

Zweitveröffentlichung



Hufnagl, Julia; Annen, Silvia

Nachhaltigkeitsstrategieumsetzung in der betrieblichen Bildung : Entwicklung eines Analyserahmens für die kaufmännische Aus- und Weiterbildungspraxis

Datum der Zweitveröffentlichung: 18.11.2025

Verlagsversion (Version of Record), Beitrag in Sammelwerk

Persistenter Identifikator: urn:nbn:de:bvb:473-irb-111387x

Erstveröffentlichung

Hufnagl, J.; Annen, S. (2024): Nachhaltigkeitsstrategieumsetzung in der betrieblichen Bildung : Entwicklung eines Analyserahmens für die kaufmännische Aus- und Weiterbildungspraxis, in: M. Ebner von Eschenbach, B. Käpplinger, M. Kondratjuk, u. a. (Hrsg.), *Erwachsenenbildung und Nachhaltigkeit : Sondierungen und Forschung zwischen Anspruch und Wirklichkeit*, Opladen: Verlag Barbara Budrich, S. 203–220, doi: 10.3224/84742765.

Rechtehinweis

Dieses Werk ist durch das Urheberrecht und/oder die Angabe einer Lizenz geschützt. Es steht Ihnen frei, dieses Werk auf jede Art und Weise zu nutzen, die durch die für Sie geltende Gesetzgebung zum Urheberrecht und/oder durch die Lizenz erlaubt ist. Für andere Verwendungszwecke müssen Sie die Erlaubnis der Rechteinhaberinnen und Rechteinhaber einholen.

Für dieses Dokument gilt eine Creative-Commons-Lizenz.



Die Lizenzinformationen sind online verfügbar:

<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/legalcode>

Nachhaltigkeitsstrategieumsetzung in der betrieblichen Bildung – Entwicklung eines Analyserahmens für die kaufmännische Aus- und Weiterbildungspraxis

Julia Hufnagl und Silvia Annen

Abstract: Politische, gesellschaftliche und betriebswirtschaftliche Treiber führen dazu, dass immer mehr Unternehmen Nachhaltigkeitsstrategien entwickeln, die sich auch auf die betriebliche Weiterbildungspraxis auswirken. Die Organisationsstruktur, organisationale Prozesse und Systeme, die Unternehmenskultur und der Management- und Führungsstil dienen nach Gminder (2006) der Umsetzung dieser Strategien in allen Geschäftsbereichen. Um die Frage zu beantworten, wie die Umsetzung konkret in der betrieblichen Bildung erfolgt, stellt dieser Beitrag einen auf 22 Expert:inneninterviews basierenden analytischen Rahmen für die Umsetzung der unternehmerischen Nachhaltigkeitsstrategie in der betrieblichen Bildung vor. Die Ergebnisse zeigen einen fehlenden Bezug zur Nachhaltigkeitsstrategie im Personalmanagement, obwohl es eigentlich zu den Aufgaben der Personalentwicklung gehört, aus der Nachhaltigkeitsstrategie die Kernthemen herauszudestillieren, die für eine erfolgreiche betriebliche Bildung entscheidend sind (Peterke, 2021). Betriebliche Bildung wird zudem als ein Weg beschrieben, gleichzeitig gesellschaftlicher Verantwortung gerecht zu werden und ökonomische Ziele zu erfüllen. Die Ergebnisse zeigen, wie sich die betriebliche Bildungspraxis aufgrund der Nachhaltigkeitstransformation ändert. Offen bleibt, welche Methoden konkret hilfreich sind, damit eine Umsetzung von Nachhaltigkeit auf allen Ebenen der Unternehmenshierarchie erfolgreich ist.

1 Unternehmensstrategien in Zeiten der Nachhaltigkeitstransformation

Strategien haben in Unternehmen eine Ausrichtungsfunktion (Rüegg-Stürm, 2004). Sie werden auf der Basis von Annahmen über erkennbare Trends und Treiber in der Umwelt formuliert und haben sowohl die Funktion, die Gegenwart zu steuern, als auch, die Zukunft der Organisation aktiv zu gestalten, da jede Entwicklung der Organisation Einfluss auf zukünftige Umwelten hat (Kiel,

2023). Als Reaktion auf aktuelle Trends und Forderungen entwickeln mehr und mehr Unternehmen Nachhaltigkeitsstrategien. Obwohl der branchen- und unternehmensspezifische Kontext ihre konkrete Ausprägung bestimmt und die inhaltlichen Ausgestaltungen sich unterscheiden können, haben Nachhaltigkeitsstrategien gemeinsam, dass sie Chancen nutzen und Gefahren umgehen wollen, die innerhalb der drei Dimensionen Ökologie, Ökonomie und Soziales vorliegen (Gminder, 2006). Es ist absehbar, dass sich der Fokus auf Nachhaltigkeit in Zukunft noch verstärken wird, da sowohl regulatorische als auch marktgetriebene Faktoren zu einer erhöhten Berücksichtigung von Nachhaltigkeit führen werden (Klein et al., 2021). Zudem steigt der Druck von (potenziellen) Mitarbeitenden: Beispielsweise nehmen Auszubildende der Finanzdienstleistungs- (FDL-)Branche Maßnahmen im Bereich gesellschaftlicher Verantwortung stark wahr (Slopiniski et al., 2020). Die gesellschaftliche Verantwortung im Sinne einer Corporate Social Responsibility (CSR) rückt also immer stärker in den Vordergrund. Die betriebliche Weiterbildung gilt daher als zentraler Raum für die Umsetzung der sozio-ökologischen Transformation (z. B. Klemm, 2021; Weber & Pfeiffer, 2023).

Die betriebliche Bildung und die Unternehmensstrategie stehen in einem engen Zusammenhang. Grundsätzlich determinieren unternehmerische Strategien den künftigen Bedarf an qualifizierten Arbeitskräften und die Berücksichtigung von Nachhaltigkeit in der betrieblichen Bildung. Die unternehmerische Nachhaltigkeitsstrategie ist von besonderer Relevanz für die Anwendung von Nachhaltigkeitskompetenzen in authentischen Geschäftssituationen, da sie den Rahmen für die Gestaltung nachhaltiger Lernorte bietet (Feichtenbeiner et al., 2020; Hufnagl & Annen, 2024a). Vor diesem Hintergrund zeichnet dieser Beitrag nach, wie sich die betriebliche Bildungspraxis aufgrund der Nachhaltigkeitstransformation ändert, und stellt einen auf einer Interviewstudie basierenden analytischen Rahmen für die Umsetzung der unternehmerischen Nachhaltigkeitsstrategie in der betrieblichen Bildung bereit. Er beantwortet die folgende Forschungsfrage: Wie wird die unternehmerische Nachhaltigkeitsstrategie aus der Perspektive des Bildungspersonals in der betrieblichen Aus- und Weiterbildung umgesetzt?

In Theorie und Empirie wird auf die Wichtigkeit einer Berücksichtigung der Branchen- und Berufskontexte im Zusammenhang mit Berufsbildung für nachhaltige Entwicklung (BBNE) hingewiesen (z. B. Bahl, 2017; Grollmann & Ulmer, 2020; Hecker et al., 2021; Kiepe, 2021). Der Fokus dieser Studie liegt auf den FDL- und Informationstechnologie-(IT-)Branchen, die in hohem Maße von der Transformation betroffen sind und denen in unterschiedlicher Weise eine wesentliche Rolle bei der Nachhaltigkeitstransformation zugeschrieben wird (Hufnagl & Annen, 2024b).

