

Konrad Kutt

## Junioerenfirmen auf dem Weg zur nachhaltigen Entwicklung

### Abstract

Ähnlich wie mit den Schülerfirmen im allgemein bildenden Bereich hat sich mit den Junioerenfirmen in der Berufsbildung eine Methode durchgesetzt, in der Schüler bzw. Auszubildende in eigener Verantwortung ganz konkrete Produkte oder Dienstleistungen entwickeln oder herstellen und diese dann „auf den Markt“ bringen. Die Methode Junioerenfirma entstand vor mehr als 25 Jahren. Aktuell wird in einem Förderprojekt der Deutschen Bundesstiftung Umwelt mit zehn bei UnternehmensGrün organisierten Unternehmen die Ausrichtung der Junioerenfirma auf nachhaltiges Wirtschaften entwickelt und erprobt.

### Inhalt

1. Einführung
- 1.1 Herkunft der Junioerenfirma
- 1.2 Kerngedanke der Junioerenfirma
- 1.3 Ausbildung-Wertschöpfung-Veränderung
- 1.4 Zusatznutzen des Betriebes oder der Berufsschule
- 1.5 Kompetenzen
- 1.6 Organisation
2. Pilotprojekt „Nachhaltige Junioerenfirmen“
- 2.1 Nachhaltigkeits-Trend
- 2.2 Nachhaltigkeit als Innovation
- 2.3 Fragen an die Berufsbildung
- 2.4 Selbständigkeit und nachhaltige Entwicklung
- 2.5 Hinweise zur Übertragbarkeit

### 1. Einführung

Zunächst einmal: Schülerfirmen sind inzwischen eine weit verbreitete und beliebte Methode, in denen Schüler in eigener Verantwortung ganz konkrete Produkte oder Dienstleistungen entwickeln oder herstellen und diese dann „auf den Markt“ bringen. Wie in einer richtigen kleinen Firma. Das gibt Sinn, motiviert und schafft Selbstvertrauen. Die Schülerinnen und Schüler erwerben soziale Kompetenzen und erfahren, was es heißt, eine kreative, zukunftsorientierte, nachhaltige Idee zu verfolgen und umzusetzen, sich anzustrengen und etwas zu unternehmen. Vor allem die schwachen und schulumüden Schülerinnen und Schüler lassen sich für diese Methode begeistern. Insbesondere in Niedersachsen haben sich Schülerfirmen flächendeckend zu einem Erfolgsmodell entwickelt.

Für den berufsbildenden Bereich hat sich eine ähnliche Methode durchgesetzt: die Junioerenfirma, die sich seit neuestem zu einer nachhaltigen Junioerenfirma weiterentwickelt hat. Hier sind es in der Regel Auszubildende oder Berufsschüler, die eine Junioerenfirma in eigener Regie unter dem Dach des Ausbildungsbetriebes, der Berufsschule oder einer sonstigen Berufsbildungseinrichtung gründen und möglichst mit allen Funktionen ganzheitlich gestalten. Ihr Ziel ist es, die berufliche Kompetenz

in fachlicher und sozialer Hinsicht im Sinne von Selbstständigkeit, unternehmerischem Denken und Handeln zu erhöhen, was durchaus die spätere Existenzgründung befördern kann.

