

Birkner, Gude, Kiepe & Kleinelsen [Hrsg.]

Begegnen
Befähigen
Natürlich
Entwickeln



Warum Berufsbildung für nachhaltige
Entwicklung (BBNE) nicht nur eine Lobby braucht

Begegnen, Befähigen, Natürlich Entwickeln

Stephanie Birkner
Gina Gude
Karina Kiepe
Sarah Kleinelsen
[Hrsg.]

Begegnen, Befähigen, Natürlich Entwickeln

Warum Berufsbildung für nachhaltige
Entwicklung (BBNE) nicht nur eine Lobby braucht

Logos Verlag Berlin



Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Alle Illustrationen sowie die Kapitel Opener wurden von Marie-Pascale Gafinen (<https://gafinen.com/de/>) erstellt.



Dieses Werk ist lizenziert unter der Creative Commons Lizenz CC BY-NC-ND 4.0 (<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>). Die Bedingungen der Creative-Commons-Lizenz gelten nur für Originalmaterial. Die Wiederverwendung von Material aus anderen Quellen (gekennzeichnet mit Quellenangabe) wie z. B. Schaubilder, Abbildungen, Fotos und Textauszüge erfordert ggf. weitere Nutzungsgenehmigungen durch den jeweiligen Rechteinhaber.

Logos Verlag Berlin GmbH 2026

ISBN 978-3-8325-6070-6

DOI: <https://doi.org/10.30819/6070>

Logos Verlag Berlin GmbH
Georg-Knorr-Str. 4, Geb. 10,
12681 Berlin, Germany

Tel.: +49 (0)30 / 42 85 10 90

Fax: +49 (0)30 / 42 85 10 92

<https://www.logos-verlag.de>

Abschlusspublikation des Projekts BBNE Lobby

Das Handbuch „**Be**gegnen, **Be**fähigen, **Na**türlich **Ent**wickeln“ wurde von dem Projekt „BBNE Lobby“ entwickelt, das vom 01.06.2024 bis 31.05.2026 durch das Bundesministerium für Bildung, Familie, Senioren, Frauen und Jugend (BMBFSFJ) und die Europäische Union über den Europäischen Sozialfonds Plus (ESF Plus) im Rahmen des Programms „Nachhaltig im Beruf - zukunftsorientiert ausbilden“ gefördert wurde.

www.nachhaltig-im-beruf.de

Ziel der Europäischen Union ist es, dass alle Menschen eine berufliche Perspektive erhalten. Der Europäische Sozialfonds Plus (ESF Plus) trägt zu einem sozialen Europa bei und setzt die Europäische Säule sozialer Rechte in die Praxis um. Er investiert vor Ort in Maßnahmen, um Menschen bei der Bewältigung wirtschaftlicher und sozialer Herausforderungen zu unterstützen und ihre Beschäftigungschancen zu verbessern. Der ESF Plus unterstützt die Menschen durch Ausbildung und Qualifizierung und trägt zum Abbau von Benachteiligungen auf dem Arbeitsmarkt bei. Er fördert Gründer*innen und hilft kleinen und mittleren Unternehmen (KMU) bei der Fachkräftesicherung. Mehr zum ESF unter: www.esf.de.

Gefördert vom:



Bundesministerium
für Bildung, Familie, Senioren,
Frauen und Jugend



Kofinanziert von der
Europäischen Union

Fachliche Begleitung

bibb
Bundesinstitut für
Berufsbildung

Administrative Begleitung

 **Knappschaft Bahn See**
social competence for work!

Inhaltsverzeichnis

Inhaltsverzeichnis	iii
Abbildungsverzeichnis	v
1 Teil I: Begegnen, Befähigen, Natürlich Entwickeln	1
1.1 Ziel(e) und Aufbau des vorliegenden Handbuchs	1
1.2 Nachhaltige Entwicklung und Berufsbildung für eine Nachhaltige Entwicklung	3
1.3 Zum produktiven Spannungsfeld des Begriffs „Lobby“	7
1.4 Das Projekt BBNE Lobby – ein Überblick	10
1.5 Die Botschaft unserer Botschafter*innen	14
2 Teil II: Betrachtung der vier Lobbyräume	17
2.1 Lobbyraum Bremen – vom Netzwerk zur Wirkung	18
2.1.1 Eigenschaften des Lobbyraums Bremen	19
2.1.2 Zugänge	23
2.1.3 Zentrale Erkenntnisse	27
2.1.4 Weiterentwicklung	29
2.1.5 Ausblick	32
2.2 Lobbyraum Bremerhaven und umzu – Wandel im Takt der (Ge-)Zeiten	33
2.2.1 Eigenschaften des Lobbyraums Bremerhaven und umzu	36
2.2.2 Zugänge – Arbeiten mit und nicht gegen Bewegung	38
2.2.3 Herausforderungen – Zwischen Ebbe und Flut	39
2.2.4 Zentrale Erkenntnisse – Was im Watt sichtbar wird	40
2.2.5 Wenn etwas entsteht, weil es wahrnehmbar wird	42
2.2.6 Formate, die wirken und bewegen	44
2.2.7 Ausblick – Mit der nächsten Flut	48

2.3	Lobbyraum Ostwestfalen-Lippe	50
2.3.1	Vorgehen und Erfahrungen bei der Lobbyarbeit	52
2.3.2	Portfolio entwickelter Fortbildungsangebote	56
2.3.3	Zentrale Erkenntnisse und Herausforderungen.....	65
2.4	Lobbyraum Bergisches Städtedreieck – Kooperationen für Zukunftskompetenzen.....	68
2.4.1	Gespräche und Geschichten – BBNE nahbar machen.....	69
2.4.2	Ins Gespräch kommen – Zugänge zum Thema BBNE.....	72
2.4.3	Rückblick und Ausblick – Zentrale Erkenntnisse	80
3	Teil III: Viele Wege führen zur BBNE – eine Synthese der Lobbyarbeit	83
3.1	Aller Anfang ist schwer – Zugänge zu Lobbyarbeit und Lobbyraum	86
3.1.1	In großen Schuhen.....	87
3.1.2	Wie finden wir trotzdem Halt?	90
3.1.3	Im Dialog – Sprache als Türöffner.....	93
3.1.4	Gemeinsam Machen – Beziehungen als Kleber der BBNE ...	95
3.2	Handreichung zu den Materialien.....	97
	Literaturverzeichnis	102

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1) Bremen und Umgebung (eigene Darstellung)	20
Abbildung 2) Bremerhaven und umzu (eigene Darstellung)	35
Abbildung 3) Graphic Facilitation Lernreise (Céline Rohlfen)	46
Abbildung 4) Ablauf Zukunftswerkstatt (Olaf Kock)	48
Abbildung 5) Lobbyraum Ostwestfalen-Lippe (eigene Darstellung)	51
Abbildung 6) Vorgehen bei der Lobbyarbeit im Raum OWL (eigene Darstellung)	52
Abbildung 7) Bausteine im Angebotsportfolio im Raum OWL (eigene Darstellung)	57
Abbildung 8) Die Region Bergisches Städtedreieck und umliegende Regionen (eigene Darstellung)	71
Abbildung 9) Narrative und Frames für BBNE (eigene Darstellung)	75
Abbildung 10) Zyklus dialogischer Formate (eigene Darstellung)	78

Alle weiteren Illustrationen sowie die Kapitel Opener wurden von Marie-Pascale Gafinen (<https://gafinen.com/de/>) erstellt.

Illustration 1) BBNE wachsen lassen	2
Illustration 2) Entwicklungsprozess BBNE	6
Illustration 3) Was bereits vorhanden ist	9
Illustration 4) Lobbyräume als Schwellenräume	11
Illustration 5) Transferorientierung	12
Illustration 6) Orchestrierung	13
Illustration 7) Ebbe und Flut	39
Illustration 8) Entwicklungsbedarfe von Betrieben	66

1 Teil I: Begegnen, Befähigen, Natürlich Entwickeln

Das vorliegende Handbuch ist eine Einladung, sich mit dem Programm der Berufsbildung für nachhaltige Entwicklung (BBNE) auseinanderzusetzen, die eigene Praxis zu reflektieren und die betriebliche (Aus-)Bildungsarbeit gemeinsam – kritisch und konstruktiv – weiterzuentwickeln. Dafür bündelt es zentrale Erfahrungen und Erkenntnisse aus dem Projekt BBNE Lobby und führt sie aus unterschiedlichen Blickwinkeln zusammen. Diese Perspektiven ergeben sich aus dem unterschiedlichen räumlichen Zuschnitt der hier betrachteten Lobbyräume (Bremen, Bremerhaven und umzu, Ostwestfalen-Lippe und dem Bergischen Städtedreieck) und deren jeweils spezifischen Anforderungen und Bedarfen.

1.1 Ziel(e) und Aufbau des vorliegenden Handbuchs

Übergeordnetes Ziel des Handbuches ist es, BBNE als unternehmerische und ausbildungsstrategische Handlungsoption sichtbar zu machen, weiter zu schärfen und für Unternehmen leichter zugänglich aufzubereiten. Dazu greift das Handbuch eine zentrale Leitfrage des Projekts auf: *Wie lassen sich im Betrieb gezielt Kompetenzen aufbauen und wirksam nutzen, damit nachhaltige Entwicklung nicht nur thematisiert, sondern strategisch im Unternehmen verankert wird?* Im Mittelpunkt steht dabei weniger die Präsentation fertiger Konzepte als das Teilen von Erfahrungen, Zugängen, Ansätzen, Methoden und offenen Fragen.

Das Handbuch bietet Orientierung, indem es fachwissenschaftliche Einordnungen und praxisnahe Zugänge zusammenführt. Zugleich ermutigt es dazu, eigene Handlungsspielräume zu erkennen und BBNE als gestaltbaren Bestandteil betrieblicher Unternehmens- und Ausbildungsstrategien zu verstehen – und vor allem: neugierig und zukunftsmutig auszuprobieren.



Illustration 1) BBNE wachsen lassen

Die Autor*innen richten sich vor allem an Personengruppen, die die Rahmenbedingungen beruflicher Bildung prägen. Dazu zählen Akteur*innen der betrieblichen Aus- und Weiterbildung sowie der Entrepreneurship Education, ebenso wie Führungskräfte, Personalverantwortliche, Ausbilder*innen und ausbildende Fachkräfte. Darüber hinaus sind auch Akteur*innen aus Kammern, Verbänden, regionalen Netzwerken und der Zivilgesellschaft angesprochen. Kurz gesagt: Sie, die diese Zeilen gerade lesen.

Diese Offenheit entspricht dem Verständnis von BBNE als Such- und Entwicklungsprozess – bezogen auf Personen, Themen und Thesen sowie auf Strukturen und Strategien. Das Handbuch versteht sich daher nicht als Abschluss, sondern als Zwischenstand. Es lädt dazu ein, die versammelten Impulse in die eigenen Kontexte zu übertragen, anzupassen und BBNE als Teil betrieblicher Zukunftsgestaltung weiterzudenken.

Das Handbuch ist bewusst so konzipiert, dass es sowohl zur vertiefenden Lektüre als auch zum selektiven Lesen motiviert. Dabei orientiert es sich an der Logik von Begegnung, Dialog und Bewegung. Sie als Leser*in können ihm chronologisch folgen oder gezielt einzelne Kapitel auswählen.

Das Handbuch umfasst insgesamt drei Teile. *Teil I* führt in das Thema der BBNE ein und greift den Begriff „Lobby“ als Kernbegriff dieses Handbuchs auf. Zudem wird das Projekt BBNE Lobby vorgestellt. Auch werden ausgewählte Geschichten des Gelingens aus dem Projektkontext präsentiert. *Teil II* versammelt die unterschiedlichen Perspektiven der Lobbyräume

auf BBNE, darunter theoretische Reflexionen, empirische Analysen, Praxisberichte sowie experimentelle und dialogische Zugänge und erprobte BBNE-Angebote. *Teil III* unternimmt den Versuch, Querverbindungen zwischen den Lobbyräumen sichtbar zu machen, indem Gemeinsamkeiten und Unterschiede herausgearbeitet sowie übergreifende Muster und mögliche Erfolgsfaktoren identifiziert werden.

Eine ausführlichere Leseorientierung zu den zentralen Inhalten der jeweiligen Teile und Kapitel sowie ein Glossar finden Sie unter dem Link am Ende des Buches zum Download.

1.2 Nachhaltige Entwicklung und Berufsbildung für eine Nachhaltige Entwicklung

Nachhaltige Entwicklung ist längst kein Modethema mehr, sondern seit vielen Jahren fester Bestandteil gesellschaftlicher Diskussionen (u. a. Paech, 2006, S. 42; im Folgenden unter Bezugnahme auf Kiepe, 2021, S. 53 - 58). Die Debatten um die Notwendigkeit einer nachhaltigen Entwicklung gewinnen angesichts zunehmender ökologischer, sozialer und ökonomischer Problemlagen – wie etwa Ressourcenknappheit, soziale Ungleichheit und Klimawandel – an Bedeutung (Schlömer, 2017, S. 5).

Als zentrale Ursache dieser Problemlagen wird häufig die ökonomische Praxis von Unternehmen benannt, etwa in Form ressourcenintensiver Produktion, global verzweigter Lieferketten oder konsumgetriebener Wegwerfstrukturen. Zugleich liegen gerade im unternehmerischen Handeln wichtige Ansatzpunkte für Lösungen. Für Unternehmen bedeutet das vor allem, das eigene Handeln kritisch zu reflektieren und die Unternehmensstrategie entsprechend neu auszurichten.

Vor diesem Hintergrund wird in den Nachhaltigkeitswissenschaften kontrovers diskutiert, wie nachhaltiges Wirtschaften umgesetzt werden kann; Paech (2006) unterscheidet dabei einen technischen und einen kulturellen Weg. Technische Ansätze setzen auf Effizienz (Ziele mit möglichst geringem Ressourceneinsatz erreichen) und Konsistenz (umweltverträgliche

Produktion, bei der Stoffströme mithilfe erneuerbarer Energien und geschlossener Kreisläufe nach dem Vorbild natürlicher Systeme gestaltet werden), stoßen jedoch in der Praxis an Grenzen. So können beispielsweise Effizienzgewinne durch eine stärkere Nutzung teilweise wieder aufgehoben werden (Rebound-Effekt; besonders Santarius, 2015). Der kulturelle Weg rückt dagegen Veränderungen von Lebens- und Konsumstilen sowie von Unternehmenspraktiken in den Vordergrund und zielt auf eine Abkehr von einer „Kultur der Maßlosigkeit“ (Pfriem, 2011, S. 206) und auf Konsumqualität statt Konsummenge (Schneidewind, 2012, S. 77).

Für Unternehmen wird der kulturelle Weg besonders über nachhaltige Geschäftsmodelle konkret, die nicht nur wirtschaftliche Stabilität, sondern auch ökologische und soziale Wirkungen unternehmerischen Handelns systematisch berücksichtigen und einen maßvollen Konsum fördern (u. a. Ahrend, 2016, S. 12). Weil eine solche Neuausrichtung in etablierten Organisationen tief in Routinen, Kultur und Selbstverständnis eingreift, ist sie zugleich konfliktbehaftet und mit Unsicherheiten sowie einem realen Risiko des Scheiterns verbunden (Schlömer, 2017, S. 5 - 6). Damit rückt die Frage in den Mittelpunkt, welche Kompetenzen Mitarbeitende benötigen, um Transformation im Betrieb mitzugestalten, und wie diese Kompetenzen aufgebaut werden können (Kiepe, 2021, S. 57).

Genau hier setzt der Diskurs um BBNE an: Eine entsprechende Kompetenzentwicklung sowie passende Lern- und Förderangebote sollten bereits in der betrieblichen Berufsausbildung eine zentrale Rolle spielen (u. a. Bundesministerium für Bildung und Forschung [BMBF], 2017; Kiepe et al., 2019). BBNE richtet sich dabei nicht nur an Lernende, sondern ebenso an Lehrende und nimmt nicht zuletzt die beruflich-betrieblichen Rahmenbedingungen so in den Blick, dass die Entwicklung einer nachhaltigkeitsbezogenen beruflichen Handlungskompetenz überhaupt möglich wird. Als eine zentrale Zielgröße beruflicher Bildung umfasst letztere die Fähigkeit und Bereitschaft von ausgebildeten Fachkräften, berufliche Aufgaben selbstständig, eigenverantwortlich und reflektiert so zu bewältigen, dass ökologische, soziale und ökonomische Auswirkungen des Handelns systematisch berücksichtigt werden (überblicksartig Rebmann & Schlömer, 2020). Sie umfasst auch die Fähigkeit und Bereitschaft, Zielkonflikte zu

erkennen, Unsicherheiten und Mehrdeutigkeiten auszuhalten (Ambiguitätstoleranz) und Entscheidungen zu treffen – Fähigkeiten, die im betrieblichen Alltag zunehmend an Bedeutung gewinnen (überblicksartig Kiepe, 2021, S. 57-58; unter besonderer Bezugnahme auf de Haan, 2003; 2008; Bundesinstitut für Berufsbildung [BiBB], 2003).

In der Berufs- und Wirtschaftspädagogik wird BBNE damit zunehmend als Querschnittsprinzip verstanden, das Nachhaltigkeit nicht als „Extra-Thema“ ergänzt, sondern als Leitprinzip der (beruflichen) Bildung wirksam werden lässt (Melzig et al., 2021, S. 4; Rieckmann, 2017, S. 48; 2018, S. 47). Damit verbindet BBNE individuelle Kompetenzentwicklung mit Organisations-, Personal- und Kulturentwicklung und steht im Kontext eines transformativen Verständnisses von Berufsbildung, das berufliche Bildung in Anlehnung an die Ausrichtung des Design-Based Research (DBR) Ansatzes (überblicksartig zum Beitrag des DBR Euler & Sloane, 2014) als Gestaltungsraum gesellschaftlichen Wandels begreift (Schlicht et al., 2025, S. 11).

Besonders im Rahmen von Wirtschaftsmodellversuchen wurden in den letzten 25 Jahren vielfältige Bildungsinterventionen für die betrieblich-berufliche Ausbildung entwickelt, welche die betriebliche Umsetzung einer BBNE unterstützen sollen (u. a. Melzig et al., 2021). Bisherige Erfahrungen aus diesen Wirtschaftsmodellversuchen sowie aus der begleitenden Transferforschung zeigen jedoch, dass dieser Anspruch nicht selbstverständlich eingelöst wird. Sie machen darauf aufmerksam, dass der Transfer der Ergebnisse, unter anderem in Form von Fortbildungsansätzen sowie Lern- und Arbeitsmaterialien, nicht als linearer Prozess zu verstehen sei, sondern als komplexe, kontextabhängige Konstruktions- und Aushandlungsleistung betrachtet und angegangen werden muss (überblicksartig Schlömer et al., 2024). Im Fokus stehen dabei zentrale Handlungsfelder – von der Konstruktion von Transfer über die Akquise relevanter Akteur*innen bis hin zur Implementierung in organisationale Routinen – sowie strukturelle Bedingungen, die Transfer begünstigen oder begrenzen. Diese Ergebnisse führen zu einer zentralen Botschaft:

BBNE kann nicht allein auf Ebene der unmittelbaren Ausbildung innerhalb der betrieblichen Arbeits- und Geschäftsprozesse umgesetzt werden. Selbst engagiertes und qualifiziertes Ausbildungspersonal stößt an Grenzen, wenn organisationale, rechtliche und kulturelle Rahmenbedingungen nicht mitgedacht werden (besonders Kiepe, 2021). Zeitressourcen, materielle Ressourcen, Entscheidungsspielräume sowie Zuständigkeitsstrukturen des betrieblichen Ausbildungspersonals beeinflussen maßgeblich, ob BBNE als randständiges Zusatzthema verbleibt oder als strategische Handlungsoption in der beruflichen Bildung etabliert werden kann (überblicksartig Schlömer et al., 2024, S. 178).

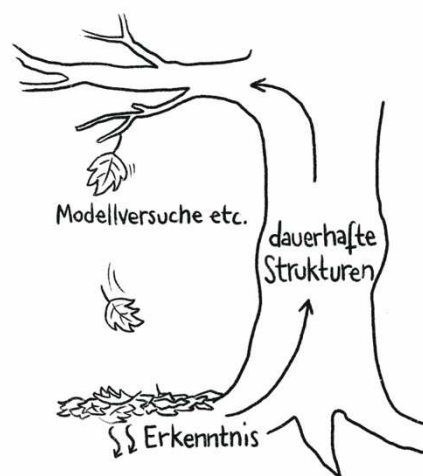


Illustration 2) Entwicklungsprozess BBNE

Im Wissen darum rücken weitere Akteur*innen der beruflichen (Aus-)Bildung in den Fokus – etwa Geschäftsleitungen, Personalverantwortliche, Kammern, Verbände sowie Gewerkschaften und weitere Institutionen. Sie fungieren als Gatekeeper einer BBNE, indem sie unter anderem Ressourcen bereitstellen und institutionelle Voraussetzungen schaffen, damit BBNE-bezogene Kompetenzentwicklung bei Lehrenden und Lernenden in der betrieblich-beruflichen Ausbildung überhaupt gelingen kann. Transferforschung im Kontext der BBNE zeigt, dass ohne diese Akteur*innen eine strukturelle Verstetigung kaum erreichbar ist (Schlömer et al., 2024, S. 198-199).

Die Umsetzung von BBNE ist bis heute als Such- und Entwicklungsprozess zu verstehen. Eine zentrale Herausforderung bleibt dabei, Erkenntnisse aus Modellversuchen, Projekten und innovativen Lernformaten in dauerhafte Strukturen zu überführen. Transfer wird dadurch zur Schlüsselkate-

gorie einer BBNE, weil er darüber entscheidet, ob aus punktuellen Impulsen nachhaltige Veränderung entsteht – und dafür braucht es mehr als nur *eine* Lobby.

1.3 Zum produktiven Spannungsfeld des Begriffs „Lobby“

Der Begriff „Lobby“ im Kontext der BBNE mag auf den ersten Blick irritierend wirken. Gerade darin liegt jedoch seine produktive Kraft: „Lobby“ steht einerseits für strategische Interessenvertretung – also das bewusste Einbringen von Anliegen in Entscheidungsprozesse, das Ringen um Aufmerksamkeit, Ressourcen und strukturelle Verankerung. Zugleich bezeichnet „Lobby“ alltagsnah einen offenen Raum der Begegnung: einen Ort des Ankommens, des Austauschs und des Übergangs. Das Verbundvorhaben BBNE Lobby greift diese Doppeldeutigkeit bewusst auf und macht sie zu einem zentralen Gestaltungsprinzip.

BBNE braucht Lobbyarbeit in genau diesem doppelten Sinne: Räume, in denen Austausch möglich ist, und eine Stimme, die in relevanten Arenen gehört wird. Denn BBNE entfaltet ihre Wirksamkeit nicht allein über didaktisch ausgearbeitete Konzepte, sondern wesentlich über Aushandlungsprozesse – etwa zwischen pädagogischen Zielsetzungen und betrieblichen Rationalitäten, zwischen langfristigen Nachhaltigkeitsansprüchen und kurzfristigen ökonomischen Entscheidungen sowie zwischen individuellen Überzeugungen und organisationalen Strukturen.

Aus der Perspektive der Entrepreneurship Education, insbesondere der Intrapreneurship Education, lassen sich diese Aushandlungen präzise fassen (mit Bezug zum deutschen Ausbildungssystem s. Frank et al., 2016). Intrapreneurship richtet den Blick auf unternehmerisches Denken und Handeln innerhalb bestehender Organisationen: Mitarbeitende erkennen Gestaltungsspielräume, übernehmen Verantwortung und stoßen Veränderungen an, ohne außerhalb der Organisation zu agieren. Gerade im Kontext von BBNE wird damit deutlich, dass nachhaltige Entwicklung im Betrieb häufig weniger durch formale Vorgaben entsteht als durch Personen, die innerhalb bestehender Strukturen Lern- und Veränderungsprozesse anstoßen.

Das Verbundprojekt BBNE Lobby knüpft hier an, indem es sowohl Entscheidungsträger*innen auf der Makro- und Mesoebene adressiert, die als Gatekeeper Rahmenbedingungen setzen, als auch Akteur*innen im betrieblichen Alltag, die intrapreneurial wirken können, etwa das betriebliche Ausbildungspersonal (Ausbilder*innen und ausbildende Fachkräfte), Personalentwickler*innen oder Nachhaltigkeitsverantwortliche. Lobbyarbeit wird so zu strategischer Bildungsarbeit: Sie übersetzt BBNE in organisationale Zielsysteme und verbindet Nachhaltigkeit mit Innovationsfähigkeit, Fachkräftesicherung und der Zukunftsfähigkeit von Unternehmen.

Ein besonders anschlussfähiger Orientierungsrahmen findet sich im Effectuation-Ansatz der Entrepreneurship-Forschung (Sarasvathy, 2001; 2023). Effectuation beschreibt unternehmerisches Handeln unter Bedingungen von Unsicherheit (siehe beispielhaft Dew et al., 2009, S. 302; Sarasvathy & Dew, 2005, S. 540) – eine Situation, die nachhaltige Transformationsprozesse in besonderer Weise kennzeichnet. Statt von klar definierten Zielbildern auszugehen, richtet Effectuation den Blick auf vorhandene Mittel, Beziehungen und Handlungsspielräume (Sarasvathy, 2008, S. 23). Übertragen auf BBNE-Sensibilisierung und Qualifizierung heißt das: Den Ausgangspunkt bilden vorhandene Ressourcen – etwa bestehende BBNE-Angebote, Erfahrungen aus Modellversuchen, regionale Netzwerke und engagierte Personen –, die sichtbar gemacht, verknüpft und weiterentwickelt werden können.

Überträgt man diese Logik auf die BBNE-Sensibilisierung und Qualifizierung, wird deutlich: Sie beginnt nicht allein mit einem idealtypischen Nachhaltigkeitskonzept, sondern mit dem, was bereits da ist. Bestehende BBNE-Angebote, Erfahrungen aus Modellversuchen, regionale Netzwerke, engagierte Personen und Institutionen – all dies bildet den Ausgangspunkt. Die Lobby fungiert als Raum, in dem diese Ressourcen sichtbar gemacht, miteinander verknüpft und weiterentwickelt werden können. Nachhaltigkeit wird so nicht als abstrakter Anspruch eingeführt, sondern aus konkreten beruflichen und organisationalen Kontexten heraus entfaltet.



Illustration 3) Was bereits vorhanden ist

Gleichzeitig erlaubt der effectuations-logische Blick einen konstruktiven Umgang mit Unsicherheit und Risiko (s. mit besonderem Fokus auf sozial-nachhaltige Entwicklungen im Kontext von beispielsweise Armut und Gewalt Sarasvathy, 2023, S. 16-17), der auch in aktuellen Diskursen der Bildung für nachhaltige Entwicklung (BNE) als zentrale Lernbedingung beschrieben wird (Rieckmann, 2017, S. 44). Die Arbeit an, in und mit der BBNE Lobby setzt nicht auf umfassende, risikoreiche Implementationen, sondern auf überschaubare Erprobungsräume. In Workshops, Dialogformaten oder experimentellen Lernsettings können neue Ansätze getestet werden, ohne dass sofort umfassende Verbindlichkeiten entstehen müssen. Lernen vollzieht sich hier in iterativen Schleifen – ein Ansatz, der sich sowohl in Ansätzen der Intrapreneurship Education als auch der BBNE als verbindendes Element wiederfindet.

Zentral ist dabei die Bedeutung von Kooperation. Zukunft entsteht nicht im Alleingang, sondern im Zusammenspiel unterschiedlicher Akteur*innen. Genau hier entfaltet der Lobby-Gedanke seine zweite Bedeutung: Die BBNE Lobby wird zum Begegnungsraum, in dem Unternehmen/Betriebe, Bildungsinstitutionen, Wissenschaft und Zivilgesellschaft zusammenkommen.

Transformationsprozesse verlaufen dabei selten geradlinig. Unerwartete Widerstände, neue Interessenlagen oder externe Krisen gehören zur Realität nachhaltiger Entwicklung (Rieckmann, 2018, S. 40). Die Lobby schafft Räume, in denen solche Irritationen nicht als Störung, sondern als Lernanlass verstanden werden können. Überraschungen werden aufge-

griffen, reflektiert und in neue Handlungsoptionen übersetzt – ganz im Sinne eines lernenden, intrapreneurialen Umgangs mit Wandel.

Schließlich verweist der Effectuation-Ansatz auf eine grundlegende Haltung: Zukunft ist nicht primär etwas, das vorhergesagt wird, sondern etwas, das gestaltet werden kann (Sarasvathy, 2001, S. 251). BBNE-Lobbyarbeit folgt genau dieser Logik. Sie setzt nicht auf fertige Masterpläne, sondern auf Selbstwirksamkeit, Verantwortung und gemeinsames Handeln. Die Lobby wird so zu einem Ort, an dem Akteur*innen erfahren, dass sie Einfluss nehmen können – auf Bildungsprozesse, auf organisationale Entscheidungen und auf die Ausrichtung von Arbeit und Wirtschaft.

In der Verbindung von Intrapreneurship Education, Effectuation und Bildung für nachhaltige Entwicklung zeigt sich damit der insbesondere auch kommunikative Mehrwert einer Lobby als transdisziplinär angelegter Ort, der sich nicht nur einem Thema zuwendet sondern vielfältige Akteur*innen einbindet (Birkner & Siebenhüner, 2020, S. 169). Er verbindet strategische Interessenvertretung mit Offenheit, pädagogische Reflexion mit unternehmerischer Gestaltung und Begegnung mit Bewegung. BBNE wird nicht nur thematisiert, sondern als gemeinsamer Gestaltungsprozess erfahrbar gemacht.

1.4 Das Projekt BBNE Lobby – ein Überblick

Das Projekt BBNE Lobby zielt darauf ab, nachhaltige Transformationsprozesse in Unternehmen gezielt zu stärken, indem betriebsinterne Kompetenzen für BBNE systematisch aufgebaut und weiterentwickelt werden. Es ist Teil des Programms „Nachhaltig im Beruf – zukunftsorientiert ausbilden“ (NIB) und lief vom 01.06.2024 bis zum 31.05.2026. Gefördert wurde das Projekt aus Mitteln des Bundesministeriums für Bildung, Familie, Senioren, Frauen und Jugend (BMBFSFJ), kofinanziert über den Europäischen Sozialfonds Plus (ESF Plus).

Ausgangspunkt ist die Grundhaltung, dass BBNE nur dann wirksam werden kann, wenn sie als strategische Handlungsoption verstanden und in unternehmerische Entscheidungs- und Entwicklungsprozesse integriert

wird. Kern des Projekts ist daher die Entwicklung regionaler Lobbyräume, die als Orte des Austauschs, des (politischen) Aushandelns und der gemeinsamen Orientierung konzipiert sind. In enger Zusammenarbeit mit Unternehmen, Kammern, Berufsschulen, Sozialpartner*innen und regionalen Netzwerken entstehen Räume, in denen Fragen nachhaltiger Entwicklung im beruflichen Kontext aufgegriffen, diskutiert und erprobt werden können.



