprozesse, die im Kontext der Projektteilnahme bei den Praxispartnern des Modellversuchs NaReLe initiiert wurden, wurde Ende Juli ein Fragebogen per E-Mail an die sieben beteiligten Unternehmen geschickt. Da das Berufsbildungspersonal die Schnittstelle zwischen dem Management und der Ausbildung in den Unternehmen bildet, stellt diese Berufsgruppe die primäre Zielgruppe der Befragung dar. In den mitwirkenden Unternehmen ist die berufliche Ausbildung jedoch unterschiedlich organisiert. Neben Ausbildern und Personalern waren auch weitere Berufsgruppen bei der Umsetzung des Projektes NaReLe beteiligt, sodass auch ausbildende Fachkräfte, Abteilungsleiter oder Nachhaltigkeitsbeauftragte an der Umfrage teilnehmen konnten. Für die Befragung liegt somit eine weite Definition des Berufsbildungspersonals vor.

Zur genaueren Bestimmung des zuständigen Berufsbildungspersonals und der Ausbildungssituation in den jeweiligen Unternehmen werden zu Beginn der Befragung personenbezogene Daten und Angaben zum Unternehmen erfragt. Da das Berufsbildungspersonal eine wichtige Rolle als Multiplikator innerhalb der Ausbildung einnimmt und durch die Entwicklung, Erprobung und Implementierung der NaReLe-Lernaufgaben ebenfalls nachhaltigkeitsorientierte Kompetenzen erlangen soll, sollen die Teilnehmer:innen des Projekts Angaben zu möglichen Veränderungen ihres Nachhaltigkeitsverständnisses machen und diese Veränderungen benennen.

Kern der Befragung ist es, denkbare betriebliche Veränderungsprozesse zu analysieren. Die befragten Personen sollen dazu Angaben machen, inwieweit es im Kontext der Projektteilnahme zu Veränderungen in den sechs Bereichen „Energie“, „Verpackung und Verpackungsmaterial“, „Personalwesen und Ausbildung“, „Abfall- und Kreislaufwirtschaft“, „Regionalität“ und „Wassereinsatz“ kam. Die Festsetzung der sechs Bereiche im Unternehmen orientiert sich am Lernaufgabenkonzept von NaReLe, das sieben Basismodule zu sieben identischen Themenschwerpunkten enthält. Für die Befragung wurde nur die Lernaufgabe „Ziele für nachhaltige Entwicklung“ nicht als Bereich übernommen, weil es sich dabei um keinen direkten betrieblichen Prozess handelt. Die Auseinandersetzung mit dem Status Quo des Unternehmens ermöglicht einen Perspektivwechsel: Wurde die aktuelle Situation des Unternehmens vor dem Hintergrund nachhaltiger Entwicklung reflektiert, konnten die Auszubildenden evtl. Maßnahmen zur Umsetzung einer nachhaltigen Entwicklung identifizieren und optimalerweise umsetzen. Aus der Befragung soll hervorgehen, ob es in den

jeweiligen Bereichen eine solche Veränderung gab, von wem der Prozess initiiert wurde und welche Rolle das Berufsausbildungspersonal dabei im Speziellen eingenommen hat.

#### **4 Befragung der Praxispartner**

Ein Bestandteil des partizipativen und gestaltungsorientierten Forschungsansatzes bei NaReLe ist die Evaluierung der Lernaufgaben als auch des gesamten Projekts (Vgl. PRANGER UND HANTKE 2020, S. 86). Im Rahmen einer umfangreichen Abschlussbefragung, die zu Evaluationszwecken dienen soll, wurden die Praxispartner unter anderem hinsichtlich realisierter betrieblicher Veränderungsprozesse im Kontext nachhaltiger Entwicklung befragt. Von den sieben Praxispartnern haben sich insgesamt zwölf Personen des betrieblichen Berufsbildungspersonals unterschiedlichen Alters an der Umfrage beteiligt. Dabei sei erwähnt, dass einige Praxispartner erst im Verlauf des Modellversuchs dazugekommen sind. Deshalb hat eine der befragten Personen angegeben, dass der Betrieb weniger als ein Jahr an NaReLe teilgenommen hat, zwei weitere Teilnehmer:innen bestätigten die Mitwirkung ihres Unternehmens an dem Projekt für ein bis zwei Jahre, während neun Personen angaben, dass ihr Betrieb über die gesamte Projektlaufzeit an NaReLe mitgearbeitet haben. Somit beträgt der Anteil der Befragten, deren Unternehmen über den gesamten Zeitraum teilgenommen haben, 75 Prozent. Da die Befragung allerdings anonym erfolgt ist, lassen sich in den darauffolgenden Kapiteln keine Rückschlüsse darauf ziehen, ob die Verweildauer im Projekt Auswirkungen auf das Nachhaltigkeitsverständnis des Berufsausbildungspersonal hatte oder ob dadurch unterschiedlich stark ausgeprägte betriebliche Veränderungsprozesse entstanden sind. Um die Nachvollziehbarkeit aller anstehenden Analysen zu gewährleisten, befindet sich die Auswertung des Fragebogens im Anhang.

##### **4.1 Analyse des Nachhaltigkeitsverständnisses des Berufsbildungspersonals**

Aufgrund seiner Multiplikatorenrolle und seiner Vorbildfunktion kommt dem Berufsbildungspersonal eine besondere Bedeutung zu. Für einen nachhaltigen Lernprozess der Auszubildenden kann das Nachhaltigkeitsverständnis der Lehrenden daher als relevant angesehen werden. Deshalb wurden die Teilnehmer:innen auch nach ihrem Verständnis von Nachhaltigkeit, unterteilt in „privaten“ und „beruflichen Kontext“, befragt. Die Antworten hinsichtlich des privaten Verständnisses von Nachhaltigkeit bezogen sich meist auf eine nachhaltige Nutzung von Ressourcen. Lediglich eine Person gab „Achtsamkeit“, „Gesundheit“ und „Menschenrechte“ an. Aus den Antworten für den privaten Bereich kann geschlossen werden, dass bei den Teilnehmer:innen der NaReLe-Abschlussbefragung vorwiegend ein ökologisches und ökonomisches und weniger ein soziales Nachhaltigkeitsverständnis besteht.