2 Zur Umsetzung von (Nachhaltigkeits-)Strategien in der betrieblichen Bildung

Im Kontext der unternehmerischen Bildungsstrategie kann zwischen ökonomisch-betriebswirtschaftlichen und betriebspädagogisch-inhaltlichen Zielsetzungen unterschieden werden. Für den ersten Bereich unterscheiden Haverkamp et al. (2020) in einer Heuristik investitionsorientierte von produktionsorientierten Bildungsstrategien. Die Systematisierung des zweiten Bereichs ist wesentlich komplexer, da hierbei die Branchen-, Berufs- und Unternehmensspezifik stärker zum Tragen kommt. Der vorliegende Beitrag leistet hier einen Beitrag zur Entwicklung einer Systematik mit dem Fokus auf das Thema Nachhaltigkeit. Dafür wird auf eine Darstellung der Unternehmensbereiche und -modi zurückgegriffen, die bei der Umsetzung der Nachhaltigkeitsstrategie eine Rolle spielen (Gminder, 2006).

Eine betriebliche Weiterbildungsorientierung soll nach der Theorie der lernenden Organisation Wettbewerbsvorteile sichern (Duwe, 2022). Gleichzeitig sollen nach der Ability-Motivation-Opportunities-Theorie (AMO-Theorie) als Reaktion auf die Nachhaltigkeitstransformation Möglichkeiten geschaffen werden, die das individuelle Engagement der Beschäftigten im Betrieb fördern (Appelbaum et al., 2000; Harrach, 2023). Beide Theorien erklären den Zusammenhang von Transformationsimpulsen aus dem Personalwesen mit der Veränderungsfähigkeit von Organisationen und lassen vermuten, dass Unternehmen durch Weiterbildung auf die Nachhaltigkeitstransformation reagieren und die Transformationsimpulse aus der Strategie angestoßen werden. Gminder (2006) zeigt vier Bereiche auf, die der Umsetzung unternehmerischer (Nachhaltigkeits-) Strategien dienen und damit eine Systematisierung der Strategieumsetzung in der betrieblichen Weiterbildung ermöglichen: (1) Organisationsstruktur, (2) organisationale Prozesse und Systeme, (3) Unternehmenskultur und (4) Management- und Führungsstil (siehe Abb. 1).

- (1) Die Struktur einer Organisation leitet sich aus ihrer Strategie ab und betrifft die ablauf- und aufbauorganisatorische Verankerung. Struktur, Funktionen, Prozesse und Abläufe müssen dabei jeweils so angepasst werden, dass die Strategie optimal umgesetzt wird, was sich im Grundsatz ‚Structure follows Strategy‘ widerspiegelt (Kiel, 2023). Die Gestaltung der Organisationsstruktur des Nachhaltigkeitsmanagements orientiert sich häufig an gesetzlichen Anforderungen (Gminder, 2006). In der Berufsbildungspraxis wird beispielsweise die Rolle von Nachhaltigkeitsbeauftragten als wichtig angesehen, um Nachhaltigkeitsaspekte in allen Unternehmensbereichen systematisch zu integrieren (Singer-Brodowski & Grapentin-Rimek, 2019).
- (2) Managementpraktiken und -techniken zur operativen Umsetzung von unternehmerischer Nachhaltigkeit bestimmen, inwieweit Nachhaltigkeit in die klassischen Prozesse und Systeme integriert ist (Gminder, 2006). Arbeitsprozessspezifische Aspekte zu berücksichtigen ist bei der Durchführung einer nachhaltigen Bildung besonders wichtig (Strotmann et al., 2023).

- (3) Die Unternehmenskultur umfasst „die Werte, Einstellungen und Grundannahmen im Unternehmen, die das Handeln der Mitarbeiter bei der Umsetzung von Nachhaltigkeitsstrategien prägen“ (Gminder, 2006, S. 116). Ihre Rolle ist besonders bedeutsam, da die Umsetzung der Strategie immer durch die Menschen in der Organisation erfolgt und die Organisationskultur das Verhalten, die Einstellungen und die Praktiken der Mitarbeitenden im Hinblick auf Nachhaltigkeit beeinflusst (Kiel, 2023).
- (4) Persönliche Verantwortung, das Einnehmen einer Vorbildrolle und die Verpflichtung zur Umsetzung der Strategie spiegeln sich im Management- und Führungsstil wider (Gminder, 2006). Wenn Führungskräfte die Strategie unterstützen und verkörpern, wird dies die Bereitschaft der Mitarbeitenden erhöhen, die zu Grunde liegende Strategie ebenfalls umzusetzen.

Die obigen Umsetzungsbereiche beinhalten Themen, Maßnahmen und Ziele für die Umsetzung einer Nachhaltigkeitsstrategie. Sie lassen sich allerdings nicht trennscharf voneinander abgrenzen und bedingen sich gegenseitig: Das Commitment von Führungskräften ist zwar notwendig, allerdings nicht hinreichend für die Umsetzung der Nachhaltigkeitsstrategie, denn alle Mitarbeitenden in ihren entsprechenden Funktionen sind dafür verantwortlich (Rüegg-Stürm, 2004). Wenn die Strategieumsetzung ausschließlich als eine Aufgabe des Managements angesehen wird, riskieren Unternehmen einen Bruch zwischen Nachhaltigkeitsstrategien und betrieblicher Bildung. Beim Management von Symbolsystemen spielen Führungskräfte dennoch eine entscheidende Rolle, da ihr Verhalten, ihre Kommunikation und ihre Entscheidungen als Symbole für die Mitarbeitenden dienen.

Bei der Umsetzung in den verschiedenen Bereichen sind mehrere Umsetzungsmodi möglich (Mikropolitik, organisationaler Wandel, symbolisches Management und Organisationslernen und -entwicklung) (siehe Abb. 1). Mikropolitik bezieht sich auf die informellen und oft komplexen Wechselwirkungen, Machtverhältnisse, Beziehungen und politischen Dynamiken, die auf individueller oder Gruppenebene innerhalb einer Organisation stattfinden. Organisationaler Wandel meint die „gesamthafte Veränderung der Organisation, um Nachhaltigkeit umzusetzen“ (Gminder, 2006). Symbolsysteme sind Konzepte, die auf die Bedeutung von Symbolen, Zeichen und Signalen in einer Organisation hinweisen und Mitarbeitende und Stakeholder auf wesentliche strategische Ziele und Leistungsindikatoren aufmerksam machen. Ein Symbolsystem entsteht dadurch, dass es „von den daran Beteiligten konstruiert und intersubjektiv anerkannt“ (Gminder, 2006, S. 122) wird. Lernprozesse von Mitarbeitenden und der Organisation sind ein Modus, der sich in der internen Kommunikation sowie der Aus- und Weiterbildung widerspiegelt (Gminder, 2006). Strategien, Prozesse, Strukturen und die Unternehmenskultur sind Gestaltungsbereiche, die einen Betrieb zu einem nachhaltigen Lernort machen können (Feichtenbeiner et al., 2020). Die Umsetzungsbereiche und -modi zur Umsetzung der Nachhal-

tigkeitsstrategie sind daher ein geeigneter Rahmen, um die Gestaltungsbereiche, durch die Betriebe zu nachhaltigen Lernorten werden können, zu strukturieren.