Illustration 4) Lobbyräume als Schwellenräume

Die Lobbyräume fungieren als Schwellenräume: Sie laden ein, ohne festzulegen, und ermöglichen erste Annäherungen an BBNE sowie Erprobungen, ohne bereits umfassende Verbindlichkeiten einzufordern. Genau darin liegt ihre Stärke: Sie senken Zugangshürden und eröffnen Gesprächs- und Aushandlungsprozesse. Dafür entstehen in zunächst vier Regionen – Bremen, Bremerhaven und umzu, Ostwestfalen-Lippe sowie im Bergischen Städtedreieck – reale BBNE-Lobbyräume. Diese dienen als sichtbare, niedrigschwellige Anlaufstellen für Austausch, Vernetzung und strategische Orientierung. Sie richten sich insbesondere an Führungskräfte und Entscheider*innen in Unternehmen, also an jene Gatekeeper, die die strukturellen Rahmenbedingungen für erfolgreiche BBNE maßgeblich prägen.

Innerhalb und weitgehend auch über die einzelnen Lobbyräume hinweg haben sich im Verlauf der Projektlaufzeit drei Gestaltungsprinzipien herauskristallisiert, die die Zusammenarbeit mit den unterschiedlichen Akteur*innen prägen:

1) Transferorientierung

Die Formate und Lobbyräume sind von Beginn an konsequent transferorientiert angelegt. Im Mittelpunkt steht nicht nur die Durchführung einzelner Aktivitäten, sondern die Frage, wie die dabei gemachten Erfahrungen so dokumentiert, reflektiert und aufbereitet werden können, dass sie auch in anderen Regionen, Branchen oder betrieblichen Ausgangslagen anschlussfähig sind. Transfer bedeutet hier mehr als „Weitergabe“: Es geht um Lernen aus der Praxis – einschließlich der Bedingungen, unter denen bestimmte Ansätze funktionieren, wo Grenzen liegen und welche Anpassungen für andere Kontexte erforderlich sind.

Vor diesem Hintergrund versteht sich BBNE Lobby weniger als klar abgegrenztes Projekt mit linearen Arbeitsschritten, sondern als Möglichkeitsraum, in dem BBNE nicht nur thematisiert, sondern als strategische Handlungsoption im betrieblichen Kontext weiterentwickelt werden kann. Entscheidend ist dabei, dass BBNE nicht isoliert als Bildungsthema behandelt wird, sondern mit organisationalen Fragen der Strategieentwicklung, Entscheidungsfindung und Zukunftsfähigkeit verbunden ist.



Illustration 5) Transferorientierung

2) Türöffner-Themen und dialogische Formate

Ein zweites zentrales Gestaltungsprinzip von BBNE Lobby sind sogenannte Türöffner-Themen. Statt Nachhaltigkeit abstrakt zu verhandeln, setzen die Formate bewusst bei Fragen an, die in Unternehmen bereits als relevant und handlungsleitend erlebt werden. Dazu zählen etwa Fachkräftesicherung, Innovationsfähigkeit, Wettbewerbsfähigkeit oder organisationale Resilienz. Über diese Anknüpfungspunkte wird BBNE nicht als „Zu-

satzthema“ neben dem Tagesgeschäft positioniert, sondern als Beitrag zur Bewältigung konkreter betrieblicher Herausforderungen sichtbar gemacht.

Entsprechend vielfältig sind die im Projekt eingesetzten Formate: Kamingespräche, Podcasts, VisionsForen, Workshops oder experimentelle Lernsettings eröffnen unterschiedliche Zugänge und sprechen verschiedene Zielgruppen, Lernkulturen und Beteiligungslogiken an. Gemeinsam ist ihnen ein dialogischer Anspruch. Sie setzen weniger auf lineare Wissensvermittlung und fertige Lösungen, sondern auf Austausch, Perspektivwechsel und gemeinsames Weiterdenken. So entsteht ein Raum, in dem BBNE nicht „erklärt“ werden muss, sondern in Gesprächen, Erfahrungen und konkreten Fallbezügen Gestalt annimmt. BBNE wird auf diese Weise sprechbar und erfahrbar – und kann Schritt für Schritt in betriebliche Routinen und Entscheidungsprozesse hineinwirken.

3) Orchestrierung statt Neuentwicklung

Charakteristisch für BBNE Lobby ist, dass im Projekt selbst keine Bildungsinnovationen im engeren Sinne „neu entwickelt“ werden. Stattdessen knüpft das Vorhaben gezielt an bereits vorhandene Ansätze und Angebote an und macht deren Potenziale für betriebliche Kontexte besser nutzbar. Aufgegriffen werden bestehende BBNE-Angebote ebenso wie Impulse aus der Entrepreneurship Education, der Nachhaltigkeitsforschung und der betrieblichen Bildung. Diese werden nicht einfach übernommen, sondern miteinander in Beziehung gesetzt, aufeinander bezogen und so weitergeführt, dass sie für die jeweiligen regionalen und betrieblichen Ausgangslagen anschlussfähig werden.



Illustration 6) Orchestrierung

Insgesamt entsteht so ein flexibles, kombinierbares Angebotsportfolio, das sich je nach Bedarf zuschneiden und weiterentwickeln lässt. Gerade dadurch wird es möglich, unterschiedliche regionale Profile und betriebliche Herausforderungen gezielt aufzugreifen und passende Entwicklungswege zu eröffnen.

1.5 Die Botschaft unserer Botschafter*innen

Die dialogische Orientierung des Projekts und der Ansatz, BBNE konkret und erfahrbar zu machen, zeigt sich in einem hohen Maße in den daraus hervorgegangenen Geschichten des Gelingens. Eine besondere Art dieser Geschichten erzählen unsere Botschafter*innen. Die folgenden zwei Seiten möchten wir den Akteur*innen und Partner*innen widmen, die sich mit dem Thema BBNE auf den Weg gemacht haben und den Mut haben, ihre Erfahrungen zu teilen. Die ausführlichen Interviews finden Sie unter dem Link am Ende des Buches zum Download.

Teil I: Begegnen, Befähigen, Natürlich Entwickeln



„Entscheidend ist, sich nicht entmutigen zu lassen und immer wieder neu zu motivieren.“

ATLANTIC Hotel Sail City Bremerhaven
Jamie-Lee Urban und Tim Oberdieck

„Wir sollten jungen Menschen zutrauen, dass sie etwas bewegen wollen und ihnen den Raum geben, genau das zu tun.“

Webmen Internet GmbH
Kathleen Marx-Colonius

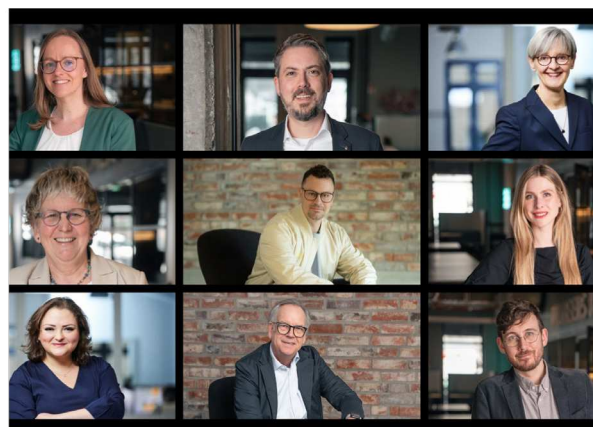


„Unsicherheit ist da. [...] Aber was wir tun können, ist, die Kolleg*innen an die Hand zu nehmen und zu gucken, wir sind da ja gemeinsam drin.“

Bohnen IT GmbH
Jennifer Kummrow und Leonie Lindner

„Wer heute in einem mittelständischen Maschinenbauunternehmen ausbildet, muss junge Menschen befähigen, Zusammenhänge zu erkennen und in Netzwerken zu arbeiten.“

owl maschinenbau e.V.



Die Botschaft unserer Botschafter*innen



„Zukunftskompetenzen sichern die Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmen. [...] Digitalisierung, steigende Nachhaltigkeitsanforderungen und globale Krisen [...] Wir brauchen Mitarbeitende, die flexibel reagieren und neue Lösungen entwickeln.“

Skyline Express International GmbH
Tabea Bergmann und Carmen Winkler

„Eine erfolgreiche Ausbildung ist keine Selbstverständlichkeit. Wenn Konflikte entstehen, Missverständnisse wachsen oder persönliche Herausforderungen den Ausbildungsalltag belasten, braucht es Unterstützung.“

Handelskammer Bremen/Bremerhaven
Katrin Mentzel und Katrin Winter



„Einfach anfangen. Nicht auf die perfekte Lösung warten, sondern ausprobieren, lernen und Schritt für Schritt weiterentwickeln.“

FARE Guenther Fassbender GmbH
Sebastian Hahn und Tanja Rickert

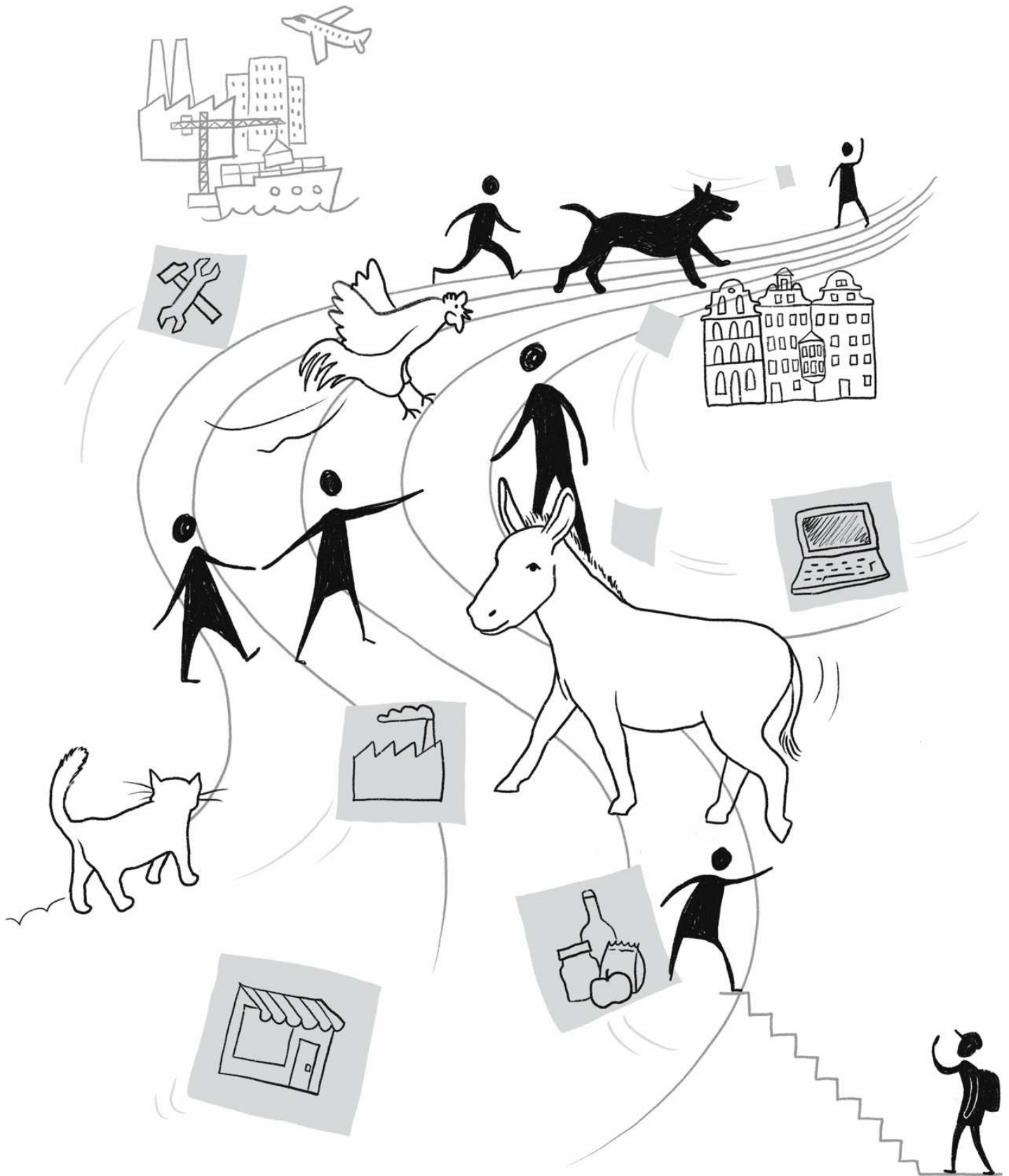


2 Teil II: Betrachtung der vier Lobbyräume

In den vier Regionen Bremen, Bremerhaven und umzu, Ostwestfalen-Lippe und dem Bergischen Städtedreieck sind unterschiedliche Räume und Netzwerke entstanden, um Perspektiven auf BBNE aufzuzeigen und auszuhandeln. Die vier Lobbyräume kennzeichnen sich durch verschiedene Kontexte und Strukturen. Gleichzeitig verfolgen sie die gleichen Ziele und Visionen. Ihre detaillierte Betrachtung umfasst neben den jeweiligen Rahmenbedingungen auch theoretische Reflexionen, empirische Analysen, Praxisberichte sowie experimentelle und dialogische Zugänge. Bestehende Formate werden aufgegriffen, neu gedacht und zusammengeführt. Handlungsansätze werden für die eigene Praxis übertragbar gemacht. Hierbei bewegt sich die Entwicklung und Gestaltung der Lobbyräume stets an den zuvor genannten Prinzipien der (1) Transferorientierung, (2) Türöffner-Themen und dialogischen Formate sowie (3) Orchestrierung statt Neuentwicklung.

Sie als Leser*in sind herzlich eingeladen, sich auf eine Reise in die vier verschiedenen Regionen und Räume zu machen und die Erfahrungen, die Sie dort machen, auf Ihre eigene Arbeit zu übertragen.

2.1 Lobbyraum Bremen – vom Netzwerk zur Wirkung



Dieses Kapitel gibt einen Einblick in die Entwicklung des Lobbyraums Bremen – von ersten Kontakten hin zu tragfähigen Strukturen und ersten Wirkungen. Dabei wird aufgezeigt, unter welchen spezifischen Rahmenbedingungen der durch die Verbundpartnerin Deutsche KlimaStiftung betreute Lobbyraum entstanden ist und wie diese die strategischen Entscheidungen und Vorgehensweisen beeinflusst haben. Ziel ist es, die Entstehung nicht nur nachzuzeichnen, sondern zentrale Wirkmechanismen sichtbar zu machen, die auch für andere Lobbyräume relevant sein können.

Die folgenden Unterkapitel beleuchten unterschiedliche Aspekte: Zunächst werden die strukturellen Besonderheiten des Standorts Bremen und deren Bedeutung für die Lobbyarbeit eingeordnet. Darauf aufbauend wird beschrieben, wie Zugänge zu Unternehmen konkret entstehen und welche Haltungen und Strategien sich als wirksam erwiesen haben. Anschließend werden zentrale Erkenntnisse sowie die Weiterentwicklung konkreter Formate dargestellt, um praxisnahe Anknüpfungspunkte für die eigene Umsetzung zu bieten. Zuletzt wird auf mögliches weiteres Vorgehen geblickt.

2.1.1 Eigenschaften des Lobbyraums Bremen

Als traditionsreicher Wirtschaftsstandort vereint Bremen eine Vielzahl unterschiedlicher Branchen – von Industrie und Logistik über maritime Wirtschaft bis hin zu Dienstleistungen und einem breiten Spektrum kleiner und mittlerer Unternehmen (KMU). Zu den Schlüsselbranchen zählen ebenso Luft- und Raumfahrt, Automotive sowie Nahrungs- und Genussmittel (Bischoff, 2024) – Branchen, die jeweils eigene und teils sehr unterschiedliche Berührungspunkte mit dem Thema Nachhaltigkeit mitbringen. Aus dieser Vielfalt ergibt sich, dass kein einheitlicher Zugang zu den Unternehmen des Lobbyraums möglich ist und stattdessen unterschiedliche Ausgangslagen, Verständnisse und Prioritäten berücksichtigt und flexibel adressiert werden müssen.

Die vergleichsweise enge Vernetzung zwischen wirtschaftlichen, politischen und zivilgesellschaftlichen Akteur*innen im Stadtstaat Bremen stellt einerseits einen Vorteil dar, da bestehende Netzwerke als Zugang genutzt werden können. Es bedeutet aber gleichzeitig, dass neue Themen wie BBNE zunächst in bereits vorhandene Strukturen integriert und dort legitimiert werden müssen, bevor sie breitere Aufmerksamkeit erhalten können. Der Lobbyraum musste sich somit bewusst in Netzwerke einbetten, anstatt alleinstehend Akteur*innen anzusprechen. Obwohl der Lobbyraum Bremen geografisch eher klein ist (Abbildung 1), kennzeichnet er sich durch die Dichte seiner Nachhaltigkeitsstrukturen.



Abbildung 1) Bremen und Umgebung (eigene Darstellung)

Auch auf regulatorischer Ebene hat sich der Rahmen zuletzt verändert. Mit der Einführung vereinfachter, freiwilliger Nachhaltigkeitsstandards für KMU auf europäischer Ebene (z.B. Voluntary Sustainability Reporting Standard for Small and Medium Enterprises [VSME]) wurde der unmittelbare regulatorische Druck reduziert (vgl. Handelskammer Bremen, o.

J.). In der Praxis zeigt sich jedoch, dass der Handlungsdruck für Unternehmen weiterhin besteht – allerdings weniger durch gesetzliche Vorgaben als durch Anforderungen entlang der Lieferketten, Erwartungen von Kund*innen und Banken sowie transformationsbedingte Veränderungen in einzelnen Branchen. Für das Projekt ergab sich daraus die Notwendigkeit, Nachhaltigkeit nicht primär über Regulierung zu begründen, sondern stärker über konkrete betriebliche Nutzenperspektiven und strategische Zukunftsfragen zu vermitteln.

Einige der dominanten Bremer Branchen stehen dabei vor besonderen Herausforderungen. Für die Bremischen Häfen gilt das Ziel der Klimaneutralität bis 2035 (Senatorin für Wirtschaft, Häfen und Transformation, o. J.). Auch die internationale Schifffahrt steht vor der Aufgabe, bis 2050 klimaneutral zu werden, bei gleichzeitig großem technologischem und finanziellem Handlungsbedarf (Maritimes Cluster Norddeutschland, 2024). In der Luft- und Raumfahrt prägt Airbus als einer der größten Arbeitgeber den Standort Bremen maßgeblich. Die Umsetzung klimaneutraler Antriebe verzögert sich jedoch: Airbus hat seine Pläne für ein wasserstoffbetriebenes Flugzeug bis 2035 auf unbestimmte Zeit verschoben (Kloob, 2025). Der Transformationsdruck auf die Lieferkette bleibt dennoch bestehen.

Ähnliches gilt für die Rüstungsbranche, die in Bremen mit einer außergewöhnlichen Dichte vertreten ist: Von Rheinmetall über Atlas Elektronik bis Lürssen und Airbus Defence & Space arbeiten nach Schätzungen der IG Metall rund 10.000 Menschen im Land Bremen in der Rüstungsindustrie (Steinbeck, 2025). Konzerne wie Rheinmetall erwarten auch von Zulieferern die Einhaltung von Umwelt- und Sozialstandards sowie konkrete Maßnahmen zur CO₂-Reduktion (Rheinmetall, o.J.). Für mittelständische Betriebe im Zulieferumfeld entstehen dadurch Nachhaltigkeitsanforderungen, denen sie gerecht werden müssen, ohne dass eigene Kapazitäten für deren Umsetzung vorhanden sind.

Diese Konstellation ist für die Lobbyarbeit bedeutsam: Nachhaltigkeit ist in Bremen nicht abstrakt, sondern in konkreten Branchendynamiken verankert und sie trifft auf einen Mittelstand, der strukturell unter besonderem Druck steht. Das gilt auch und besonders für die Ausbildung. Einer-

seits steigen die inhaltlichen Anforderungen, etwa durch die Standardberufsbildposition (SBBP) „Umweltschutz und Nachhaltigkeit“. Die SBBP bezeichnen seit 2021 in Kraft getretene berufsübergreifende, verbindliche Mindestinhalte der dualen Ausbildung, die grundlegende Kompetenzen vermitteln und in allen Ausbildungsordnungen zu berücksichtigen sind. Die SBBP „Umweltschutz und Nachhaltigkeit“ umfasst insbesondere die Befähigung zu nachhaltigem Handeln im Arbeitskontext sowie die Reflexion von Ressourcennutzung und Zielkonflikten (BiBB, 2026). Andererseits ist der bremische Ausbildungsmarkt strukturell belastet: Seit 2008 sind im Land Bremen gut 1.000 Ausbildungsplätze verloren gegangen, der Anteil ausbildender Betriebe ist gesunken, und Bremen weist bundesweit die höchste Quote junger Menschen ohne Berufsabschluss auf. Im Jahr 2024 kamen nur 69 Ausbildungsstellen auf 100 geeignete Bewerber*innen (Arbeiternehmerkammer Bremen, o.J.). Hieraus ergibt sich nicht nur ein Problem für strukturell benachteiligte Jugendliche, sondern auch für Betriebe.

Kleine und mittlere Unternehmen konkurrieren in Bremen direkt mit Konzernen um einen ohnehin begrenzten Bewerber*innenkreis. Mercedes Benz, Airbus, Rheinmetall und weitere Großkonzerne, die mit professionellem Employer Branding, attraktiven Ausbildungsbedingungen und umfangreichen Ressourcen für Schulkooperationen und Berufsorientierungsmessen werben, verschaffen sich so einen Vorteil gegenüber KMU. Handwerk und Mittelstand müssen im Vergleich mit deutlich weniger Mitteln das Interesse der potenziellen Auszubildenden wecken. Das Thema Nachhaltigkeit in der Ausbildung bietet hier theoretisch ein Differenzierungsmerkmal. Doch um es glaubwürdig nutzen zu können, fehlen häufig Zeit, Ressourcen und vor allem konkrete, übertragbare Umsetzungsbeispiele.

Hinzu kommt die angespannte wirtschaftliche Situation im Land Bremen, aufgrund welcher für viele Unternehmen die kurzfristige Sicherung der wirtschaftlichen Stabilität im Vordergrund steht (Handelskammer Bremen, 2024). Dies hat zur Folge, dass die Offenheit gegenüber Themen wie Nachhaltigkeit und BBNE, welche auf den ersten Blick nicht unmittelbar zu diesem Ziel beitragen, häufig begrenzt ist. Nachhaltigkeit wird im betrieblichen Kontext daher oft als „zusätzliche Aufgabe“ wahrgenommen.

Dabei sind diese Themen langfristig eng mit Fragen der Zukunftsfähigkeit und dem Fortbestehen von Unternehmen verknüpft. Die Herausforderung besteht für viele Betriebe darin, diesen Zusammenhang zu erkennen und in konkrete betriebliche Praxis zu überführen.

Gleichzeitig zeigt sich im Lobbyraum Bremen, dass einige Betriebe bereits Ansätze und Aktivitäten im Bereich Nachhaltigkeit verfolgen, diese jedoch nicht unbedingt als solche benennen oder strategisch weiterentwickeln. Eine zentrale Eigenschaft des Lobbyraums besteht daher darin, diese bestehenden Aktivitäten sichtbar zu machen und als Ausgangspunkt für weitere Entwicklung zu nutzen.

Der Lobbyraum bewegt sich somit in einem Spannungsfeld zwischen vorhandenen Potenzialen und begrenzten Ressourcen, zwischen Interesse und Zurückhaltung sowie zwischen Zukunftsfähigkeit und kurzfristigen betrieblichen Anforderungen. Diese Ausgangssituation, welche durch eine starke Industriestruktur mit erheblichem Transformationsdruck, einen strukturell schwachen Ausbildungsmarkt und Ungleichheit zwischen Großunternehmen und Mittelstand geprägt ist, beeinflusst die Gestaltung der Lobbyarbeit und die Wahl der Zugänge und Formate maßgeblich.

2.1.2 Zugänge

Was Sie in diesem Kapitel erwartet:

- a) Zugänge entstehen iterativ, nicht durch starre Planung.
- b) Einstieg über interessierte Akteur*innen und bestehende Netzwerke.
- c) Persönliche Kontakte und informelle Gespräche sind entscheidend.
- d) Kompetenzorientierung erleichtert den Einstieg.

Der Zugang zu KMU lässt sich nur bedingt im Voraus planen. Lineare und klar durchstrukturierte Vorgehensmodelle stoßen in der Praxis häufig an Grenzen, insbesondere dann, wenn sie mit einem hohen zeitlichen Aufwand für die Unternehmen verbunden sind. Auch die direkte Ansprache

von Geschäftsführenden als primäre Zielgruppe erweist sich im Rahmen dieses Lobbyraums als wenig wirksam.

Vor diesem Hintergrund entwickelt sich die Arbeit im Lobbyraum nicht entlang eines festen Plans, sondern im Austausch mit der Praxis. Zugänge entstehen iterativ: Maßnahmen werden erprobt, Rückmeldungen aufgenommen, Teilnahmen evaluiert und Ansätze entsprechend angepasst. Viele der tragfähigen Formate und Herangehensweisen ergeben sich erst im Prozess und lassen sich im Vorfeld nicht vollständig überblicken.

Ein zentraler Ansatz besteht darin, zunächst diejenigen Akteur*innen einzubinden, die bereits Offenheit oder Interesse für Nachhaltigkeitsthemen mitbringen. Sie fungieren sowohl als Multiplikator*innen als auch als erste Ansprechpartner*innen. Hierbei tragen sie nicht nur das Thema in bestehende Netzwerke weiter, sondern öffnen diese Netzwerke auch als Zugang für die weitere Lobbyarbeit. Der Aufbau des Lobbyraums erfolgt dabei überwiegend über persönliche Kontakte, bestehende Netzwerke und die Teilnahme an Veranstaltungen. Informelle Gespräche und wiederkehrende Begegnungen spielen eine entscheidende Rolle, während formale Wege der Ansprache, beispielsweise über telefonische Kaltakquise, in den Hintergrund treten.

Auch die Wahl der Sprache beeinflusst den Zugang maßgeblich. Fachbegriffe wie *BBNE* sind in der direkten Ansprache selten anschlussfähig. Stattdessen zeigt sich, dass Themen, die unmittelbar an den betrieblichen Alltag anknüpfen, wie etwa Fachkräftesicherung, Ausbildungsqualität oder Mitarbeitendenbindung, als Türöffner dienen. Über diese Themen lassen sich Inhalte von BBNE indirekt vermitteln und in einen für die Unternehmen relevanten Kontext einordnen.

Darüber hinaus erweist sich ein kompetenzorientierter Ansatz als besonders wirksam. Anstatt Defizite zu betonen, werden bestehende Aktivitäten und Kompetenzen sichtbar gemacht und als Ausgangspunkt für weitere Entwicklung genutzt. Dies senkt Einstiegshürden und stärkt die Motivation, sich intensiver mit dem Thema auseinanderzusetzen. Es wird ein Ansatz verfolgt, der auf Selbstanalyse, Anerkennung und Weiterentwicklung des bereits Vorhandenen aufbaut.

Gleichzeitig wird deutlich, dass die begrenzten Ressourcen vieler Unternehmen eine zentrale Herausforderung darstellen. Immer wieder werden gut verständliche Argumente hervorgebracht: die Wirtschaftlichkeit ist wichtiger, das Personal ist zu knapp, es gibt zu viel andere und vermeintlich wichtigere Arbeit. Hinzu kommt, dass Nachhaltigkeit in vielen Unternehmen zwar grundsätzlich positiv bewertet wird, jedoch nicht als dringliches Thema gilt. Dadurch entsteht eine Diskrepanz zwischen Einsicht und tatsächlichem Handeln.

Während die Position der Unternehmen nachvollziehbar ist, hat die Lobbyarbeit auch gezeigt, dass Probleme wie Fachkräftemangel und Mitarbeitendenbindung nicht losgelöst von den Themen der Nachhaltigkeit und der BBNE sind. Umso wichtiger ist es, Angebote so zu gestalten, dass sie unmittelbar anschlussfähig sind und keinen zusätzlichen Aufwand erzeugen, sondern sich in bestehende Strukturen integrieren lassen.

Ein weiterer Aspekt ist die Arbeitsrealität der Ausbilder*innen, die häufig stark ausgelastet sind. Neue Anforderungen oder als neu wahrgenommene Inhalte werden daher zunächst als zusätzliche Belastung eingestuft, insbesondere wenn deren unmittelbare Relevanz, etwa durch Prüfungen, noch nicht sichtbar ist. Selbst, wenn die Umsetzung der SBBP „Umweltschutz und Nachhaltigkeit“ sich theoretisch ohne großen Mehraufwand nahtlos in das Ausbildungsgeschehen einfügen lässt, ist es schwierig, die Ansprechpartner*innen davon zu überzeugen.

Auch bereits engagierte und motivierte Einzelpersonen in Unternehmen – einzelne Ausbilder*innen oder Nachhaltigkeitsmanager*innen – stehen vor der Schwierigkeit BBNE-Maßnahmen vor der Führungsebene zu rechtfertigen und/oder Mitstreiter*innen zu gewinnen, um gemeinsame Workshops durchzuführen und Ergebnisse umzusetzen.

Mithilfe von verschiedenen Dialog-, Informations-, Vernetzungs- und Workshopformaten bietet der Lobbyraum vielfältige Möglichkeiten, mit dem Thema und gleichgesinnten Unternehmer*innen und anderen relevanten Playern (z.B. Kammern und Weiterbildungsinstitutionen) in Kontakt zu kommen und Wissen für den Ausbau von BBNE zu erwerben (s. auch Kapitel 2.1.4).

Zusätzlich zu dedizierten Formaten wird LinkedIn genutzt, um auch online und dezentral für Veranstaltungen zu werben. Ergänzend dient es, um in Veranstaltungen gewonnene Erkenntnisse mit einer größeren Gruppe zu teilen und Interesse an dem Thema und für den Lobbyraum zu wecken. Auch fachliche Inhalte können hier leicht zugänglich aufgearbeitet und verbreitet werden.

Wichtig ist, Kontakte, die geschlossen werden, zu sichern: Haben interessierte Personen sich für eine Veranstaltung angemeldet (online oder vor Ort), so werden sie um ihre Erlaubnis gebeten, wieder durch den Lobbyraum kontaktiert werden zu dürfen. Langsam, aber stetig bildet sich so ein Verteiler für den Lobbyraum, in welchem Interessierte immer wieder die Gelegenheit zur Teilnahme erhalten. Dies stellt sich als großer Vorteil heraus (s. auch Kapitel 2.1.3).