Aus den Antworten für das Verständnis von Nachhaltigkeit im beruflichen Kontext kann grundsätzlich die gleiche Annahme abgeleitet werden. Lediglich die Person, die sich bereits für den privaten Kontext auf die soziale Dimension von Nachhaltigkeit bezogen hat, hat für den beruflichen Bereich wieder eine Antwort gegeben, die der sozialen Dimension von Nachhaltigkeit zugeordnet werden kann: „möglichst klimaneutrales Wirtschaften. Kein Green-washing. Wichtig ist für mich aber auch die Mitarbeiter:innen bzw. Kolleg:innen zu unterstützen. Gesundheitsförderung, Employability, Bildung nachhaltiger Entwicklung etc. in der betrieblichen Personalarbeit.“

Im nächsten Teil wurden die Teilnehmer:innen danach gefragt, ob sich ihr Verständnis von Nachhaltigkeit verändert hat. Hier haben zehn mit „Ja“ geantwortet, eine Person mit „Nein“ und eine Person hat keine Antwort gegeben. Dies könnte im Zusammenhang mit der Dauer der Teilnahme am Projekt zusammenhängen, bestätigen lässt sich diese Annahme allerdings nicht. Abgeschlossen wurde der erste Teil der inhaltlichen Befragung durch die konkrete Nachfrage, ob und wenn ja, inwiefern die Teilnahme am Projekt NaReLe das Verständnis verändert hat. Hier haben die meisten Befragten angegeben, dass sich ihr Verständnis erweitert hat. So schreibt eine Person: „Ich habe ein umfangreiches Bild und Verständnis für das Thema bekommen.“ Die meisten Teilnehmer:innen beschreiben außerdem eine zunehmende Wahrnehmung der Relevanz einer nachhaltigen Entwicklung.

Ziel des Modellversuchs NaReLe ist es, sowohl bei den Auszubildenden als auch beim betrieblichen Ausbildungspersonal Lernprozesse zu initiieren. Die individuellen Veränderungen des Berufsbildungspersonals in Bezug auf deren Nachhaltigkeitsverständnis können als Lernprozess verstanden und damit als betrieblicher Veränderungsprozess in einem weiteren Verständnis angesehen werden. Die meisten Teilnehmer:innen der Befragung geben an, dass sich ihr Verständnis von Nachhaltigkeit erweitert hat. In ihren Antworten beziehen sie sich aber fast ausschließlich auf die ökonomische und ökologische Dimension von Nachhaltigkeit. Gerade für das betriebliche Ausbildungspersonal, für seine Stellung und Funktion im Unternehmen, wäre darüber hinaus auch ein Verständnis für die soziale Dimension von Nachhaltigkeit erforderlich. Im Kontext des NaReLe-Lernaufgabenkonzepts muss hier jedoch darauf hingewiesen werden, dass lediglich die Lernaufgabe „Personal“ diese Dimension der Nachhaltigkeit explizit thematisiert, auch wenn sie in den anderen Aufgaben immer mitgedacht werden sollte.

## **4.2 Analyse der betrieblichen Veränderungsprozesse**

Das Initiieren von betrieblichen Veränderungsprozessen ist Teil des Vertiefungsmodells des NaReLe-Lernaufgabenkonzepts und somit ein Ziel des Modellversuchs. Daher wurde das Berufsbildungspersonal in der Abschlussbefragung unter anderem darum gebeten, Auskunft über betriebliche Veränderungsprozesse zu geben, die innerhalb der verschiedenen

Themenkorridore im Unternehmen oder entlang dessen Wertschöpfungskette stattgefunden haben.

Die Auswertung des Fragebogens ergab, dass durch den Modellversuch insgesamt 14 entwickelte Maßnahmen konkret in die betriebliche Praxis umgesetzt werden konnten, die dazu beitragen, dass Prozesse nachhaltiger gestaltet werden. Bei genauerer Analyse der Antworten fällt auf, dass die Teilnehmer:innen mit der ID 12 und 13 in den gleichen Modulen Veränderungsprozesse beschreiben, die sich zudem bei der inhaltlichen Betrachtung ähneln, sodass die Möglichkeit besteht, dass beide Teilnehmer:innen im gleichen Unternehmen angestellt sind und daher auch die gleichen Veränderungsprozesse wahrnehmen. Damit würde sich die Gesamtanzahl an Umsetzungsmaßnahmen um zwei reduzieren, sodass im Zusammenhang mit der Befragung von 12 Veränderungen gesprochen werden kann. Diese Vermutung lässt sich allerdings anhand der vorliegenden Ergebnisse weder bestätigen noch dementieren, da die Befragung aufgrund der beabsichtigten Anonymität keine Zuordnung der Teilnehmer:innen zu den verschiedenen Praxispartnern zulässt.

Dass die Umsetzung der Maßnahmen im Rahmen des Modellversuchs tatsächlich zu einer nachhaltigeren Gestaltung der Unternehmen führt, kann anhand der Antworten der Teilnehmer:innen bejaht werden. Hier sei zu erwähnen, dass allen drei Dimensionen der Nachhaltigkeit Veränderungen vorgenommen worden sind. So gab beispielsweise eine Person (ID 4) an, dass durch Prozessoptimierungen in der Produktion Einsparungen von Energie als auch von Verpackungsmaterialien erfolgt sind. Diese Neugestaltungen entsprechen der ökonomischen sowie der ökologischen Dimension von Nachhaltigkeit, weil zum einen aufgrund der Reduktion des Energieverbrauchs und durch das Einsparen von Verpackungsmaterial Kosten reduziert und zum anderen weniger Ressourcen verbraucht werden, was zum Erhalt der Lebensgrundlagen beiträgt. In diesem Kontext steht außerdem ein effizienter Umgang mit Materialien und Energie im Vordergrund, der in Verbindung mit nachhaltigem Handeln von zentraler Bedeutung ist (vgl. KUHLMAYER UND VOLLMER 2018, S. 143). Des Weiteren wurden in einem Unternehmen aufgrund des Moduls ‚Regionalität‘ die Rohstoffe auf deren Herkunft untersucht und anhand von Nachhaltigkeitsaspekten bewertet. Daraufhin erfolgte eine Anpassung des Einkaufs, sodass zukünftig unter anderem durch kürzere Transportwege CO<sub>2</sub>-Emissionen eingespart werden können. Das Besondere an dieser Maßnahme ist, dass an der Umsetzung keine Auszubildenden beteiligt waren, sondern dass sie durch die Abteilungsleitung und die Teamleitung initiiert wurde. Damit die Belegschaft als Lernbegleitung zur Verfügung stehen kann, ist es allerdings erforderlich, das Nachhaltigkeitsbewusstsein aller Beschäftigten zu stärken. Daher ist für die Durchführung des Modellversuchs qualifiziertes Personal erforderlich, weshalb in den Förderrichtlinien explizit der Kompetenzaufbau bei den Lehrenden und Multiplikatoren gefordert wird (vgl. BIBB 2017, S. 1 f.). Die Umsetzung von Maßnahmen kann damit als Indiz dafür verwendet