Abbildung 1: Umsetzungsbereiche und -modi zur Umsetzung der Nachhaltigkeitsstrategie (eigene Darstellung in Anlehnung an Gminder, 2006)



Die Nachhaltigkeitstransformation betrifft alle Organisationsbereiche – inklusive der betrieblichen Bildung – und erfordert deren Einbezug in den Veränderungsprozess (Harrach, 2023). Der theoretischen Systematisierung nach Gminder (2006) steht eine komplexe betriebliche Weiterbildungspraxis gegenüber, die sich durch Branchen- und Berufsspezifika, eine große Bandbreite an Formaten sowie eine hohe Heterogenität des betrieblichen Bildungspersonals auszeichnet. Der Fokus dieser Studie liegt auf den FDL- und IT-Branchen, die in hohem Maße von der Nachhaltigkeitstransformation betroffen sind und denen dabei in unterschiedlicher Weise eine wesentliche Rolle zugeschrieben wird (Hufnagl & Annen, 2024b). Die FDL-Branche, die sowohl Banken als auch Versicherungen umfasst, unterliegt aufgrund regulatorischer Vorgaben und ihrer Geschäftstätigkeit einer langfristigen Orientierung (Frese & Colman, 2018). Für Unternehmen des FDL-Sektors ist nachhaltige Entwicklung ein grundlegendes Element der Unternehmensführung, der unternehmerischen Verantwortung und des gesellschaftspolitischen Engagements (United Nations Environment Programme Finance Initiative [UNEP FI], 1997). Auch die IT-Branche rückt immer mehr in den Fokus zur Bewältigung der sozio-ökologischen Transformation. Nachhaltigkeit wird im Unternehmenskontext bisher oft auf Ressourceneffizienz bei der Produktherstellung reduziert, wie beispielsweise im Handel (Schlömer et al., 2019). Weniger steht die Interaktionen mit

Kund:innen im Vordergrund, die in der FDL- und IT-Branche allerdings von zentraler Bedeutung sind.

Die betriebliche Weiterbildung umfasst alle beruflich-fachlichen und überfachlichen Weiterqualifizierungen von Beschäftigten, die vom Arbeitgeber mindestens teilweise durch Kostenübernahme oder Freistellung finanziert werden (Bilger et al., 2017), und kann informell, non-formal oder formal erfolgen. Eine Kombination aus formalen, non-formalen und informellen Angeboten ist von Bedeutung, um eine ganzheitliche und nachhaltige Bildung zu gewährleisten (Brodowski, 2009; Carr et al., 2018). Im Gegensatz zur betrieblichen Ausbildung kann betriebliche Weiterbildung stärker dazu dienen, spezifische Kompetenzen zur Erfüllung der Nachhaltigkeitsstrategie zu vertiefen oder erweitern (z. B. durch eine Weiterbildung zum/zur Nachhaltigkeitsbeauftragten), während Nachhaltigkeit in der betrieblichen Ausbildung eher als Querschnittsthema behandelt wird. Zudem zeichnet sich die betriebliche Weiterbildung durch vielfältigere Formate aus, insbesondere im informellen Lernen (z. B. selbstgesteuerte Lernformate, Mentoring, Communities), das als zentral für die Nachhaltigkeitstransformation erachtet wird, denn Fragen der Nachhaltigkeit sind häufig mit komplexen Sachverhalten verknüpft, die sich nur schwer allein mit formellen Lernweisen durchdringen lassen (Overwien, 2022). In der betrieblichen Weiterbildung ist im Gegensatz zur betrieblichen Ausbildung zudem ein stärkerer Bezug zur Unternehmensstrategie gegeben, denn für die Ausbildung sind vor allem Ausbildungsordnungen handlungsleitend.

In Bezug auf die Unternehmenskultur sind insbesondere die Einstellungen derjenigen bedeutsam, die Macht haben (Gminder, 2006). Betrieblichem Bildungspersonal kommt aufgrund seiner Multiplikator:innenfunktion, seinem Wissen über die betriebliche Kultur und Arbeitsabläufe sowie seiner Einflussnahme durch die Gestaltung von Lehr-Lernprozessen als Schlüsselfigur für BBNE besondere Bedeutung zu (Hecker et al., 2021; Kastrup et al., 2021; Müller et al., 2023; Schlömer et al., 2019). Die Strategieumsetzung muss daher mit den Werten, Einstellungen und Überzeugungen von betrieblichem Bildungspersonal in Verbindung gebracht werden, da diese die Umsetzung prägen. In der Empirie zeigt sich dementsprechend eine Hervorhebung der Bedeutsamkeit affektiver Kompetenzdimensionen zur Umsetzung der Nachhaltigkeitsstrategie in der betrieblichen Bildung (Hufnagl & Annen, 2024b). Nach Ruesch Schweizer (2022) hilft eine idealtypische subjektive Theorie, die organisationale Handlungsprozesse fokussiert, sicherzustellen, dass organisationales Handeln tatsächlich zu den organisationalen Nachhaltigkeitszielen beiträgt. Unter betrieblichem Bildungspersonal sind Personen zu verstehen, „die Lernen fördern und Erstausbildungs- und/oder Weiterbildungsfunktionen in ihre berufliche Tätigkeit integrieren – vor allem Ausbildungstätigkeiten selbst durchführen – und die in einem privaten und/oder öffentlichen Unternehmen beschäftigt sind“ (Karpal & Tutschner, 2008, S. 4). Es handelt sich beim betrieblichen Bildungspersonal um eine heterogene Personengruppe, die u. a. haupt- und nebenberufliches Bildungspersonal in inner- und überbetrieblichen Bildungsstätten umfassen kann (Brünner, 2014; Grollmann &

Ulmer, 2020). Zu ihren Aufgaben gehört es, aus der Nachhaltigkeitsstrategie die Kernthemen herauszudestillieren, die für eine erfolgreiche Bildung im Betrieb entscheidend sind (Peterke, 2021). Auch der Umsetzungsbereich Management- und Führungsstil zeigt sich in Kompetenzanforderungen an Bildungspersonal, indem empirische Ergebnisse die Vorbildfunktion und Werthaltung hervorheben (Hufnagl & Annen, 2024b).