Die Deutsche KlimaStiftung als lokal in Bremen angesiedelte Stiftung war vor Beginn des Projektes BBNE Lobby in anderen Sektoren der (B)BNE vernetzt, sodass im Zuge der Lobbyarbeit nicht an bereits bestehende, passende Kontakte zu KMU angeknüpft werden konnte. In Hinblick auf die kurze Laufzeit des Projektes von zwei Jahren steht die Lobbyarbeit vor allem unter dem Stern des Herstellens von Kontakten und des Aufbaus von Vertrauen, um aus persönlichen Kontakten eine Lobby zu bilden. Der Fokus liegt damit zunächst weniger auf inhaltlicher Vertiefung als vielmehr auf dem Aufbau von Beziehungen, Vertrauen und Sichtbarkeit.

Auch unter diesen Voraussetzungen konnten tragfähige Netzwerke aufgebaut und erste Wirkungen erzielt werden. Dies zeigt, dass der Aufbau eines Lobbyraums auch ohne bestehende Unternehmensnetzwerke möglich ist, er jedoch einen stärkeren Fokus auf Beziehungsaufbau erfordert.

2.1.3 Zentrale Erkenntnisse

Was Sie in diesem Kapitel erwartet:

- a) Lobbyarbeit erfordert Flexibilität, Beharrlichkeit, Vertrauen und Kontinuität.
- b) Interesse $\neq$ Teilnahme $\rightarrow$ wiederholte Ansprache nötig.

Aus der Arbeit im Lobbyraum lassen sich mehrere grundlegende Erkenntnisse ableiten, die für die Gestaltung von Lobbyarbeit relevant sind. Ein zentraler Faktor ist die **Flexibilität**. Zwar bietet eine anfängliche Planung Orientierung, in der Praxis wird jedoch deutlich, dass sich Zielgruppen, Bedarfe und geeignete Zugänge erst im Verlauf erschließen. Die Entwicklung wirksamer Ansätze erfolgt daher iterativ: Maßnahmen werden erprobt, reflektiert und weiterentwickelt. Viele erfolgreiche Formate entstehen nicht im Vorfeld, sondern im Prozess.

Eng damit verbunden ist die Notwendigkeit von **Beharrlichkeit**. Auch wenn Unternehmen grundsätzlich Interesse zeigen, führt dies nicht automatisch zu einer aktiven Beteiligung. Zwischen einem ersten Kontakt und einer tatsächlichen Teilnahme liegt häufig ein längerer Entscheidungsprozess, der von den internen Rahmenbedingungen der Unternehmen geprägt ist. Wiederholte Ansprache und kontinuierliche Präsenz sind daher notwendig, um Beteiligung zu ermöglichen.

Damit einher geht die Bedeutung von **Kontinuität**. Vertrauen entsteht nicht punktuell, sondern über wiederkehrende Kontakte und verlässliche Beziehungen. Persönliche Ansprechpartner*innen spielen dabei eine zentrale Rolle. Finden zögerliche Unternehmen und Partner*innen in einigen Monaten andere Ansprechpartner*innen vor, muss eine neue Vertrauensbasis geschaffen werden, auf welcher die weitere Arbeit aufgebaut werden kann.

Diese Faktoren verdeutlichen, dass Zeit eine entscheidende Rolle spielt. Der Aufbau eines funktionierenden Netzwerks erfordert Geduld und eine langfristige Perspektive. Schnelle Ergebnisse sind in der Regel nicht zu erwarten. Vielmehr entwickelt sich Wirkung schrittweise über wiederholte Kontakte, zunehmendes Vertrauen und wachsende Beteiligung.

Inhaltlich zeigt sich, dass ein vertieftes Verständnis der betrieblichen Realität eine zentrale Grundlage für wirksame Lobbyarbeit darstellt. Dieses entsteht durch Gespräche mit Ausbilder*innen, Personalverantwortlichen und weiteren betrieblichen Akteur*innen sowie durch die Einbindung in bestehende Netzwerke. Auf dieser Basis wird deutlich, dass Themen wie Nachhaltigkeit und BBNE selten als direkter Einstieg funktionieren. Stattdessen ist es notwendig, an bestehenden Herausforderungen der Unternehmen anzuknüpfen und diese als Ausgangspunkt zu nutzen.

Besonders wirksam erweist sich dabei ein kompetenzorientierter Ansatz. Wenn Unternehmen ihre eigenen Stärken und bereits vorhandenen Aktivitäten erkennen, verändert sich die Perspektive auf das Thema. Nachhaltigkeit wird nicht mehr als zusätzliche Aufgabe wahrgenommen, sondern als Weiterentwicklung bestehender Praxis. Dies erleichtert den Einstieg und fördert die Bereitschaft zur weiteren Auseinandersetzung.

Die Rolle der Deutschen KlimaStiftung ist die Begleitung der Unternehmen auf dem Weg zur erfolgreichen Einbettung von BBNE: Was ist bereits vorhanden, was wird gut gemacht und welche Potenziale ergeben sich daraus? Die Erfahrung im Lobbyraum zeigt, dass das Erkennen der eigenen Fähigkeiten und Stärken eine größere Motivation bietet sich weiter dem Thema zu widmen – es wird klar, dass ein Anfang bereits getan ist, und weitere Schritte nicht groß und einschüchternd sein müssen. Dieser kompetenzorientierte Ansatz hat sich als besonders wirksam erwiesen, da er an bestehende Strukturen anknüpft und keinen zusätzlichen Druck erzeugt.

Neben der Flexibilität, die Angebote und Ansprache an die Zielgruppe anzupassen, ist auch eine gewisse Beharrlichkeit in Kombination mit Geduld und Zeit nötig. Auch, wenn Unternehmen für eine erste Ansprache erreicht werden können, sind diese aus ihren eigenen Gründen oft gehemmt, sich einem längeren Angebot wie einem Workshop oder einer Fortbildung zu widmen. Das Gleiche gilt für andere Kooperationspartner*innen, Verbände, Institutionen, etc. Hier zeigt sich, dass Interesse nicht automatisch zu Teilnahme führt.

Die Lobby steht mit ihren Angeboten zur Verfügung und weist auf diese hin. Es hat sich gezeigt, dass Unternehmen sich dem Angebot zuwenden,

wenn sie bereit sind. Dies verdeutlicht die Bedeutung von Kontinuität in der Ansprache: Wiederholte, aber unaufdringliche Kontaktpunkte erhöhen die Wahrscheinlichkeit einer späteren Beteiligung. Zunächst müssen die richtigen Partner*innen und Unternehmen gefunden werden, diese müssen durch passende und wiederholte Ansprache motiviert werden und dann müssen sie die Zeit aufbringen, die Angebote der Lobby in Anspruch zu nehmen.

Der Aufbau wirksamer Lobbystrukturen ist ein langfristiger Prozess, der kontinuierliche Arbeit erfordert. Schnelle Ergebnisse sind mit der Lobbyarbeit – wie zu erwarten – also nicht zu erzielen.

Schließlich wird deutlich, dass die jeweiligen Ausgangsbedingungen eines Lobbyraums einen erheblichen Einfluss auf die Ausgestaltung der Arbeit haben. Ob bereits Netzwerke bestehen oder erst aufgebaut werden müssen, beeinflusst sowohl die Geschwindigkeit als auch die Schwerpunktsetzung. Entscheidend ist, diese Bedingungen zu reflektieren und die eigene Vorgehensweise daran auszurichten.

Für die Weiterentwicklung der Lobbyarbeit bedeutet dies, dass Strukturen geschaffen werden sollten, die über Projektlaufzeiten hinaus Bestand haben. Der Aufbau von Netzwerken ist ein langfristiger Prozess, der Verstärkung und Kontinuität in der Betreuung der Netzwerke benötigt.

2.1.4 Weiterentwicklung

Was Sie in diesem Kapitel erwartet:

- a) Formate orientieren sich an Bedarfen der Unternehmen.
- b) Quick Wins und langfristige Perspektiven wirken motivierend.
- c) Peer-to-Peer-Austausch erhöht Relevanz und Umsetzbarkeit.

Die Weiterentwicklung von Formaten im Lobbyraum orientiert sich konsequent an den Bedarfen und Rahmenbedingungen der Betriebe. Ziel ist es, Zugänge zu schaffen, die einen möglichst einfachen Einstieg ermöglichen und gleichzeitig konkrete Anknüpfungspunkte für die Weiterarbeit bieten. Dabei steht nicht die Vermittlung von Wissen im Vordergrund,

sondern die Frage, wie Unternehmen ins Handeln kommen und vorhandene Ansätze weiterentwickeln können.

Eine wichtige Grundlage für die Formate im Lobbyraum bildet das vorangegangene Projekt GEKONAWI (Kiepe et al., 2019), in dem bereits eine fachlich fundierte Basis für die Umsetzung der SBBP „Umweltschutz und Nachhaltigkeit“ geschaffen wurde. Die im Lobbyraum entwickelten Formate knüpfen an diese Inhalte an und übertragen sie in stärker praxisorientierte und anschlussfähige Kontexte.

Ein bewusst niedrigschwellig gestaltetes Einstiegsformat ist **WeiterGedacht**, ein monatlicher Online-Austausch, der gemeinsam mit der Verbundpartnerin Hochschule Bremerhaven umgesetzt wird. Das Format findet einmal im Monat für eine Stunde zur Mittagszeit statt und ermöglicht es den Teilnehmenden, sich mit unterschiedlichen Themen rund um Nachhaltigkeit und BBNE auseinanderzusetzen. Durch die zeitliche Einbettung und das digitale Format lässt sich die Teilnahme gut in den Arbeitsalltag integrieren, wodurch auch Interessierte erreicht werden, die sich nicht auf umfangreichere Formate einlassen können oder wollen.

Inhaltlich basiert es auf kurzen Impulsen durch Expert*innen mit anschließender Diskussion. Im Vordergrund stehen nicht vertiefte Qualifizierungsprozesse, sondern die Vermittlung von praxisnahen Impulsen, sogenannten „Lern-Nuggets“, sowie die Vernetzung von Interessierten. Für die Lobbyarbeit erweist sich dieses Format als besonders wertvoll, da es kontinuierliche Kontaktpunkte schafft, die Sichtbarkeit erhöht und zur Erweiterung des Netzwerks beiträgt.

Während WeiterGedacht einen ersten Zugang ermöglicht, setzt die **VisionsSchmiede** stärker auf vertiefte Auseinandersetzung mit bestehenden und zukünftig möglichen Aktivitäten im Bereich Nachhaltigkeit und BBNE innerhalb von Unternehmen. Im Mittelpunkt des Workshops steht eine kompetenzorientierte, strukturierte Bestandsaufnahme, die als Grundlage für die Identifikation von Entwicklungsmöglichkeiten dient. Darauf aufbauend werden sowohl kurzfristig umsetzbare Maßnahmen als auch längerfristige Perspektiven erarbeitet. Ein besonderer Fokus liegt dabei auf sogenannten „Quick Wins“, also Maßnahmen, die mit überschaubarem Aufwand umgesetzt werden können und sichtbare Ergebnisse liefern. Pa-

parallel dazu entwickeln die Teilnehmenden eine gemeinsame Vision ihrer zukünftigen Unternehmenspraxis und setzen diese in Beziehung zu Nachhaltigkeit und BBNE. Dieses Format erweist sich als besonders motivierend, da es sowohl unmittelbare Umsetzungsschritte ermöglicht als auch eine übergeordnete Orientierung bietet.

Ergänzend dazu übernimmt das Konferenzformat **VisionsForum** eine besondere Rolle im Lobbyraum. Es dient sowohl der Wissensvermittlung als auch der Vernetzung, fungiert als Multiplikator für weiterführende Angebote und trägt dazu bei, den Lobbyraum insgesamt sichtbarer zu machen. Im Zentrum stehen praxisnahe Einblicke und der Austausch zwischen unterschiedlichen Akteur*innen, insbesondere Unternehmen mit ersten Umsetzungserfahrungen. Die thematische Ausrichtung orientiert sich an aktuellen betrieblichen Herausforderungen, wodurch eine hohe Anschlussfähigkeit erreicht wird. Neben Impulsen bieten interaktive Elemente wie Workshops die Möglichkeit, eigene Fragestellungen zu bearbeiten und erste Ansätze für die Umsetzung im eigenen Unternehmen zu entwickeln. Insgesamt zeigt sich, dass Konferenzformate wie das VisionsForum vor allem dann wirksam sind, wenn sie nicht als isolierte Einzelveranstaltung gedacht werden, sondern als Bestandteil eines größeren Prozesses. Sie schaffen Aufmerksamkeit, ermöglichen erste Zugänge und stärken das Netzwerk. Sie entfalten ihre Wirkung jedoch insbesondere im Zusammenspiel mit weiterführenden Formaten des Lobbyraums.

Das **Sensibilisierungsgespräch zur Umsetzung der SBBP „Umweltschutz und Nachhaltigkeit“** ist ein flexibles Format, welches in den Unternehmen mit den jeweiligen Ansprechpartner*innen durchgeführt wird. Es kann sowohl als Einstieg als auch als vertiefender Zugang genutzt werden und bildet damit eine flexible Schnittstelle zwischen erster Ansprache und weiterführender Zusammenarbeit. Im Zentrum steht ein kurzer inhaltlicher Impuls zur Standardberufsbildposition, der die grundlegenden Anforderungen sowie mögliche Ansatzpunkte zur Umsetzung im Unternehmen erläutert. Daran anschließend werden offene Fragen der Beteiligten beantwortet und erste, niedrigschwellige Umsetzungswege gemeinsam skizziert. Der Fokus liegt dabei auf der direkten Übertragung in den jeweiligen betrieblichen Kontext.

Das Gespräch ist sowohl als Zwiegespräch als auch in kleineren Gruppen möglich. Bei Bedarf kann auf das Sensibilisierungsgespräch eine tiefergehende Fortbildung zum Umsetzen der Standardberufsbildposition für alle Betroffenen im Unternehmen folgen. Damit fungiert das Format als möglicher Ausgangspunkt für eine weiterführende systematische Verankerung von BBNE in der betrieblichen Praxis.

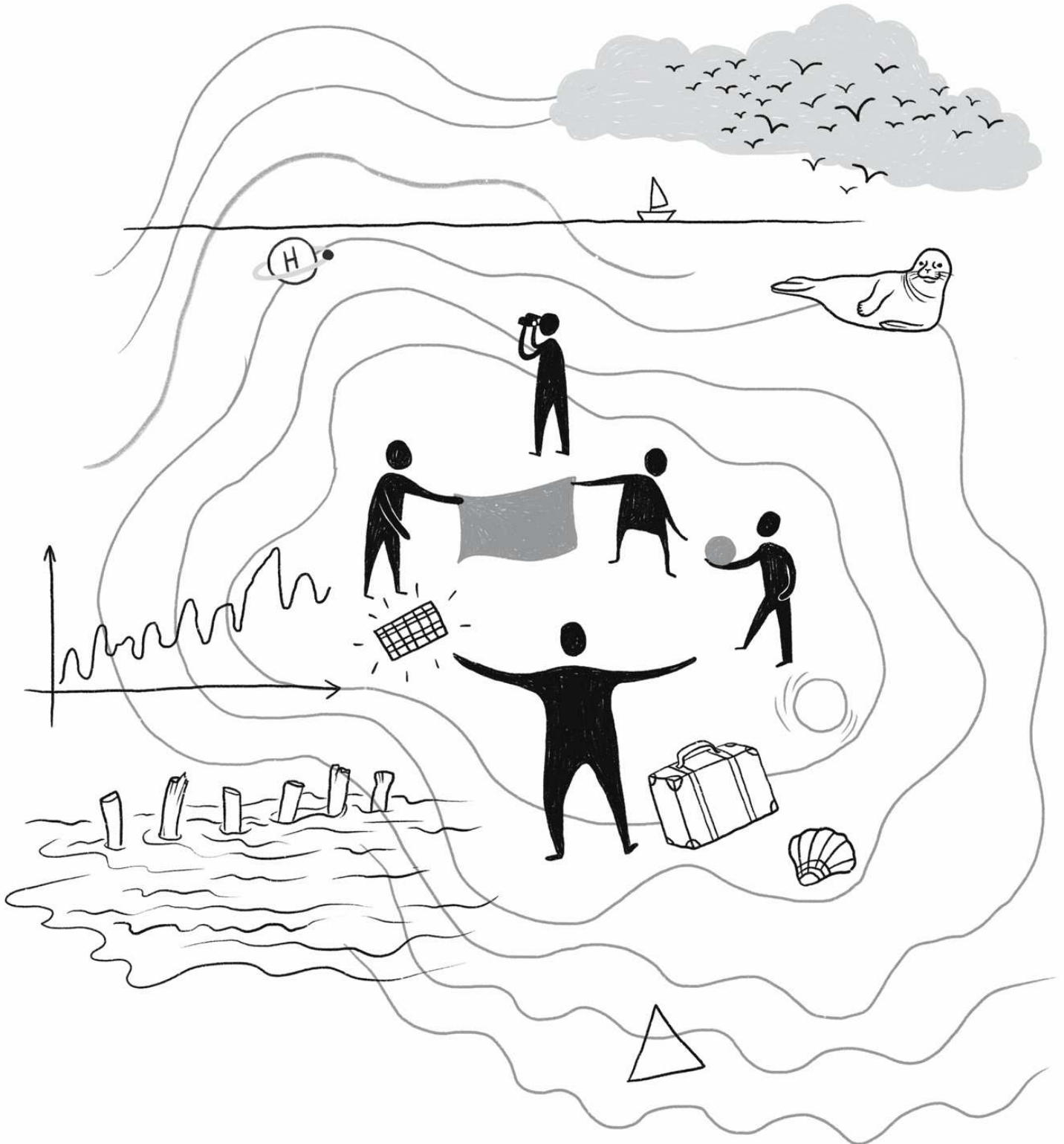
2.1.5 Ausblick

Der Lobbyraum Bremen zeigt, dass der Aufbau tragfähiger BBNE-Strukturen in kleinen und mittleren Unternehmen möglich ist – auch ohne bestehende Unternehmensnetzwerke und unter schwierigen wirtschaftlichen Rahmenbedingungen. Durch iterative Vorgehensweise, den konsequenten Anschluss an betriebliche Realitäten und einen ressourcenorientierten Ansatz konnten Vertrauen aufgebaut, Zugänge geschaffen und erste Wirkungen erzielt werden.

Für die Verstetigung ist entscheidend, dass die Lobby als sich gegenseitig stützende Gemeinschaft verstanden wird. Unternehmen, die bereits erste Schritte in Richtung BBNE gegangen sind, werden selbst zu Multiplikator*innen. Diese wechselseitige Unterstützung zeigt sich langfristig als tragfähig und bildet die Grundlage für eine dauerhafte Verankerung von BBNE im regionalen Ausbildungsgeschehen.

Lobbyarbeit in diesem Sinne lohnt sich dauerhaft und kann vertieft und ausgeweitet werden. Sie begleitet Unternehmen im Wandel, stärkt ihre Handlungsfähigkeit, schafft Vernetzung und hält das Thema Nachhaltigkeit in der Ausbildung lebendig.

2.2 Lobbyraum Bremerhaven und umzu – Wandel im Takt der (Ge-)Zeiten



Was Sie in diesem Kapitel erwartet:

- a) Bremerhaven und umzu als Beispiel eines Lobbyraums zwischen strukturell erzwungener Veränderungshistorie und der Sehnsucht nach selbstbestimmter Zukunftsgestaltung.
- b) Der stetige Gezeitenwechsel des Wattenmeers als Leitbild für einen BBNE-Perspektivwechsel.
- c) Formate als erfahrbare Lernräume im Bremerhavener Kontext, die trotz hoher Belastung im Ausbildungsalltag Selbstwirksamkeit und Gestaltungsmut für nachhaltige Transformation erfahrbar machen.

Der Lobbyraum Bremerhaven und umzu ist kein klar abgegrenzter geografischer Raum, sondern ein relationales Gefüge. Die Bezeichnung „umzu“ – „eine im Land Bremen und Niedersachsen übliche Formulierung für im Umland, drumherum, aus der Umgebung“ (Wiktionary, 2026) trifft den Charakter, entfaltet sich doch der Raum als Wirkungsraum über regionale Grenzen hinweg - unter anderem in Richtung Bremen, Oldenburg, Wilhelmshaven und Cuxhaven. Das Geflecht aus Akteur*innen, Institutionen und Initiativen ist weniger durch administrative Zugehörigkeit als durch Beziehungen, gemeinsame Themen und geteilte Transformationsanliegen und -zwänge verbunden.

Bremerhaven selbst ist seit jeher ein Ort des Aufbruchs zu neuen Horizonten. Hier begegneten sich ganz unterschiedliche Vorstellungen von Zukunft – manche versuchten oder mussten über diesen Hafen vor dem, was für sie an Zukunft „zu Hause“ noch möglich war, fliehen. Manche wanderten von hier ganz bewusst mit der Idee davon aus, dass sie ihre Zukunft in eigenen Händen halten. Die Region ist zudem geprägt von wiederkehrenden Erfahrungen tiefgreifenden Strukturwandels. Insbesondere der Wandel der Hafenwirtschaft hat wirtschaftliche und soziale Veränderungen mit sich gebracht, die vielfach nicht aktiv gestaltet, sondern von den Menschen vor Ort erlebt wurden. Diese Erfahrungen und Einschnitte wirken bis heute nach und prägen den Umgang mit Veränderung sowie die Wahrnehmung von Gestaltungsmöglichkeiten.

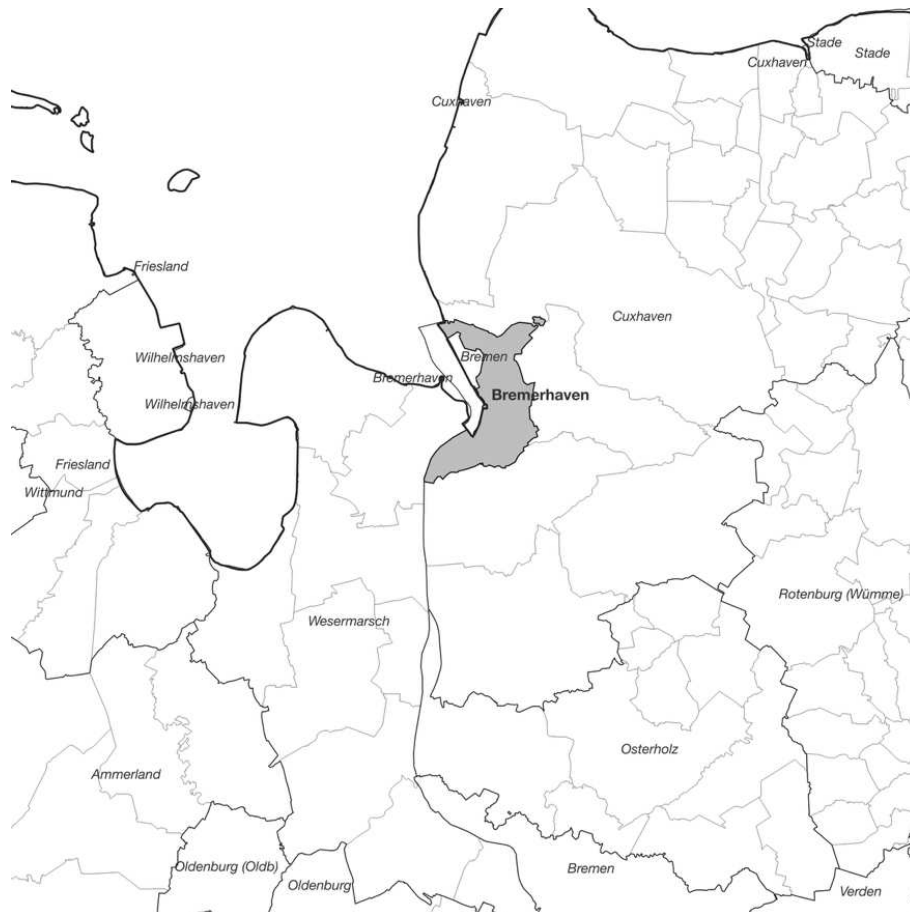


Abbildung 2) Bremerhaven und umzu (eigene Darstellung)

Vor diesem Hintergrund stellt sich die Frage, wie anschlussfähig eine Idee der Nachhaltigkeit in der betrieblichen Praxis ist (bzw. sein kann), die häufig mit Leitbildern wie “weniger ist mehr” verbunden ist. Häufig wird sie als zusätzlicher Anspruch wahrgenommen, während Ausbildungs- und Arbeitsalltag ohnehin bereits stark verdichtet sind. BBNE wird so nicht selten zu einem zusätzlichen Thema, das kaum *auch noch* zu bewältigen ist. Und doch zeigt sich in der Lobbyarbeit in dieser Region auch ein anderes Bild: Neben Skepsis und Erschöpfung gibt es ebenso Offenheit, Neugierde und die Bereitschaft, Wandel aktiv mitzugestalten – insbesondere dann, wenn dieser als relevant, gemeinschaftlich und umsetzbar erlebt wird.

Bremerhaven und umzu zeichnet sich durch eine weitere Besonderheit aus: die enge Verflechtung von sozial-ökonomischen Entwicklungen mit einem hochdynamischen Naturraum: dem Wattenmeer. Die unmittelbare Nähe des Lobbyraums zum UNESCO-Weltnaturerbe Wattenmeer in der Nordsee bringt eine besondere gesellschaftliche und wirtschaftliche

Verantwortung mit sich. So ist es nicht nur ein einzigartiger Naturraum, sondern auch ein sichtbares Mahnmal für die Fragilität ökologischer Systeme – und damit für die Dringlichkeit nachhaltigen Handelns. Dieses Watt bildet eine zentrale Bezugsfolie für das Verständnis des Wandels in der Lobbyregion. Es ist kein statischer Ort. Es zeigt sich im Rhythmus von Ebbe und Flut, verschwindet und kehrt zurück. Es verändert sich fortlaufend und bringt dabei immer neue Strukturen hervor. In diesem Rhythmus wird sichtbar, dass Veränderung nicht linear verläuft, sondern in Phasen mit unterschiedlichen Geschwindigkeiten, und oft in Zwischenräumen geschieht. Diese Dynamik spiegelt sich auch im Lobbyraum wider: Transformation entsteht hier weniger durch lineare Planung als durch das Zusammenspiel von Beziehungen, Gelegenheiten und dem richtigen Zeitpunkt.

Für BBNE eröffnet dieser Kontext eine spezifische Lern- und Gestaltungsdimension. Nachhaltigkeit zeigt sich nicht als feststehendes Ziel, sondern als fortlaufender Aushandlungsprozess im Spannungsfeld ökologischer, ökonomischer und sozialer Anforderungen. Lobbyarbeit bedeutet in diesem Zusammenhang, Räume zu schaffen, in denen diese Aushandlungsprozesse sichtbar, verhandelbar und gestaltbar werden.

2.2.1 Eigenschaften des Lobbyraums Bremerhaven und umzu

Der Lobbyraum Bremerhaven und umzu ist dabei mehr als ein geografischer Ort, sondern eher ein vielschichtiger Raum, in dem wirtschaftliche, soziale und ökologische Dynamiken ineinandergreifen. Er bildet ein lebendiges Geflecht aus Menschen, Initiativen und Institutionen. Strukturelle Veränderungen treffen hier auf neue Ideen, eng verknottete Netze auf noch lose Enden in Form von neuen Gedanken und Möglichkeiten.

Bremerhaven und umzu steht so exemplarisch für eine Region, in der Fragen von Zukunftsfähigkeit, sozialer Teilhabe und wirtschaftlicher Neuausrichtung zusammenlaufen – und konkret und für die Menschen vor Ort nahbar und alltagstauglich beantwortet werden müssen. Die Region lässt sich als ein herausgeforderter und zugleich dynamischer Wirtschafts- und Lebensraum beschreiben. Historisch gewachsen aus zumeist wenig ökolo-

gisch nachhaltigen Betrieben der Hafenwirtschaft, Fischerei und Werftindustrie, hat sie in den vergangenen Jahren tiefgreifende gesellschaftliche Transformationsprozesse durchlaufen. Der Rückgang traditioneller Industriezweige führte zu strukturellen Herausforderungen, die bis heute nachwirken – wirtschaftlich, sozial und auch in den Erfahrungen der Menschen. Gleichzeitig haben sich neue Entwicklungslinien herausgebildet: Tourismus, Wissenschaft und Dienstleistungen gewinnen zunehmend an Bedeutung. Einrichtungen der Klimaforschung sowie maritime Innovationen prägen heute das Profil der Region ebenso wie angewandte Forschungen zu Wasserstoff als Antriebsmittel (Seestadt Bremerhaven, 2026). Bremerhaven und umzu war nicht nur in den Hochphasen der Auswanderungsjahre ein Raum, in dem sich zentrale gesellschaftliche Entwicklungen verdichteten. Er ist es auch heute (wieder).

Der Lobbyraum ist dabei nicht klar begrenzt. Wie im Wattenmeer unterschiedliche Lebensräume ineinandergreifen – Priele, Salzwiesen, Sandbänke –, so besteht auch dieser Lobbyraum aus vielfältigen sozialen, wirtschaftlichen und institutionellen Teilräumen. Jeder bringt eigene Perspektiven, Geschwindigkeiten und Logiken mit sich. Diese Vielfalt ist dabei kein Nebenaspekt, sondern prägt den Raum in besonderer Weise. Wie im Wattenmeer, in dem sich über 10.000 Tier- und Pflanzenarten den Lebensraum teilen (vgl. Nationalpark Wattenmeer, 2026). Einige sind nur für kurze Zeit sichtbar, andere dauerhaft präsent. Manche prägen das System auf den ersten Blick, andere wirken im Verborgenen – und sind doch unverzichtbar für das Funktionieren des Ganzen. Mit Blick auf die BBNE bedeutet dies: Nachhaltigkeit entsteht im Zusammenspiel unterschiedlicher Interessen, Erfahrungen und Handlungsmöglichkeiten – und muss immer wieder neu ausgehandelt werden.

Gleichzeitig verweist die Dynamik des Wattenmeers auf eine zentrale Herausforderung: Stabilität entsteht nicht durch Stillstand, sondern durch Anpassungsfähigkeit. Für organisationale Kontexte bedeutet dies, dass nachhaltige Entwicklung nicht als einmal erreichter Zustand gedacht werden kann, sondern als kontinuierlicher Prozess des Lernens, Verlernens und Neuausrichtens – im Takt der (Ge-)Zeiten.

2.2.2 Zugänge – Arbeiten mit und nicht gegen Bewegung

Die Gestaltung von Zugängen im Lobbyraum folgt weniger einer linearen Logik, als dass sie sich viel mehr an den bestehenden Dynamiken im Feld orientiert. Im Mittelpunkt des Lobbyraums steht die Frage, wo bereits Bewegung – und damit verbunden Energie, Dynamik und Beziehungen – vorhanden ist und wie diese aufgegriffen und weiterentwickelt werden kann. Statt zusätzliche Anforderungen zu schaffen, setzt die Lobbyarbeit auf Anschlussfähigkeit an betriebliche Realitäten. Nachhaltigkeit wird dabei nicht als Zusatzaufgabe verstanden, sondern als Perspektivverschiebung im Umgang mit bestehenden Herausforderungen. Ein zentraler Ansatz dabei ist die konsequente Beziehungsorientierung: Zugänge in diesem Lobbyraum entstehen über **Vertrauen, Gespräche und gemeinsame Erfahrungen**. Erst auf dieser Grundlage können Themen wie Nachhaltigkeit als relevant und gestaltbar wahrgenommen werden.