werden, dass durch die Projektteilnahme ein verstärktes Bewusstsein für die Relevanz von nachhaltig ausgerichteten beruflichen Handelns nicht ausschließlich bei den Auszubildenden, sondern auch bei den übrigen Mitarbeitenden Beschäftigten implementiert wurde.

Dennoch waren die Auszubildenden an einem Großteil der betrieblichen Veränderungsprozesse beteiligt. Sie haben an 12 von 14 Veränderungen mitgewirkt und sind somit Hauptinitiator:innen. Bei den Veränderungsprozessen hinsichtlich der sozialen Dimension von Nachhaltigkeit, die ausschließlich in dem Modul „Personal“ berücksichtigt wurde, waren die Auszubildenden in alle vier Maßnahmen involviert. Hervorzuheben ist die Antwort einer befragten Person (ID 8): „Der Besuch der Vertreterinnen des NaReLe-Teams bot eine der seltenen Möglichkeiten, Mitarbeiter in einem workshop zu Reflexion und Austausch zu bewegen. Dadurch wurden Themen teils erstmals angesprochen. Seither wird die körperlich-psychische Belastung der Mitarbeiter in regelmäßigen Abständen thematisiert bzw. zu erfassen versucht.“ Durch die Sensibilisierung für körperliche und psychische Belastungen innerhalb des Unternehmens können die Arbeitsbedingungen angepasst und verbessert werden und gleichzeitig wird durch den Austausch ein achtsamer Umgang innerhalb der Belegschaft gefördert. Zusätzlich verdeutlicht diese Antwort, dass eine direkte Korrelation zwischen der Teilnahme am Modellversuch NaReLe und umgesetzten betrieblichen Veränderungsprozessen besteht.

Lediglich im Modul „Wasser“ konnten keine Veränderungen angestoßen werden. Das könnte einerseits daran liegen, dass für die Unternehmen im Allgemeinen und für die Auszubildenden im Speziellen die Dringlichkeit eines nachhaltigen Wassermanagements noch nicht greifbar ist, da in Deutschland eine gesicherte öffentliche Wasserversorgung und der Zugang zu sauberem Trinkwasser nach wie vor als selbstverständlich gelten (vgl. RAUTENBERG 2019, S. 3). Andererseits ist es auch möglich, dass die zur Etablierung eines nachhaltigen Wassereinsatzes nötigen Maßnahmen und Ressourcen für die Umsetzung innerhalb eines Modellversuchs zu umfangreich sind. Dennoch ist das Modul ‚Wasser‘ ein bedeutender Bestandteil des NaReLe Lernaufgabenkonzepts, da es auf Wasser als zunehmend knappe Ressource aufmerksam macht.

Abschließend lässt sich der Auswertung des Fragebogens entnehmen, dass sich an der Berufsbildung beteiligten Akteure während der Initiierung der Veränderungsprozesse modulübergreifend als Koordinator:innen und Lernbegleiter:innen verstanden und somit den Auszubildenden genügend Raum geboten haben, um eigenständig Ideen in das Unternehmen einzubringen. Außerdem lässt sich mit Blick auf die Forschungsfrage, inwieweit bei den Praxispartnern durch die Projektteilnahme nachhaltige betriebliche Veränderungsprozesse initiiert wurden, feststellen, dass aufgrund des Modellversuchs sowohl bei den Auszubildenden als auch beim Berufsausbildungspersonal die nachhaltigkeitsorientierten Kompetenzen gefördert wurden, was schlussendlich dazu führte, dass eine Vielzahl von

Maßnahmen umgesetzt wurden, die die Ausbildungsbetriebe bei der nachhaltigeren Ausrichtung ihres Unternehmens unterstützen.

## 5 Zusammenfassung

Schon seit der Implementierung der ersten Modellversuchsphase im Jahr 2004 nehmen die vom BIBB geförderten Modellversuche innerhalb der BBNE als Instrument zur beispielgebenden Entwicklung und Erprobung zukunftsweisender Lösungsansätze für die strukturelle Verankerung von nachhaltiger Entwicklung in der betrieblichen Ausbildung eine zentrale Rolle ein. Der Modellversuch NaReLe, der Gegenstand der BIBB-Förderlinie 2015-2019 ist, strebt unter anderem den nachhaltigkeitsorientierten Kompetenzaufbau bei Auszubildenden und Multiplikatoren sowie dessen Förderung auf lokaler Ebene an. Im Rahmen dieser Arbeit wurde NaReLe hinsichtlich seines Potentials zur Initiierung nachhaltiger betrieblicher Veränderungsprozesse bei den teilnehmenden Praxispartnern untersucht.

Nach Auswertung der im Vorfeld erhobenen Daten konnte festgestellt werden, dass sich durch die Projektteilnahme das Nachhaltigkeitsverständnis des Berufsbildungspersonals verändert und teilweise auch erweitert hat. Durch den damit verbundenen Kompetenzzuwachs konnte die Grundlage geschaffen werden, Auszubildende zukünftig innerhalb des betrieblichen Teils ihrer dualen Berufsausbildung durch Wissenstransfer seitens des Berufsbildungspersonals im Bereich Nachhaltigkeit zu fördern. Des Weiteren konnten bei den Praxispartnern in den Themenkorridoren „Regionalität“, „Abfall-Kreislaufwirtschaft“, „Energie“, „Verpackung“ und „Personal“, die an das NaReLe-Lernaufgabenkonzept anknüpfen, konkrete nachhaltige betriebliche Veränderungsprozesse im Zusammenhang mit der Teilnahme am Modellversuch ausgemacht werden.