3 Methodik

Es wurden $n = 22$ leitfadengestützte Expert:inneninterviews (EI) von der Erstautorin digital mithilfe einer Videokonferenz-Software geführt, aufgezeichnet und anschließend an den Normen der Standardorthographie orientiert transkribiert. Die Auswahl der Unternehmen fand nach vorab festgelegten Kriterien statt (gezielte Fallauswahl) und erfolgte anhand ihrer *Branchenzugehörigkeit* zur IT- oder FDL-Branche (1), ihres *Nachhaltigkeitsengagements* (2) und ihrer *Größe* (3):

- (1) Aufgrund der branchenspezifischen Ausprägung von Bildungssituationen liegt der Fokus dieser Studie auf den FDL- und IT-Branchen, die in hohem Maße von der Transformation betroffen sind und denen in unterschiedlicher Weise eine wesentliche Rolle bei der Nachhaltigkeitstransformation zugeschrieben wird (vgl. Kapitel 1 und 2).
- (2) Im Sinne eines Maximum Variation Samplings wurden sowohl Unternehmen ausgewählt, die als Vorreiter im Bereich der Nachhaltigkeit gelten (z. B. durch Verleihung des Deutschen Nachhaltigkeitspreises), als auch Unternehmen, bei denen eine Orientierung an Nachhaltigkeit weniger präsent in der strategischen Ausrichtung des Unternehmens ist (Patton, 2001).
- (3) Da sich zeigt, dass große Unternehmen sich bisher eher in Richtung Nachhaltigkeit transformiert haben und als Vorbilder auftreten, während kleine und mittlere Unternehmen langsamer nachziehen, ist gerade in großen Unternehmen von einer Nachhaltigkeitsstrategie auszugehen (Sassen et al., 2021), deren Umsetzung in der Aus- und Weiterbildung in dieser Studie erfragt wurde. Darüber hinaus sind große kapitalmarktorientierte Unternehmen sowie große Unternehmen des öffentlichen Interesses ab 500 Mitarbeiter:innen berichtspflichtig für Nachhaltigkeitsberichterstattung. Dementsprechend wurden $n = 11$ Unternehmen der FDL-Branche mit zwischen 190 und 12.000 Mitarbeiter:innen und $n = 11$ Unternehmen der IT-Branche mit zwischen 80 und 290.000 Mitarbeiter:innen für die Interviews ausgewählt.

Das Sample besteht aus betrieblichem Bildungspersonal, das meist der Personalentwicklung zugeordnet ist. Auch bei der Auswahl der Befragten wurde auf maximale Variation geachtet: Es wurde sowohl Bildungspersonal befragt, das selbst Aus- und Weiterbildungstätigkeiten übernimmt, als auch solches mit Leitungs-

aufgaben und ohne operative Aus- und Weiterbildungstätigkeit¹. Expert:inneninterviews wurden durchgeführt, um spezialisiertes Wissen und ein tiefes Verständnis zu erlangen (Meuser & Nagel, 2009). Dadurch sollen die bisher spärlichen Forschungsergebnisse ergänzt und erweitert werden. Die Befragten im institutionellen Kontext repräsentieren eine problemorientierte Sichtweise. Ihr Wissen ist stark mit ihrer beruflichen Rolle verbunden und basiert auf privilegierten Informationszugängen (Meuser & Nagel, 2009). Daher ist für die Befragten keine besondere Qualifikation für die Teilnahme an den Interviews erforderlich, sondern ihr Expert:innenstatus wird aufgrund ihrer Position im Unternehmen vorausgesetzt.

Der Interviewleitfaden wurde in Anlehnung an Kruse (2015) basierend auf den theoretischen Überlegungen der Theorie der lernenden Organisation sowie der AMO-Theorie entwickelt (s. Kapitel 2). Der Gesprächseinstieg erfolgte über Fragen zu aktuellen Herausforderungen für die betriebliche Bildung sowie zur Bedeutung von Nachhaltigkeit für das Unternehmen und die Branche. Der Schwerpunkt des Interviews lag auf dem Zusammenhang von Nachhaltigkeitsstrategien und betrieblicher Bildung. Hier wurde beispielsweise gefragt, wie die Nachhaltigkeitsstrategie in der Aus- und Weiterbildung implementiert wird und welche speziellen (Weiterbildungs-)Maßnahmen oder Programme es gibt, um Mitarbeiter:innen bei der Weiterqualifizierung für Nachhaltigkeit zu unterstützen. Zur Beantwortung der Frage, wie die Nachhaltigkeitsstrategie in der betrieblichen Bildung umgesetzt wird, werden die Umsetzungsbereiche und -modi nach Gminder (2006) zur deduktiven Bildung der Oberkategorien herangezogen und zugehörige Unterkategorien induktiv gebildet. Dabei wird nach der qualitativen Inhaltsanalyse nach Mayring (2022) vorgegangen.

4 Bereiche der Nachhaltigkeitsstrategieumsetzung in der betrieblichen Bildung

Im Folgenden wird zunächst ein kurzer Überblick über den Nachhaltigkeitsstrategiebezug in der betrieblichen Bildung gegeben, der dabei helfen soll, die Ergebnisse, die im Folgenden anhand der vier Umsetzungsbereiche systematisiert werden, besser einzuordnen.

Die Umsetzung der Nachhaltigkeitsstrategie wird in beiden Branchen häufig als „schwieriger Punkt“ (EI 4) bezeichnet und in einem Drittel der Interviews wird auf einen fehlenden Strategiebezug in der betrieblichen Bildung hingewiesen. Bei knapp der Hälfte der Interviewten ist branchenübergreifend zudem kaum Wissen über die Strategie vorhanden (z. B. „[Eine Nachhaltig-

¹ Stellenbezeichnungen waren beispielsweise ‚Strategische Personalentwicklerin‘, ‚Bereichsdirektorin Aus- und Weiterbildung‘, ‚Expertin HR-Strategy‘, ‚Senior Expert Learning and Development‘ und ‚People and Organization Manager‘.

keitsstrategie] haben wir tatsächlich, müsste ich aber auch jetzt wieder schauen“, EI 19). Die Aussagen zur Strategieumsetzung beziehen sich dementsprechend teilweise auf die Unternehmenspolitik, die „nicht aufgeschrieben und ich würde mal sagen, in verschiedenen Köpfen, in verschiedenen Iterationen“ (EI 14) vorhanden ist.

Wie die Interviews zeigen, sind im Hinblick auf die *Gestaltung der Organisationsstruktur* (UB1) in vielen Unternehmen Nachhaltigkeitsabteilungen, -beauftragte oder andere zuständige Stellen für Nachhaltigkeit verantwortlich (EI 5, 7, 8, 9, 12, 13, 14, 15, 16, 17, 20, 21, 22). Die Zusammenarbeit der Befragten mit diesen Stabsstellen stellt sich unterschiedlich dar: Teilweise besteht kein Austausch, in einigen Fällen unterstützen die Befragten in ihren Abteilungen bei der Entwicklung von Trainings zu Nachhaltigkeit, in anderen Fällen werden Trainings absolviert, weil dies von der zuständigen Stelle gefordert ist, was dann meist alle Mitarbeitenden betrifft. Eine Eingliederung in die Aufbauorganisation des Unternehmens wird oft durch Communities, Shadowboards, CSR-Challenges und eine geteilte Verantwortung zwischen verschiedenen Abteilungen sichergestellt („Das ist in jedem, also nicht in jedem Fachbereich, aber in vielen Fachbereichen ist das verankert und wir als Team arbeiten auch daran“, EI 5). Eine Orientierung an Gesetzen und Vorgaben bei der Ausrichtung der Struktur ist deutlich stärker in der FDL- als in der IT-Branche erkennbar („Das Thema wird aber momentan eher durch die Berichterstattung vorangetrieben“, EI 2).