### **1.1 Herkunft der Juniorenfirma**

Kaum zu glauben: vor ziemlich genau 25 Jahren wurden in Deutschland die ersten Juniorenfirmen gegründet. Die Idee kam von Professor Wolfgang Fix, dem damaligen Ausbildungsleiter der Fahrradfabrik Friedrichshafen (ZF), und Konrad Kutt, dem Projektleiter beim Bundesinstitut für Berufsbildung, das die „Entwicklung und Erprobung von Juniorenfirmen als Ergänzungsmethode zur kaufmännischen Berufsausbildung“ förderte und wissenschaftlich begleitete. Beteiligt waren die Industrie- und Handelskammer Bodensee-Oberschwaben und acht Betriebe, unter anderem WMF, Bizerba, Wielandwerke, Kugelfischer und der Otto Maier-Verlag. Die Verbreitung der Juniorenfirmen ging schrittweise voran. Die Firmen der ersten Stunde sind bis heute dabei geblieben, die Zahl ist auf über 80 Firmen angewachsen. Sie haben sich vielfältig ausdifferenziert und über das ganze Bundesgebiet verbreitet und verschiedene Lernorte, Schwerpunkte und Zielgruppen einbezogen. Immer wieder wurden innovative Ideen, wie E-Business oder Umweltschutz aufgegriffen. Zuletzt hat UnternehmensGrün, der Bundesverband der Grünen Wirtschaft, von 2008 bis 2010 die Juniorenfirmenidee unter der Zielsetzung des nachhaltigen Wirtschaftens mit Erfolg aufgegriffen. Auch in der Produktionsschule der Berufsbildenden Schule Friedensstraße in Wilhelmshaven ließe sich eine nachhaltige Juniorenfirma nach ersten Eindrücken mit geringem Aufwand realisieren.

### **1.2 Kerngedanke der Juniorenfirma**

Was ist der eigentliche Kern der Juniorenfirma? Einmal im Chefsessel Platz nehmen? Verantwortung übernehmen? Praktizierte Marktwirtschaft statt Auswendiglernen? Die Juniorenfirma gilt als eine Methode, mit der ein didaktisches Prinzip der Urzeit einen griffigen Namen und eine differenzierte Anwendung erfahren hat. Erinnerung sei nur an den Schweizer Pädagogen Johann Heinrich Pestalozzi (1746-1827) und an die Reformpädagogik der 1920er Jahre mit den aufkommenden Produktionsschulen. Die als lebensfern, verstandesorientiert und rezeptiv titulierte „Buch-Schule“ sollte ersetzt werden durch manuelles Tun, Eigenständigkeit, Eigen-Arbeit. Die Schüler sollten die Bildungsinhalte an realen Geschehnissen durch Erfahrungslernen und „Selbstfindung der Erkenntnisse“ erarbeiten. Der von dem Journalisten Reinhard Kahl gestaltete Dokumentarfilm „Kinder“ (2008) zeigt eindrucksvoll, wie schon die Kleinsten mit Neugier, Mut, Experimenten, Spiel und eigenem Tun an Natur, Technik, Musik herangeführt werden. Ähnlich auch in den Juniorenfirmen.

Die Juniorenfirma ist eine von Auszubildenden oder Schülern unter dem Schirm des Ausbildungsbetriebes gegründete und betriebene Miniaturfirma, in der reale, marktfähige Produkte erstellt oder Dienstleistungen erbracht werden – wie in einer richtigen Firma. Die Auszubildenden arbeiten im Team selbstständig und eigenverantwortlich mit einem unternehmerischen Ziel. Sie erleben und gestalten die kaufmännischen Funktionen von der Beschaffung, der Produktion und Logistik bis zum Marketing und der Kostenrechnung, nicht durch Frontalunterricht, Vormachen und Nachmachen oder Computersimulation, sondern durch selbstorganisiertes Arbeiten und Lernen in der Realität. Die Wirkungen des Handelns werden unmittelbar sichtbar. Beispielsweise müssen die Junioren Märkte für ihre Produkte finden oder auf Kundenanfragen oder Reklamationen professionell reagieren.