Insofern lässt sich schlussfolgern, dass die Teilnahme am Projekt NaReLe das Bewusstsein für das Thema nachhaltige Entwicklung verstärkt hat und dazu führten, dass nachhaltigkeitsorientiertes Handeln in den Unternehmen etabliert wurde, indem Maßnahmen entwickelt und umgesetzt wurden, die zur nachhaltigeren Gestaltung des Unternehmens beigetragen haben. Besonders zu erwähnen sei an dieser Stelle, dass die analysierten betrieblichen Veränderungsprozesse hauptsächlich von den Auszubildenden initiiert wurden und sie somit den Prozess der nachhaltigen Entwicklung in ihren Ausbildungsbetrieben maßgeblich unterstützen. In diesem Kontext sollte die Bedeutung der BBNE nochmals hervorgehoben werden. Durch sie können (zukünftige) Arbeitnehmer:innen nicht nur auf die bloße Verrichtung ihrer Arbeit vorbereitet, sondern auch dazu befähigt werden, Lösungsansätze für gegenwärtige und zukünftige Herausforderungen zu erarbeiten. Bildung stellt dabei keinen Selbstzweck dar, sondern trägt zum Erhalt von Gesellschaften bei und erlaubt es auch, die notwendigen Transformationen innerhalb von Unternehmen vorzubereiten.

## Literaturverzeichnis

- BIBB (2010): Richtlinien zur Förderung von Modellversuchen im Förderschwerpunkt „Neue Wege in die duale Ausbildung – Heterogenität als Chance für die Fachkräftesicherung“. (S. 2). [https://www.bibb.de/dokumente/pdf/Foerderrichtlinie\\_Heterogenitaet\(1\).pdf](https://www.bibb.de/dokumente/pdf/Foerderrichtlinie_Heterogenitaet(1).pdf). Zugriffen am 08.09.2021.
- BIBB (2017): Förderrichtlinie zur Förderlinie III des Modellversuchsförderschwerpunkts „Berufsbildung für nachhaltige Entwicklung 2015-2019 (BBNE 2015-2019)“. (S. 1-2). [https://www.bibb.de/dokumente/pdf/ab33\\_bibb\\_bbne\\_2015\\_2019\\_20170919.pdf](https://www.bibb.de/dokumente/pdf/ab33_bibb_bbne_2015_2019_20170919.pdf). Zugriffen am 12.09.2021.
- BMBF (2020a): Zwischenbilanz zum Nationalen Aktionsplan Bildung für nachhaltige Entwicklung. S. 80-82.
- BMBF (2020b): Pressemitteilung: 052/2020. Karliczek: Digitalisierung und Nachhaltigkeit künftig Pflichtprogramm für Auszubildende. <https://www.bmbf.de/de/karliczek-digitalisierung-und-nachhaltigkeit-kuenftig-pflichtprogramm-fuer-auszubildende-11049.html>. Zugriffen am 8.7.2021.
- Brater, M., Maurus, A., Schrode, N. (2017): Zur Rolle der Wissenschaft in Modellversuchen. In: Schemme, D., Novak, H. (Hrsg.): Gestaltungsorientierte Forschung – Basis für soziale Innovationen. Erprobte Ansätze im Zusammenwirken von Wissenschaft und Praxis (S. 79-112). Bertelsmann Verlag.
- De Haan, G., Holst, J. & Singer-Brodowski, M. (2021). Berufliche Bildung für nachhaltige Entwicklung (BBNE). Genese, Entwicklungsstand und mögliche Transformationspfade. *Berufsbildung in Wissenschaft und Praxis*, 50 (3), S. 10-14.
- Fischer, A. (2013): Übergänge zwischen ökonomischer und nachhaltiger Rationalität. In: A. Fischer & D. Frommberger (Hrsg.): Vielfalt an Übergängen in der beruflichen Bildung. Zwölf Ansichten (S. 203–226). Schneider-Verlag.
- Grunwald, A., & Kopfmüller, A. (2012): Nachhaltigkeit (2. Aufl.). Campus Verlag.
- Hantke, H. (2018): „Resonanzräume des Subpolitischen“ als wirtschaftsdidaktische Antwort auf ökonomisierte (wirtschafts-)betriebliche Lebenssituationen – eine Forschungsheuristik vor dem Hintergrund der Nachhaltigkeitsidee. *Berufs- und Wirtschaftspädagogik – online*, 35, S. 1-23.
- Hemkes, B. (2014): Vom Projekt zur Struktur – das Strategiepapier der AG. „Berufliche Aus- und Weiterbildung“. In: Kuhlmeier, W., Mohorič, Vollmer, T. (Hrsg.): Berufsbildung für nachhaltige Entwicklung. Modellversuche 2010-2013: Erkenntnisse, Schlussfolgerungen und Ausblicke (S. 225-235).
- Hemkes, B., Melzig, C. (2021): Auf dem Weg vom Projekt zur Struktur – Erkenntnisse zur Verankerung von Nachhaltigkeit aus den BIBB-Modellversuchen zur BBNE. In: BWP. Berufsbildung in Wissenschaft und Praxis. Zeitschrift des Bundesinstituts für Berufsbildung. H20155. S. 20-23. Franz Steiner Verlag.
- Hemkes, B., Srbeny, C. (2017): Wo und wie lernt man nachhaltiges Handeln in der Ausbildung? Neuer BIBB-Förderschwerpunkt mit zwölf Modellversuchen. In: BWP. Berufsbildung in Wissenschaft und Praxis. Zeitschrift des Bundesinstituts für Berufsbildung. S. 44-45. Frank Steiner Verlag.
- Hemkes, B., Srbeny, C., Vogel, C., & Zaviska, C. (2017): Zum Selbstverständnis gestaltungsorientierter Forschung in der Berufsbildung – Eine methodologische und methodische Reflexion. *Berufs- und Wirtschaftspädagogik – online*. [http://www.bwpat.de/ausgabe33/hemkes\\_etal\\_bwpat33.pdf](http://www.bwpat.de/ausgabe33/hemkes_etal_bwpat33.pdf). Zugriffen am 8.7.2021.
- Herzog, S. (2021): Fridays for Future – was kann das Bildungssystem von der Bewegung lernen? Erkenntnisse aus Leitfadeninterviews mit Jugendlichen. *Berufsbildung in Wissenschaft und Praxis*, (3–2021), S. 38-41.