Es galt vor allem, Zugänge zum Lobbyraum zu ermöglichen, die nicht als zusätzliche Belastung wahrgenommen werden, sondern als Einladung zum Innehalten und Weiterdenken. Diese Perspektive knüpft an Ansätze der Intrapreneurship Education im Ausbildungskontext (vgl. Frank et al., 2016) an, die nicht primär unternehmerisches Handeln im engeren Sinne adressieren, sondern **Selbstwirksamkeit, Gestaltungskompetenz und Verantwortungsübernahme** fördern.

Die entwickelten Formate – von Dialogräumen über Zukunftswerkstätten bis hin zu experimentellen Lernsettings wie dem Educational Escape Room – folgen dabei einer gemeinsamen Logik: Sie schaffen temporäre Räume, in denen andere Formen des Denkens und Handelns erprobt werden können. Lernen wird als erfahrungsbasierter Prozess gestaltet, der kognitive, emotionale und praktische Dimensionen miteinander verbindet. Auch hier zeigt sich die Analogie zum Wattenmeer: Einige dieser Räume entstehen nur für einen Moment – wie freigelegte Flächen bei Ebbe. Andere entwickeln sich weiter und gewinnen an Stabilität. Manche bleiben zunächst unscheinbar und entfalten ihre Wirkung erst im Nachgang. Gemeinsam ist ihnen, dass sie Vielfalt ermöglichen und einladen. Gerade in dieser Vielfalt liegt eine zentrale Qualität für die BBNE im Lobbyraum – denn nachhaltige Entwicklung entsteht nicht durch Vereinheit-

lichung, sondern durch das produktive Zusammenspiel unterschiedlicher Sichtweisen und Handlungsmöglichkeiten.

Die Erfahrung aus unserer Lobbyarbeit lehrte uns dabei: Wenn es gelingt, Räume zu schaffen, die als sicher, offen und relevant erlebt werden, entsteht die Bereitschaft, sich auch in komplexen und herausfordernden Zeiten mit Themen auseinanderzusetzen, die fordern. Oder anders formuliert: Wo Menschen sich gesehen und gehört fühlen, also dort, wo wir ihnen mit Gleichwürdigkeit begegnen, beginnt Veränderung oft ganz leise – und gewinnt dann an Kraft.

2.2.3 Herausforderungen – Zwischen Ebbe und Flut

Die Arbeit im Lobbyraum bewegte sich in einem Feld von Spannungen, die sich nicht auflösen ließen, weshalb sie „im Moment dazwischen“ gestaltet werden musste; in eben jenen kurzen Momenten zwischen der (Über-)Last des betrieblichen Ausbildungsalltags und der Wahrnehmung, dass es Alternativen gibt, dass etwas anderes möglich ist.

Eine zentrale Herausforderung lag hier vornehmlich in der Gleichzeitigkeit unterschiedlicher Zeitlogiken: Während betriebliche Kontexte häufig durch kurzfristige Anforderungen, Effizienz- und Produktionsdruck geprägt sind, (berufs-)schulische durch eine lineare und enge Taktung, zielt BBNE auf langfristige Transformationsprozesse. Für unseren Lobbyraum bedeutet dies, Wege zu finden, in denen die verschiedenen Zeitlogiken koexistieren können - und BBNE nicht als Zusatz, sondern als Perspektivverschiebung zu gestalten. Eine, die andere Formen des Umgangs ermöglicht, mit dem, was bereits da ist.



Illustration 7) Ebbe und Flut

Hinzu kommt die spezifische Erfahrung in der Region: Transformation wurde in Bremerhaven und umzu über lange Zeit hinweg vielfach, wie eingangs beleuchtet, als etwas erlebt, das von außen übergestülpt wird und es den Menschen schwerer macht. BBNE steht damit vor der Herausforderung, nicht als weiterer Veränderungsimpuls “von außen” zu wirken, sondern als etwas, das gewählten Wandel eröffnet.

In unserem Umgang mit diesen Spannungsfeldern folgten wir einem suchenden, adaptiven Vorgehen. In Anlehnung an Hochmann und Möller (2024) lässt sich dies als ein behutsames „Hacken“ (eng.) bestehender Strukturen beschreiben: als gezieltes Öffnen von entscheidenden Zwischenräumen, in denen neue Praktiken erprobt werden. Das ermöglicht es, innezuhalten, wahrzunehmen und neu zu justieren – eine Qualität, die auch Pourian (2021) als zentral für den Umgang mit den Krisen der Gegenwart beschreibt.

In diesem Sinne wird Bildung im Lobbyraum nicht nur als Vermittlung verstanden, sondern als ein Prozess der Aneignung – wach, kenntnisreich und kritisch (vgl. überblicksartig Bieri, 2011, S.62). Diese drei Dimensionen durchziehen die Arbeit im Lobbyraum wie ein wiederkehrender Tidenrhythmus. Sie zeigen sich in der Gestaltung von Formaten, in der Art der Zusammenarbeit und in der Haltung gegenüber Unsicherheit und Wandel.

Die Erfahrung aus der Lobbyarbeit zeigt, dass gerade in diesen Zwischenräumen – zwischen Belastung und Möglichkeit, zwischen Skepsis und Offenheit – produktive Dynamiken entstehen können. Oder anders formuliert: Wandel im Lobbyraum Bremerhaven und umzu vollzieht sich nicht trotz der Spannungen, sondern durch sie – im Zulassen und dem Sich-Einlassen auf den Takt der BBNE-(Ge-)Zeiten.

2.2.4 Zentrale Erkenntnisse – Was im Watt sichtbar wird

Die zentrale Erkenntnis aus dem Lobbyraum ist in diesem Sinne so einfach wie anspruchsvoll: Veränderung beginnt nicht mit fertigen Lösungen und mit klaren Vorgaben, über die wir als BBNE-Begleiter*innen entscheiden. Sondern mit Begegnung, mit Aufmerksamkeit für den passenden Moment

und mit dem Mut, auch matschigen Boden zu betreten, bei dem man nicht ganz sicher ist, was darin und darunter ist. Im Rückblick zeigt sich, dass viele Entwicklungen nicht planbar waren. Man kann das Watt eben nicht einfach betreten, wann und wie man will. Man kann es nur betreten, indem man sich auf seine Bedingungen einlässt und dem Vorhandenen Respekt zollt.

So entwickelte sich auch unsere Lobby im Einlassen auf die Gegebenheiten im Raum, durch die Verbindungen im Gespräch. Im Kern ergaben sich daraus fünf zentrale Erkenntnisse:

Vertrauen als Voraussetzung von Zusammenarbeit zeigt sich als grundlegende Bedingung für gelingende Kooperation. Vertrauen entsteht durch wiederholte gemeinsame Erfahrungen sowie durch das ernsthafte Einbeziehen unterschiedlicher Perspektiven. Vertrauen ist damit als relationale und prozesshafte Ressource zu verstehen, die sich im Vollzug sozialer Praxis entwickelt.

Wandel braucht Träume und Trauer: Nachhaltige Entwicklung ist stets mit Unsicherheiten, Spannungen und auch Verlustprozessen verbunden. Diese Ambivalenzen sind nicht als Störfaktor zu bewerten, sondern als struktureller Bestandteil von Veränderungsprozessen. Bildung kann in diesem Zusammenhang als Prozess verstanden werden, der nicht auf Eindeutigkeit zielt, sondern die Fähigkeit stärkt, mit Mehrdeutigkeit und Unsicherheit reflexiv umzugehen.

Gemeinsam „Erste*r“ sein: Einzelne können viel bewegen – aber nicht allein. Engagierte Personen setzen oft erste Impulse. Nachhaltige Wirkung entsteht jedoch dort, wo diese Impulse aufgegriffen, verbunden und weitergetragen werden.

Strukturen verändern sich langsamer als Menschen: Während viele Individuen bereits Offenheit und Bereitschaft für Veränderung zeigen, bleiben organisationale und institutionelle Strukturen häufig träge. Hier liegt eine zentrale Aufgabe von BBNE: Brücken zu bauen zwischen individueller Motivation und struktureller Veränderung.

Zukunft als bereits vorhandenes, aber unverbundenes Potenzial: In der Region bestehen vielfältige Zukunftsvorstellungen, die jedoch häufig nicht systematisch miteinander verbunden sind. Zukunft erscheint damit weniger als Mangel an Ideen, sondern als Frage ihrer Relationierung und kollektiven Bearbeitung.

Diese Erkenntnisse lassen sich in Bezugnahme zum Bild des Wattenmeeres verdichten: Unterschiedliche Lebensformen existieren nebeneinander. Sie begegnen sich nicht immer direkt – und sind doch Teil eines gemeinsamen Systems. Nachhaltige Entwicklung entsteht nicht durch Vereinheitlichung, sondern durch das bewusste In-Beziehung-Setzen von Vielfalt. Es geht also nicht darum, alle in dieselbe Richtung zu bewegen. Sondern darum, wahrzunehmen, in welche Richtungen Bewegung bereits geschieht – und diese so miteinander zu verbinden, dass daraus etwas Tragfähiges entstehen kann. Diese Haltung knüpft an das Wiederentdecken des Wahrnehmens als Kultur der (Selbst-)Bildung an. Und verweist auf ein Bildungsverständnis im Sinne Bieris (bezugnehmend aufs Gesamtwerk, 2011), in dem Menschen sich Kultur – und damit auch Bildung in ihrer Arbeits- und Lebenswelt – wach, kenntnisreich und kritisch aneignen.

Im Lobbyraum Bremerhaven und umzu zeigt sich: Wenn diese Aneignung gelingt, entsteht etwas, das sich schwer messen, aber deutlich spüren lässt. Immer dann, wenn die Zuversicht, dass Wandel nicht nur ertragen werden muss, sondern gestaltet werden kann, auf ganz vielfältige Art und Weise wahrgenommen und als wahr angenommen wird. Vielleicht ist genau das die wichtigste Erkenntnis aus unserem Lobbyraum: Dass im Takt der (Ge-)Zeiten nicht nur etwas vergeht – sondern immer auch etwas entsteht.

2.2.5 Wenn etwas entsteht, weil es wahrnehmbar wird

Lernen wird also als ein gemeinsamer Prozess verstanden, der Reflexion und Austausch einschließt. In diesem Kontext übernimmt die Hochschule Bremerhaven eine vermittelnde und impulsgebende Rolle an der Schnittstelle von Wissenschaft und Praxis. Sie schafft Räume für Begegnung, initiiert Dialoge und gestaltet Lernprozesse. Ziel ist es, Wissen in erfahrungs-

basierten Formaten zugänglich zu machen, Selbstwirksamkeit zu fördern und zur aktiven Mitgestaltung von Transformationsprozessen zu befähigen. Der Lobbyraum entwickelt sich als ein experimenteller Erfahrungsraum.

Aus den oben genannten Herausforderungen von zeitlichen Ressourcen, von kurzfristigem Handlungsdruck und langfristigen Transformationszielen, in einer gesellschaftlich und wirtschaftlich von Krisen geprägten Zeit, ergibt sich die Notwendigkeit von Formaten, die langfristige Perspektiven eröffnen und gleichzeitig unmittelbar relevant sind. Der Umgang mit diesen Herausforderungen ist pragmatisch und kreativ zugleich: Bestehende Beziehungen werden genutzt, um gezielt kleine, wirksame Impulse zu setzen. Eine besondere Rolle spielt dabei die Gestaltung von Formaten als “Regenerationsräumen”, die neben (fachlichem) Austausch auch ein Innehalten, Perspektivwechsel und neue Denkansätze ermöglichen.

Unter Zeitdruck und in verdichteten Situationen entstehen neue Perspektiven. In den unterschiedlichen Formaten werden Routinen hinterfragt, wird Nachhaltigkeit konkret erlebbar und Selbstwirksamkeit erfahrbar gemacht. Teilnehmende lernen, komplexe Systeme zu verstehen, Wechselwirkungen zu erkennen und ihre Handlungsspielräume darin zu verorten. Ziel ist kein einfaches Lösungswissen, sondern ein vertieftes Verständnis, das Orientierung in komplexen Situationen ermöglicht.

Viele Beteiligte teilen ähnliche Zukunftsbilder, die jedoch oft noch unverbunden nebeneinanderstehen. Die Formate setzen genau hier an: Sie schaffen Erfahrungsräume, in denen Perspektiven und Kompetenzen verbunden werden. Analog zum Wattenmeer, in dem alles miteinander in Beziehung steht und sich ständig verändert, werden komplexe Systeme erfahrbar gemacht und auf berufliche Kontexte übertragen.

Die zugrunde liegende Frage lautet: *Wie wollen wir zukünftig arbeiten, wirtschaften und leben?* In den Formaten verbinden sich individuelle Perspektiven mit kollektiven Aushandlungsprozessen und Lobbyarbeit wird als aktiver Gestaltungsraum gelebt.

2.2.6 Formate, die wirken und bewegen

Auf Basis einer durch Entrepreneurship Education informierten Perspektive und unter Nutzung von bestehenden, erprobten Ansätzen wurden erfahrungsbasierte Bildungsformate konkret für den Kontext der BBNE in der Region weiterentwickelt. Es sind Formate, die Selbstwirksamkeit fördern, zum Ausprobieren einladen, Reflexion ermöglichen und konkrete Anknüpfungspunkte für die Praxis bieten. Charakteristisch sind interdisziplinärer und intergenerationeller Austausch sowie die Ansprache des „ganzen Menschen“ (kognitiv, emotional und körperlich). Zu den zentralen Formaten gehören:

- Educational Escape Rooms mit BBNE-Fokus
- Lernreise Systems Thinking und Doing
- Zukunftswerkstätten
- Niedrigschwellige dialogbasierte Austauschformate, digital und analog

Die Formate sind keine statischen Angebote, sondern entwickeln sich kontinuierlich weiter. Sie entstehen im Zusammenspiel von Menschen, Kontext und Erfahrung und spiegeln damit die Dynamik des Lobbyraums wider. Die folgenden Abschnitte geben Einblicke in diese Praxis der Formate und zeigen, wie nachhaltiges Denken und Handeln im beruflichen Kontext konkret angestoßen werden kann.

BBNEscape

Das Educational Escape Game Modul *BBNEscape* dient als niedrigschwelliger, spielerischer Zugang zu komplexen Themen. Ziel dieses interdisziplinären Wahlmoduls an der Hochschule Bremerhaven, das in drei aufeinanderfolgenden Semestern durchgeführt wurde, ist es, Fragestellungen erfahrbar zu machen und Reflexions- sowie Diskussionsprozesse anzustoßen. Unter Begleitung und Konzeption von Karen Albers und Thomas Kunze, die bereits in der Lehrer*innenfortbildung Escape-Game-Module umgesetzt hatten, wurde unter Bezugnahme von Themen des Fachkräfte-

wandels und der Nachhaltigkeit in der Region ein BBNE-spezifisches Format weiterentwickelt.

Der Kurs gliedert sich in vier Phasen. Zunächst erfolgt eine Analyse bestehender Escape Games, dann die Entwicklung eigener Prototypen mit gegenseitigem Testen und Feedback. Anschließend arbeitet die Gruppe an einem gemeinsamen Spiel mit übergreifender Storyline, wobei Recherche, Iteration und Abstimmung zentral sind. Die finale Phase umfasst Präsentationen vor externen Teilnehmenden, unter anderem im Rahmen einer studentisch organisierten Abschlussveranstaltung sowie bei den Sommer- und Winterkonferenzen am Ende des Semesters.

Besonders prägend sind die Momente, in denen Lernprozesse sichtbar werden, etwa wenn Rätsel erfolgreich gelöst oder eigenständige Mechaniken entwickelt werden. Aus zunächst getrennt arbeitenden Gruppen entsteht im Verlauf des Semesters ein Team, das gemeinsam Verantwortung übernimmt. Ein besonderes Highlight stellte zudem die Auszeichnung des Escape Games „Wattenmeer“ mit dem Goldenen Plietsch 2026 dar.

Das Format leistet einen konkreten Beitrag zur BBNE, indem es nachhaltige Themen nicht nur vermittelt, sondern erfahrbar macht. Die entwickelten Prototypen haben das Potenzial, in Betrieben eingesetzt zu werden und dort sowohl Mitarbeitende als auch Entscheidungsträger*innen zum Nachdenken und Austausch anzuregen. Das Fazit aus dem Modul: Nachhaltige Entwicklung wird besonders dann greifbar, wenn sie aktiv erlebt und gemeinsam gestaltet wird.

Lernreise Systems Thinking und Doing für BBNE

Für die *Lernreise Systems Thinking und Doing für BBNE*, durchgeführt in Kooperation mit der *BIS Wirtschaftsförderung Bremerhaven*, und unter Leitung von Kurt Klusch von *Mit WeitBlick* ist die Frage Ausgangspunkt, wie sich komplexe Zusammenhänge in der BBNE sichtbar und bearbeitbar machen lassen. Zentrales Element ist die Arbeit mit systemischen Visualisierungen, die Wechselwirkungen und Dynamiken in Organisationen verdeutlichen. Teilnehmende reflektieren dabei ihre eigene

Rolle im System und erprobten Handlungsmöglichkeiten. Individuelle Perspektiven werden dabei bewusst mit kollektiver Reflexion verbunden.

Kurt Klusch, Moderator der Lernreise, verdeutlicht: „Am Anfang stand für mich die Frage, wie man etwas sichtbar machen kann, das man zwar spürt, aber kaum greifen kann. Die Idee einer Systems Map war dabei ein erster Anker. Daraus hat sich Schritt für Schritt eine Lernreise entwickelt, die immer mehr an Tiefe gewonnen hat. Mir war wichtig, einen Raum zu schaffen, in dem Menschen ausprobieren können – einen Raum, in dem Unsicherheit erlaubt ist und abstrakte Themen greifbar werden. Gerade im Kontext von Nachhaltigkeit sind viele strukturelle Herausforderungen schwer sichtbar.

Besonders eindrücklich war die visuelle Begleitung durch eine Graphic Facilitatorin. In der gemeinsamen Betrachtung wurde deutlich, wie unterschiedlich Wahrnehmungen sind – und wie wertvoll genau diese Vielfalt ist.

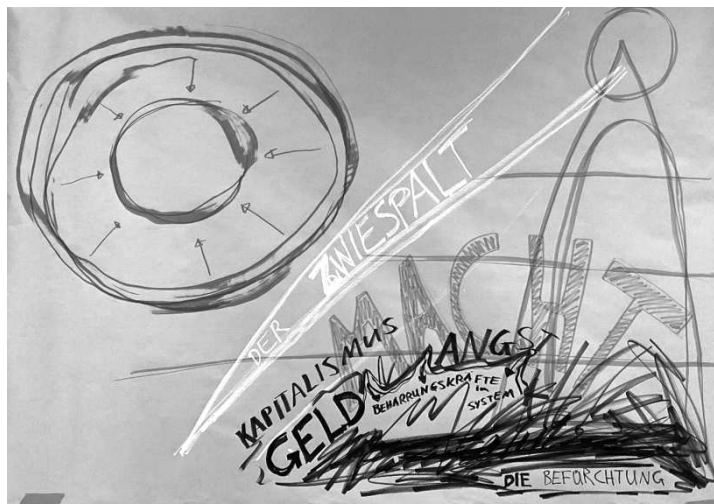


Abbildung 3) Graphic Facilitation Lernreise (Céline Rohlfen)

Die Wirkung zeigt sich oft in kleinen Momenten: wenn Menschen beginnen, Dinge anders zu sehen oder erste Schritte auszuprobieren. Für mich liegt darin der Kern: Veränderung kommt in Bewegung, auch wenn sie nicht sofort sichtbar ist.

Im Kern geht es darum, innezuhalten und sich zu fragen: Welche Rolle spiele ich im System? Welche Muster wirken – und wo kann ich ansetzen? Gleichzeitig wird klar, dass Veränderung nicht geradlinig verläuft. Gerade

deshalb ist es wichtig, geduldig zu bleiben und sich auf diesen Prozess einzulassen.“

Das Format macht exemplarisch deutlich, wie BBNE als Prozess der systemischen Selbstverortung gestaltet werden kann. Lernen erfolgt nicht nur über Inhalte, sondern über Erfahrung, Reflexion und das bewusste In-Beziehung-Setzen zur eigenen Praxis.

BBNE Zukunftswerkstatt

Wie gelingt es, Generationen in Organisationen zusammenzubringen und gemeinsam die Zukunft der Arbeit zu gestalten? Diese Frage steht im Mittelpunkt des Formats Zukunftswerkstatt, eines partizipativen Ansatzes, der Mitarbeitende, Auszubildende und Führungskräfte nicht nur in den Dialog bringt, sondern aktiv in Gestaltungsprozesse einbezieht. Zukunftswerkstätten schaffen dafür strukturierten Raum: methodisch fundiert, erprobt in der Praxis und anpassungsfähig an unterschiedliche Organisationskontexte.

Das in Kooperation mit den *LogistikLotsen für die Metropolregion Nordwest* und *bremen digitalmedia* durchgeführte Veranstaltungsformat wurde als Zukunftswerkstatt „IT meets Logistik“ in drei Teilen erprobt: Nachwuchskräfte aus Logistik und IT erarbeiteten dabei zunächst gemeinsam ihre Vorstellungen von Ausbildung im Jahr 2030 und brachten dabei Themen wie Mitgestaltung, sinnstiftende Arbeit, Zukunftskompetenzen und den verantwortungsvollen Umgang mit Künstlicher Intelligenz ein. Die Erkenntnisse wurden in nächsten Schritten mit Ausbilder*innen und Entscheider*innen geteilt und diskutiert, sowie von Studierenden der Hochschule Bremen um konkrete praktische Ansätze der Nachhaltigkeit im Betrieb erweitert.

Das Format verbindet Methoden der strategischen Vorausschau und Zukunftsforschung mit einem klar partizipativen Ansatz: Teilnehmende werden nicht als Adressaten von Informationen behandelt, sondern als aktive Mitgestalter*innen. Im Mittelpunkt stehen generationsübergreifende Beteiligung, Nachhaltigkeit und die Entwicklung gemeinsamer Zukunftsbilder.

ZUKUNFTSWERKSTATT „IT MEETS LOGISTIK“

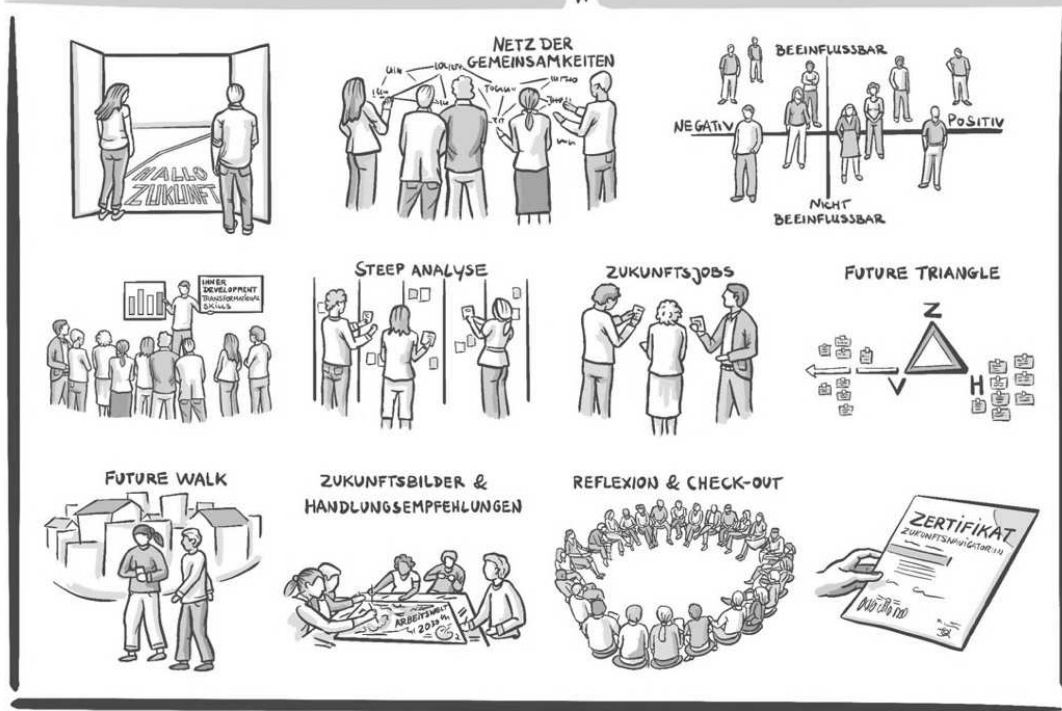


Abbildung 4) Ablauf Zukunftswerkstatt (Olaf Kock)

Seine besondere Wirkung entfaltet das Format, wenn Generationen auf Augenhöhe in Austausch treten und aus Einzelperspektiven gemeinsame Visionen entstehen. Die Ergebnisse zeigen, dass junge Menschen von Ausbildung und Arbeitsumfeld mehr erwarten als fachliche Qualifikation: Sie wollen Verantwortung übernehmen, Sinn erleben und Zukunft mitgestalten. Für Organisationen bedeutet das, dass in Zukunftswerkstätten neue Formen des Miteinanders ausgehandelt werden. Stimmen der Teilnehmenden werden sichtbar, Perspektiven zusammengeführt und ein realistischeres Bild gemeinsamer Ziele entsteht. Ein Train-the-Trainer-Ansatz ermöglicht die zukünftige eigenständige Durchführung in Organisationen.

2.2.7 Ausblick – Mit der nächsten Flut

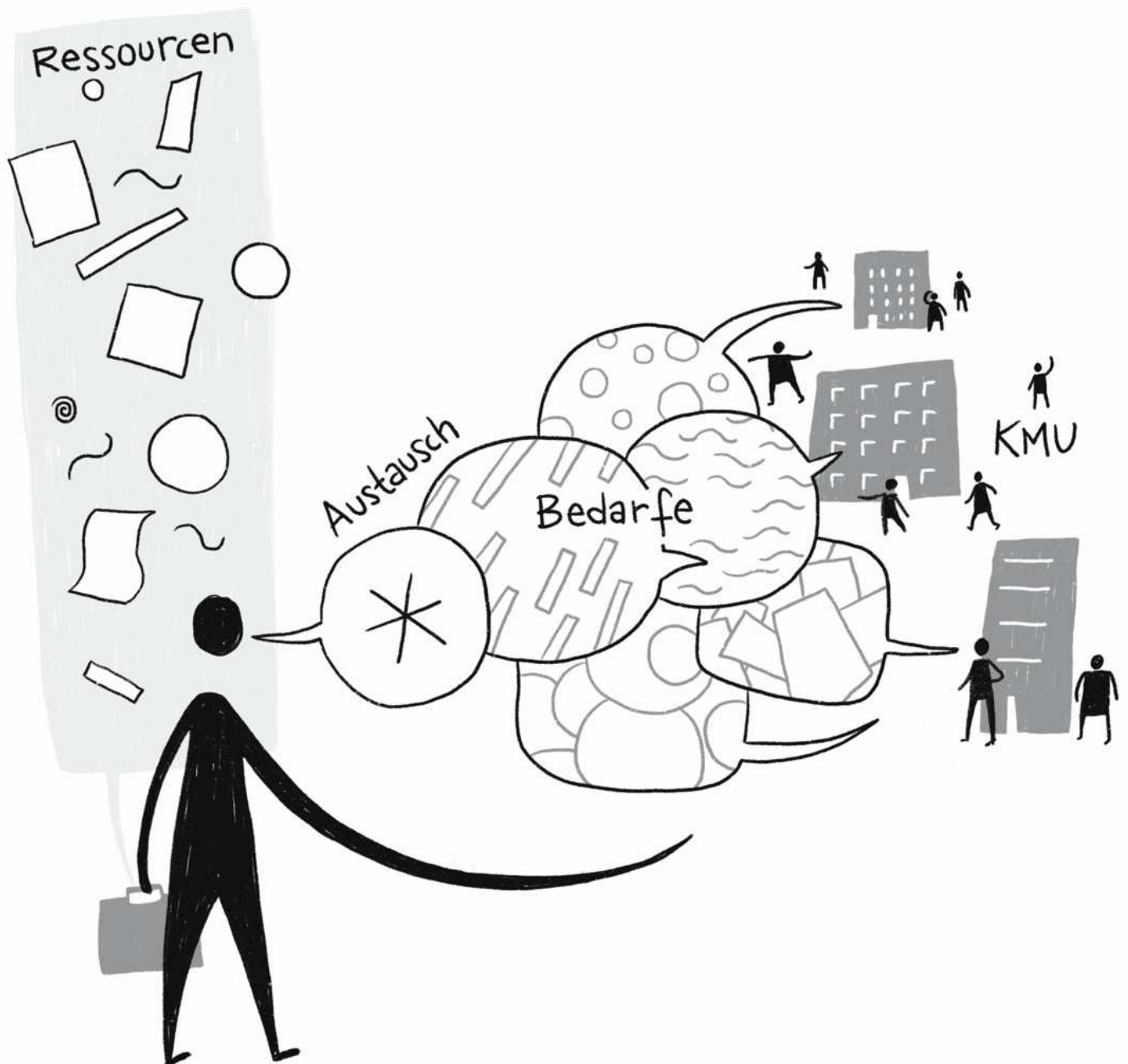
Der Lobbyraum Bremerhaven und umzu sowie dessen Formate sind nicht abgeschlossen, sondern bleiben in Bewegung. Wie das Watt sich mit jeder Flut verändert, so entwickeln sich auch die Beziehungen, Themen und Formate weiter. Seine Qualität liegt weniger in seiner Abgeschlossenheit als in seiner Beweglichkeit und Offenheit für neue Entwicklungen.

Die bisherigen Erfahrungen im Rahmen der BBNE-Lobbyarbeit zeigen, dass nachhaltige Transformation selten entlang linearer Planungslogiken verläuft. Vielmehr entsteht sie in situativen Konstellationen, in denen Anschlussfähigkeit, Beziehungsgestaltung und das Arbeiten mit bereits vorhandenen Dynamiken entscheidend sind. Nachhaltige Entwicklung wird damit weniger als steuerbarer Prozess sichtbar, sondern als kontinuierliche Aushandlung zwischen ökologischen, ökonomischen und sozialen Anforderungen. In Organisationen wie im regionalen Kontext zeigt sich dabei immer wieder, dass Veränderung dort wirksam wird, wo sie nicht als zusätzliche Anforderung, sondern als Perspektivverschiebung im Umgang mit bestehenden Praktiken verstanden wird.

Der Transfer der im Lobbyraum entwickelten Ansätze erfolgt daher weniger über formale Verstetigung als über Beziehung, Erfahrung und die Einbindung bestehender Netzwerke. Formate und Impulse wirken insbesondere dann weiter, wenn sie anschlussfähig an reale Arbeits- und Bildungskontexte bleiben und dort eigenständig weiterentwickelt werden können.