### **1.3 Ausbildung-Wertschöpfung-Veränderung**

Die Auszubildenden leisten einen Beitrag zur Wertschöpfung in ihrer Juniorenfirma und in ihrem Betrieb. Sie lernen wirtschaftliche Zusammenhänge kennen und Risiken einschätzen, entwickeln kreative Produktideen und lösen entstehende Probleme und Konflikte selbstständig. Obwohl sich die Juniorfirma als Realprojekt versteht, ist manches an ihr dann doch nicht so real. Die meisten Juniorenfirmen sind nämlich rechtlich nicht selbständig, sondern werden z. B. steuer- und haftungsrechtlich vom Mutterbetrieb vertreten. Schließlich bleibt die Juniorenfirma in den allermeisten Fällen ein Ausbildungsprojekt, das zwangsläufig einer hohen Fluktuation und Veränderungsnotwendigkeit unterliegt, was mitunter der Gewinnerzielungsabsicht entgegen stehen kann. Insofern gibt es einen durchaus gewollten Zielkonflikt zwischen den didaktischen Zielen, den ökonomischen Zielen und den innovativen, auf Veränderung angelegten Bestrebungen. Die Juniorenfirma kann nahezu überall in der Berufsbildung eingesetzt werden. Auszubildende aus unterschiedlichen Berufsbereichen sollten dabei zusammenarbeiten, z. B. Industriekaufleute mit gewerblich-technischen Auszubildenden, Elektroniker und Anlagemechanikern, Forstwirte mit Biologen: fachübergreifend oder interdisziplinär. Gaststättengewerbe und im Tourismus. Dabei kann das Niveau auf die jeweilige Zielgruppe ausgerichtet werden. In der vorberuflichen Kinder- und Jugendbildung und in der Berufsbildung von Benachteiligten hat sich die Juniorenfirma bewährt, kann aber mit höherer Komplexität auch als Förderinstrument für Nachwuchsmanager und zur Vorbereitung auf echte Existenzgründungen genutzt werden. Apropos Nutzen: Wer in der Juniorenfirma gearbeitet hat, bekommt ein besonderes, qualifiziertes Zertifikat, das mitunter mehr aussagt, als eine nackte Note auf einem Zeugnis.

### **1.4 Zusatznutzen des Betriebes oder der Berufsschule**

Je nachdem, wie eng und kreativ die Produkte der Juniorenfirma am Sortiment des Mutterbetriebes angelehnt sind, entsteht ein Zusatznutzen des Betriebes. Neben der Erhöhung der Motivation und Arbeitszufriedenheit, einem Imagegewinn in der Öffentlichkeit, kann die Juniorenfirma auch Vorreiter für innovative Prozesse, Produkte und Marktstrategien des Ausbildungsbetriebes sein. Nicht selten kann der „Kompetenzvorsprung“ der jungen Leute in der Informationstechnik, die Unbefangenheit im Bereich von Mode und Design, die unkonventionelle Herangehensweise an Problemlösungen oder schlichtweg die unbedarfte „Jugendkultur“ für betriebliche Innovationen genutzt werden. Auszubildende der „Junior-Bank“ mit einem eigenen Schalter sprechen auf ihre Art die für die Bank interessante Zielgruppe der Schüler und jungen Erwachsenen an.

### **1.5 Kompetenzen**

Die didaktische Besonderheit der Juniorenfirma ist, dass sie genau in der Schnittmenge von Fachkompetenz, Sozialkompetenz, Methodenkompetenz und personaler Kompetenz angelegt ist. Die Fachkompetenz fördert sie durch kaufmännisches Zusammenhangswissen, flexible Kundenorientierung, Organisationskompetenz und differenzierte Rollenwahrnehmung unterschiedlicher Akteure (Stakeholder). Die Sozialkompetenz wird gefördert durch Kooperations- und Kommunikationsfähigkeit, Kreativität und Entscheidungsfähigkeit, durch Selbstständigkeit und Übernahme von Verantwortung. Die Methodenkompetenz führt zur selbstständigen und kooperativen Bearbeitung komplexer Sachverhalte und Prozesse, wie Informieren, Planen, Entscheiden, Ausführen, Kontrollieren und Auswerten. Die Personalkompetenz wird er-

hört durch eine Steigerung des Selbstvertrauens, der Selbstmotivation und der Fähigkeit Kritik, Unsicherheit und Widersprüche auszuhalten.