Als *Organisationale Prozesse und Systeme* (UB2), die Nachhaltigkeit in betriebliche Bildungsabläufe integrieren, werden vor allem ressourcenschonende Prozesse häufig genannt:

Also da sind für uns [...] viele Dinge zum Thema Nachhaltigkeit tatsächlich verankert in der fundierten Basis für die tägliche Arbeit [...], auch gerade, was jetzt den Bedarf an Druckerkrum, Papier und so ein Ding betrifft, also das versuchen wir schon. Auch mit Mitteln und Möglichkeiten Werkzeuge auf ein Minimum zu beschränken, ja. (EI 21)

In diesen Bereich fallen auch sparsame Anschaffungen, nachhaltige Konsumentscheidungen, eine Wiederverwendung von Material sowie Digitalisierungsprozesse für mehr ökologische Nachhaltigkeit. Weitere Prozesse, mit denen die betriebliche Bildung zur Nachhaltigkeitsstrategieumsetzung beiträgt, beinhalten Übernahmeprozesse nach der Ausbildung, virtuelle Meetings und Schulungen, Recruiting-Maßnahmen, eine Förderung der Nutzung öffentlicher Verkehrsmittel, regionale Betreuung und Mitarbeitendenbefragungen.

In Bezug auf die *Unternehmenskultur* (UB3) wird insbesondere in der IT-Branche eine Vereinbarkeit von Ökonomie mit Ökologie und Sozialem wahrgenommen und als handlungsleitend empfunden:

Ich versuche tatsächlich immer mehrere Dinge zu nutzen, um ein größeres Ziel tatsächlich zu erreichen [...] und ich versuche immer, [...] wirtschaftlich tragbare Geschichten, so, so miteinander und Technik, Technik natürlich so miteinander zu knüpfen, dass es am Ende zu einem super Ergebnis kommt. (EI 21)

In der FDL-Branche wird diesbezüglich jedoch ein Konflikt wahrgenommen, da „so im täglichen Geschäft, diese Werteebene, diese Nachhaltigkeitswerteebene manchmal untergeht oder untergehen kann“ (EI 22) und es als notwendig angesehen wird, „immer noch wirtschaftlich [zu] bleiben bei aller Nachhaltigkeit“ (EI 7).

Auch in Bezug auf die wahrgenommene Multiplikationsfunktion zeigen sich hier Unterschiede. In der FDL-Branche wird die Handlungsmacht beschrieben, die gegenüber Privatpersonen und Unternehmen besteht:

Also wir Banken haben eine ganz besondere Rolle. Wir stehen hier im Grunde genommen in der Mitte von allem. Wir stehen im B2C – Business to Customer –, wir sind im B2B – Business to Business – Bereich tätig. Wir unterstützen, finanzieren Unternehmungen, die dann Produkte erstellen, erschaffen [...], das heißt also irgendwo – das soll jetzt gar nicht negativ verstanden sein – haben wir ja überall unsere Finger drin. (EI 12)

Prägende Werte, Einstellungen und Grundannahmen im Unternehmen, die die Umsetzung der Nachhaltigkeitsstrategie in der betrieblichen Bildung beeinflussen, werden sichergestellt, indem insbesondere bei Ausbilder:innen auf den „Cultural Fit“ (EI 18) geachtet sowie Kommunikation auf Augenhöhe zwischen Auszubildenden und Mitarbeitenden als wichtig angesehen wird. Die Wichtigkeit von Aus- und Weiterbildung bzw. lebenslangem Lernen sowie das Geschäftsmodell sind relevant für die Ausgestaltung der Unternehmenskultur. Die Hälfte der befragten Banken sehen ihr Geschäftsmodell und ihre Unternehmenskultur grundsätzlich als nachhaltig an („unabhängig von Regulatorik und ESG und was jetzt auch in die Finanzbranche bei uns reingespielt wird, ist Nachhaltigkeit eigentlich die Überschrift, die wir über unserer [Bank] grundsätzlich haben“, EI 10). Dies wird teilweise über genossenschaftliche Geschäftsformen legitimiert. Die Vorreiterrolle der IT-Branche wird insbesondere dahingehend beschrieben, eine ökologisch nachhaltige Infrastruktur bereitzustellen („umso wichtiger ist es eigentlich, dass man gerade bei der Speicherung beziehungsweise bei den Servern, dass man da einfach guckt, dass das, dass sie immer energieeffizienter werden“ EI 13) und digitale Souveränität sicherzustellen:

Also da würde sich bei uns wieder Nachhaltigkeit wirklich auf das konzentrieren, was eben die digitale Souveränität angeht. Das ist ein sehr wichtiger Aspekt. Und warum ist das eigentlich wichtig, warum gibt es

Abhängigkeiten, wozu können diese Abhängigkeiten führen und was ist unsere Rolle darin, Alternativen zu schaffen zu solchen Abhängigkeiten? Ja, so leisten wir da unseren Teil, diese Welt ein Stück besser zu machen. (EI 18)

Der Umsetzungsbereich des *Management- und Führungsstils* (UB4) äußert sich in der betrieblichen Bildung insbesondere in Bezug darauf, dass von Führungskräften und betrieblichem Bildungspersonal erwartet wird, eine Vorbildfunktion zu übernehmen: „[U]nd deswegen ist für mich eben quasi dieser Beeinflussungscharakter, also ein Vorbild zu sein [...] deutlich mehr wert als Vermittlungskompetenzen“ (EI 11). Hier spielen sowohl Top-down-Prozesse eine Rolle, bei denen die Verantwortung für die Identifikation zentraler Punkte bei Leitungsebene gesehen wird, als auch, Vertrauen in die Mitarbeitenden zu haben. Die Abstimmung von Weiterbildungsmaßnahmen mit den Führungskräften sowie die wahrgenommene Abhängigkeit der Herangehensweise von den jeweiligen Unternehmen unterscheidet sich dabei je nach Unternehmen.

5 Vorstellung eines Analyserasters für die Umsetzung der unternehmerischen Nachhaltigkeitsstrategie in der betrieblichen Bildung

Die Ergebnisse des Kapitels 4 zeigen, welche Relevanz die verschiedenen Unternehmensbereiche für die Umsetzung der Nachhaltigkeitsstrategie haben. Pro Bereich wird im Folgenden ein Umsetzungsmodus fokussiert, der im Interviewmaterial dominant war. Grundsätzlich sind innerhalb eines Bereiches aber alle vier Umsetzungsmodi relevant (s. Abb. 2).

Die *Mikropolitik* (UM1) ist besonders dominant im Bereich der *Unternehmenskultur*. Sie tritt in Form informeller Aktivitäten und Beziehungen auf, die sowohl negative als auch positive Auswirkungen auf die Effektivität der Umsetzung der Unternehmensstrategie haben können. Beide Auswirkungen zeigen sich in den Interviews: Positive Auswirkungen äußern sich dadurch, dass Nachhaltigkeit im Unternehmen gelebt wird („das ist eher in der gelebten Praxis“, EI 22), die betriebliche Bildung als wichtig erachtet wird („Du brauchst Menschen für die Zukunft, da musst du auch gut ausbilden können“, EI 22), Nachhaltigkeitsaktivitäten den Mitarbeitenden informell bewusst gemacht werden („dass man es oft auch den Auszubildenden noch mal bewusster machen sollte, wie nachhaltig wir eigentlich unterwegs sind“, EI 3), auf das Interesse von Auszubildenden und Mitarbeitenden reagiert wird („wir [sind in einem] Dialog [...] mit denen und sagen, was möchtet ihr denn [...], was fehlt euch?“, EI 1) und ihnen Handlungsspielräume eingeräumt werden („[Beschäftigte haben] schon die Freiräume, ihre Ideen zu entwickeln“, EI 7). Negative Auswirkungen hingegen sind in fehlenden Ansatzpunkten („was soll ich jetzt als Mitarbeitende tun“, EI 6), fehlendem Wissen („ich kann Ihnen da tatsächlich nicht genau sagen, was [in

der Nachhaltigkeitsstrategie] drinsteht“, EI 3) sowie unverbindlichen Vorgaben („dann wird das Ziel [...] nicht eingehalten“, EI 13) und subtilen Abwertungen der Nachhaltigkeits- gegenüber der Unternehmensstrategie („In die Nachhaltigkeitsstrategie schaue ich jetzt ausbildungstechnisch nicht so häufig [...]. Die Unternehmensstrategie [...] schaue ich mir immer wieder an“, EI 22) erkennbar.