Der Ausblick bleibt damit bewusst offen: Der Lobbyraum ist kein abgeschlossenes Projekt, sondern ein sich weiterentwickelnder Zusammenhang von Praxis, Lernen und Gestaltung. Die nächste „Flut“ steht dabei sinnbildlich für kommende gesellschaftliche, wirtschaftliche und ökologische Veränderungen, die nicht vollständig vorhersehbar sind, aber gestaltbar bleiben. Entscheidend ist dabei weniger die Frage, ob sich etwas verändert, sondern wie diese Veränderungen wahrgenommen, aufgegriffen und gemeinsam gestaltet werden können. In diesem Sinne bleibt der Lobbyraum ein Feld, in dem Zukunft nicht festgeschrieben, sondern im Prozess des Handelns immer wieder neu hervorgebracht wird.

2.3 Lobbyraum Ostwestfalen-Lippe



Ausgangspunkt der Lobbyarbeit im Raum Ostwestfalen-Lippe (OWL) bildete die Analyse der Region mit besonderem Fokus auf ihre Ausbildungsbetriebe. Kleine und mittlere Unternehmen prägen die regionale Wirtschaftsstruktur in besonderem Maße (OWL GmbH, 2020, S. 8) und sind zudem zentrale Akteur*innen einer zukunftsorientierten Fachkräftequalifizierung (BiBB, 2025, S. 214). Deshalb bilden sie die Kernzielgruppe der Lobbyarbeit.

Ein wesentlicher Grundsatz der BBNE-Lobbyarbeit im Raum OWL bestand darin, nicht mit einem vorgefertigten Portfolio von Fortbildungsangeboten an die Unternehmen heranzutreten, sondern zunächst den Austausch mit ihnen zu suchen. Darüber sollte herausgefunden werden, welche Themen, Herausforderungen und Entwicklungsbedarfe die Unternehmen mit Blick auf ihre Ausbildungspraxis aktuell beschäftigen, um daraus ein für die Zielgruppe relevantes und anschlussfähiges Fortbildungsportfolio abzuleiten.



Abbildung 5) Lobbyraum Ostwestfalen-Lippe (eigene Darstellung)

2.3.1 Vorgehen und Erfahrungen bei der Lobbyarbeit

Was Sie in diesem Kapitel erwartet:

- a) Mehrschrittiger Zugang: (1) initialer Praxisworkshop, (2) Auswertung der Bedarfe, (3) Anpassung bestehender BBNE-Angebote, (4) Erstellung einer Portfolioübersicht und (5) Erprobung mit kontinuierlicher Netzwerkarbeit.
- b) Übergeordnete Themenfelder sind die Gewinnung und Bindung von Auszubildenden, ihre Vorbereitung auf zunehmend komplexe Arbeitsanforderungen und die Modernisierung der Ausbildung.

Das konkrete Vorgehen für die Erschließung des Lobbyraumes umfasst fünf Schritte, die in Abbildung 6 dargestellt sind. Diese werden im Folgenden beschrieben.

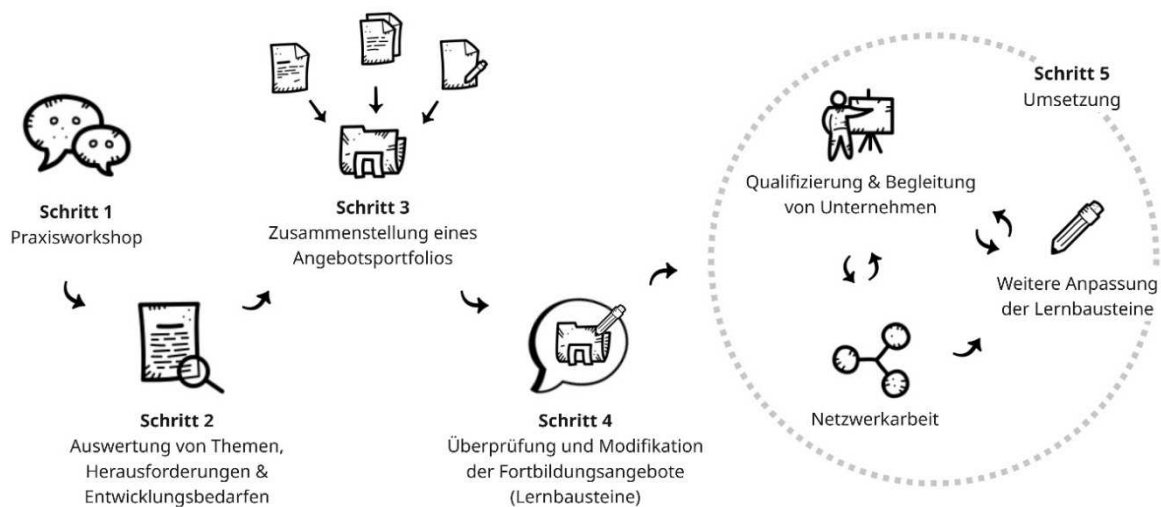


Abbildung 6) Vorgehen bei der Lobbyarbeit im Raum OWL (eigene Darstellung)

Als Startpunkt für den Austausch mit den Unternehmen wurde ein digitaler Praxisworkshop (Schritt 1) durchgeführt (s. Kasten unten). Ziel war ein offener Austausch mit Unternehmensvertreter*innen über ihre Vorstellungen, Perspektiven, Herausforderungen und Bedarfe hinsichtlich einer zukunftsfähigen Ausbildung. Dafür wurde zunächst ein kurzer, erzählgenerierender Impulsvortrag mit zentralen Befunden aus der Ausbildungsforschung gegeben. Auf dieser Grundlage wurden die Teilnehmenden eingeladen, über Ansätze, Herausforderungen und Entwicklungsbedarfe für

die Gestaltung einer zukunftsgerichteten Ausbildung in ihrem Unternehmen zu berichten. Die Beiträge der Teilnehmenden wurden über die gemeinsame Arbeit an einem digitalen Whiteboard gesammelt, strukturiert und in Form unternehmensspezifischer Profile schriftlich dokumentiert.

Praxisworkshop „Zukunftsfähige Ausbildung“

Ziel:	Erhebung von aktuellen ausbildungsbezogenen Themen, Herausforderungen und Entwicklungsbedarfen von Ausbildungsunternehmen
Zielgruppe:	Ausbildungs- und Personalverantwortliche, Geschäftsführende sowie mittleres Management von Ausbildungsbetrieben
Dauer:	90 Minuten
Format:	Digital oder analog durchführbar

Im zweiten Schritt wurde die Dokumentation des Workshops ausgewertet, um jene Herausforderungen und Entwicklungsbedarfe zu identifizieren, die von den Teilnehmenden im Workshop entweder direkt benannt oder implizit beschrieben wurden. Im Ergebnis konnten drei übergeordnete Themenfelder identifiziert werden innerhalb derer sich die Teilnehmenden Unterstützung wünschten:

- 1) Gewinnung und langfristige Bindung von Auszubildenden** als zentrale Herausforderung der betrieblichen Ausbildung („*Wie bleibt unsere betriebliche Berufsausbildung langfristig attraktiv?*“)
- 2) Vorbereitung von Auszubildenden auf zunehmend komplexe und sich wandelnde Arbeitsanforderungen** unter Berücksichtigung von veränderten gesellschaftlichen, wirtschaftlichen und ökologischen Rahmenbedingungen („*Welche Kompetenzen müssen wir über die Ausbildung entwickeln, um als Unternehmen künftig wettbewerbsfähig zu bleiben?*“)
- 3) Modernisierung der methodischen und inhaltlichen Ausgestaltung der Ausbildung** in Richtung des didaktischen State of the Art („*Wie können wir eine zukunftsfähige Ausbildung konkret umsetzen?*“)

Mit den vorab aufgeführten Themenfeldern wurde stets auch ein Entwicklungsbedarf verbunden. Zudem sind sie eng miteinander verzahnt. So handelt es sich bei 1) und 2) um übergeordnete strategische Themenfelder und Fragestellungen der Ausbildung, die in engem Zusammenhang mit der allgemeinen Unternehmensstrategie sowie zu übergeordneten gesellschaftlichen Entwicklungen stehen. Ihre Bearbeitung beeinflusst zugleich die konkrete Ausgestaltung der betrieblichen Ausbildungspraxis als operatives Themenfeld (3).

Die identifizierten Themenfelder wurden durch zwei weitere zentrale Erkenntnisse ergänzt: Erstens wurde deutlich, dass die Unternehmen ihre Ausbildungsaktivitäten sowie die damit verbundenen Herausforderungen bislang nur selten mit bestehenden öffentlich geförderten Programmen zur Förderung einer zukunftsfähigen Ausbildung in Verbindung bringen. Dabei werden unter der Überschrift BBNE seit fast 25 Jahren Maßnahmen zur Qualitätsentwicklung der beruflichen Ausbildung entwickelt, erprobt und mit dem Ziel des Praxistransfers umgesetzt (Rebmann & Schlömer, 2020, S. 328-329). Obwohl BBNE damit auf die Bearbeitung zentraler ausbildungsbezogener Herausforderungen in Unternehmen zielt, scheint dieser Zusammenhang aus betrieblicher Perspektive bislang nur begrenzt im Bewusstsein und in der Praxis von Unternehmen verankert zu sein.

Zweitens zeigte die Auswertung, dass die teilnehmenden Unternehmen ihr Ausbildungsangebot zwar als wichtige Säule zur Fachkräftesicherung sehen, dies bisher jedoch nur selten auf unternehmensstrategischer Ebene umfassend reflektieren. Diese Erkenntnis deckt sich mit Ergebnissen der Ausbildungsforschung. Diese zeigen, dass Unternehmen insbesondere in den letzten Jahren aufgrund vielfältiger Krisen (u. a. Covid-19-Pandemie, geopolitische Verwerfungen) nur begrenzte Kapazitäten für die strategische Auseinandersetzung mit ihrer betrieblichen Ausbildung blieben (Schlömer et al., 2024, S. 10). Zudem wird duale Ausbildung mehrheitlich von KMU angeboten, die selten über die finanziellen Ressourcen für eine eigenständige Ausbildungsabteilung verfügen. Entsprechend wird die Ausbildung von Mitarbeitenden umgesetzt, die diese Aufgabe zusätzlich zu ihrem Tagesgeschäft wahrnehmen (besonders Bahl et al., 2012).

Insgesamt bewegen sich Unternehmen damit in einem komplexen Spannungsfeld: Einerseits erfordern gesellschaftliche Entwicklungsprozesse (u. a. digitale Transformation, nachhaltige Entwicklung, demografischer Wandel) eine strategische Auseinandersetzung mit der Ausbildung (Kiepe, 2021, S. 53-73). Dabei stellt sich die Frage, welche neuen Anforderungen sich daraus für die Ausbildung ergeben – und wie Ausbildung dazu beitragen kann, diese gesellschaftlichen Entwicklungsprozesse aktiv mitzugestalten. Andererseits fehlen Unternehmen häufig die hierfür erforderlichen strukturellen und personellen Voraussetzungen. Insbesondere mangelt es an zeitlichen und materiellen Ressourcen sowie an pädagogischem Know-how, um entsprechende Veränderungen in der Ausbildung konzeptionell zu entwickeln, praktisch umzusetzen und dauerhaft zu verankern (überblicksartig Kiepe, 2021; Bahl et al., 2012).

Ausgehend von den im Praxisworkshop gewonnenen Erkenntnissen bestand der dritte Schritt des Vorgehens im Lobbyraum darin, bestehende, in der Praxis erprobte BBNE-Bildungsformate zu sichten und entlang der identifizierten Themenfelder und Entwicklungsbedarfe der Unternehmen zu modifizieren. Ein zentrales Anliegen war es dabei, die Angebote möglichst zeitsparend und ressourcenschonend für die Unternehmen auszugestalten. Im Ergebnis entstand eine Zusammenstellung von insgesamt sechs Fortbildungsangeboten, die es Unternehmen ermöglichen, sich auf strategischer Ebene mit der Attraktivität und den Kompetenzzielen ihrer Ausbildung sowie auf operativer Ebene mit der konkreten inhaltlich-didaktischen Ausgestaltung einer zukunftsfähigen Ausbildung auseinanderzusetzen.

Im vierten Schritt wurde eine Portfolioübersicht der Fortbildungsangebote erstellt. Diese bietet einen Überblick über die jeweiligen Kernanliegen der Angebote im Hinblick auf die betriebliche Ausbildung, ihre Zielgruppen (beispielsweise Geschäftsleitung, Ausbilder*innen, ausbildende Mitarbeitende) sowie ihre Dauer (drei bis vier Stunden). Um sicherzustellen, dass das Angebotsportfolio den Entwicklungsbedarfen der Unternehmen entspricht, wurde es in persönlichen Gesprächen mit den am Praxisworkshop beteiligten Teilnehmenden evaluiert und darauf aufbauend angepasst.

Schließlich wurde das Angebotsportfolio in einem fünften Schritt im Rahmen kontinuierlicher Netzwerkarbeit angeboten und in diesem Zusammenhang auch iterativ angepasst. Die Durchführung der Fortbildungsangebote erfolgte in unterschiedlichen Settings, darunter Ausbilder*innentagungen, Nachhaltigkeitsfestivals, Fachforen, unternehmensinternen Schulungen sowie Train-the-Trainer-Schulungen. Der Aufbau und die Struktur des Fortbildungsportfolios werden im Folgenden systematisch dargestellt.

2.3.2 Portfolio entwickelter Fortbildungsangebote

Ausgehend von den Erfahrungen und Erkenntnissen der Lobbyarbeit wurden auf Basis vorheriger öffentlich geförderter Projekte – insbesondere GEKONAWI (Kiepe et al., 2019) und InnoNE (Frerichs et al., 2019) – bestehende Fortbildungsangebote modifiziert und als insgesamt sechs Formate zusammengestellt. Diese sind so konzipiert, dass sie:

- möglichst wenig zeitlichen Aufwand für die Teilnehmenden verursachen;
- konkrete Konzepte, Ansätze und Instrumente liefern, die direkt in die Unternehmen weitergetragen werden können;
- flexibel sowohl analog als auch digital durchgeführt werden können.

Das Angebotsportfolio folgt insgesamt dem Prinzip eines modularen Baukastens mit flexibel kombinierbaren Elementen, die aufeinander aufbauen, aber dennoch auch unabhängig voneinander eingesetzt werden können. Die Fortbildungsangebote werden daher im Folgenden als Lernbausteine bezeichnet.

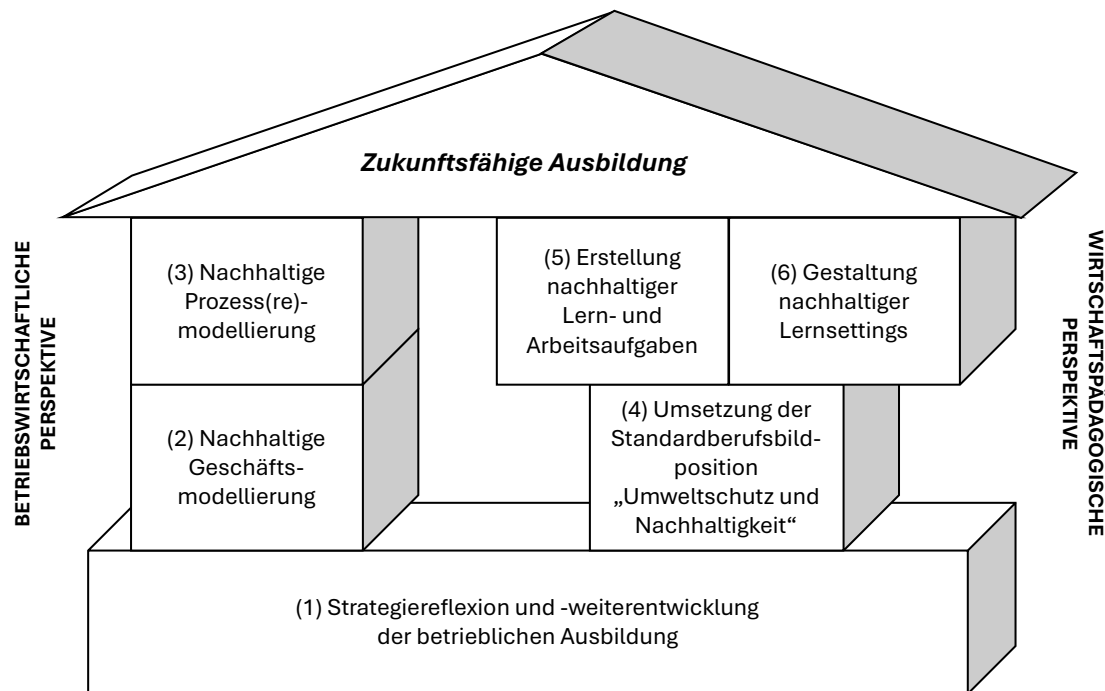


Abbildung 7) Bausteine im Angebotsportfolio im Raum OWL (eigene Darstellung)

Abbildung 7 gibt einen Überblick über die sechs Lernbausteine, mit denen der Lobbyraum OWL bespielt wurde. Sie alle verfolgen das übergeordnete Ziel der Förderung einer zukunftsfähigen Ausbildung. Dabei lassen sich die Lernbausteine in drei Gruppen gliedern:

(1) Startbaustein:

Den Startbaustein stellt ein Fortbildungsangebot zur Strategiereflexion und -weiterentwicklung der betrieblichen Ausbildung dar, dessen Durchführung allen Unternehmen empfohlen wird. Ausgangspunkt hierfür ist die Erkenntnis, dass viele Unternehmen zunächst eine grundlegende strategische Auseinandersetzung mit ihrer betrieblichen Ausbildung benötigen, um (Weiter-)Entwicklungsperspektiven sowie konkrete Unterstützungsbedarfe identifizieren zu können. Hierfür wurde der Ansatz der Geschäftsmodellierung für nachhaltiges Wirtschaften (Kiepe et al., 2019) auf den Ausbildungskontext übertragen.

(2) - (3) Betriebswirtschaftlich ausgerichtete Lernbausteine:

Diese Lernbausteine gehen von der Annahme aus, dass die Verknüpfung von Ausbildung mit unternehmensstrategischen Zielen sowie strategischen Mitgestaltungsmöglichkeiten von Auszubildenden zentrale Voraus-

setzungen für eine zukunftsfähige Ausbildung sind. Im Fokus steht die Frage, wie Auszubildende gezielt an unternehmensstrategischen Fragestellungen beteiligt werden können und welche Qualifizierungsbedarfe sich daraus für Ausbilder*innen ergeben. Die Bausteine arbeiten dafür mit Instrumenten der Geschäftsmodellierung in Anlehnung an Osterwalder und Pigneur (2011).

(4) - (6) Wirtschaftspädagogisch ausgerichtete Lernbausteine:

Diese Lernbausteine greifen die Erkenntnis auf, dass viele Ausbildungsverantwortliche – trotz pädagogischer Mindestqualifizierung nach Ausbildereignungsverordnung (AEVO) – Vertiefungsbedarfe hinsichtlich ihres pädagogischen Know-hows haben. Vor diesem Hintergrund fokussieren diese Bausteine operative Aufgaben, die die Planung und Umsetzung von konkreten Ausbildungssituationen betreffen. Dabei greifen sie wirtschaftspädagogische Grundlagen auf und vertiefen diese zugleich mit Blick auf das Thema Nachhaltigkeit.

Die Lernbausteine können ausgehend von betrieblichen Prioritäten ausgewählt werden. Dennoch wird empfohlen, mit dem Startbaustein (1) zu beginnen, da dieser den Orientierungsrahmen für die Auswahl der weiteren Lernbausteine legt. Für eine ganzheitliche Weiterentwicklung der betrieblichen Ausbildung empfiehlt sich das Durchlaufen aller Lernbausteine in der in diesem Kapitel dargestellten Reihenfolge.

Die Auswahl der Lernbausteine begleitet ein Gesprächsleitfaden zur Bedarfsanalyse. Dieser bietet eine Orientierung für die erste Kontaktaufnahme mit Unternehmen und unterstützt dabei:

- einen systematischen Einblick in den Status quo der betrieblichen Ausbildung zu erlangen;
- erste Bedarfe und Ziele der Unternehmen für die Weiterentwicklung ihrer Ausbildung zu erfassen;
- Unternehmen ausgehend davon zu Startpunkten für die Weiterentwicklung ihrer Ausbildung zu beraten.

Gesprächsleitfaden zur Bedarfsanalyse als erster individueller Kontaktpunkt mit den Unternehmen

Ziel:	Situations- und bedarfsgerechte Beratung von Unternehmen zu Ansatzpunkten für die zukunftsgerichtete Weiterentwicklung ihrer betrieblichen Ausbildung
Zielgruppe:	Entscheidungsträger der betrieblichen Ausbildung
Dauer:	ca. 30 - 45 Minuten
Geeignet für:	Alle Unternehmen, die ihre betriebliche Ausbildung weiterentwickeln möchten

Im Folgenden werden die einzelnen Lernbausteine differenzierter beschrieben. Hierzu wird jeder Lernbaustein dargestellt anhand:

- der betrieblichen Entwicklungsbedarfe, für die sich der jeweilige Lernbaustein besonders eignet,
- seiner Ziele in Bezug auf die betriebliche Ausbildung,
- der adressierten Zielgruppen,
- des zeitlichen Rahmens der Durchführung,
- des zentralen Instruments

(1) Strategiereflexion und -weiterentwicklung der betrieblichen Ausbildung

In diesem Lernbaustein setzen sich Entscheidungsträger*innen der betrieblichen Ausbildung systematisch mit ihrer Ausbildungspraxis auseinander. Vor dem Hintergrund gesellschaftlicher Entwicklungsprozesse reflektieren sie bestehende Strukturen und entwickeln Ansätze, um die betriebliche Ausbildung ganzheitlich und zukunftsorientiert weiterzuentwickeln. Hierzu nutzen sie die Canvas „Ausbildung neu und zukunftsorientiert denken“ (CANZ), ein strategisches Instrument zur Modellierung betrieblicher und betriebsübergreifender Handlungsfelder der Ausbildungsgestaltung.

Strategiereflexion und -weiterentwicklung der betrieblichen Ausbildung

Ziel:	Auseinandersetzung mit dem Status quo der eigenen Ausbildung im Kontext gesellschaftlicher Veränderungen und Entwicklung einer ganzheitlichen Zukunftsstrategie
Zielgruppe:	Entscheidungsträger der betrieblichen Ausbildung, z. B. Geschäftsführende, Personalentwicklung, Ausbilder*innen usw.
Dauer:	ca. 4 Stunden (betriebsübergreifend ca. 7 Stunden)
Geeignet für:	Unternehmen, die • ihre betriebliche Ausbildung stärker mit ihrer Unternehmensstrategie verknüpfen möchten, • die Attraktivität ihrer Ausbildung erhöhen möchten, • Möglichkeiten für die Weiterentwicklung ihrer Ausbildung identifizieren möchten

(2) Nachhaltige Geschäftsmodellierung

In diesem Lernbaustein werden Führungskräfte und Ausbilder*innen darauf vorbereitet, gemeinsam mit Auszubildenden das Geschäftsmodell des eigenen Unternehmens systematisch zu analysieren und im Hinblick auf seine Zukunftsfähigkeit unter besonderer Berücksichtigung der nachhaltigen Entwicklung weiterzuentwickeln. Als zentrales Instrument wird die Canvas „Geschäftsmodell für nachhaltiges Wirtschaften“ (GeMo.NaWi; Kiepe et al., 2019) eingesetzt – eine didaktisierte Vorlage, mit der Teilnehmende durch gezielte Fragen schrittweise das Geschäftsmodell ihres Unternehmens rekonstruieren und darauf aufbauend mit Blick auf aktuelle Zukunftsfragen re-modellieren können. Hintergrund ist die Erkenntnis, dass Auszubildende selten in strategische Fragestellungen, wie sie im Kontext der Geschäftsmodellierung relevant sind, eingebunden werden. Diese Einbindung kann die Ausbildung jedoch in zweifacher Hinsicht aufwerten: Zum einen kann sie die Qualität der Ausbildung durch erweiterte Gestaltungsmöglichkeiten verbessern, zum anderen kann sie dazu beitragen, die kreativen Potenziale von Auszubildenden – insbesondere im Kontext einer zukunftsorientierten Unternehmensentwicklung – gezielt zu nutzen (Schlömer et al., 2022).

Nachhaltige Geschäftsmodellierung

Ziel:	Analyse der bisherigen Geschäftsmodelle und Strategien, Bewertung von nachhaltigen Beiträgen und Entwicklung eines zukunftsfähigen Geschäftsmodells
Zielgruppe:	Führungskräfte und Ausbildungspersonal
Dauer:	ca. 3 Stunden
Geeignet für:	Unternehmen, die • strategische Fragestellungen stärker in ihre Ausbildung integrieren möchten • unternehmerisches Denken ihrer Auszubildenden fördern und diese aktiv in strategischen Fragestellungen einbeziehen möchten

(3) Nachhaltige Prozess(re)modellierung

Dieser Lernbaustein knüpft an Lernbaustein (1) an und setzt dessen Abschluss voraus. Dabei lernen Führungskräfte und Ausbilder*innen anhand des Instruments „Geschäftsprozesse für nachhaltiges Wirtschaften“ (Ge-Pro.NaWi; Kiepe et al., 2019), wie sie die gemeinsam mit den Auszubildenden entwickelten Geschäftsmodelle über eine Remodellierung bestehender Geschäftsprozesse in die betriebliche Praxis überführen können. Hintergrund ist, dass Geschäftsmodelle ein hohes Abstraktionsniveau besitzen. Auszubildende müssen daher auch in der Praxis erfahren, was die Umsetzung eines Geschäftsmodells konkret für ihre Arbeits- und Geschäftsprozesse bedeutet.

Nachhaltige Prozess(re)modellierung

Ziel:	Analyse und Entwicklung von Wertschöpfungsnetzwerken sowie Umsetzung von nachhaltigen Geschäftsmodellen in konkrete Geschäfts- und Arbeitsprozesse
Zielgruppe:	Führungskräfte, Ausbildungspersonal
Dauer:	ca. 3 Stunden
Geeignet für:	Unternehmen, die bereits über Lernbaustein (2) ein nachhaltiges Geschäftsmodell entwickelt haben und dieses umsetzen möchten

(4) Umsetzung der Standardberufsbildpositionen

In diesem Baustein lernen Umsetzer*innen der betrieblichen Ausbildung, wie sie die berufsübergreifenden Anforderungen der Standardberufsbildpositionen systematisch in ihre berufliche Ausbildungspraxis integrieren können. Diese zielen darauf ab, Auszubildenden grundlegende Kompetenzen für eine moderne und zukunftsorientierte berufliche Handlungsfähigkeit zu vermitteln (BiBB, 2021).

Ausgangspunkt des Lernbausteins ist die Aufgabe von Ausbilder*innen und anderen betrieblichen Ausbildungsumsetzenden, geeignete Anknüpfungspunkte für die praxisrelevante Vermittlung der SBBP zu identifizieren. Zugleich führt die abstrakte Formulierung der Anforderungen jedoch häufig zu Problemen bei ihrer Übersetzung in konkrete Ausbildungssituationen. Vor diesem Hintergrund arbeiten die Teilnehmenden anhand eines praxisorientierten Tools, das sie am Beispiel der SBBP „Umweltschutz und Nachhaltigkeit“ schrittweise dabei unterstützt, die bildungspolitischen Vorgaben für die eigene Ausbildung zu operationalisieren.

Umsetzung der Standardberufsbildpositionen

Ziel:	Sensibilisierung für die modernisierten Standardberufsbildpositionen, ihre Anforderungen und deren Übersetzung in konkrete Ausbildungssituationen
Zielgruppe:	Mitarbeitende, die Auszubildende in betrieblichen Prozessen ausbilden
Dauer:	ca. 3,5 Stunden
Geeignet für:	Ausbildungsumsetzer*innen, die sicherstellen wollen, dass ihre Ausbildung modernen bildungspolitischen Standards entspricht

(5) Erstellung nachhaltiger Lern- und Arbeitsaufgaben

In diesem Baustein lernen Ausbildungsumsetzende, wie nachhaltigkeitsbezogene Inhalte in konkrete Lern- und Arbeitsaufgaben für die betriebliche Ausbildung überführt werden können. Dabei dient die Verbindung von Lernen und Arbeiten über Aufgaben als zentrale Methode, um praxisnahe und handlungsorientierte Lernprozesse zu ermöglichen. Hintergrund dabei ist, dass Nachhaltigkeit für Auszubildende häufig ein abstraktes Konzept bleibt, sofern es nicht auf konkrete Lern- und Arbeitsaufgaben im Betrieb heruntergebrochen wird. Mithilfe eines Instruments in Anlehnung an „Lern- und Arbeitsaufgaben zum nachhaltigen Wirtschaften“ (Auf.NaWi; Kiepe et al., 2019) befähigt der Lernbaustein Teilnehmende dazu, gezielt ausbildungsrelevante Aufgaben zu entwickeln, an die betrieblichen Anforderungen anzupassen und so Lernprozesse anzustoßen, die nicht nur die Qualität der Ausbildung verbessern, sondern auch die Wandlungsfähigkeit des Unternehmens unterstützen können.

Erstellung nachhaltiger Lern- und Arbeitsaufgaben

Ziel:	Verstehen von Transformationsprozessen sowie Gestaltung von Aufgaben und Lernzielen zur zielgerichteten Entwicklung komplexer Kompetenzen im Prozess der Arbeit
Zielgruppe:	Personen, die gezielt Lernende im Unternehmen begleiten, z. B. im Rahmen von Ausbildung, dualem Studium, Praktika, Onboarding usw.
Dauer:	ca. 4 Stunden
Geeignet für:	Alle Personen, die lernen wollen, wie man Aufgaben entwickelt, die Arbeiten und Lernen effektiv verbinden

(6) Gestaltung nachhaltiger Lernsettings

In diesem Baustein gestalten Ausbildungsumsetzende nachhaltige Lern- und Arbeitsumgebungen für die betriebliche Ausbildung. Ausgangspunkt dafür ist, dass besonders zukunftsrelevante Kompetenzen wie z. B. Gestaltungskompetenz und unternehmerisches Denken nur bedingt über klassische Ausbildungsmethoden entwickelt werden können. Vielmehr benötigen sie Rahmenbedingungen, die selbstgesteuertes und kooperatives Lernen fördern. Vor diesem Hintergrund erarbeiten die Teilnehmenden anhand eines Lern- und Arbeitsposters, das an das Instrument „Lernförderliche Arbeitsplätze und -prozesse für nachhaltiges Wirtschaften“ (Arbeit.NaWi; Kiepe et al., 2019) angelehnt ist, Kriterien und Konzepte für Arbeitsplätze, die kontinuierliches Lernen und Mitgestalten ermöglichen.