## 1.6 Organisation

Mit den lerntheoretischen und organisationalen Fragen hat sich die berufspädagogische Wirkungs- und Transferforschung befasst, die zu einem positiven Ergebnis der Juniorenfirma kommt. Gleichwohl erfordert jede Juniorenfirma eine individuelle organisatorische Anpassung. Wie viel Stunden sollen oder dürfen die Auszubildenden oder Berufsschüler pro Woche in ihrer Juniorenfirma arbeiten und über welchen Zeitraum? Kostet die Bereitstellung von Räumen und technischer Ausstattung zusätzlich Geld und ist das Lehr- und Ausbildungspersonal hinreichend befähigt, mit dieser Methode umzugehen? Organisationsformen variieren von einem halben Tag pro Woche ein ganzes Jahr lang bis zu drei oder vier Monaten als Durchlaufstation an einem Stück. Angebracht ist es, im zweiten Ausbildungsjahr mit der Juniorenfirmenarbeit zu beginnen. Anders als die Schülerfirmen oder die amerikanischen „Junior Achievement Companies“, die für ein Jahr befristet sind, sind die Juniorenfirmen bisher auf Dauer angelegt, so dass die Übergabe der Arbeiten und Geschäftsvorgänge an die Nachfolger von den Auszubildenden organisiert werden muss.

## 2. Pilotprojekt „Nachhaltige Juniorenfirmen“

Mit dem Versuch, nachhaltiges Wirtschaften gleichsam als Unternehmenskonzept in die Juniorenfirma zu integrieren, wird eine neue Qualität und ein neuer Grad der Komplexität angestrebt. Ziel des von UnternehmensGrün mit Förderung durch die Deutschen Bundesstiftung Umwelt (DBU) durchgeführten Projekts „Juniorenfirmen auf dem Weg einer nachhaltigen Entwicklung“ ist es, unternehmerisches Denken und Handeln für nachhaltiges Wirtschaften praktisch erfahrbar zu machen. Dazu werden zehn Juniorenfirmen in solchen Unternehmen eingerichtet, die sich im weitesten Sinne als „nachhaltige“ oder sozial-ökologische Unternehmen verstehen. Hier scheint eine gute Voraussetzung gegeben zu sein, dass die Auszubildenden und Schüler für ihre neu zu errichtende Juniorenfirma einen passenden Referenzrahmen erhalten.

Gemeinsam mit den Auszubildenden werden nachhaltige Produkt- und Dienstleistungsideen in Anlehnung an den Ausbildungsbetrieb entwickelt. Während in der Ausbildung häufig dazu befähigt wurde, die Dinge einfach nur richtig zu machen, kommt es in diesen Juniorenfirmen vor allem darauf an, die richtigen, also nachhaltigen Dinge zu machen. Neue Sichtweisen basieren häufig auf verblüffend einfachen Mitteln, erfordern aber auch den Einsatz moderner Technologien. Es kommt darauf an, dass Auszubildende in die Zukunft blicken und gemeinsam mit Patenbetrieben nachhaltige Problemlösungsvorschläge erarbeiten und diese mit einem Businessplan zur Marktreife bringen.

Das Projekt der nachhaltigen Juniorenfirmen lädt Auszubildende dazu ein, in die Zukunft zu blicken und gemeinsam mit Patenbetrieben nachhaltige Problemlösungsvorschläge zu erarbeiten und diese mit einem Businessplan zur Marktreife bringen und an der Realisierbarkeit im Hier und Jetzt zu messen. Anders als Zukunft „nur“ zu denken, soll hier die Marktfähigkeit der Zukunft durchgesetzt werden. Das läuft nicht ohne Theorie. Im Rahmen von sechs zweitägigen, begleitenden Workshops erwerben die Junioren die Grundlagen, Fach- und Reflektionswissen zum „nachhaltigen Wirtschaften“. Beides: praktische Arbeit in der Juniorenfirma und die Workshops sind die Basis für ein Zertifikat „Nachhaltiges Wirtschaften“.