- Kuhlmeier, W., Vollmer, T. (2018): Ansatz einer Didaktik der Beruflichen Bildung für nachhaltige Entwicklung. In: Tramm, T., Casper, M., Schlömer, T. (Hrsg.): Didaktik der beruflichen Bildung – Selbstverständnis, Zukunftsperspektiven und Innovations-schwerpunkte (S. 131-151). Bertelsmann Verlag.
- Melzig, C. (2021): Hintergründe, Ansätze und Ziele des Förderschwerpunkts „BBNE 2015-2019“. In: Melzig, C., Kuhlmeier, W., Kretschmer, S. (Hrsg): Berufsbildung für nachhaltige Entwicklung. Die Modellversuche 2015-2019 auf dem Weg vom Projekt zur Struktur (S. 15-32). Barbara Budrich Verlag.
- Pranger, J., & Hantke, H. (2020): Die Wertschöpfungskette der Lebensmittelindustrie als Resonanzraum – Ein offenes Lernaufgabenkonzept im betrieblichen Einsatz. Berufsbildung für eine nachhaltige Entwicklung, 9 (3–2020), S. 81-98.
- Rautenberg, J. (2019): Ziele und Aufgaben der Wasserversorgung. In: Baur, A., Fritsch, P., Merkl, G., Rautenberg, J., Weiß, M., Wricke, B. (Hrsg.): Taschenbuch der Wasserversorgung (S. 3-14). Springer Verlag.

## Anhang

<b>Kurz-Statistiken</b> Umfrage 345325 'NaReLe-Abschlussbefragung'	
<hr/>	
<b>Ergebnisse</b>	
<b>Umfrage 345325</b>	
<hr/>	
Anzahl der Datensätze in dieser Abfrage:	12
Gesamtzahl der Datensätze dieser Umfrage:	12
Anteil in Prozent:	100.00%

<b>Kurz-Statistiken</b> Umfrage 345325 'NaReLe-Abschlussbefragung'		
<hr/>		
<b>Zusammenfassung für TN1</b>		
<b>Wie lange haben Sie für Ihren Betrieb am Modellversuch "NaReLe" mitgewirkt?</b>		
<hr/>		
<b>Antwort</b>	<b>Anzahl</b>	<b>Prozent</b>
Weniger als 1 Jahr (A1)	1	8.33%
1 bis 2 Jahre (A2)	2	16.67%
2 bis 3 Jahre (A3)	0	0.00%
Die gesamte Projektlaufzeit (2018 bis 2021) (A4)	9	75.00%
Keine Antwort	0	0.00%

**Kurz-Statistiken**

Umfrage 345325 'NaReLe-Abschlussbefragung'

**Zusammenfassung für TN2**

Erläutern Sie kurz in einem Satz: Nachhaltigkeit im privaten Kontext bedeutet für mich...

Antwort	Anzahl	Prozent
Antwort	11	91.67%
Keine Antwort	1	8.33%

ID	Antwort
4	tun was man kann. Entscheidungen hinterfragen; Neu denken
5	Achtsamkeit und ressourcenschonender Umgang zur Erhaltung der Erde in allen wesentlichen Bereichen. Grüner CO2-Abtrag und auch Schutz der Menschen (Gesundheit, Menschenrechte etc.)
8	dass ich meine Möglichkeiten und Freiheiten möglichst so nutze, dass diese weder aktuell noch zukünftig Mitmenschen oder unsere/deren Umwelt belasten.
9	...möglichst regional und fair gehandelte Produkte zu kaufen, denn Geben und Nehmen muss sich die Waage halten.
12	Investitionen in die Zukunft
13	die Welt langfristig zu schonen
14	Die Umwelt (also unsere Erde) in solch einem Zustand zu belassen, daß die auch für künftige Generationen noch lebenswert ist
15	Verantwortung übernehmen
19	Einsatz, Erhaltung und Ausbau eines optimalen Ressourcen-Mix, sowie Vermittlung von Werten, so dass eine dauerhafte Bedürfnisbefriedigung der beteiligten Systeme gewährleistet ist.
18	die Öko-effektivität meiner Lebensweise zu ermöglichen.
21	Auf den eigenen klimawirksamen Konsum achten und reduzieren bzw. optimieren.

**Kurz-Statistiken**

Umfrage 345325 'NaReLe-Abschlussbefragung'

**Zusammenfassung für TN3**

Erläutern Sie kurz in einem Satz: Nachhaltigkeit im beruflichen Kontext bedeutet für mich...

Antwort	Anzahl	Prozent
Antwort	11	91.67%
Keine Antwort	1	8.33%

ID	Antwort
4	Mit gutem Beispiel voran gehen und Abläufe neu bewerten. Ganzheitlich denken.
5	möglichst klimaneutrales wirtschaften. Kein Green-washing. Wichtig ist für mich aber auch die Mitarbeiter:innen bzw Kolleg:innen zu unterstützen. Gesundheitsförderung, Employability, Bildung nachhaltiger Entwicklung etc in der betrieblichen Personalarbeit.
8	dort wo und wann immer möglich abzuwägen, ob es nicht eine nachhaltigere Herangehensweise gibt. Sollte diese dann wirtschaftlich betrachtet ungünstiger sein, so soll doch weiter geprüft werden, ob die Alternative nicht langfristig angestrebt und umgesetzt werden kann.
9	...nachwachsende Rohstoffe zu verarbeiten, den Energie- und Wasserkreislauf so weit wie möglich zu schließen und natürlich die Produktion in Bio-Qualität.
12	Sinnvoller Einsatz aller Ressourcen
13	die Ressourcen der Welt zu schützen
14	Alle Möglichkeiten zu nutzen, um im Beruf nachhaltiger zu werden. Neue Wege für mehr Nachhaltigkeit finden.
15	Verantwortung übernehmen
19	siehe wie vor! DAs ist für mich eine Grundeinstellung, die sowohl privat als auch beruflich gilt!
18	die Öko-effektivität meiner Lebensweise zu ermöglichen.
21	Die Nachhaltigkeitsziele im beruflichen Kontext einbringen und an der Optimierung mitwirken.