Gestaltung nachhaltiger Lernsettings

Ziel:	Benennen der Auswirkungen von Transformation auf die Ausbildung und Entwicklung von Kriterien zur Evaluation der Lernförderlichkeit von Arbeitsplätzen
Zielgruppe:	Ausbildungspersonal
Dauer:	ca. 3 Stunden
Geeignet für:	Personen, die im Unternehmen zukunftsfähige Arbeitsumgebungen schaffen möchten, in denen Auszubildende und Mitarbeitende ihre Potenziale entfalten können

2.3.3 Zentrale Erkenntnisse und Herausforderungen

Was Sie in diesem Kapitel erwartet:

- a) Unternehmen brauchen eine aktive Ansprache und bedarfsorientierte Beratung, eine strategische Perspektive als Einstiegspunkt, langfristige Begleitung sowie Formate, die den Transfer von Inhalten ins Unternehmen unterstützen.
- b) Geschäftsführungen müssen den Wandel zu nachhaltiger Entwicklung aktiv unterstützen.

Die im Praxisworkshop identifizierten Entwicklungsbedarfe sowie erste Annahmen zu geeigneten Fortbildungsangeboten wurden im weiteren Projektverlauf kontinuierlich überprüft und weiterentwickelt. Dabei zeigte sich, dass sich die zentralen Beobachtungen aus der Analyse zu Beginn der Lobbyarbeit im weiteren Verlauf weitgehend bestätigten:

(1) Unternehmen sind bestrebt, ihre Ausbildung zukunftsfähig weiterzuentwickeln.

(2) Gleichzeitig fehlen ihnen häufig die zeitlichen und materiellen Ressourcen sowie das berufs- und wirtschaftspädagogische Know-how für eine intensivere Auseinandersetzung sowie umfassende Weiterentwicklung ihrer Ausbildung.

(3) Die Unterstützungsangebote müssen flexibel, niedrigschwellig und auf aktuelle betriebliche Bedarfe zugeschnitten sein. Insbesondere Lernpfade aus kurzen Lernbausteinen haben sich dabei als zielführend erwiesen. Sie ermöglichen es Ausbildungsverantwortlichen, sich ausgehend von ihren aktuellen Bedarfen gezielt in spezifische Themenbereiche einzuarbeiten, auch wenn insgesamt nur wenig zeitliche Ressourcen zur Verfügung stehen.



Illustration 8) Entwicklungsbedarfe von Betrieben

Durch die Durchführungen der Lernbausteine im Rahmen der Netzwerkarbeit ergaben sich weitere zentrale Erkenntnisse, die auch für die zukünftige Lobbyarbeit von Interesse sind:

(4) Unternehmen benötigen Beratungsmöglichkeiten zur Weiterentwicklung ihrer Ausbildung. Unternehmen kennen ihre ausbildungsbezogenen Herausforderungen, es fehlt ihnen jedoch oft eine klare Perspektive, wie sie diese konkret systematisieren und effizient angehen können. Die klassische Vermarktung von Fortbildungsangeboten über digitale Plattformen erzielt daher meist wenig Resonanz. Stattdessen braucht es eine aktive Ansprache der Unternehmen, einen Dialog über ihre Entwicklungsbedarfe und eine bedarfsorientierte Beratung zur Weiterentwicklung der Ausbildung.

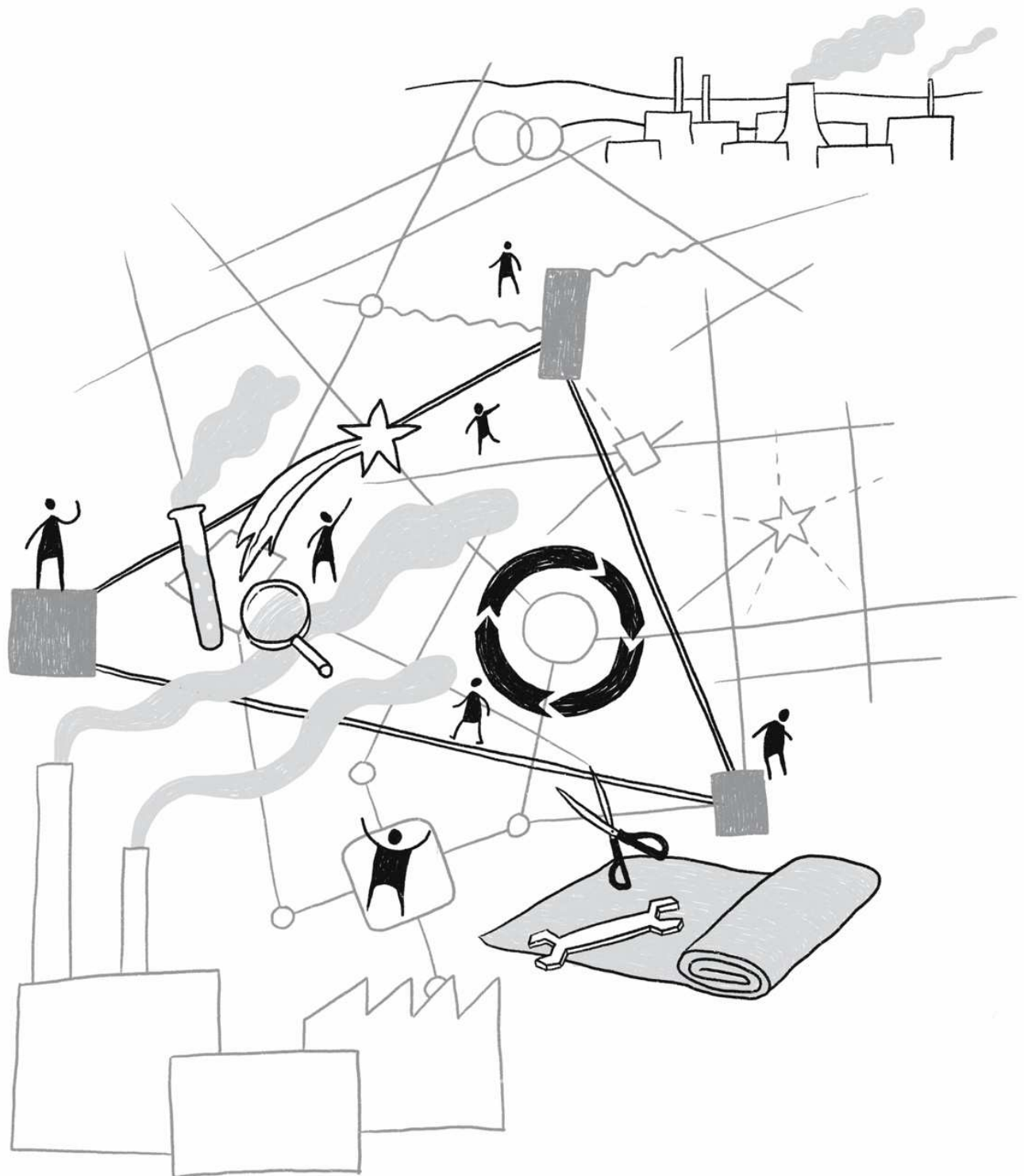
(5) Die strategische Perspektivierung der betrieblichen Ausbildung stellt einen geeigneten Startpunkt für ihre Weiterentwicklung dar. Eine strategische Perspektivierung mit Blick auf Gegenwart und Zukunft der Ausbildung ermöglicht es, Zusammenhänge zwischen den Handlungsdimensionen der Ausbildungsgestaltung aufzudecken und bei der Ausgestaltung zu berücksichtigen. Unternehmen profitieren dabei insbesondere von Lernbausteinen zur Strategieentwicklung, die betriebs-spezifische Ergebnisse mit unternehmensübergreifendem Austausch kombinieren.

(6) Die Weiterentwicklung der betrieblichen Ausbildung ist ein langfristiger Lern- und Veränderungsprozess, für den sich Unternehmen Begleitung wünschen. Die strategische Auseinandersetzung mit Ausbildung ist komplex. Um Unternehmen nicht zu überfordern, braucht es Unterstützungsangebote, die Entscheidungsträger*innen und Verantwortliche in der betrieblichen Ausbildung dabei unterstützen, sich kontinuierlich in Fragen der strategischen Ausbildungsgestaltung einzuarbeiten, weitere Mitarbeitende in Veränderungsprozesse einzubeziehen und die Ausbildung schrittweise weiterzuentwickeln. Darüber hinaus besteht auch in der Umsetzung ein Unterstützungsbedarf. Daher hat es sich als hilfreich erwiesen, Lernbausteine durch Coaching oder andere Begleitangebote zu ergänzen.

(7) Die Gestaltung von Lernbausteinen sollte die unternehmensinterne Weitergabe und die Weiterarbeit mit Ergebnissen fördern. Unternehmen können häufig nicht alle Mitarbeitenden, die eine Qualifizierung im Bereich der betrieblichen Ausbildung benötigen, für eine solche Maßnahme freistellen. Deshalb sollten die Materialien eines Lernbausteins so aufbereitet sein, dass Teilnehmende Inhalte und Ergebnisse im Unternehmen im Sinne eines Train-the-Trainer-Ansatzes weitertragen können. Der Lernbaustein sollte zudem konkret aufzeigen, wie mit den Ergebnissen im Unternehmen weitergearbeitet werden kann.

(8) Eine erfolgreiche Weiterentwicklung der Ausbildung braucht Engagement seitens der Geschäftsführung. Die nachhaltige Weiterentwicklung der betrieblichen Ausbildung gelingt nur, wenn die Geschäftsführung den Prozess aktiv unterstützt und die dafür notwendigen zeitlichen sowie materiellen Ressourcen bereitstellt. Das Engagement der Geschäftsführung ist erstens eine wichtige Grundlage dafür, dass Ausbildung als strategisches Handlungsfeld eines erfolgreichen Unternehmens anerkannt wird. Zweitens schafft es Verbindlichkeit für Veränderungsprozesse und erhöht die Wahrscheinlichkeit, dass erarbeitete Maßnahmen zur Stärkung der Ausbildung tatsächlich umgesetzt und dauerhaft verankert werden.

2.4 Lobbyraum Bergisches Städtedreieck – Kooperationen für Zukunftskompetenzen



Im Lobbyraum in der Region Bergisches Städtedreieck, rund um die Städte Wuppertal, Solingen und Remscheid, stehen Kooperation und Austausch im Mittelpunkt; zwischen Unternehmen und Akteur*innen der beruflichen Bildung ebenso wie Betrieben untereinander. Als Begleiterin und Mitgestalterin des Raums ist die Neue Effizienz gemeinnützige GmbH tätig. Sie ist eine regionale Denkschmiede für nachhaltige Transformation und agiert sowohl im Lobbyraum als auch darüber hinaus als Vermittlerin zwischen Wirtschaft, Wissenschaft und Zivilgesellschaft.

Die Lobbyarbeit vor Ort greift den Anspruch auf, niedrigschwellige Räume und Anlaufstellen für Austausch, Vernetzung und Orientierung zu erschaffen. Sie zeigt, wie wertvoll das Teilen von Erfahrungen und Geschichten des Gelingens und des Scheiterns sein kann, welche Potenziale in einer zielorientierten, aber ergebnisoffenen Zusammenarbeit liegen und welche Themen die Menschen unter dem Dach der BBNE und Zukunftskompetenzen zusammenbringen.

2.4.1 Gespräche und Geschichten – BBNE nahbar machen

Was Sie in diesem Kapitel erwartet:

- a) Das Bergische Städtedreieck vereint viele kleine und mittlere Unternehmen im Verarbeitenden Gewerbe mit Strukturwandel und einer hohen Innovationskraft.
- b) Die Neue Effizienz verknüpft daher bestehende Netzwerke, Ressourcen und Kompetenzen, um eine nachhaltige Transformation in der Region zu begleiten.
- c) Das Zusammenbringen von Akteur*innen, Kompetenzen und Erfahrungen sowie das Mit- und Voneinander-Lernen stehen im Fokus der Arbeit in diesem Lobbyraum.

Der Lobbyraum Bergisches Städtedreieck kennzeichnet sich durch einen starken Fokus auf Austausch, Kooperation und Vernetzung. Die Neue Effizienz nimmt hier insbesondere die Rolle einer Vermittlerin ein. Gleichzeitig können bereits zuvor aufgebaute Kooperationen und Kontakte als

Ressourcen genutzt werden, um den Lobbyraum mitzugestalten. Diese Aspekte sowie ihre Zusammenhänge mit der Unternehmens- und Akteur*innenlandschaft der Region werden im Folgenden skizziert, sodass Sie als Leser*in einen Einblick in den Projektkontext und die Arbeit vor Ort erhalten.

Das Bergische Städtedreieck ist eine Industrieregion, die sich aus den Städten Wuppertal, Solingen und Remscheid zusammensetzt (s. Abbildung 8). Alle drei Städte haben eine lange industrielle Geschichte, insbesondere in der Textil- (Wuppertal), Schneidwaren- (Solingen) und Werkzeugindustrie (Remscheid). Heute ist die Region eine der am dichtesten besiedelten in Nordrhein-Westfalen und hat ihren wirtschaftlichen Schwerpunkt in der Metallverarbeitung (NRW.Bank, 2024, S. 3). Die Unternehmenslandschaft ist dabei vornehmlich geprägt von kleinen und mittleren Unternehmen (Bergische Industrie- und Handelskammer [Bergische IHK], 2025, S. 8). Viele davon sind familiengeführt mit langer Tradition.

Hervorzuheben ist, dass die Ausgaben der Unternehmen im Bereich Forschung und Entwicklung (2021: 4,4%) kontinuierlich über dem Landesdurchschnitt (1,4%) liegen und seit 2017 zunehmend steigen (NRW.Bank, 2024, S. 31). Auch die Patentintensität ist mit 144 angemeldeten Patenten pro 100.000 Einwohnenden im Jahr 2021 höher als im Landesvergleich (90), wobei rund 75% den Innovationsschwerpunkten *Energieeffizienz und Energieeinsparung* sowie *Umweltfreundliche Energiewandlung, -transport und -speicherung* zugeordnet werden können (NRW.Bank, 2024, S. 32; Lühr et al., 2024, S. 89). Das unterstreicht den Strukturwandel der industriell geprägten Region, die heute für Transformation und Nachhaltigkeit steht (Lühr et al., 2024, S. 89). Neben starken Akteur*innen wie dem Wuppertal Institut für Klima, Umwelt, Energie, der Bergischen Universität Wuppertal und Circular Valley ist auch die Neue Effizienz Mitbegleiterin der nachhaltigen Transformation in der Region – und als Verbundpartnerin im Projekt Mitgestalterin des dort entstandenen Lobbyraums.



Abbildung 8) Die Region Bergisches Städtedreieck und umliegende Regionen (eigene Darstellung)

Die Rolle der Neuen Effizienz ist die einer Initiatorin, Vermittlerin und Netzwerkerin. Sowohl im Projekt als auch in der Region tritt sie dabei als Intermediärin auf: Sie ist an Entscheidungs- und Entwicklungsprozessen beteiligt, stellt immaterielle Ressourcen zur Verfügung oder führt sie zusammen, initiiert und moderiert Kooperationen und bringt Wissen realitätsnah in die Anwendung (zur Rolle von Intermediären siehe u. a. Nyström et al., 2014; Vidmar, 2020). Die Schwerpunkte ihrer Projektarbeit liegen dabei stets auf einem Wirken innerhalb der Region mit dem Ziel einer nachhaltigen Transformation, insbesondere im Bereich der Ressourceneffizienz und zunehmend auch der Kompetenzentwicklung in Wirtschaft, Zivilgesellschaft und Kommunen.

Mit Blick auf den regionalwirtschaftlichen Kontext und die Rolle der Neuen Effizienz ist es nicht verwunderlich, dass der Lobbyraum im Bergischen Städtedreieck gekennzeichnet ist von Kooperationen, Austausch und Vernetzung. Einerseits hat die Neue Effizienz über Akteur*innen wie die Bergische IHK oder den Zukunftskreis Nachhaltigkeit³ (znhoch3) einen Zugang zu starken regionalen Netzwerken. Andererseits kann sie auch

auf eigene Netzwerke als Ressource zurückgreifen, etwa das bergisch.metal Netzwerk von metallverarbeitenden KMU mit dem Schwerpunkt Circular Economy, welches aus einem vorherigen Projekt hervorgegangen ist und verstetigt werden konnte.

Da das Thema Nachhaltigkeit und nachhaltige Transformation in der Region bereits eine gewisse Relevanz und Innovationskraft aufweist, fokussiert sich die Arbeit im Lobbyraum vor allem darauf, unterschiedliche Akteur*innen und Kompetenzen zusammenzubringen, Lösungsansätze greifbar und skalierbar zu machen sowie – ganz im Sinne der Lobby – einen Raum zu schaffen, in dem ein offener und wertschätzender Austausch stattfinden kann. Insbesondere die Sensibilisierung für eine Notwendigkeit von BBNE und das Mit- und Voneinander-Lernen, welches auch branchenübergreifend gut gelingen kann, stehen im Mittelpunkt der Lobbyarbeit im Bergischen Städtedreieck. Hierdurch entstand und entsteht ein breit gestreutes und heterogenes BBNE-Akteur*innennetzwerk, welches neben Unternehmen und Multiplikator*innen wie Kammern und Verbänden auch Bildungsträger*innen, kommunale Akteur*innen der drei Städte und nicht zuletzt Landesministerien (insbesondere das Ministerium für Umwelt, Naturschutz und Verkehr des Landes Nordrhein-Westfalen [MUNV]) umfasst.

2.4.2 Ins Gespräch kommen – Zugänge zum Thema BBNE

Was Sie in diesem Kapitel erwartet:

- a) Inhaltliche Zugänge durch die Verknüpfung von etablierten Themen und Narrativen mit BBNE.
- b) Strukturelle Zugänge durch niedrigschwellige Veranstaltungen, Austausch und eine offene Gesprächskultur.
- c) Persönliche Zugänge durch Beziehungsaufbau, bereits bestehende (Türöffner-)Kontakte und Schlüsselakteur*innen.

Entsprechend der Schwerpunkte und Akteur*innenstruktur im Lobbyraum sind auch die Zugänge zum Thema heterogen und zielgruppenge-

recht gewählt, vor allem aber auf ein Ins-Gespräch-Kommen ausgerichtet. Im Folgenden werden daher sowohl die inhaltlichen Zugänge als auch die gewählten Anlässe und Formate dargestellt, ebenso wie die damit einhergehenden Herausforderungen. Der Fokus auf Vernetzung und Austausch erfordert hierbei eine iterative Herangehensweise, die zielorientiert und dabei dennoch ergebnisoffen ist.

Inhaltliche Zugänge: Framing und Sprache

Ein erster Zugang zum Thema BBNE in der Lobbyarbeit im Bergischen Städtedreieck ist Sprache. Insbesondere bei potenziell konfliktbehafteten Gesprächsthemen und solchen, bei denen Unsicherheiten auf unklare Vorgaben treffen, ist es essenziell, eine gemeinsame Sprache zu finden. Neben der Besinnung auf gemeinsame Werte ist **Framing** ein effektives Mittel, also die Nutzung verschiedener Deutungsrahmen in der Kommunikation. Um Framing und übergeordnete **Narrative** sinnvoll platzieren und nutzen zu können, müssen zunächst mögliche **Türöffner-Themen** identifiziert werden. Damit sind Themen gemeint, die aktuell bei Unternehmen eine hohe Priorität haben, mit Sorgen und Unsicherheiten oder mit der Erwartung von wirtschaftlichen Chancen verbunden werden.

Da die Region von Innovation, Transformation und Strukturwandel geprägt ist, eignet sich eine Darstellung von Nachhaltigkeit als **Zukunftsfähigkeit**. Dementsprechend wurden Nachhaltigkeits- und BNE-Kompetenzen als **Zukunftskompetenzen** oder Future Skills geframed, was naheliegend ist, da beide Konzepte auch in der pädagogisch-didaktischen Literatur nahezu deckungsgleich sind (vgl. u. a. Klemme & Noack, 2024; de Haan, 2008). Gemeint sind damit insbesondere komplexe sowie fach- und kontextübergreifende Kompetenzen. Sie basieren neben Wissen, Können und Erfahrung auch auf einer zukunftsorientierten oder zukunftsoffenen Einstellung und entsprechenden Werten. Zukunftskompetenzen ermöglichen die Anschlussfähigkeit von Arbeitnehmenden ebenso wie von Unternehmen in einer sich verändernden Arbeitswelt und befähigen zur Mitgestaltung von Transformation. Beispiele für Nachhaltigkeits- und Zukunftskompetenzen sind Einfühlungsvermögen (Sozialkompetenz), Lern-

bereitschaft, Eigeninitiative und Anpassungsfähigkeit (Selbstkompetenz) sowie ganzheitliches und kritisches Denken (Kognitive Kompetenz).

Zentrale Türöffner-Themen im Lobbyraum und sicherlich auch darüber hinaus sind insbesondere **Marktsicherheit, Fachkräfte, Berichtspflicht (CSRD/VSME) und Betriebliches Gesundheitsmanagement**. Diese vier Themen wurden in Gesprächen mit Unternehmen, Kammern und Bildungsträger*innen sowohl im Projekt selbst und in anderen regionalen Projekten als auch über die Region hinaus immer wieder als dringlich hervorgehoben (vgl. auch Institut für Mittelstandsforschung Bonn, 2025). Sie stellen eine Verbindung zwischen dem oft eher als diffus oder weit entfernt wahrgenommenen Thema der Zukunftskompetenzen und den konkreten Alltagsthemen der Betriebe her. So werden diese dort abgeholt, wo sie stehen, und können einen Bezug zu ihrer eigenen Arbeit und Realität herstellen.

Die BBNE-Lobbyarbeit war und ist geprägt von dem übergeordneten Narrativ, „**heute schon die Kompetenzen von morgen im eigenen Betrieb auf- und auszubauen**“. Dieses Narrativ beinhaltet eine Aufforderung zum proaktiven Handeln, einen Hinweis auf Nutzen und Voraussicht und einen direkten Bezug. Abbildung 9 zeigt die in der Kommunikation genutzten Narrative und Frames rund um BBNE und Zukunftskompetenzen.

Ebenfalls wichtige Aspekte in der Sprache und allgemeinen Kommunikation sind a) ein positiver, inspirierender und motivierender Ausblick, b) das Aufzeigen realistischer und konkreter Handlungsoptionen und nächster Schritte, wobei die vorgeschlagenen Handlungsoptionen zur Größe des adressierten Problems passen müssen und c) das Erkennen von (Selbst-) Wirksamkeit und ein gemeinsamer Blick darauf, wo schon viel umgesetzt wird.

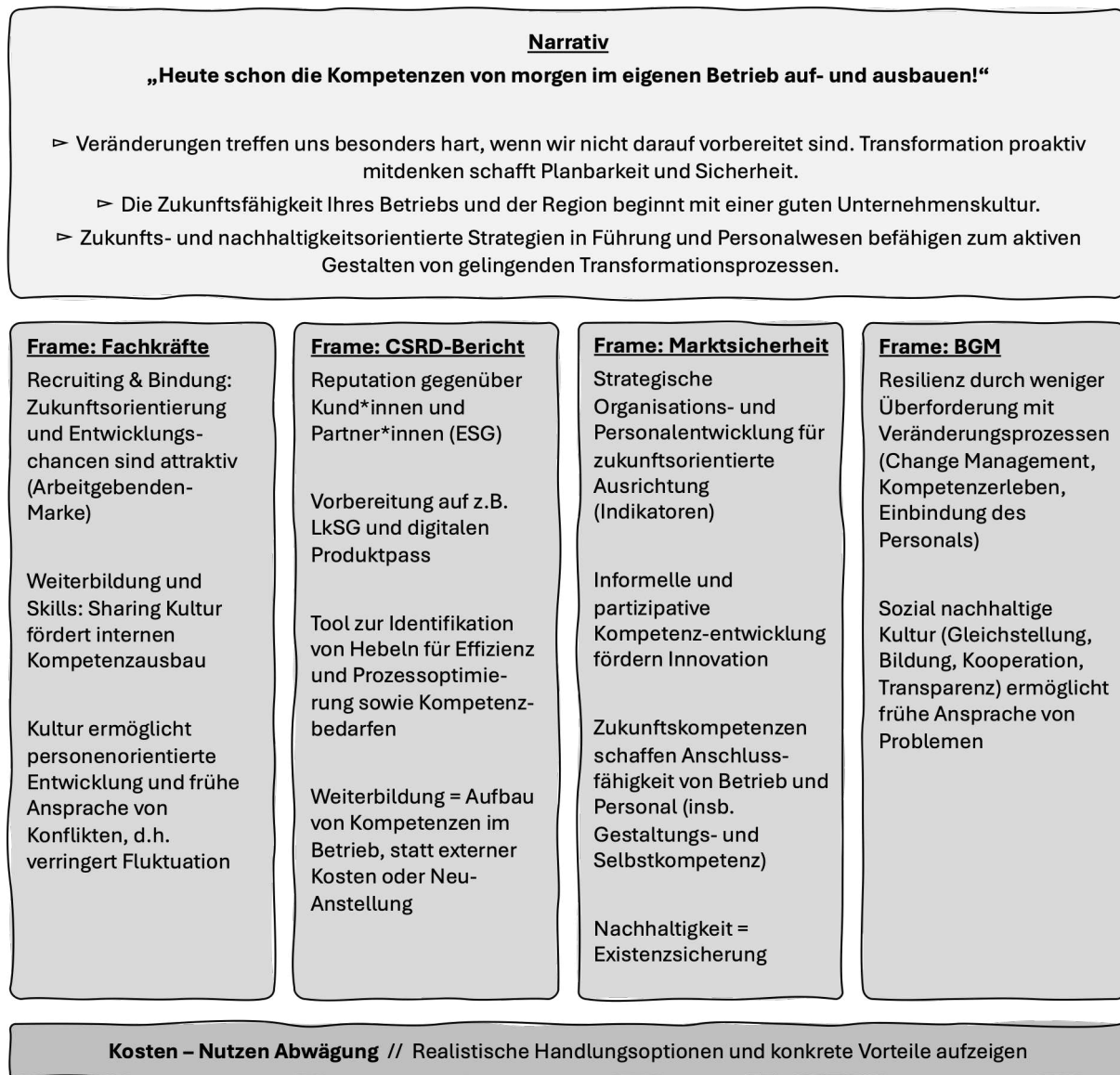


Abbildung 9) Narrative und Frames für BBNE (eigene Darstellung)

Strukturelle Zugänge: Vernetzung und Formate

Ein zweiter Zugang zum Thema BBNE sind unterschiedliche Formate des Austausches und der Vernetzung, sowohl projektintern als auch durch die Beteiligung an externen Veranstaltungen. Charakteristisch für die Lobbyarbeit während des Projekts waren vor allem sogenannte **Kamingespräche** zum Thema Zukunftskompetenz: Veranstaltungen in kleiner Runde mit lockerer Atmosphäre, die als eine Art „Safe Space“ einen Raum für offenen und moderierten Austausch untereinander bieten. Die Kamingespräche ermöglichen eine Sensibilisierung zu BBNE-Themen, indem die

Durchführenden mit einem kurzen eigenen oder Expert*innen-Impuls das Thema und den Rahmen setzen, um anschließend das Gespräch auf die jeweiligen Erfahrungen, Herausforderungen und Lösungsansätze der Teilnehmenden zu lenken. So entsteht ein Bewusstsein dafür, mit den eigenen Unsicherheiten und Ideen nicht allein da zu stehen, aber auch für neue oder bisher nicht bedachte Handlungsmöglichkeiten.

Auch hier spielen Sprache und Kommunikation eine wichtige Rolle. Die zuvor genannten Aspekte des positiven Ausblicks, der realistischen und konkreten Handlungsoptionen und der (Selbst-)Wirksamkeit können und sollten sowohl in der Einladung als auch in der Planung und Durchführung berücksichtigt werden. Hierdurch kann eine bedarfsgerechte Ansprache erfolgen und gleichzeitig der Mehrwert für Unternehmen und andere Akteur*innen hervorgehoben werden. Beispielsweise werden Einladungen zu den Kaminesgesprächen immer mit erwartbaren Take Aways verknüpft (wie einem Austausch zur Integration von Zukunftskompetenzen in Unternehmen oder Impulse von externen Expert*innen). Im Nachgang werden individuelle und konkrete Handlungsoptionen als Follow-Up angeboten (wie bilaterale Gespräche oder Angebote für Schulungen aus dem Verbund).

Ein weiteres, hier hervorzuhebendes Format ist der **Fachtag Zukunftskompetenz: Berufliche Bildung in der Transformation**, der in gewisser Weise der Höhepunkt und Abschluss des Projekts war. Bei dieser Tagesveranstaltung wurden alle bisher erfolgreichen Zugänge vereint: das Wording der Zukunftsfähigkeit und -kompetenz wurde genutzt, Türöffner-Themen in Keynotes und einer Podiumsdiskussion adressiert und in verschiedenen Sessions (Workshop-ähnliche Formate) haben Unternehmen ebenso wie Bildungsträger*innen zu einem Austausch auf Augenhöhe eingeladen. Parallel bestand die Möglichkeit, sich bei deinem „Markt der Möglichkeiten“ zu vernetzen und potenzielle Kooperationspartner*innen kennen zu lernen. Solche Netzwerkveranstaltungen bieten den bisher erreichten Akteur*innen die Gelegenheit, sich in größerem Maßstab auszutauschen und jeweils Einblicke in die Unternehmens- und Bildungspraxis zu erhalten. Gleichzeitig können sich insbesondere Schlüsselakteur*innen im Netzwerk positionieren und einen Überblick verschaffen.

Über die projektinternen Formate und Veranstaltungen hinaus kann der Zugang zum Thema auch bei **inhaltsnahen externen Veranstaltungen** geschaffen und vertieft werden. Zum einen über die Möglichkeit, eigene Themen und Beiträge in bestehende Netzwerke einzubringen (hier beispielsweise bei znhoch3 oder dem BNE-Festival NRW) und damit für das Thema zu sensibilisieren. Zum anderen durch die Teilnahme an Veranstaltungen oder Formaten, welche eine Gelegenheit bieten, Akteur*innen kennenzulernen und Kontakte zu knüpfen (hier beispielsweise beim Netzwerk Grüne Arbeitswelt oder einer Masterclass zu strategischer Personalentwicklung).

Persönliche Zugänge: Beziehungsaufbau

Der dritte Zugang ist – wie es auch in klassischer Lobbyarbeit der Fall ist – ein persönlicher Kontakt und Beziehungsaufbau. Mehr noch als die anderen Zugänge orientiert sich der persönliche Beziehungsaufbau an einem Zyklus aus Orientierung, Zuhören, Austausch und Machen (Abbildung 10). Hierfür braucht es sowohl eine gemeinsame Sprache als auch Erstkontakt, der häufig bei Veranstaltungen wie den zuvor beschriebenen zustande kommt: es findet eine Orientierung innerhalb von regionalen und individuellen Kontexten und Glaubenssätzen statt, Themen werden durch aktives Zuhören identifiziert und gleichzeitig wird den Akteur*innen selbst eine Orientierung im Themenfeld der BBNE geboten. Sobald ein gemeinsames Interesse oder Anknüpfungs- und Unterstützungsmöglichkeiten identifiziert wurden, bieten sich **bilaterale Gespräche** zum vertieften Austausch und der Festigung des Kontakts an. Daran kann wiederum das Machen in Form einer gemeinsamen Erprobung von Handlungsansätzen und Formaten anschließen, welches bestenfalls zu einer Neuorientierung und -ausrichtung im Kontext und Themenfeld der BBNE führt. Insbesondere bei eigenen Veranstaltungen können personenbezogene Türöffner-Themen festgehalten werden, um im Anschluss Gesprächsangebote zu machen. Auch bei externen Veranstaltungen entstehen oft Kontakte, bei denen sich ein Gesprächsangebot lohnt.