| <b>Angaben zum Projekt Nachhaltige Juniorenfirmen (UnternehmensGrün)</b> |   |
|--|---|
| <i>Titel:</i>  | Juniorenfirmen auf dem Weg einer nachhaltigen Entwicklung   |
| <i>Durchführungsträger:</i>  | UnternehmensGrün e.V. – Bundesverband der grünen Wirtschaft Berlin, Projektleiterin: Dr. Nina Scheer  |
| <i>Wissenschaftliche Begleitung / Beratung:</i>                          | Konrad Kutt, Institut für Nachhaltigkeit in Bildung, Arbeit und Kultur GbR, Berlin  |
| <i>Laufzeit:</i>   | 1. Juli 2008 – 30. Juni 2010  |
| <i>Förderung:</i>  | Deutsche Bundesstiftung Umwelt  |
| <i>Auszeichnung:</i>   | Ausgezeichnet als UN-Dekadeprojekt Bildung für nachhaltige Entwicklung (2. Juli 2008 in Marienthal)   |
| <i>Ziel:</i>   | Entwicklung und Erprobung von zehn Juniorenfirmen, die sich am Leitbild der nachhaltigen Entwicklung orientieren. Diese realen Juniorenfirmen werden als Miniaturbetriebe von Auszubildenden oder Schülern unter dem Schirm von insgesamt zehn Unternehmen gegründet und betrieben. Wichtigstes Ziel ist die Herausbildung von Kompetenzen für „unternehmerisches Denken und Handeln nachhaltigen Wirtschaftens“. |
| <i>Nachhaltigkeit:</i>   | Entscheidend sind die in der Juniorenfirma entwickelten Produkte, Dienstleistung bzw. Geschäftsmodelle sowie die Prozesse und Verfahren, die sich am Leitbild der sozialen, ökologischen und ökonomischen Nachhaltigkeit orientieren. Bezugspunkte sind dabei die Produkte des Mutter-Unternehmens.   |
| <i>Organisationsmodell:</i>  | Mitarbeit in der Juniorenfirma ½ Tag pro Woche über ein Jahr. Parallel werden sechs zweitägige Workshops zum Themenschwerpunkt Nachhaltiges Wirtschaften angeboten.   |
| <i>Abschluss / Ergebnis:</i>   | Teilnahmebescheinigung/Zertifikat: Nachhaltiges Wirtschaften für die teilnehmenden Auszubildenden und Schüler. Leitfaden zur Errichtung nachhaltiger Juniorenfirmen.  |

## 2.1 Nachhaltigkeits-Trend

Des weiteren bezieht sich die Nachhaltigkeit darauf, dass der Produktionsprozess unter Berücksichtigung der gesamten Produktlinie ökologisch und sozial verträglich gestaltet wird und Kriterien der globalen Gerechtigkeit entspricht. Nachhaltigkeitsmanagement und Nachhaltigkeitskommunikation sind weitere Aspekte des Wirtschaftens in diesen Unternehmen, die als Avantgarde folgende Trends der Gesellschaft aufgreifen: Immer mehr Menschen wollen, dass sich die Befriedigung ihrer Bedürfnisse, insbesondere in den Bereichen Wohnen, Energie, Ernährung, Gesundheit, Mobilität, Information (Key-points), an einem Lebensstil orientiert, der sich im Einklang befindet mit dem, was wir heute „nachhaltige Entwicklung“ nennen. Angesichts der Deformationen eines „ungezügelter, globalen Turbo-Kapitalismus“ ist es aber zunächst eine Minderheit, die in ihrem Konsumverhalten z. B. Bioprodukte, erneuerbare Energien, fair gehandelte Produkte, sanftes Reisen nachfragt und im geringeren Verbrauch mehr Lebensqualität entdeckt (How much is enough?). Mit LoHaS (Lifestyle of Health and Sustainability) wird eine anspruchsvolle, umweltbewusste, kaufkräftige, genussorientierte Konsumentenelite bezeichnet.