**Kurz-Statistiken**

Umfrage 345325 'NaReLe-Abschlussbefragung'

**Zusammenfassung für TN4**

Mein Verständnis von Nachhaltigkeit hat sich durch die Teilnahme am Modellprojekt NaReLe verändert

Antwort	Anzahl	Prozent
Ja (Y)	10	83.33%
Nein (N)	1	8.33%
Keine Antwort	1	8.33%

**Kurz-Statistiken**

Umfrage 345325 'NaReLe-Abschlussbefragung'

**Zusammenfassung für TN5**

Wenn ja, inwiefern?

Antwort	Anzahl	Prozent
Antwort	9	90.00%
Keine Antwort	1	10.00%

ID	Antwort
4	Verständnis für die Wichtigkeit der Betrachtung der gesamten Wertschöpfungskette gestiegen/überhaupt erworben. Auch kleinere Maßnahmen haben eine wichtige Wirkung.
5	ich hab ein umfangreicheres Bild und Verständnis für das Thema bekommen
8	Durch die intensivere Auseinandersetzung damit erkannte ich , wie weit der Begriff bzw. das Thema über zuerst damit assoziiertes hinausgeht; wie vielfältig und wie viele Bereiche betreffend die Thematik ist.
12	Das Thema ist allgegenwärtig
13	Dass Nachhaltigkeit nicht nur die Umwelt, sondern auch die Menschen betrifft
14	Gewinnung vieler neuer Informationen. Steigerung der Motivation in allen Bereichen nachhaltiger zu werden.
15	Mehr Verständnis für Produktion / Einflussfaktoren
19	Der Horizont wurde erweitert und man wurde umfassender über ganzheitliche Nachhaltigkeitsthemen und -ziele informiert
21	Vielfältigkeit von Nachhaltigkeit ist mir bewusster geworden.

**Kurz-Statistiken**

Umfrage 345325 'NaReLe-Abschlussbefragung'

**Zusammenfassung für TN6**

Durch die Teilnahme am Modellversuch NaReLe gab es folgende positive Veränderungen im Bereich der Ausbildung

Antwort	Anzahl	Prozent
Erhöhte Wertschätzung der Auszubildenden (SQ001)	8	66.67%
Integration des Themenfelds Nachhaltigkeit in der Ausbildung (SQ002)	10	83.33%
Umfangreichere Prozesskenntnisse der Auszubildenden (SQ003)	10	83.33%
Einblick in neue Tätigkeitsbereiche für die Auszubildenden (SQ004)	8	66.67%
Steigerung des Teamgeists (SQ005)	10	83.33%
Vernetzung der unterschiedlichen Ausbildungsjahrgänge eines Berufsfelds (SQ006)	10	83.33%
Vernetzung der unterschiedlichen Ausbildungsjahrgänge unterschiedlicher Berufsfelder (SQ007)	4	33.33%
Integration der Auszubildenden bei betrieblichen Veränderungsprozessen (SQ008)	9	75.00%
Sonstiges	1	8.33%

ID	Antwort
14	Überblick über den Wissensstand der Azubis zum Thema Nachhaltigkeit gewonnen

**Kurz-Statistiken**

Umfrage 345325 'NaReLe-Abschlussbefragung'

**Zusammenfassung für BV1**

Ausgelöst durch den Modellversuch NaReLe wurden in meinem Unternehmen betriebliche Veränderungsprozesse im Bereich "Energie" angestoßen.

Antwort	Anzahl	Prozent
Ja (Y)	2	16.67%
Nein (N)	9	75.00%
Keine Antwort	1	8.33%

**Kurz-Statistiken**

Umfrage 345325 'NaReLe-Abschlussbefragung'

**Zusammenfassung für BV2**

Bitte beschreiben Sie kurz die angestoßenen Veränderungsprozesse im Bereich "Energie" (maximal 2 Sätze).

Antwort	Anzahl	Prozent
Antwort	2	100.00%
Keine Antwort	0	0.00%

ID	Antwort
4	Energieeinsparung durch eine Prozessoptimierung in der Produktion.
15	Druckluftleckagen wurden beseitigt

**Kurz-Statistiken**

Umfrage 345325 'NaReLe-Abschlussbefragung'

**Zusammenfassung für BV3**

In meinem Unternehmen wurde der Veränderungsprozess im Bereich "Energie" initiiert durch...

Antwort	Anzahl	Prozent
Auszubildende (SQ001)	1	50.00%
Berufsbildungspersonal (SQ002)	2	100.00%
Teamleitung (SQ003)	0	0.00%
Abteilungsleitung (SQ004)	1	50.00%
Geschäftsführung (SQ005)	1	50.00%
Sonstiges	0	0.00%

**Kurz-Statistiken**

Umfrage 345325 'NaReLe-Abschlussbefragung'

**Zusammenfassung für BV4**

Während des Veränderungsprozesses im Bereich "Energie" habe ich folgende Rolle eingenommen

Antwort	Anzahl	Prozent
Ideengeber:in (SQ001)	0	0.00%
Koordinator:in (SQ002)	2	100.00%
Vermittler:in (zwischen Abteilungen) (SQ003)	1	50.00%
Motivator:in (SQ004)	1	50.00%
Initiator:in (SQ005)	0	0.00%
Ratgeber:in (SQ006)	1	50.00%
Kontrolleur:in (SQ007)	1	50.00%
Lernbegleiter:in (SQ008)	1	50.00%
Sonstiges	0	0.00%

**Kurz-Statistiken**  
 Umfrage 345325 'NaReLe-Abschlussbefragung'

---

**Zusammenfassung für BV5**

Ausgelöst durch den Modellversuch NaReLe wurden in meinem Unternehmen betriebliche Veränderungsprozesse im Bereich "Verpackung & Verpackungsmaterial" angestoßen.

---

Antwort	Anzahl	Prozent
Ja (Y)	2	16.67%
Nein (N)	10	83.33%
Keine Antwort	0	0.00%

**Kurz-Statistiken**  
 Umfrage 345325 'NaReLe-Abschlussbefragung'

---

**Zusammenfassung für BV6**

Bitte beschreiben Sie kurz die angestoßenen Veränderungsprozesse im Bereich "Verpackung & Verpackungsmaterial" (maximal 2 Sätze).