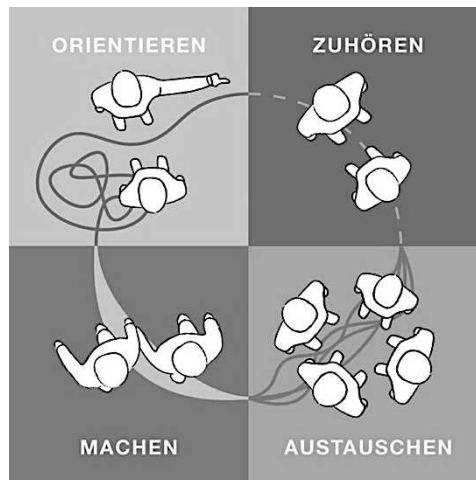


Abbildung 10) Zyklus dialogischer Formate (eigene Darstellung)

Eine zentrale Erfahrung aus der Lobbyarbeit ist, dass ein **persönlicher Bezug**, etwa ein vorausgegangenes Gespräch oder eine gemeinsame Teilnahme an einer Veranstaltung, sich positiv auf die Bereitschaft zu weiteren Gesprächen und der Teilnahme an Formaten auswirkt. Darüber hinaus können Akteur*innen, zu denen eine gute Beziehung besteht, auch als „**Türöffner-Kontakte**“ für andere Akteur*innen wirken, indem sie beim Erstkontakt unterstützen oder gemeinsame Treffen initiieren (beispielsweise mit konkreten Ansprechpersonen oder vergleichbaren Akteur*innen in anderen Städten).

Im Sinne der Zusammenarbeit zwischen den Verbundpartner*innen innerhalb des Projekts konnten durch diese persönlichen Zugänge beispielsweise auch Formate und Schulungen der anderen Lobbyräume an Akteur*innen im Bergischen Städtedreieck vermittelt werden, ohne dabei regionale Bildungsträger*innen zu übergehen. Hierdurch werden **Synergieeffekte** zwischen Sensibilisierungsmaßnahmen und Qualifizierungsformaten geschaffen, statt zueinander oder zu anderen Akteur*innen in Konkurrenz zu treten.

Herausforderungen und Chancen

Obwohl mit den drei Zugängen (1) Sprache, (2) Formate und (3) Beziehungsaufbau ein guter Einstieg in die Zusammenarbeit zum Thema BBNE gelingt, bringen alle diese Zugänge auch Herausforderungen mit sich. So erfordert das Finden einer gemeinsamen Sprache neben vielen Gesprächen mit Akteur*innen auch ein Austesten von Kommunikationsansätzen

durch Versuch und Irrtum – oder eben Erfolg. Der Aufbau von Kontakten, Beziehungen und Netzwerken sowie die Etablierung als BBNE-Akteurin erfordern ebenfalls **Zeit, Geduld und längerfristige Bemühungen**. Auch wenn auf bestehende Ressourcen zurückgegriffen werden kann, braucht es eine Weile, bis die Kommunikation, das Netzwerk und die Etablierung im spezifischen Feld der BBNE und Zukunftskompetenzen sich stabilisieren. Erst danach wird beispielsweise eine größere Netzwerkveranstaltung wie der Fachtag Zukunftskompetenz möglich. Gleichzeitig bietet der Fokus auf die Initiierung und Begleitung von Kooperationen zwischen Akteur*innen untereinander eine Chance, BBNE-Prozesse anzustoßen, die sich selbst verstetigen, etwa durch die Sensibilisierung und Qualifizierung von Bildungsträger*innen oder Entscheidungsträger*innen in Unternehmen.

Zielführend hierbei ist es, sich auf **Schlüsselakteur*innen** zu fokussieren, wie etwa die Botschafter*innen oder weitere Intermediäre und Multiplikator*innen wie Kammern, sodass diese eigenständig oder begleitet weiter für BBNE sensibilisieren können. Hierdurch wird BBNE von einem Expert*innenthema, das von Akteur*innen aus der Nachhaltigkeitsbranche adressiert und verbreitet wird, zu einem Alltagsthema, das Unternehmen in ihrer täglichen Arbeit begegnet und dort integriert werden kann. Zukunftskompetenzen werden nicht mehr nur als „Add-On“ von extern wahrgenommen, sondern als Bestandteil strategischen Handelns erkannt.

Eine weitere Herausforderung, die mit dem zeitintensiven Netzwerkaufbau verknüpft ist, ist eine zunächst geringe wahrgenommene Anschlussfähigkeit des Themas und eine entsprechend **geringe Teilnehmendenzahl** bei ersten Formaten. Dies kann sich jedoch auch als Chance darstellen, da gerade der „Peer-to-Peer“ Austausch zwischen Unternehmen einen besonderen Mehrwert für diese bietet. Durch die kleinen Runden, beispielsweise bei den Kammingesprächen, entsteht ein niedrigschwelliges und zugängliches, aber gleichzeitig attraktives Format, das eine **offene Gesprächskultur** fördert. Hervorzuheben ist hierbei, dass nicht nur Erfolgserlebnisse geteilt werden, sondern in einem sicheren und wertschätzenden Rahmen auch über Sorgen und Herausforderungen gesprochen werden kann. Die so geteilten **Geschichten des Gelingens und des Scheiterns** geben Transformations- und Entwicklungsprozessen einen

alltagsnahen und persönlichen Charakter. Die Teilnehmenden erleben, dass Sie mit ihren Bedenken und Unsicherheiten nicht allein dastehen und können sich gleichzeitig über bereits erprobte Ansätze austauschen, unabhängig von deren Erfolg. Der Moderation kommt dabei die Aufgabe zu, diesen sicheren und wertschätzenden Rahmen zu schaffen und im Gespräch zu erhalten.

2.4.3 Rückblick und Ausblick – Zentrale Erkenntnisse

Was Sie in diesem Kapitel erwartet:

- a) Dialogische Formate zeigen den Mehrwert zukunftsorientierten Handelns und einer lernbereiten Unternehmenskultur.
- b) Es braucht eine Perspektive der Vereinbarkeit ökologischer, sozialer und wirtschaftlicher Interessen und Ziele.
- c) Eine zentrale Aufgabe der Lobbyarbeit war und ist die Förderung von Motivation, (Selbst-)Wirksamkeit und Kooperation.

Auch über die (erste) Laufzeit des Projekt BBNE Lobby hinaus bestehen die Bedarfe und Herausforderungen im Lobbyraum und der Region fort. Auf den nächsten Seiten werden die zentralen Erkenntnisse sowie die erschwerenden und begünstigenden Faktoren der Lobbyarbeit zusammengefasst, um mit einem Ausblick zu schließen, wie es weiter gehen kann und wird.

Im Rückblick auf das Projekt zeigt sich, dass Lobbyarbeit für BBNE sich zwar nicht einfach gestaltet, einmal aufgenommen aber auf viel Bereitschaft seitens der Unternehmen und Bildungsakteur*innen trifft. Ein begünstigender Faktor ist in jedem Fall eine Offenheit gegenüber neuen Perspektiven und Austausch auf Augenhöhe. Hierfür ist insbesondere der sprachliche Zugang, also eine gemeinsame und anschlussfähige Sprache wichtig, ebenso wie eine Verknüpfung von BBNE und Alltagsthemen. Auch der persönliche Zugang und Beziehungsaufbau begünstigen eine Bereitschaft zum offenen Austausch, wofür eine Präsenz auf Veranstaltungen

ebenso relevant ist wie der Kontakt zu vermittelnden und multiplikatorisch wirkenden Akteur*innen.

Erschwerende Faktoren in der Lobbyarbeit sind insbesondere die niedrige Priorisierung von Transformation und Weiterbildung beziehungsweise deren Wahrnehmung als betrieblicher Kostenfaktor statt als Investition. Darüber hinaus ist Lebenslanges Lernen – beispielsweise in der Form von Sozialem Lernen oder Fort- und Weiterbildungen – in vielen Betrieben nicht selbstverständlich oder Teil der Unternehmenskultur. Beiden Aspekten kann unter anderem mit dem gesprächsbasierten Ansatz des strukturellen Zugangs begegnet werden. Gerade der Peer-to-Peer Austausch der Unternehmen untereinander zeigt praxisnah den Mehrwert proaktiven Handelns und einer Kultur des Lernens auf.

Als Ausblick auf weitere BBNE-Lobbyarbeit im Anschluss an das Projekt scheint es wichtig, weiterhin und verstärkt Unterstützung zu bieten beim Umgang mit gesellschaftlichen oder regulatorischen Anforderungen sowie Zielkonflikten, beispielsweise zwischen Wirtschaftlichkeit und sozialen oder ökologischen Interessen. Es ist notwendig, eine **Perspektive der Vereinbarkeit** aufzuzeigen und konkrete Handlungsansätze zu vermitteln. Gleichzeitig braucht es weiterhin niedrigschwellige soziale Lernsettings, die Austausch und darüber hinaus ein gemeinsames Erproben ermöglichen, sowohl innerhalb der Unternehmen als auch zwischen ihnen. Hier kann Lobbyarbeit ansetzen und eine Plattform oder geeignete Formate bieten.

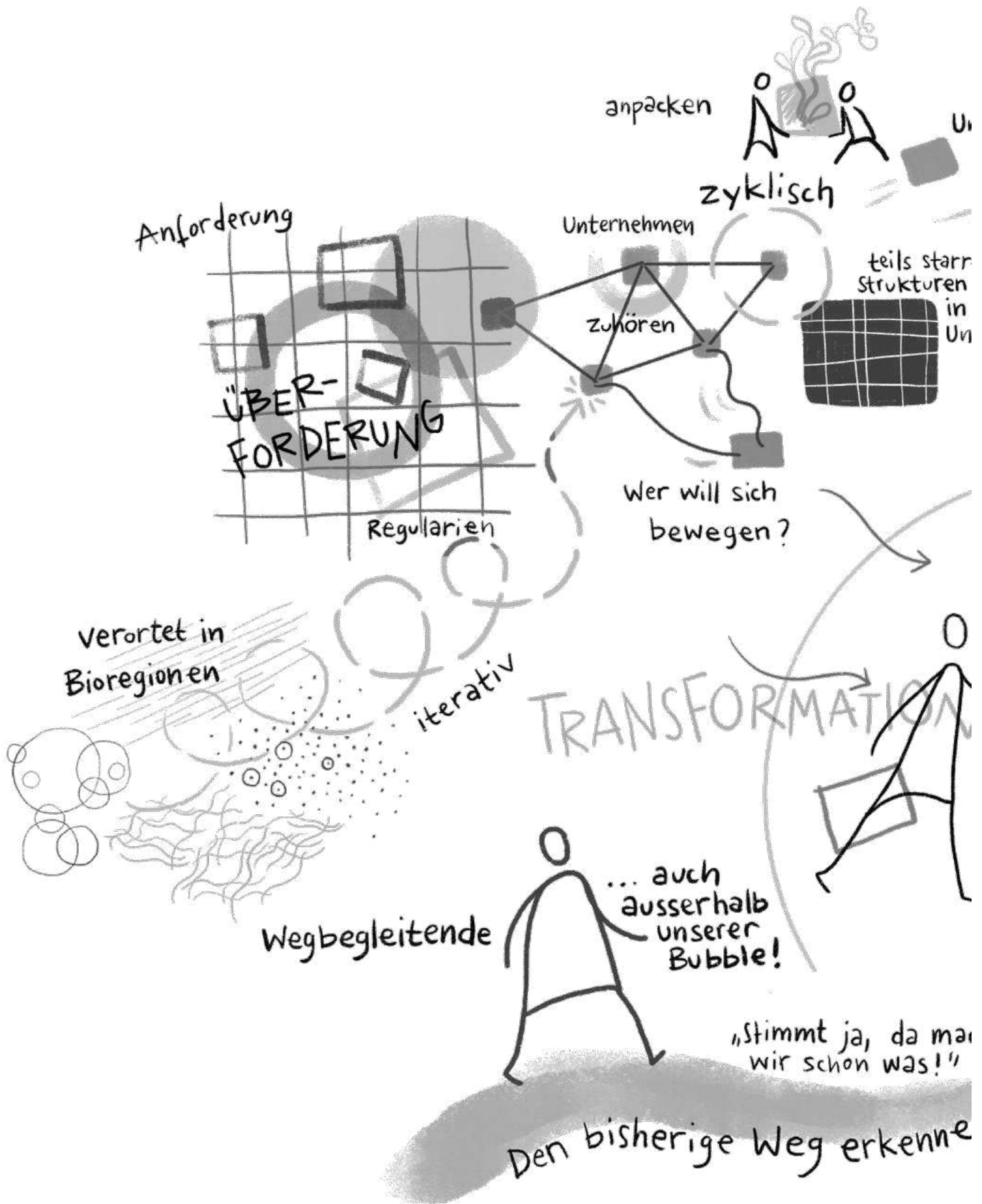
Ergänzend ist der **Aufbau neuer Unternehmenskulturen** zentral für die Entwicklung von BBNE- und Zukunftskompetenzen. Hier kann Unterstützung in Form einer Bereitstellung von Methoden, aber auch durch eine Verknüpfung von strategischen Zielen und Personalentwicklung geleistet werden. Eine zentrale Aufgabe von BBNE-Lobbyarbeit aus der Perspektive des Lobbyraums im Bergischen Städtedreieck war, ist und bleibt jedoch die Förderung von Motivation und (Selbst-)Wirksamkeit durch Austausch, Beteiligung und die Initiierung und Begleitung von Kooperationen für Zukunftskompetenzen.

3 Teil III: Viele Wege führen zur BBNE – eine Synthese der Lobbyarbeit

Berufsbildung für Nachhaltige Entwicklung (BBNE) ist mehr als ihre einzelnen Bestandteile. Im Zuge unserer Lobbyarbeit durften wir vertiefend lernen: Sie ist mehr als Nachhaltigkeit in der Aus-, Fort- und Weiterbildung, mehr als der Aufbau von Wissen und Kompetenzen, mehr als die Standardberufsbildposition oder die Schulung von Lehrenden. Sie ist Idee und Vision zugleich. Sie ist das Narrativ einer sozial-ökologisch tragfähigeren und gerechteren Arbeitswelt und vor allem ist sie ein komplexer, sich stetig wandelnder Möglichkeitsraum, der nur gemeinschaftlich ausgehandelt, gestaltet und entwickelt werden kann.

Dieses Handbuch hat in den vorherigen Kapiteln verschiedene Ansätze und Perspektiven aus unterschiedlichen Regionen und Kontexten aufgezeigt. In all ihrer Vielfalt haben sie gemeinsam, dass sie BBNE als unternehmerische und ausbildungsstrategische Handlungsoption sichtbar und zugänglich machen. Auf den folgenden Seiten wird nun der Versuch unternommen, Querverbindungen zwischen den jeweiligen Lobbyräumen aufzuzeigen und Bilanz zu ziehen: Welche Faktoren führen zum Erfolg? Welche Erfahrungen und Ansätze sind übertragbar? Welche Akteur*innen sind entscheidend? Was haben wir auf dem Weg – oder auf vielen Wegen – gelernt?

Anhand einer gemeinsamen Erzählung von BBNE möchten wir Sie als Leser*in daher einladen, diesen Möglichkeitsraum in Ihrer eigenen Praxis auszuhandeln, zu gestalten und zu entwickeln. Entlang von Denk- und Handlungsimpulsen skizzieren Sie das Ausmaß des Raums, den BBNE füllen will und soll. Sie erschaffen so eine Blaupause für sich, welche sich in die der anderen wie ein Puzzlestück eines Wimmelbildes weiter an- und einfügt. Abschließend erhalten Sie einen Einblick in Materialien und Konzepte, die im Rahmen des Projekts weiterentwickelt, erprobt und so für Sie und Ihre Praxis nutzbar gemacht werden.



MÖGLICHKEITEN
RAUM

Unternehmen
machen's
einfach!

...e
auch
den
Unternehmen

↑
STRATEGIE

Aus-
Fort-
Weiterbildung

BEGEISTERUNG

BEGEGNUNG 0

BBNE

Menschen
- Zusammen
bringen zu
einem Thema

wirtschaftlich
handeln

unterschiedliche
Haltungen

Sehr knappe
Ressourcen

3.1 Aller Anfang ist schwer – Zugänge zu Lobbyarbeit und Lobbyraum

Im Verlauf unserer Lobbyarbeit ist etwas deutlich geworden: BBNE ist eine Idee – und zugleich eine Einladung. Eine Einladung, den Beitrag von BBNE zur Zukunftsfähigkeit unserer Gesellschaft in der Verwebung von nachhaltig transformativ angelegten Zugängen zu Arbeit, Lernen und Wirtschaft neu zu denken. Sie lädt dazu ein, sich darauf einzulassen, dass Zukunft nicht einfach so entsteht, sondern in vielfältigen optionalen Zukünften gedacht und gestaltet werden will. Schritt für Schritt – aus der vereinzelter Begegnung in eine gemeinsame Bewegung.

Genau hier setzt unser Grundverständnis der BBNE-Lobbyarbeit an. Sie schafft keinen fertigen Rahmen, sondern öffnet einen Raum. Einen Möglichkeitsraum. Dieser Raum ist nicht fest. Er hat keine klaren Grenzen. Er entsteht dort, wo Menschen ins Gespräch kommen, wo Perspektiven aufeinandertreffen, wo Fragen gestellt werden. Und er verändert sich – mit jeder Begegnung, mit jeder Idee, mit jedem Versuch.

Die vorausgegangenen Kapitel zu den Lobbyräumen unseres Verbundes machen deutlich, dass sich dieser Raum auf unterschiedliche Weise zeigen kann und will. Mal ist er stark geprägt durch bestehende Netzwerke und Strukturen, mal durch persönliche Beziehungen, mal durch systematische Zugänge und klare Angebote. Und doch liegt darunter etwas Gemeinsames: Der Raum entsteht nicht von selbst. Die Basis bildet stets etwas, das gemeinsam angegangen wird. Damit etwas angegangen werden kann, braucht es zunächst einen Zugang (vgl. Hochmann und Birkner, 2018). BBNE-Lobbyarbeit steht für uns für eine Form des Angangs. Sie ist eine Suche nach möglichen Zugängen, die das Gemeinwohl, welches BBNE wirksam werden lässt, im Blick behält und mit den verschiedenen Besonderheiten der Kontexte vereint.

Was wir dabei gelernt haben, lässt sich nicht als Anleitung im klassischen Sinne herunterbrechen in ein „macht es so, dann wird es gut!“. Es zeigt sich eher als eine Haltung. Was wir jedoch in den einzelnen Lobbyräumen wahrnehmen, sind sich wiederholende Gestaltungsprinzipien, die den Einstieg erleichtern:

Beginnen, wo bereits ein Zugang ist: Es erleichtert den Einstieg sehr, dort zu beginnen, wo Menschen bereits stehen. Nicht bei großen Konzepten, sondern bei konkreten Fragen: Wie gewinnen wir Fachkräfte? Wie bleibt unser Unternehmen zukunftsfähig? Wie gelingt gute Ausbildung? Diese Themen öffnen Türen. Sie machen BBNE greifbar, ohne sie zu vereinfachen.

Zuhören erweitert den Blick auf die Vielfalt von Zugängen: Wirklich zuhören. Verstehen wollen, bevor man selbst gestaltet. Viele Zugänge sind genau so entstanden: aus Gesprächen, aus Begegnungen, aus ehrlichem Interesse. Der Lobbyraum wächst dort, wo Vertrauen entsteht.

Der Weg vom Zugang zum Angang ist ein prototypischer und sich stetig wandelnder Trampelpfad: Wege entstehen beim Gehen und das bedeutet eben auch ergebnisoffen und gemeinsam auszuprobieren. Nicht alles muss von Anfang an klar sein. Im Gegenteil: Viele der wirksamsten Ansätze sind im Tun entstanden – in kleinen Formaten, in offenen Gesprächen, in ersten gemeinsamen Schritten. Der Raum entwickelt sich, während man ihn nutzt.

In all unseren Lobbyräumen sind wir auf Menschen, Ideen und Erfahrungen gestoßen, die bereits Teil des Weges vom Zugang zum Angang sind. Die die genannten Prinzipien mit Leben füllen. Darauf aufzubauen verändert die Perspektive. Es geht nicht darum, bei null anzufangen, sondern darum, sichtbar zu machen, zu verbinden und weiterzuentwickeln. So entsteht ein Zugang zur Lobbyarbeit, der weniger mit Planung beginnt als mit Bewegung – aus Begegnungen heraus, die selbst zu Bewegung werden können. So mancher Zugang mag noch verborgen sein. Aber er ist da. Oft näher, als man denkt. Und um mit einem leicht adaptierten Bild von Hermann Hesse und seinem Blick auf die „Stufen“ des Lebens zu enden: Jedem Angang wohnt ein Zauber inne.

3.1.1 In großen Schuhen

Die BBNE ist ein bildungspolitisches Programm, das zunehmend politische und gesellschaftliche Anerkennung erfährt. Mit ihm verbindet sich der Anspruch, über die berufliche Bildung gesellschaftlichen Wandel in

Richtung einer nachhaltigen Entwicklung zu gestalten. Flankiert wird dieser Anspruch durch Modellversuche, regulatorische Vorgaben – wie etwa die Standardberufsbildposition – sowie vielfältige wissenschaftliche und bildungspolitische Diskurse. Zugleich zeigt sich, dass die BBNE bislang weit hinter den an sie herangetragenen Anforderungen zurückbleibt. Diese Diskrepanz zwischen Anspruch und Wirkung wirft die Frage auf, woran die Umsetzung in der Praxis bislang scheitert – und welche Strukturen es braucht, damit BBNE ihr transformatives Potenzial tatsächlich entfalten kann.

Im Grunde lässt sich sagen, dass BBNE in zu großen Schuhen steckt. Das schenkt ihr Raum zum Wachsen – und führt auch manchmal dazu, dass sie ins Stolpern gerät. Doch Hürden oder Stolpersteine lenken unseren Blick nochmal genauer darauf, welchen Weg wir eingeschlagen haben und welche weiteren Wege sich eröffnen. Dabei geht es darum, trotz – oder gerade wegen – dieser oft schwierigen und unsicheren Rahmenbedingungen wirksame Zugänge zu entdecken und gemeinsam zu erkunden. Programme, Vorgaben und Diskurse allein genügen nicht. Es bedarf konkreter Räume, in denen Akteur*innen aus Bildung, Wirtschaft und Politik zusammenkommen, voneinander lernen und gemeinsam Lösungen erproben können. Berufsbildung für Nachhaltige Entwicklung setzt da an, wo menschliche Kompetenzen ausgebaut werden müssen, um die nachhaltige Transformation mitzutragen.

Beteiligte – Lernende wie Lehrende – erleben jedoch häufig ein Gefühl von Überwältigung und Orientierungslosigkeit. Umso wichtiger ist es, dass die BBNE Handlungsoptionen aufzeigt, die zu der wahrgenommenen Größe des Problems oder der Herausforderung passen, ihrem eigenen Anspruch gerecht zu werden. Eine solche Passung bezeichnet man als „epistemic fit“ (Rostock, 2023, S. 19; Brock & Grund, 2019, S.14). Sie ist ausschlaggebend für den Grad an Überforderung, für das Erleben oder die Erwartung von (Selbst-)Wirksamkeit und damit auch für die Motivation der Lehrenden und Lernenden, Handlungsoptionen wahrzunehmen und zu ergreifen. Genau an dieser Stelle setzt BBNE Lobby an.

Mit dem Projekt haben wir uns das Ziel gesetzt, diese Passung zu schaffen und in unseren BBNE-Lobbyräumen trotz zu großer Schuhe los laufen zu

können. Es geht darum, das, was uns heute, hier und jetzt zur Verfügung steht, anders zu begreifen und damit Initiative ergreifen zu können. Wir haben Orte geschaffen, an denen Personen das, was ihnen in dem Moment als Veränderungszugang möglich war, als wertvoll wahrnehmen konnten. Sie konnten zusammenfinden, um aus der Begegnung den Möglichkeitsraum der gemeinsamen Initiative zu ergreifen und so nachhaltige Entwicklung gemeinsam anzugehen. Es ging darum, das Thema Nachhaltigkeit im Kern der Wirtschaft, in den Unternehmen und ihren Mitarbeitenden, im wahrsten Sinne des Wortes in die Hand zu nehmen und in Bewegung zu bringen. BBNE Lobby ist ein Versuch, das "Wachstum von BBNE" aus Begegnungskraft anzugehen. Durch Qualifizierungs- und Sensibilisierungsmaßnahmen wurde prototypisch erprobt, was es braucht, damit BBNE die Initiativkraft der Begegnung als Zugang auch eigen- und selbstständig aufrechterhält.

Und jetzt sind Sie gefragt:

Wie möchten Sie Ihren Möglichkeitsraum mit BBNE füllen?

Bei welchen Herausforderungen können Sie schon jetzt erste Veränderungen möglich machen?

Anders gefragt: Wie bleiben Sie beim Thema BBNE in Begegnung?

3.1.2 Wie finden wir trotzdem Halt?

Wir möchten Sie mitnehmen in unsere Perspektive des (Aus-)Handelns, des Gestaltens und Entwickelns von BBNE und den umgebenden Möglichkeitsraum. Vor allem aber möchten wir Ansätze aufzeigen und Impulse geben, wie unsere Lobbyarbeit sich in andere Regionen und Kontexte übertragen lässt.

Der Möglichkeitsraum, der sich uns im Projekt eröffnet hat, war geprägt von strategischen und strukturellen Herausforderungen, von Bedarfen an Flexibilität, Austausch, gemeinsamer Entwicklung und nicht zuletzt von Zuversicht, die in unserer Lobbyarbeit immer wieder eine Rolle spielte. Einige der zentralen Faktoren unseres Felds sollen an dieser Stelle benannt werden:

Strategische Einbindung

Berufliche Bildung wird als wichtig empfunden, jedoch selten mit unternehmensstrategischen Zielen verknüpft. Zeitliche und materielle Ressourcen für eine intensive Reflexion und Auseinandersetzung fehlen oft ebenso wie das notwendige pädagogisch-didaktische Wissen. In allen Lobbyräumen wurden ähnliche Erfahrungen gemacht: Offenheit für BBNE-Themen und Potenziale zur Verankerung sind vorhanden, werden aber oft niedriger priorisiert als akute Herausforderungen und Prozesse. Die Sorge um Mehraufwand und die Integration in bestehende Strukturen erschweren den Prozess zusätzlich.

Ein zentraler Ansatz der Lobbyarbeit liegt darin, nachhaltige Entwicklung nicht als ergänzendes Ziel, sondern als kontinuierlichen, in betriebliche

Prozesse integrierten Gestaltungsauftrag zu verstehen. BBNE ist in diesem Verständnis keine zusätzliche Aufgabe, sondern eine Vermittlungsinstanz zwischen den Erfordernissen nachhaltiger Entwicklung und der Zukunftsfähigkeit von Betrieben. Wie das ausprobiert werden kann, durften wir von unseren BBNE-Botschafter*innen lernen.

Bedarfe: Begleitung und Flexibilität

Insbesondere aufgrund der oft verwirrenden Anforderungen und knappen Ressourcen braucht es sowohl in der Kommunikation als auch in den angebotenen Formaten eine Begleitung und Orientierung auf Augenhöhe sowie Flexibilität. In den Lobbyräumen wurden daher temporäre Orte geschaffen, in denen unterschiedliche Herangehensweisen, Erfahrungen und Perspektiven sichtbar werden. Hier können neue Ansätze erprobt werden und auch Unsicherheiten Platz haben. Starre Formate, feste Vorgehensweisen bei der Ansprache oder eine Akquise ohne persönlichen Kontakt hingegen wurden schnell verworfen.

Die Ansprache der Betriebe erfolgte bedarfsorientiert und flexibel, sie wurde immer wieder neu gestaltet, angepasst, anschlussfähig gemacht. In allen Lobbyräumen fand die Kontaktaufnahme vor allem dort statt, wo die Betriebe waren: bei Veranstaltungen, in Gesprächen, in gewohntem Umfeld und ohne hohen zeitlichen Mehraufwand ihrerseits. Auch die Formate wurden räumlich und zeitlich flexibel gestaltet, an die Bedarfe der jeweiligen Betriebe angepasst und dialogisch entwickelt. Im Fokus standen konkrete Handlungsoptionen, Anknüpfungspunkte für die Praxis und Wirksamkeitserleben im Sinne des „epistemic fit“.

Zuversicht

Das Projekt, der Austausch und die Bestrebung vieler Betriebe und Bildungsinstitutionen, sich und ihre Ausbildung zukunftsfähig zu entwickeln, zeigten uns immer wieder, dass Zuversicht und Hoffnung zentrale Faktoren in der BBNE und unserer Lobbyarbeit sind. Dabei geht es nicht um die Erwartung, dass nachhaltige Entwicklung einfach ist oder sich ohne viel Zutun in bestehende Strukturen integrieren lässt. Vielmehr

„gründet [Hoffnung] auf der Annahme, dass wir nicht wissen, was geschehen wird, und dass in der Weite der Ungewissheit Raum zum Handeln ist“ (Solnit, 2025, S. 12). Es ist die geteilte Überzeugung, dass sich Wandel auf verschiedene Arten gestalten lässt, dass BBNE Möglichkeiten und Chancen eröffnet, die ergriffen werden können.

Immer wieder sind uns in den Lobbyräumen Akteur*innen begegnet, die Transformation und BBNE neu und anders gedacht haben. Es hat sich bewährt, einen zugangsorientierten Ansatz zu verfolgen, an bestehende Aktivitäten, Entwicklungen und Stärken anzuknüpfen und BBNE so als Weiterentwicklung bestehender Strukturen zu denken. Zuversicht entsteht, wenn klar wird, dass die ersten Schritte bereits getan wurden. Hoffnung entsteht, wenn die nächsten Schritte in den Möglichkeitsraum mutig gegangen werden.

Und jetzt sind Sie gefragt:

Wer bestimmt Ihren Möglichkeitsraum?

Was braucht es in Ihrem Möglichkeitsraum? Wo fehlt etwas?

Anders gefragt: Welche mutigen nächsten Schritte braucht BBNE in Ihrem Kontext genau jetzt?