Der Modus des *Organisationalen Wandels* (UM2) ist insbesondere im Bereich der *Organisationsstruktur* relevant. Etwa die Hälfte der Befragten berichtet davon, dass die Nachhaltigkeitsstrategie in ihrem Unternehmen noch neu bzw. im Aufbau ist. Die Personalentwicklung findet hier aktuell Wege der Zusammenarbeit, wobei der Austausch mit Nachhaltigkeitsbeauftragten teilweise intensiviert wird („es gab Zeiten bis vor einem Jahr, da gab es gar keine Überschneidungen. [...] Er ist jetzt in regelmäßigen Sitzungen bei uns mit dabei“, EI 14). Ein weiterer Wandel im Bereich der Organisationsstruktur ist ein globales Zusammenwachsen verschiedener Organisationen, das lediglich in der IT-Branche thematisiert wird:

Wir bewegen uns auch Richtung One [...], also wir versuchen als globales Unternehmen zu agieren, wir wachsen immer mehr mit anderen Landesgesellschaften zusammen und insofern müssen wir die Zusammenhänge, die eher global sind, erkennen, um auch entsprechend agieren zu können. (EI 20)

Ein *Management von Symbolsystemen* (UM3) ist insbesondere im Bereich des *Management- und Führungsstils* relevant, da das Verhalten, die Kommunikation und die Entscheidungen von Führungskräften als Symbole für die Mitarbeitenden dienen. So ist es eine Aufgabe der Ausbildungsleitungen, Nachhaltigkeitsleitlinien, -aktivitäten, -kriterien, -preise, -kennzahlen und -kampagnen sowie Finanzierungs- und Anlagekriterien im FDL-Bereich an (neue) Mitarbeitende heranzutragen („das fängt schon an bei uns bei der Ausbildung von Beginn an, dass wir unseren neuen Auszubildenden auch erläutern, was wir in Sachen Nachhaltigkeit tun, also unseren Tätigkeit dort schildern“, EI 5) und damit „Identifikation zu schaffen und weil das ja auch eine Generation ist, der das zu Recht halt sehr wichtig ist“ (EI 1).

In Bezug auf den Modus *Organisationslernen und -entwicklung* (UM4) zeigt sich im Bereich der *Organisationalen Prozesse und Systeme*, dass die Nachhaltigkeitsstrategie in Recruiting-, Ausbildungs-, Fort- und Weiterbildungs-, Qualitätssicherungs-, Mentoring-, Shadowing-, Bildungsurlaubs- und Wissenstransferprozessen umgesetzt wird (z. B. „nachhaltig das Wissen zu transferieren [...] für nachhaltiges Handeln“, EI 6). Zudem wird sie in der Kompetenzmodellentwicklung sowie in darauf basierenden Entwicklungsplänen berücksichtigt („Dann wird gesagt, wir trauen dir zu, dass du zum Thema Sustainability Skill Level 3 hast. Für deinen Job erwarten wir aber eine 5. Also deshalb bitte tu da noch was zu“, EI 16). Branchenübergreifend bieten die Unternehmen Präsenztrainings,

innerbetriebliche Schulungen, Apps, Newsletter und E-Learning-Systeme an, die Nachhaltigkeitsthemen adressieren. Insbesondere Auszubildende, Trainees und Studierende sollen zudem durch Einsätze in entsprechenden Bereichen, Hospitationen und durch eine Zusammenarbeit mit Hoch- und Berufsschulen für Nachhaltigkeit sensibilisiert bzw. ausgebildet werden („Wir ermöglichen auch den Einsatz in sogenannten Nachhaltigkeitsbereichen“, EI 17). Durch Partizipationsprozesse wie Projekte, Exkursionen und Events werden branchenübergreifend Freiräume in den Bildungsprozessen und -systemen sichergestellt, in denen sich Mitarbeitende mit Nachhaltigkeit auseinandersetzen können („Genauso haben die, ich weiß nicht wie viele Events, [...] die gehen in Podiumsdiskussionen, ich glaube, es gibt wirklich viele Möglichkeiten“, EI 15). In Abbildung 2 sind die betrachteten Umsetzungsbereiche und -modi dargestellt.

Abbildung 2: Umsetzungsbereiche und -modi der Analyse (eigene Darstellung in Anlehnung an Gminder, 2006).

		Umsetzungsmodus			
		Mikropolitik	Organisationaler Wandel	Management von Symbolsystemen	Organisationslernen und -entwicklung
Umsetzungsbereich	Unternehmenskultur				
	Management- und Führungsstil				
	Organisationsstruktur				
	Organisationale Prozesse und Systeme				

6 Diskussion und Fazit

Aufgrund der Tatsache, dass die Personalentwicklung laut der Ergebnisse meist nicht über das erforderliche Wissen verfügt, um die jeweiligen Nachhaltigkeitsstrategien umzusetzen, kann sie die ihr zugewiesene Aufgabe, die Kernthemen herauszuarbeiten, die für eine erfolgreiche Bildung im Betrieb entscheidend sind (Peterke, 2021), nicht immer erfüllen. Ansatzpunkte für eine gelungene Umsetzung sind eine bessere Operationalisierung und mehr Zusammenarbeit

in der Umsetzung *und* Entwicklung der Strategie. Die obigen Beschreibungen der Ausgestaltungen einer geeigneten Unternehmensstruktur liefern hier einige Hinweise. Sowohl Stabsstellen als auch eine Eingliederung in die Aufbauorganisation werden thematisiert und es wird die theoretische Annahme von Gminder (2006) aufgegriffen, dass Nachhaltigkeitsstrategien nicht durch spezialisierte Einheiten allein umgesetzt werden können.

Die starke Orientierung der Organisationsstruktur an Regulatorik in der FDL-Branche könnte in ihrer (frühen) Berichtspflicht begründet sein (Frese & Colman, 2018). Insbesondere die Rolle der Unternehmensgröße als Teil der -struktur sollte weiter in quantitativen Auswertungen erforscht werden. Während in der FDL-Branche v. a. soziale und gesellschaftliche Nachhaltigkeit adressiert wird, beziehen sich Interviewte der IT-Branche insbesondere auf ökologische Nachhaltigkeit.