---

Antwort	Anzahl	Prozent
Antwort	2	100.00%
Keine Antwort	0	0.00%

ID	Antwort
4	Einsparung von Verpackungsmaterial durch eine Prozessoptimierung in der Produktion.
8	Nach Analyse der aktuellen Vorgehensweise wurde geprüft, ob nicht nachhaltigere Wege im Verpackungsbereich möglich sind.

**Kurz-Statistiken**  
 Umfrage 345325 'NaReLe-Abschlussbefragung'

---

**Zusammenfassung für BV7**

In meinem Unternehmen wurde der Veränderungsprozess im Bereich "Verpackung & Verpackungsmaterial" initiiert durch...

---

Antwort	Anzahl	Prozent
Auszubildende (SQ001)	2	100.00%
Berufsbildungspersonal (SQ002)	1	50.00%
Teamleitung (SQ003)	0	0.00%
Abteilungsleitung (SQ004)	0	0.00%
Geschäftsführung (SQ005)	0	0.00%
Sonstiges	0	0.00%

**Kurz-Statistiken**

Umfrage 345325 'NaReLe-Abschlussbefragung'

**Zusammenfassung für BV8**

Während des Veränderungsprozesses im Bereich "Verpackung & Verpackungsmaterial" habe ich folgende Rolle eingenommen

Antwort	Anzahl	Prozent
Ideengeber:in (SQ001)	0	0.00%
Koordinator:in (SQ002)	1	50.00%
Vermittler:in (zwischen Abteilungen) (SQ003)	1	50.00%
Motivator:in (SQ004)	0	0.00%
Initiator:in (SQ005)	0	0.00%
Ratgeber:in (SQ006)	0	0.00%
Kontrolleur:in (SQ007)	1	50.00%
Lernbegleiter:in (SQ008)	1	50.00%
Sonstiges	0	0.00%

**Kurz-Statistiken**

Umfrage 345325 'NaReLe-Abschlussbefragung'

**Zusammenfassung für BV9**

Ausgelöst durch den Modellversuch NaReLe wurden in meinem Unternehmen betriebliche Veränderungsprozesse im Bereich "Personal" angestoßen.

Antwort	Anzahl	Prozent
Ja (Y)	4	33.33%
Nein (N)	8	66.67%
Keine Antwort	0	0.00%

**Kurz-Statistiken**  
 Umfrage 345325 'NaReLe-Abschlussbefragung'

---

**Zusammenfassung für BV10**

Bitte beschreiben Sie kurz die angestoßenen Veränderungsprozesse im Bereich "Personal" (maximal 2 Sätze).

---

Antwort	Anzahl	Prozent
Antwort	4	100.00%
Keine Antwort	0	0.00%

ID	Antwort
5	Mitarbeiter:innen sollen im Rahmen einer Kampagne und Schulungen zum Thema "Abfallkreislauf" geschult und sensibilisiert werden.
8	Der Besuch der Vertreter:innen des NaReLe-Teams bot eine der seltenen Möglichkeiten, Mitarbeiter in einem Workshop zu Reflexion und Austausch zu bewegen. Dadurch wurden Themen teils erstmals angesprochen. Seither wird die körperlich/psychische Belastung der Mitarbeiter in regelmäßigen Abständen thematisiert bzw. zu erfassen versucht. Für die Umsetzung müssen alle MA an der eingesetzten Linie mitwirken.
12	Für die Umsetzung müssen alle MA an der eingesetzten Linie mitwirken.
13	Jeder Mitarbeiter muss mitwirken, außerdem wird der Arbeitsaufwand minimiert

**Kurz-Statistiken**  
 Umfrage 345325 'NaReLe-Abschlussbefragung'

---

**Zusammenfassung für BV11**

In meinem Unternehmen wurde der Veränderungsprozess im Bereich "Personal" initiiert durch...

---

Antwort	Anzahl	Prozent
Auszubildende (SQ001)	4	100.00%
Berufsbildungspersonal (SQ002)	1	25.00%
Teamleitung (SQ003)	0	0.00%
Abteilungsleitung (SQ004)	0	0.00%
Geschäftsführung (SQ005)	0	0.00%
Sonstiges	1	25.00%

**Kurz-Statistiken**

Umfrage 345325 'NaReLe-Abschlussbefragung'

**Zusammenfassung für BV12**

Während des Veränderungsprozesses im Bereich "Personal" habe ich folgende Rolle eingenommen

Antwort	Anzahl	Prozent
Ideengeber:in (SQ001)	1	25.00%
Koordinator:in (SQ002)	4	100.00%
Vermittler:in (zwischen Abteilungen) (SQ003)	3	75.00%
Motivator:in (SQ004)	3	75.00%
Initiator:in (SQ005)	1	25.00%
Ratgeber:in (SQ006)	1	25.00%
Kontrolleur:in (SQ007)	2	50.00%
Lernbegleiter:in (SQ008)	3	75.00%
Sonstiges	0	0.00%

**Kurz-Statistiken**

Umfrage 345325 'NaReLe-Abschlussbefragung'

**Zusammenfassung für BV13**

Ausgelöst durch den Modellversuch NaReLe wurden in meinem Unternehmen betriebliche Veränderungsprozesse im Bereich "Abfall-Kreislaufwirtschaft" angestoßen.

Antwort	Anzahl	Prozent
Ja (Y)	5	41.67%
Nein (N)	6	50.00%
Keine Antwort	1	8.33%

**Kurz-Statistiken**

Umfrage 345325 'NaReLe-Abschlussbefragung'

**Zusammenfassung für BV14**

Bitte beschreiben Sie kurz die angestoßenen Veränderungsprozesse im Bereich "Abfall-Kreislaufwirtschaft" (maximal 2 Sätze).

Antwort	Anzahl	Prozent
Antwort	4	80.00%
Keine Antwort	1	20.00%

ID	Antwort
5	Einführung eines Mültrennsysteme am Standort.
8	Möglicherweise belastetes Wasser-Flüssigkeitengemisch wird konsequent aufgefangen und der fachgerechten Entsorgung zugeführt.
12	Ressourceneinsparung bei Bestreuung von Broten
13	Rohstoffe werden eingespart

**Kurz-Statistiken**

Umfrage 345325 'NaReLe-Abschlussbefragung'

**Zusammenfassung für BV15**

In meinem Unternehmen wurde der Veränderungsprozess im Bereich "Abfall-Kreislaufwirtschaft" initiiert durch...