Ebenso ist es noch eine Minderheit von Unternehmen, die in diesem Sinne nachhaltige Produkte und Dienstleistungen entwickeln und herstellen bzw. sich in ihrem unternehmerischen Selbstverständnis ganzheitlich am Leitbild der Nachhaltigkeit orientieren. Die von Hannes Koch portraitierten „Sozialen Kapitalisten“ (u. a. Otto, Hoppe-Ritter, Kramer, Faber-Castell) sind wohl eine rühmliche Ausnahme. Technische, gesellschaftliche bzw. soziale Innovationen, die auf einen grundlegenden Wandel hinauslaufen, vollziehen sich in der Regel im Verborgenen, im Widerspruch zur herrschenden Meinung. Sie werden belächelt und bekämpft. Von Megatrend der nachhaltigen Entwicklung kann zunächst keine Rede sein, zumal Widersprüche und Inkonsistenzen als Teil der sozialen Realität den Trend immer wieder in Frage stellen.

## **2.2 Nachhaltigkeit als Innovation**

Innovationen im Feld der nachhaltigen Entwicklung aber haben es im ersten Stadium schwer, sich breit durchzusetzen. Sie stoßen – notwendigerweise – gegen gesellschaftliche Konventionen, denn sie befinden sich mit dem wirtschaftstheoretischen Ansatz der Nachhaltigkeit und dem berufsbildenden, methodischen Ansatz außerhalb herkömmlicher Strukturen (z. B. des Berufsbildungswesens). Gleichwohl kann durch die qualitative Kraft des Faktischen des Erfolgsmodells eine Sogwirkung auf andere Betriebe und Berufsschulen ausgehen. Es ist eine zentrale Voraussetzung für das Gelingen, dass die Wirtschafts- und Kultureliten das Modell der nachhaltigen Juniorenfirma im Interesse der Förderung der Jugend und der nachhaltigen Kompetenz mit ihren Möglichkeiten einsetzen.

## **2.3 Fragen an die Berufsbildung**

Welche Kompetenzen sind erforderlich, welche Erfahrungen muss jemand gemacht haben, um als „nachhaltiger Unternehmer“ Erfolg zu haben? Welchen Beitrag kann die Berufsbildung für „unternehmerisches Denken und Handeln nachhaltigen Wirtschaftens“ leisten? Wie kann eine regelrechte Existenzgründung im grünen Bereich gefördert werden? Wird man im herkömmlichen System der Berufsbildung hierauf Antworten finden können, oder bedarf es neuer Methoden und Strukturen? Wie kann der Kompetenzbereich „nachhaltiges Wirtschaften“ stärker strukturell in der Berufsausbildung berücksichtigt werden?

## **2.4 Selbständigkeit und nachhaltige Entwicklung**

Die moderne Berufsausbildung zielt auf berufliche Handlungskompetenz, d. h. auf die selbständige Bearbeitung mehr oder weniger komplexer Aufgaben. Hierfür wurde bereits vor Jahren der Begriff der „vollständigen Handlung“ als Qualitätsmerkmal eingeführt. Die vollständige Handlung schließt das selbständige Informieren, Planen, Entscheiden, Durchführen, Kontrollieren und Auswerten ein. Im Rahmen des vorgestellten Projekts wird die „Kompetenz Selbstständigkeit“ auf folgende Lebens- und Berufssituationen bezogen:

- Bewältigung der eigenen Lebensökonomie,
- Selbständigkeit bei der „Vermarktung“ der eigenen Arbeitskraft;
- Intrapreneurship;
- Selbständigkeit im Sinne der Existenzgründung (Ökopreneure, Socialpreneure, Culturepreneure);
- Bewältigung des Wandels in der Lebens- und Berufsbiographie.