Die betriebliche Bildung wird als Weg beschrieben, gleichzeitig gesellschaftlicher Verantwortung gerecht zu werden und ökonomische Ziele zu erfüllen. Die Ergebnisse zeigen, dass das abstrakte, mehrdimensionale und normative Konzept der Nachhaltigkeit nur teilweise (vor allem in der FDL-Branche) in einem Spannungsverhältnis zum konkreten Handeln in der beruflichen Situation steht, obwohl dieses Spannungsverhältnis laut Singer-Brodowski et al. (2019) sehr präsent ist. Die Frage, ob Ökonomie, Ökologie und Soziales als konträr und nachhaltiges Handeln als Last aufgefasst werden oder ob in dieser Hinsicht ein Umdenken stattfindet und/oder Branchenspezifika bestehen, sollte weiter untersucht werden.

Die Ergebnisse zeigen, dass die betriebliche Bildung nicht nur zentral für die langfristige Fachkräftesicherung und die Erfüllung strategischer Personalanforderungen ist, sondern auch einen wesentlichen Beitrag zur Gestaltung insbesondere der ökonomischen und sozialen Nachhaltigkeitsdimension darstellt. In der Bildungsarbeit zeigt sich dementsprechend, dass das Nachhaltigkeitsverständnis über die oftmals zu beobachtende Verkürzung auf ökologische Aspekte aus Sicht der Aus- und Weiterbildungsexpert:innen hinausreicht. Die Bedeutsamkeit des betrieblichen Bildungsangebots für ein nachhaltigkeitsorientiertes Personal- und Unternehmensmanagement zeigt sich in den Interviews sehr deutlich. Zudem legt die Unternehmensstrategie fest, welche Kompetenzen und Fähigkeiten für die Erreichung der Unternehmensziele erforderlich sind. Wenn eine Nachhaltigkeitsstrategie festgelegt wurde, muss die Leitidee auch auf das eigene Unternehmen übertragen werden und es müssen Maßnahmen zu deren Umsetzung geplant werden, damit ein Betrieb zu einem nachhaltigen Lernort wird (Feichtenbeiner et al., 2020). Ein nachhaltiger Lernort in der betrieblichen Weiterbildung ist also ein Ort, an dem nachhaltige Prinzipien und Praktiken in die Bildungs- und Arbeitsprozesse integriert und Beschäftigte für einen Umgang mit der Nachhaltigkeitstransformation geschult werden. Offen bleibt, wie eine Umsetzung von Nachhaltigkeit auf allen Ebenen der Unternehmenshierarchie gelingen kann und welche konkreten Maßnahmen im Kontext der Umsetzungsbereiche und -modi

umgesetzt werden können. Der Analyserahmen stellt einen Ausgangspunkt für weitere, vertiefende Auseinandersetzungen mit der Umsetzung der unternehmerischen Nachhaltigkeitsstrategie in der betrieblichen Bildung dar, welche die verschiedenen Umsetzungsbereiche vertieft in den Blick nehmen können.

Literatur

- Appelbaum, E., Bailey, T., Berg, P., & Kalleberg, A. (2000). *Manufacturing advantage: Why high performance work systems pay off*. Cornell University Press.
- Bahl, A. (2017). *Die professionelle Praxis der Ausbilder: Eine kulturanthropologische Analyse*. Campus.
- Bilger, F., Behringer, F., Kuper, H., & Schrader, Josef. (2017). *Weiterbildungsverhalten in Deutschland 2016: Ergebnisse des Adult Education Survey (AES)*. wbv.
- Brodowski, M. (2009). Kompetenzerwerb durch informelles – kooperativ/kollektives Lernen – Aspekte zum Zusammenhang beider Lernformen im Rahmen der UN-Dekade BNE. In M. Brodowski, U. Devers-Kanoglu, B. Overwien, M. Rohs, S. Salinger, & M. Walsler (Hrsg.), *Informelles Lernen und Bildung für eine nachhaltige Entwicklung: Beiträge aus Theorie und Praxis* (S. 62–74). Verlag Barbara Budrich.
- Brünner, K. (2014). *Aufgabenspektrum und Handlungsstrukturen des betrieblichen Ausbildungspersonals: Selbstwahrnehmung und Fremdattribuierung im Kontext von Berufskonzept und Professionalisierung*. Eusl-Verlagsgesellschaft.
- Carr, A., Balasubramanian, K., Atieno, R., & Onyango, J. (2018). Lifelong learning to empowerment: beyond formal education. *Distance Education*, 39(1), 69–86.
- Duwe, D. (2022). Organisation lernen als Gegenstand betrieblicher Weiterbildung. *Gruppe. Interaktion. Organisation. Zeitschrift für Angewandte Organisationspsychologie (GIO)*, 53(4), 523–533. <https://doi.org/10.1007/s11612-022-00661-6>
- Feichtenbeiner, R., Weber, H., & Hantsch, R. (2020). *Gestaltung nachhaltiger Lernorte: Leitfaden für ausbildende Unternehmen auf dem Weg zu mehr Nachhaltigkeit*. Bundesinstitut für Berufsbildung.
- Frese, M., & Colman, B. (2018). Nachhaltigkeit in der Finanzbranche. In M. Frese & B. Colman. *Nachhaltigkeitsreporting für Finanzdienstleister* (S. 1–24). Springer Fachmedien. https://doi.org/10.1007/978-3-658-17217-6_1
- Gminder, C. U. (2006). *Nachhaltigkeitsstrategien systemisch umsetzen: Exploration der Organisationsaufstellung als Managementmethode*. Deutscher Universitäts-Verlag.
- Grollmann, P., & Ulmer, P. (2020). Betriebliches Bildungspersonal – Aufgaben und Qualifikation. In R. Arnold, A. Lipsmeier & M. Rohs (Hrsg.), *Handbuch Berufsbildung* (S. 533–545). Springer VS.