Antwort	Anzahl	Prozent
Auszubildende (SQ001)	5	100.00%
Berufsbildungspersonal (SQ002)	1	20.00%
Teamleitung (SQ003)	1	20.00%
Abteilungsleitung (SQ004)	1	20.00%
Geschäftsführung (SQ005)	0	0.00%
Sonstiges	1	20.00%

ID	Antwort
5	Facility Management

**Kurz-Statistiken**

Umfrage 345325 'NaReLe-Abschlussbefragung'

**Zusammenfassung für BV16**

Während des Veränderungsprozesses im Bereich "Abfall-Kreislaufwirtschaft" habe ich folgende Rolle eingenommen

Antwort	Anzahl	Prozent
Ideengeber:in (SQ001)	3	60.00%
Koordinator:in (SQ002)	4	80.00%
Vermittler:in (zwischen Abteilungen) (SQ003)	2	40.00%
Motivator:in (SQ004)	2	40.00%
Initiator:in (SQ005)	0	0.00%
Ratgeber:in (SQ006)	2	40.00%
Kontrolleur:in (SQ007)	2	40.00%
Lernbegleiter:in (SQ008)	4	80.00%
Sonstiges	0	0.00%

**Kurz-Statistiken**

Umfrage 345325 'NaReLe-Abschlussbefragung'

**Zusammenfassung für BV17**

Ausgelöst durch den Modellversuch NaReLe wurden in meinem Unternehmen betriebliche Veränderungsprozesse im Bereich "Regionalität und Wertschöpfungskette" angestoßen.

Antwort	Anzahl	Prozent
Ja (Y)	1	8.33%
Nein (N)	11	91.67%
Keine Antwort	0	0.00%

**Kurz-Statistiken**

Umfrage 345325 'NaReLe-Abschlussbefragung'

**Zusammenfassung für BV18**

Bitte beschreiben Sie kurz die angestoßenen Veränderungsprozesse im Bereich "Regionalität und Wertschöpfungskette" (maximal 2 Sätze).

Antwort	Anzahl	Prozent
Antwort	1	100.00%
Keine Antwort	0	0.00%

ID	Antwort
18	Erfassung der Rohstoffherkunft und Anpassung des Einkaufs anhand Bewertung der Nachhaltigkeit dieser Information.

**Kurz-Statistiken**

Umfrage 345325 'NaReLe-Abschlussbefragung'

**Zusammenfassung für BV19**

In meinem Unternehmen wurde der Veränderungsprozess im Bereich "Regionalität und Wertschöpfungskette" initiiert durch...

Antwort	Anzahl	Prozent
Auszubildende (SQ001)	0	0.00%
Berufsbildungspersonal (SQ002)	0	0.00%
Teamleitung (SQ003)	1	100.00%
Abteilungsleitung (SQ004)	1	100.00%
Geschäftsführung (SQ005)	0	0.00%
Sonstiges	0	0.00%

**Kurz-Statistiken**

Umfrage 345325 'NaReLe-Abschlussbefragung'

**Zusammenfassung für BV20**

Während des Veränderungsprozesses im Bereich "Regionalität und Wertschöpfungskette" habe ich folgende Rolle eingenommen

Antwort	Anzahl	Prozent
Ideengeber:in (SQ001)	1	100.00%
Koordinator:in (SQ002)	1	100.00%
Vermittler:in (zwischen Abteilungen) (SQ003)	1	100.00%
Motivator:in (SQ004)	1	100.00%
Initiator:in (SQ005)	1	100.00%
Ratgeber:in (SQ006)	1	100.00%
Kontrollleur:in (SQ007)	1	100.00%
Lernbegleiter:in (SQ008)	0	0.00%
Sonstiges	0	0.00%

**Kurz-Statistiken**  
 Umfrage 345325 'NaReLe-Abschlussbefragung'

---

**Zusammenfassung für BV21**

Ausgelöst durch den Modellversuch NaReLe wurden in meinem Unternehmen betriebliche Veränderungsprozesse im Bereich "Wasser" angestoßen.

---

Antwort	Anzahl	Prozent
Ja (Y)	0	0.00%
Nein (N)	11	91.67%
Keine Antwort	1	8.33%

**Kurz-Statistiken**  
 Umfrage 345325 'NaReLe-Abschlussbefragung'

---

**Zusammenfassung für BV22**

Bitte beschreiben Sie kurz die angestoßenen Veränderungsprozesse im Bereich "Wasser" (maximal 2 Sätze).

---

Antwort	Anzahl	Prozent
Antwort	0	0.00%
Keine Antwort	0	0.00%

**Kurz-Statistiken**  
 Umfrage 345325 'NaReLe-Abschlussbefragung'

---

**Zusammenfassung für BV23**

In meinem Unternehmen wurde der Veränderungsprozess im Bereich "Wasser" initiiert durch...

---

Antwort	Anzahl	Prozent
Auszubildende (SQ001)	0	0.00%
Berufsbildungspersonal (SQ002)	0	0.00%
Teamleitung (SQ003)	0	0.00%
Abteilungsleitung (SQ004)	0	0.00%
Geschäftsführung (SQ005)	0	0.00%
Sonstiges	0	0.00%

**Kurz-Statistiken**  
Umfrage 345325 'NaReLe-Abschlussbefragung'

---

---

Zusammenfassung für BV24

---

Während des Veränderungsprozesses im Bereich "Wasser" habe ich folgende Rolle eingenommen

---

Antwort	Anzahl	Prozent
Ideengeber:in (SQ001)	0	0.00%
Koordinator:in (SQ002)	0	0.00%
Vermittler:in (zwischen Abteilungen) (SQ003)	0	0.00%
Motivator:in (SQ004)	0	0.00%
Initiator:in (SQ005)	0	0.00%
Ratgeber:in (SQ006)	0	0.00%
Kontrolleur:in (SQ007)	0	0.00%
Lernbegleiter:in (SQ008)	0	0.00%
Sonstiges	0	0.00%