Eine auf Emanzipation und berufliche Autonomie gerichtete nachhaltige Berufsbildung muss auch die Befähigung zur Gestaltung des Alltags und der Lebensökonomie, den Sozialraum des Nachbarschaftlichen sowie die Unstetigkeit des Wandels im

Blick haben. Das Leben besteht ganz und gar nicht nur aus Arbeit als einer kontinuierliche Dauerbeschäftigung. Das Projekt JuniorenGrün kann durch seinen erfahrungsorientierten Ansatz hierauf Antworten geben, denn die dort erworbenen Fähigkeiten dienen generell dazu, in den genannten Sektoren und Lebensumständen, nachhaltig unternehmerisch aktiv zu sein. Das reicht vom Arbeitskraftunternehmer, über die Social Entrepreneurs und den Culture Entrepreneurs bis zum zivilgesellschaftlichen Engagement. Hinweise zur Übertragbarkeit.

## **2.5 Hinweise zur Übertragbarkeit**

Die pilothafte Erprobung von zehn nachhaltigen Juniorenfirmen kann für sich genommen noch keine Breitenwirkung größeren Stils entfalten. Ein „Markteinführungsprogramm Juniorenfirma“ verbunden mit einer Existenzgründungsoffensive sind denkbare Strategien der Verbreitung. Der Erfolg der Schülerfirmen und das neue „nachhaltige Schülerfirmen-Programm“ in Niedersachsen kann beispielhaft einbezogen werden. Andererseits können sich Berufsschulen und Betriebe ein Beispiel nehmen an gelungenen Vorbildern. Das in der Produktionsschule der BBS Friedenstraße entwickelte solare Dusch-Mobil beispielsweise könnte von einer Juniorenfirma vermarktet werden mit den damit verbundenen kaufmännisch-technischen und logistischen Problemlösungen und Aufgaben.

## **Literatur**

- Dipl., Zorana. 2004. Das Ausbildungskonzept Juniorenfirma. Ein Praxishandbuch für Betrieb und Schule. Nürnberg.
- Ebner, Hermann G.; Czycholl, Reinhard. 1990. Handlungsorientierung und Juniorenfirma. In: Sommer, Karl-Heinz (Hrsg.): Betriebspädagogik in Theorie und Praxis. Festschrift - Wolfgang Fix zum 70. Geburtstag. (Stuttgarter Beiträge zur Berufs- und Wirtschaftspädagogik; Sonderband 1.) Esslingen, 265–278.
- Faltin, Günter. 2008. Kopf schlägt Kapital. Die ganz andere Art, ein Unternehmen zu gründen. München.
- Fix, Wolfgang. 1989. Juniorenfirmen: Ein innovatives Konzept zur Förderung von Schlüsselqualifikationen. Berlin.
- Höfer, Max; Rath, Dieter. 2007. Deutschlands wahre Superstars. 50 Entwürfe junger Wissenschaftler für die Welt von morgen. Königswinter.
- Klemisch, Herbert; Potter, Phillip (Hrsg.). 2006. Instrumente nachhaltigen Wirtschaftens in der Unternehmenspraxis. Düsseldorf.
- Kutt, Konrad (Hrsg.). 1996. Juniorenfirmen und Umweltschutz. Eine aktualisierte Dokumentation von Materialien, Aufsätzen und weiterführenden Hinweisen zu einer ökologischen Orientierung der Juniorenfirmen. (Informationen und Materialien aus Modellversuchen zum Umweltschutz in der beruflichen Bildung, Heft 50, hrsg. vom Bundesinstitut für Berufsbildung, Der Generalsekretär) Bielefeld.
- Tiemeyer, Ernst; Wilbers, Karl (Hrsg.). 2006. Berufliche Bildung für nachhaltiges Wirtschaften. Konzepte, Curricula, Methoden, Beispiele. Bielefeld.

## **Keywords**

Nachhaltigkeit, Berufsbildung für nachhaltige Entwicklung, Juniorenfirmen, nachhaltige Juniorenfirmen, Schülerfirmen, nachhaltiges Wirtschaften, Deutsche Bundesstiftung Umwelt, Bundesinstitut für Berufsbildung, UnternehmensGrün, Kompetenzen, Berufsbildung

## **Angaben zum Autor**

Kutt, Konrad, Institut für Nachhaltigkeit in Bildung, Arbeit, Kultur GbR, Berlin