- Haverkamp, K., Seibert, H., & Wesling, M. (2020). Sektorale und berufsspezifische Ausbildungsstrategien und Übergangsmuster nach der dualen Ausbildung. *Zeitschrift Für Wirtschaftspolitik*, 69(1), 44–68. <https://doi.org/10.1515/zfwf-2019-2020>
- Harrach, C. (2023). *Transformation von Unternehmen mit der Gemeinwohl-Ökonomie: Wissen, Werkzeuge und Motivationen zur nachhaltigen Organisationsentwicklung*. Springer Fachmedien Wiesbaden; Imprint Springer Gabler (essentials). <https://doi.org/10.1007/978-3-662-68546-4>
- Hecker, K., Werner, M., Schütt-Sayed, S., Funk, N., Pfeiffer, I., Hemkes, B., & Rocklage, M. (2021). Indikatoren als Treiber für eine Berufsbildung für nachhaltige Entwicklung. In C. Michaelis & F. Berding (Hrsg.), *Berufsbildung für nachhaltige Entwicklung: Umsetzungsbarrieren und interdisziplinäre Forschungsfragen* (S. 133–152). wbv Media. <https://doi.org/10.3278/9783763970438>
- Hufnagl, J., & Annen, S. (2024a, i.E.). Förderung nachhaltiger Kompetenzentwicklung in Unternehmen – die Rolle des betrieblichen Bildungspersonals. In S. Böhlinger, I. Krause, J. Dienel, L. Kresse, & M. Niethammer (Hrsg.), *Betriebliches Aus- und Weiterbildungspersonal im Fokus der Berufsbildungsforschung*. wbv.
- Hufnagl, J. & Annen, S. (2024b). Nachhaltigkeit in der betrieblichen Ausbildung – Kompetenzanforderungen aus unternehmerischer Sichtweise. *bwp@Berufs- und Wirtschaftspädagogik – online*, 45, 1–29. https://www.bwpat.de/ausgabe45/hufnagl_annen_bwpat45.pdf
- Karpal, S., & Tutschner, R. (2008). *Betriebliches Bildungspersonal: Schlüsselakteure des lebenslangen Lernens* (ITB-Forschungsberichte, Nr. 33). Institut Technik und Bildung (ITB), Universität Bremen.
- Kastrup, J., Kuhlmeier, W., & Strotmann, C. (2021). Entwicklung nachhaltigkeitsbezogener Kompetenzen in der Ausbildung. Ein Strukturmodell für Lebensmittelhandwerk und -industrie. *BWP* 50(3), 24–27.
- Kiel, V. (2023). Organisationskultur und Kulturentwicklung aus systemischer Perspektive. In B. Werkmann-Karcher, A. Müller, & T. Zbinden (Hrsg.), *Personalpsychologie für das Human Resource Management* (S. 211–231). Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-662-65308-1_11
- Kiepe, K. (2021). *Stellen und Ausbildung der betrieblichen Ausbilder:innen: Grundannahmen, Transformationsprozesse, Reformdiskurse* [Dissertation]. Logos Verlag.
- Klein, J., Küst, C., Jahncke, H., & Berding, F. (2021). Nachhaltigkeit im Banking – Wie ein globaler Trend die Anforderungen an Banken verändert und zu Geschäftsmodellinnovation zwingt. In C. Michaelis & F. Berding (Hrsg.), *Berufsbildung für nachhaltige Entwicklung: Umsetzungsbarrieren und interdisziplinäre Forschungsfragen* (S. 53–69). wbv Media. <https://doi.org/10.3278/9783763970438>

- Klemm, U. (2021). Lebenslanges Lernen. In G. Lang-Wojtasik & U. Klemm (Hrsg.), *Handlexikon Globales Lernen* (3. Auflage), (S. 275–282). Klemm + Oelschläger.
- Kruse, J. (2015). *Qualitative Interviewforschung: Ein integrativer Ansatz* (2., überarbeitete und ergänzte Auflage). Beltz Juventa.
- Mayring, P. (2022). *Qualitative Inhaltsanalyse: Grundlagen und Techniken* (13. Auflage). Beltz.
- Meuser, M., & Nagel, U. (2009). Das Experteninterview – Konzeptionelle Grundlagen und methodische Anlage. In S. Pickel, G. Pickel, H.-J. Lauth, & D. Jahn (Hrsg.), *Methoden der vergleichenden Politik- und Sozialwissenschaft* (S. 465–479). VS Verlag für Sozialwissenschaften. https://doi.org/10.1007/978-3-531-91826-6_23
- Müller, U., Hancock, D. R., Stricker, T., & Wang, C. (2021). Implementing ESD in Schools: Perspectives of Principals in Germany, Macau, and the USA. *Sustainability*, 13(17), 9823. <https://doi.org/10.3390/su13179823>
- Overwien, B. (2022). Informelles Globales Lernen. In G. Lang-Wojtasik (Hrsg.), *Globales Lernen für nachhaltige Entwicklung: Ein Studienbuch* (S. 273–284). UTB; Waxmann.
- Patton, M. (2001). *Qualitative Research and Evaluation Methods*. Sage.
- Peterke, J. (2021). *Personalentwicklung als Managementfunktion: Praktische Grundlagen und zukunftsfähige Konzepte*. Springer Gabler. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-33271-6>
- Rüegg-Stürm, J. (2004). Das neue St. Galler Management-Modell. In R. Dubs, D. Euler & J. Rüegg-Stürm (Hrsg.), *Einführung in die Managementlehre* (S. 65–134). Haupt.
- Ruesch Schweizer, C. (2022). *Kompetenzen für eine Nachhaltige Entwicklung aus der Perspektive beruflicher Praxis. Eine empirische Untersuchung zu idealtypischen subjektiven Theorien über nachhaltigkeitsbezogene Anforderungen*. Verlag Barbara Budrich.
- Sassen, R., Azizi, L., Bien, C., & Braun, V. (2021). *Stand nachhaltigen Wirtschaftens in Deutschland*. GWT/RNE.
- Schlömer, T., Kiepe, K., Wicke, C., Berding, F., Becker, C., Jahncke, H., & Rebmann, K. (2019). Das didaktisch-methodische und professionelle Selbstverständnis von betrieblichem Ausbildungspersonal im Bereich des nachhaltigen Wirtschaftens. *Zeitschrift für Berufs- und Wirtschaftspädagogik*, 115(3), 486–515. <https://doi.org/10.25162/zbw-2019-0020>
- Singer-Brodowski, M., & Grapentin-Rimek, T. (2019). Bildung für nachhaltige Entwicklung in der beruflichen Bildung. In M. Singer-Brodowski, N. Etzkorn & T. Grapentin-Rimek (Hrsg.), *Pfade der Transformation. Die Verbreitung von Bildung für nachhaltige Entwicklung im deutschen Bildungssystem* (S. 143–191). Verlag Barbara Budrich. <https://doi.org/10.2307/j.ctvfc51t0.8>

- Singer-Brodowski, M., Etzkorn, N., & Seggern, J. von (2019). One Transformation Path Does Not Fit All – Insights into the Diffusion Processes of Education for Sustainable Development in Different Educational Areas in Germany. *Sustainability*, 11(1), 269. <https://doi.org/10.3390/su11010269>
- Slopinski, A., Porath, J., & Križan, G. M. (2020). Nachhaltigkeit in der Lebenswelt Betrieb – Verständnis, Wahrnehmung und Relevanz von Corporate Social Responsibility aus Sicht kaufmännischer Auszubildender. *bwp@ Berufs- und Wirtschaftspädagogik – online*, 38, 1–20. https://www.bwpat.de/ausgabe38/slopinski_etal_bwpat38.pdf
- Strotmann, C., Kastrup, J., Casper, M., Kuhlmeier, W., Nölle-Krug, M., & Kähler, A.-F. (2023). Ein Modell zur Strukturierung und Beschreibung nachhaltigkeitsbezogener Kompetenzen für Auszubildende in Lebensmittelhandwerk und -industrie. In M. Ansmann, J. Kastrup & W. Kuhlmeier (Hrsg.), *Berufliche Handlungskompetenz für nachhaltige Entwicklung: Die Modellversuche in Lebensmittelhandwerk und -industrie* (S. 159–157). Verlag Barbara Budrich. <https://doi.org/10.25974/FHMS-16824>
- United Nations Environment Programme Finance Initiative (1997). *UNEP-Erklärung der Finanzinstitute zur Umwelt und zur nachhaltigen Entwicklung*. http://www.unepfi.org/fileadmin/statements/fi/fi_statement_de.pdf
- Weber, H., & Pfeiffer, I. (2023). Zum Konzept der Nachhaltigkeit in Arbeit, Beruf und Bildung. In I. Pfeiffer & H. Weber (Hrsg.), *Berichte zur beruflichen Bildung: Bd. 31. Zum Konzept der Nachhaltigkeit in Arbeit, Beruf und Bildung: Stand in Forschung und Praxis* (1. Auflage), (S. 11–18). Verlag Barbara Budrich.