3.1.3 Im Dialog – Sprache als Türöffner

In den Kapiteln zu den jeweiligen Lobbyräumen wurde bereits deutlich: Sprache ist ein zentrales Element der Lobbyarbeit für BBNE. Sie beeinflusst alle Faktoren unseres Möglichkeitsraums, von der Wahrnehmung als zusätzliche Aufgabe oder strategisches Werkzeug über eine gelingende Ansprache als verbindendes Glied in der Begegnung, im Dialog und der Formatgestaltung bis hin zur Identifikation erster und nächster Schritte. Dabei wirkt Sprache selbstverständlich nicht nur in eine Richtung, sondern im Dialog, wir hören zu und wir sprechen selbst, und das immer in Bezug aufeinander. Gerade bei Themen wie der BBNE, die von Unsicherheiten geprägt sind, hat sich herausgestellt, dass ein erster unverzichtbarer Schritt das intensive und offene Zuhören ist.

Zuhören und Verstehen

Bevor wir konkrete Angebote der Sensibilisierung oder Qualifizierung gemacht haben, wollten wir zuhören. Uns war es daher sehr wichtig, zunächst Dialogräume zu öffnen, die als Resonanzraum bleiben können und in diesen vor allem vornehmlich zuzuhören. In den Lobbyräumen hat sich dieses Zuhören nicht immer gleich gestaltet – es haben Veranstaltungen, Workshops oder Gespräche mit Einzelpersonen stattgefunden –, aber das Ziel war dasselbe: Verstehen und Vertrauen aufbauen. Über wiederkehrende Themen, das Ernstnehmen verschiedener Perspektiven und kontinuierliche, unaufdringliche Gesprächsangebote konnte sich nach und nach ein Verständnis für die Bedarfe in den Regionen entwickeln und schärfen. Die Bereitschaft, sich auf BBNE und Transformation einzulassen, entstand nicht, sobald wir als Begleiter*innen es wollten, sondern als eine Vertrauensbasis und ein gemeinsames Verständnis als Arbeitsgrundlage geschaffen wurden.

Sprache und Türöffner-Themen

Der erste Schritt des Beobachtens und Zuhörens hat es ermöglicht, thematisch dort anzuknüpfen, wo bereits Themen im Vordergrund stehen. Diese

Türöffner-Themen dienen als Schnittstelle und Ausgangspunkt, sie schließen unmittelbar an den betrieblichen Alltag an und integrieren BBNE als Werkzeug und strategische Handlungsoption. In den Lobbyräumen waren solche Türöffner-Themen beispielsweise:

- Fachkräftesicherung und Mitarbeitendenbindung
- Zukunftsfähigkeit und Wettbewerbsfähigkeit
- Methodische und inhaltliche Ausbildungsqualität
- Anschlussfähigkeit an eine sich verändernde Arbeitswelt
- Resilienz der Mitarbeitenden

Und jetzt sind Sie gefragt:

Welche Stimmen sollten in Ihrem Möglichkeitsraum unbedingt Gehör finden?

Welcher Sprache können Sie sich zukünftig mehr bedienen?

Anders gefragt: Wie gewinnen wir den Begriff Nachhaltigkeit wieder für uns zurück?

3.1.4 Gemeinsam Machen – Beziehungen als Kleber der BBNE

Neben der Sprache beinhaltet Dialog immer auch Beziehungen. In den Lobbyräumen entstand der Dialog nicht nur zwischen uns als Begleiter*innen von BBNE und den Betrieben, sondern auch zwischen diesen oder anderen Akteur*innen untereinander. Um den Möglichkeitsraum der BBNE, den „zu großen Schuh“, ausfüllen oder sich dem annähern zu können, braucht es Netzwerke, Kooperation und Zusammenhalt.

BBNE als vernetztes System

Die Akteur*innen der BBNE – Betriebe, Multiplikator*innen, Bildungsträger*innen – handeln mit unterschiedlichen Interessen und doch in Beziehung zueinander. Die Aufgabe der Lobbyarbeit ist es, einerseits einen eigenen Platz in diesem Gefüge einzunehmen, andererseits die Beziehungen zwischen den Akteur*innen herzustellen und zu moderieren. Hierfür braucht es eine persönliche Ansprache, die Festigung der eigenen Beziehungen und Geduld.

Türöffner-Kontakte

Parallel zu bestimmten Themen, die über eine inhaltliche Anschlussfähigkeit Zugänge zu BBNE schaffen können, ermöglichen bestimmte Kontakte einen persönlichen und beziehungsorientierten Zugang. Solche Schlüsselpersonen oder Türöffner-Kontakte stellen ihre eigenen Netzwerke bereit, setzen Impulse und geben BBNE ein Gesicht. Sie können sowohl in Form von Botschafter*innen auftreten, die Geschichten des Gelingens erzählen, als auch von Vertrauenspersonen oder inspirierenden Praxisbeispielen. Besonders der Austausch untereinander hat für Betriebe einen großen Mehrwert, er bietet eine hohe Anschlussfähigkeit und erleichtert die Übertragbarkeit von Handlungsansätzen.

Zusammenhalt

In der Lobbyarbeit für BBNE zeigt sich, dass es nur gemeinsam geht. Es braucht Verständnis und Dialog, verschiedene Perspektiven und Heran-

gehensweisen müssen produktiv zusammengedacht werden, statt sich gegenseitig auszuschließen und persönliche Beziehungen sowie ein Austausch auf Augenhöhe sind maßgeblich für das Gelingen von BBNE. Trotz schwieriger und unsicherer Umstände gibt es Gründe für Zuversicht. Die ersten Schritte sind oft bereits unbemerkt getan und die nächsten Schritte sind bewältigbar, wenn man sie gemeinsam geht.

Wir haben also die Möglichkeit mitzugestalten. Und wenn es vor dem Hintergrund eines an sich und in sich bereits so arg herausfordernden betrieblichen Alltags vielleicht nahezu unmöglich erscheint, auch noch BBNE zu wagen, so möchten wir hier Mut machen: In jedem Betrieb gibt es nicht nur einen, sondern gleich mehrere Zugänge, für die es nicht viel braucht. Es gibt nicht nur Leere zu füllen. Es gibt einen Bewegungsraum – und Sie können Teil davon sein.

Und jetzt sind Sie gefragt:

Wer sind Ihre Verbündeten?

Wer kann Ihrer BBNE-Praxis ein Gesicht und eine Stimme geben?

Anders gefragt: Was werden einmal die Geschichten des Gelingens Ihrer Lobbyarbeit sein?

3.2 Handreichung zu den Materialien

Wenn Sie der Einladung folgen mögen, (noch mehr) Teil der BBNE zu werden, dann stehen Sie vielleicht jetzt genau vor der Frage, die auch uns im Projekt immer wieder begegnet ist: Wie lässt sich eine solche Einladung eigentlich annehmen? Wie kann ein erster Schritt aussehen – in einem Raum, der offen ist, aber nicht immer eindeutig? Uns ist daher gut bewusst: Einer Einladung zu folgen ist nicht immer leicht. Vor allem dann nicht, wenn noch unklar ist, wohin sie eigentlich führt – oder wie ein erster Schritt aussehen kann.

Mit diesem Buch und der darin enthaltenen Handreichung möchten wir dafür eine Orientierung geben – nicht nur wie der Einladung gefolgt, sondern wie sie auch im eigenen Lobbyraum ausgesprochen werden kann. Keine Blaupause im klassischen Sinne. Kein „So geht es richtig“. Vielmehr verstehen wir diese Handreichung als eine erste Skizze – als ein Bild, das noch nicht fertig ist. Eines, das weiter ausgestaltet, verändert, ergänzt und vielleicht auch an manchen Stellen wieder ausradiert werden darf. Gleichzeitig ist sie eingebettet in die weiteren Formate unseres Projekts: Begegnungsformate, Austauschräume, Podcasts und weitere Impulse, die den Möglichkeitsraum von BBNE über dieses Buch hinaus öffnen und lebendig halten.

Vielleicht stehen Sie an einem Punkt, an dem Sie bereits eigene, wirkungsvolle Ansätze von BBNE in Ihrer Praxis umsetzen – und sich nun fragen, wie sich diese weiter öffnen, verknüpfen oder in einen größeren Zusammenhang einbetten lassen. Oder Sie stehen ganz am Anfang und fragen sich, wo ein möglicher Zugang überhaupt liegen könnte. Beides durften wir im Projekt erleben. Und vielleicht überraschend: Die Bedarfe ähneln sich oft stärker, als es zunächst scheint. Es geht weniger um „mehr“ oder „weniger Erfahrung“, sondern vielmehr um die Frage, wie sich der eigene nächste Schritt gestalten lässt – anschlussfähig, machbar und im eigenen Kontext verankert. Alles, was wir hier teilen, sind Zugänge, die sich in unseren Lobbyräumen gezeigt haben. Erste Wege, die gegangen wurden. Ideen, die ausprobiert wurden. Ansätze, die sich bewährt haben – und solche, die weitergedacht werden wollen:

Die **Lernbausteine** greifen zentrale Herausforderungen betrieblicher Ausbildung auf und übersetzen sie in konkrete, bearbeitbare Einheiten – von der strategischen Reflexion bis hin zur Gestaltung konkreter Lern- und Arbeitssituationen. Die Lernbausteine lassen sich als eine Art tragende Struktur verstehen. Sie verbinden betriebliche Perspektiven – mit ihren konkreten Herausforderungen und Zielstellungen – mit wirtschaftspädagogischen Perspektiven auf Lernen, Kompetenzentwicklung und Gestaltung. So entsteht ein Gerüst, an dem gemeinsam weitergebaut werden kann. Die einzelnen Bausteine können unabhängig voneinander genutzt werden, entfalten ihre Wirkung jedoch besonders im Zusammenspiel und in der Anpassung an den jeweiligen Kontext. Unterstützt werden sie durch Materialien, die eine eigenständige Umsetzung erleichtern: Arbeitsposter, die Inhalte sichtbar und strukturierbar machen, Anleitungen und Prozessvorschläge, die durch die einzelnen Schritte führen, sowie Materialien, die sowohl für die eigene Durchführung als auch für die Ansprache weiterer Akteur*innen genutzt werden können.

Die **BBNE Challenge** bietet einen niedrighschwelligen Impuls als Zugang, um ins Handeln zu kommen – gerade dort, wo noch keine klaren Strukturen vorhanden sind oder wo erste Schritte (auch als Ergänzung zu dem, was es vielleicht schon gibt) erprobt werden möchten. Indem Sie kleine Zugangsoptionen einfach ausprobieren oder ausprobieren lassen, wird Veränderung erlebbar – und Sie sowie alle, die Sie begleiten, spüren: Eigenes Handeln bewegt immer etwas. Eine Challenge ist dabei ein guter Einstieg – klein, konkret und offen für neue Wege und das mitten im eigenen Arbeits- und Lernalltag. Gerade weil sie ohne großen Ressourcenaufwand auskommt, kann die Challenge ein erster Schritt sein, den eigenen Möglichkeitsraum, die Zugangsoptionen auszuloten. Gleichzeitig eröffnet sie Zwischenräume: kleine, bewegliche Formate, die sich in bestehende Abläufe einfügen oder diese bewusst weiterentwickeln.

Durch die **Lernreise Systems Thinking und Doing** lassen sich komplexe Zusammenhänge sichtbar und bearbeitbar machen. Wechselwirkungen und Dynamiken im Betrieb sowie darüber hinaus werden sichtbar und die eigene Rolle im System kann reflektiert und durch kleine Handlungsimpulse verändert und erprobt werden.

Die **Zukunftswerkstatt** bietet als Format zur Anwendung im Betrieb eine Möglichkeit, Generationen zusammenzubringen und gemeinsam die Zukunft der Arbeit zu gestalten. Eine neue Art des Miteinanders kann zwischen Disziplinen und Generationen ausgehandelt werden.

Die **VisionsSchmiede** bietet einen Einstieg in das Thema BBNE und lädt dazu ein, Nachhaltigkeit und BBNE im eigenen Unternehmen zu reflektieren. Mit Blick auf das Stärken des bereits Vorhandenen wird eine gemeinsame Vision von BBNE im Unternehmen entwickelt und erste Schritte auf dem Weg dahin werden identifiziert.

Das **VisionsForum** und **WeiterGedacht** bieten Vorlagen für Formate, die auf Vernetzung und Wissensaustausch ausgerichtet sind. WeiterGedacht ist hierbei niedrigschwellig, kurz und locker gehalten, während sich das VisionsForum mit mehr Tiefgang und größerem Zeitaufwand dem Vermitteln von Wissen und Verbinden von Akteur*innen widmet.

Im Zusammenspiel der Handreichungsformate wird so der doppelte Zugang zur Lobbyarbeit konkret erfahrbar: Sie geben Struktur und Orientierung für den Zugang zum eigenen Lobbyraum– sie unterstützen dabei, BBNE als strategische Handlungsoption zu denken, weiterzuentwickeln und in betriebliche Zusammenhänge einzubetten. Zugleich eröffnen sie Bewegung und Erprobung – als offener Raum der Begegnung, des Ausprobierens und des gemeinsamen Lernens in der Lobbyarbeit für das Thema BBNE. Sie greifen damit die doppelte Bedeutung von Lobby auf: als strukturierende Interessenvertretung und als lebendiger Möglichkeitsraum der Begegnung und Aushandlung. Sie laden dazu ein, den eigenen Möglichkeitsraum Schritt für Schritt zu erkunden und zu gestalten. Dabei gibt es keine feste Reihenfolge und keine vorgegebene Struktur, wie die einzelnen Formatanteile genutzt werden müssen. Vielmehr eröffnet sich hier ein Möglichkeitsraum, der je nach Kontext, Wirkraum und Ausgangspunkt unterschiedlich gefüllt werden kann.

Die Formate der Handreichung können einzeln, kombiniert, nacheinander oder parallel eingesetzt und weiterentwickelt werden – so, wie es für Ihre Praxis anschlussfähig und sinnvoll ist. Und so möchten wir erneut eine Einladung an Sie als Leser*in aussprechen: Nutzen Sie, was für Sie

passt. Verändern Sie, was nicht passt. Und ergänzen Sie, was bislang noch fehlt.

Wir freuen uns über Rückmeldungen, über Erfahrungen aus der Praxis, über Hinweise darauf, was gut funktioniert – und wo noch Lücken sind. Ebenso freuen wir uns über den gemeinsamen Austausch und das weitere Ausprobieren. Die Materialien dieser Handreichung sowie weiterführende Informationen zu den Projektformaten – wie Begegnungsformaten, Podcasts und weiteren Angeboten – finden Sie über die Projektseite oder über den QR-Code am Ende dieses Buches. Sollte die Website nach Projektende nicht mehr zugänglich sein, finden Sie sie alternativ auf der BBNE Lobby Projektseite der Neuen Effizienz.

Die Lobby von und für BBNE wächst weiter – mit jeder Person, die sich auf den Weg macht. Danke, dass Sie mit dem Lesen dieses Buches uns die Möglichkeit schenken, unseren Zugang mit Ihnen zu teilen und so gemeinsam das Thema BBNE weiter anzugehen

Projektseite: <https://www.bbne-lobby.de>



Projektseite Neue Effizienz: <https://neue-effizienz.de/bbne-lobby/>



Literaturverzeichnis

- Ahrend, K.-M. (2016). *Geschäftsmodell Nachhaltigkeit. Ökologische und soziale Innovationen als unternehmerische Chance*. Berlin, Heidelberg: Springer Gabler.
- Arbeitnehmerkammer Bremen (o.J.). *Ausbildung*. Online verfügbar unter: <https://www.arbeitnehmerkammer.de/politik/bildung-ausbildung/ausbildung/>, zuletzt abgerufen am 14.04.2026
- Bahl, A., Blötz, U., Brandes, D., Lachmann, B., Schwerin, C. & Witz, E.-M. (2012). *Die Situation des ausbildenden Personals in der betrieblichen Bildung (SIAP): Abschlussbericht*. Online verfügbar unter: https://www.bibb.de/dienst/dapro/daprodocs/pdf/eb_22301.pdf, zuletzt abgerufen am 23.03.2026
- Bergische Industrie- und Handelskammer (Bergische IHK) (Hrsg.) (2025). *Zahlenspiegel 2025: Wirtschaftsregion Bergisches Städtedreieck*. Wuppertal. Online verfügbar unter: <https://www.ihk.de/blueprint/servlet/resource/blob/4852026/67f5a67ff79dfe85020746cc3cfc5033/ihk-zahlenspiegel-2025-download-data.pdf>, zuletzt abgerufen am 30.03.2026
- Beschorner, T. (2015). Kulturalistische Wirtschaftsethik. In van Aaken, D. & Schreck, P. (Hrsg.), *Theorien der Wirtschafts- und Unternehmensethik* (S. 151–180). Berlin: suhrkamp.
- Bieri, P. (2011). *Wie wollen wir leben?* Residenz Verlag.
- Birkner, S. & Siebenhüner, B. (2020). Kommunikative Substanz und substanzielle Kommunikation. In Hochmann, L. (Hrsg.), *Economics4Future. Verantwortung übernehmen für eine bessere Welt* (S. 161–170). Murmann.
- Bischoff, A. (2024). „Schlüsselbranchen gewinnen weiter an Bedeutung“. *Was den Wirtschaftsstandort Bremen in Zukunft erwartet – ein Interview mit Andreas Heyer*. Online verfügbar unter: <https://www.wfb-bremen.de/de/page/stories/zukunftsbranchen>, zuletzt abgerufen am 13.04.2026

- Brock, A. & Grund, J. (2019). Why We Should Empty Pandora's Box to Create a Sustainable Future: Hope, Sustainability and Its Implications for Education. In: *Sustainability* 11 (3). Online verfügbar: <https://www.mdpi.com/2071-1050/11/3/893>
- Budner, S. (1962). Intolerance of ambiguity as a personality variable. *Journal of Personality*, 30(1), 29–50. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6494.1962.tb02303.x>
- Bundesinstitut für Berufsbildung (BiBB) (2003). *Entwurf für einen Orientierungsrahmen. „Berufsbildung für eine nachhaltige Entwicklung“*. https://www.bibb.de/dokumente/pdf/ft_nachhalt_orientierungsrahmen.pdf
- Bundesinstitut für Berufsbildung (BiBB) (2021). *Vier sind die Zukunft. Digitalisierung. Nachhaltigkeit. Recht. Sicherheit: Die modernisierten Standardberufsbildpositionen anerkannter Ausbildungsberufe*. Barbara Budrich. Online verfügbar unter: <https://www.bibb.de/dienst/publikationen/de/17281>, zuletzt abgerufen am 31.03.2026
- Bundesinstitut für Berufsbildung (BiBB) (2025). *Datenreport zum Berufsbildungsbericht 2025*. Bonn: Bundesinstitut für Berufsbildung. Online verfügbar unter: <https://www.bibb.de/dienst/publikationen/de/20621>, zuletzt abgerufen am 30.03.2026
- Bundesinstitut für Berufsbildung (BiBB) (2026). *Modernisierte Standardberufsbildpositionen in allen Ausbildungsberufen*. Online verfügbar unter: <https://www.bibb.de/de/134898.php>, zuletzt abgerufen am 27.04.2026
- Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) (2017). *Nachhaltigkeit im Handel(n). Tipps für die (Ausbildungs-)Praxis*. https://www.bmbf.de/pub/Nachhaltigkeit_im_Handel_n.pdf
- Dew, N., Read, S., Sarasvathy, S. D. & Wiltbank, R. (2009). Effectual versus predictive logics in entrepreneurial decision-making: Differences between experts and novices. *Journal of Business Venturing*, 24(4), 287–309. <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2008.02.002>

- Euler, D. & Sloane, P. F. E. (2014). *Design-Based Research*. BiblioScout.
<https://doi.org/10.25162/9783515108416>
- Frank, H., Korunka, C., Lueger, M. & Weismeier-Sammer, D. (2016) Intrapreneurship education in the dual education system, *International Journal of Entrepreneurial Venturing*, 8(4), 334–354.
<https://doi.org/10.1504/IJEV.2016.082218>
- Frerichs, R., Berding, F., Slopinski, A., Heubischl, S., Rebmann, K. & Schlömer, T. (2019). *Die INE-Toolbox: Managementinstrumente und Lehr-/Lernmaterialien für nachhaltige Innovationen im Handel*. Online verfügbar unter: <https://www.hsu-hh.de/bapaed/wp-content/uploads/sites/833/2020/01/INE-Toolbox.pdf>, zuletzt abgerufen am 31.03.2026
- Gibb, A. (2011). Concepts into practice: Meeting the challenge of development of entrepreneurship educators around an innovative paradigm: The case of the International Entrepreneurship Educators' Programme (IEEP). *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 17(2), 146–165. <https://doi.org/10.1108/13552551111114914>
- de Haan, G. (2003). Erwerb von Gestaltungskompetenz als Ziel von Bildung für nachhaltige Entwicklung. In Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) (Hrsg.), *Berufsbildung für eine nachhaltige Entwicklung. Erste bundesweite Fachtagung* (S. 44–48). Bonn: BMBF.
- de Haan, G. (2008). Gestaltungskompetenz als Kompetenzkonzept für Bildung für nachhaltige Entwicklung. In Bormann, I. & de Haan, G. (Hrsg.), *Kompetenzen der Bildung für nachhaltige Entwicklung* (S. 23–43). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Handelskammer Bremen für Bremen und Bremerhaven (2024). *Handelskammer-Jahresbilanz 2024 und Ausblick 2025: Krise am Wirtschaftsstandort Bremen – Dringender Kurswechsel in der Wirtschafts- und Standortpolitik nötig*. PM 53-2024, 19.12.2024. Online verfügbar unter: <https://www.ihk.de/bremen-bremerhaven/wirt>

- schaft-positionieren/pressemitteilungen/pm2024/pm-53-2024-6374096, zuletzt abgerufen am 13.04.2026
- Hochmann, L. & Birkner, S. (2018). Angang braucht Zugang. *Zeitschrift für Wirtschafts-und Unternehmensethik*, 19(2), 292-303.
- Hochmann, L. & Möller, S. (2024). *Organisationen hacken. Einfallstore in eine nachhaltige Arbeitswelt*. Online verfügbar unter: <https://doi.org/10.14512/9783987263248>
- Institut für Mittelstandsforschung Bonn. (2025). *Zukunftspanel Mittelstand 2025: Fachkräftemangel, aber auch Personalkosten belasten die Unternehmen*. Online verfügbar unter: https://www.ifm-bonn.org/fileadmin/data/redaktion/publikationen/chartbooks/chartbook_zukunftspanel_2025.pdf, zuletzt abgerufen am 20.04.2026
- Kiepe, K. (2021). *Stellen und Ausbildung der betrieblichen Ausbilder:innen: Grundannahmen, Transformationsprozesse, Reformdiskurse*. Logo. Online verfügbar unter: <https://ebookcentral.proquest.com/lib/kxp/detail.action?docID=6793963>, zuletzt abgerufen am 23.03.2026
- Kiepe, K., Wicke, C., Reichel, J., Schlömer, T., Becker, C., Jahncke, H. & Rebmann, K. (2019). *Geschäftsmodell- und Kompetenzentwicklung für nachhaltiges Wirtschaften. Handbuch und Fortbildungskonzept für die betriebliche Personalentwicklung*. Berlin: Logos. Online verfügbar unter: https://library.oapen.org/bitstream/id/f15723b1-18aa-463b-8168-7502fc2dfbf2/external_content.pdf, zuletzt abgerufen am 31.03.2026
- Klemme, L., Noack, M. (2024). *Kompetenzen für morgen – Diese Future Skills suchen Unternehmen schon heute*. Gütersloh: Bertelsmann Stiftung. Online verfügbar unter: <https://www.bertelsmann-stiftung.de/de/publikationen/publikation/did/kompetenzen-fuer-morgen>, zuletzt abgerufen am 01.04.2026
- Kloß, K. (2025). Bremer Wasserstoff-Projekte: Geht der Energiewende der Treibstoff aus? In: *buten un binnen*. Online verfügbar unter:

- <https://www.butenunbinnen.de/nachrichten/wasserstoff-projekt-e-bremen-bremerhaven-100.html>, zuletzt abgerufen am 14.04.2026
- Lühr, O., Lambert, J., Norpoth, R., Wilkskamp, K., Reuter, M., Wechner, V., Bichlmeier, T., Hutzenthaler, P., Leininger, S., Hirschfeld, J. & Karzai, T. (2024). *Umweltwirtschaftsbericht Nordrhein-Westfalen 2024*. Ministerium für Umwelt, Landwirtschaft, Natur- und Verbraucherschutz des Landes Nordrhein-Westfalen (MUNV). Düsseldorf. Online verfügbar unter: <https://broschuerenservice.nrw.de/munv/shop/umweltwirtschaftsbericht-2024>, zuletzt abgerufen am 30.03.2026
- Maritimes Cluster Norddeutschland (2024). Schiffahrt nimmt Kurs auf Klimaneutralität: Bremer Kongress diskutiert Lösungsansätze und Herausforderungen. Online verfügbar unter: <https://www.maritimes-cluster.de/presse/bremer-schiffahrtkongress-2024-presse/>, zuletzt abgerufen am 14.04.2026
- Melzig, C., Kuhlmeier, W. & Kretschmer, S. (2021). *Berufsbildung für nachhaltige Entwicklung: Die Modellversuche 2015–2019 auf dem Weg vom Projekt zur Struktur*. Barbara Budrich.
- Nationalpark Wattenmeer (o.J.). Online verfügbar unter: <https://www.nationalpark-wattenmeer.de/wissen/natur/biodiversitaet/>, zuletzt abgerufen am 17.04.2026
- NRW.Bank (Hrsg.) (2025). *Regionalwirtschaftliche Profile Nordrhein-Westfalen 2024: Bergisches Städtedreieck. Ausgewählte Indikatoren*. Düsseldorf. Online verfügbar unter: <https://www.nrwbank.de/export/.galleries/downloads/Regionalwirtschaftliche-Profile/2022/NRW.BANK.Regionalprofil-Bergisches-Staedtedreieck-2024.pdf>, zuletzt abgerufen am 30.03.2026
- Nyström, A.-G., Leminen, S., Westerlund, M. & Kortelainen, M. (2014). Actor roles and role patterns influencing innovation in living labs. *Industrial Marketing Management* 43(3) 483-495, <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2013.12.016>
- OWL GmbH (2020). OWL 4.0 - Industrie, Arbeit, Gesellschaft. Handlungskonzept der Region OstwestfalenLippe. Online verfügbar unter:

- https://www.ostwestfalenlippe.de/fileadmin/user_upload/owl_gmbh/regionalentwicklung/handlungskonzept_owl_4.0.pdf, zuletzt abgerufen am 20.03.2026
- Osterwalder, A. & Pigneur, Y. (2011). *Business Model Generation: Ein Handbuch für Visionäre, Spielveränderer und Herausforderer*. Campus Verlag.
- Paech, N. (2006). Nachhaltigkeitsprinzipien jenseits des Drei-Säulen-Paradigmas. *Natur und Kultur*, 7(1), S. 42–62.
- Pekrun, R. (2006). The Control-Value Theory of Achievement Emotions: Assumptions, Corollaries, and Implications for Educational Research and Practice. *Educational Psychology Review*, 18(4), 315–341. <https://doi.org/10.1007/s10648-006-9029-9>
- Pfriem, R. (2011). *Heranführung an die Betriebswirtschaftslehre* (3. Aufl.). Marburg: metropolis.
- Pourian, H. (2021). *Wenn wir wieder wahrnehmen. In Wach und spürend den Krisen unserer Zeit begegnen* [When we perceive again. Meeting the crises of our time in an awake and perceptive way]. Ideen hoch drei.
- Rebmann, K. & Schlömer, T. (2020). Berufsbildung für eine nachhaltige Entwicklung. In Arnold, R., Lipsmeier, A. & Rohs, M. (Hrsg.), *Handbuch Berufsbildung* (3. Aufl.; S. 325–337). Wiesbaden: Springer.
- Rheinmetall AG (o.J.). *Nachhaltiges Lieferkettenmanagement. Unsere Verpflichtung zur Nachhaltigkeit*. Online verfügbar unter: <https://www.rheinmetall.com/de/lieferanten/nachhaltigkeit>, zuletzt abgerufen am 14.04.2026
- Rieckmann, M. (2017). *Education for sustainable development goals: Learning objectives*.
- Rieckmann, M. (2018). Learning to transform the world: Key competencies in Education for Sustainable Development. In Leicht, A., Heiss, J. & Byun, W. J. (Hrsg.), *Issues and trends in education for sustainable development* (S. 39–59). Unesco Publishing.

- Rostock, S. (2023). Germanwatch-Handabdruck. Bildung für nachhaltige Entwicklung wirksamer gestalten - In: *Lehren & Lernen* 49 (5), 17-21. <https://doi.org/10.25656/01:34065>
- Santarius, T. (2015). *Der Rebound-Effekt. Ökonomische, psychische und soziale Herausforderungen für die Entkopplung von Wirtschaftswachstum und Energieverbrauch*. Marburg: metropolis.
- Sarasvathy, S. (2001). Causation and Effectuation: Toward a Theoretical Shift from Economic Inevitability to Entrepreneurial Contingency. *The Academy of Management Review*, 26(2), 243. <https://doi.org/10.2307/259121>
- Sarasvathy, S. (2008). *Effectuation: Elements of Entrepreneurial Expertise*. Edward Elgar Publishing. <https://doi.org/10.4337/9781848440197>
- Sarasvathy, S. (2023). Questions worth asking for futures worth making: An effectual approach. *Small Business Economics*, 61(1), 11–21. <https://doi.org/10.1007/s11187-023-00747-5>
- Sarasvathy, S. & Dew, N. (2005). New market creation through transformation. *Journal of Evolutionary Economics*, 15(5), 533–565. <https://doi.org/10.1007/s00191-005-0264-x>
- Schaller, A. (2001). Entrepreneurship oder wie man ein Unternehmen denken muß. In U. Blum & F. Leibbrand (Hrsg.), *Entrepreneurship und Unternehmertum* (S. 3–56). Wiesbaden: Gabler.
- Schallmo, D. R. (Hrsg.) (2014). *Kompendium Geschäftsmodell-Innovation: Grundlagen, aktuelle Ansätze und Fallbeispiele zur erfolgreichen Geschäftsmodell-Innovation*. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Schlicht, J., Kaiser, S. & Schwehm, F. (Hrsg.). (2025). *Innovation für Nachhaltigkeit durch berufs- und wirtschaftspädagogische Forschung* (Bd. 86). wbv Publikation. <https://doi.org/10.3278/9783763977390>
- Schlömer, T. (2017). Die Entrepreneurship Education als Zukunftsperspektive einer digitalisierten und nachhaltigen kaufmännischen Berufsbildung. *bwp@ Berufs- und Wirtschaftspädagogik – online*

- (Spezial 14), S. 1–30. http://www.bwpat.de/spezial14/schloemer_bwpat_spezial14.pdf
- Schlömer, T., Berding, F., Jahncke, H., Becker, C., Kiepe, K., Wicke, C. & Rebmann, K. (2019). Das didaktisch-methodische und professionelle Selbstverständnis von betrieblichem Ausbildungspersonal im Bereich des nachhaltigen Wirtschaftens. *Zeitschrift für Berufs- und Wirtschaftspädagogik*, 3(115), S. 486–515.
- Schlömer, T., Kiepe, K. & Thrün, T. (2022). Die Konstruktion von Geschäftsmodellen für nachhaltiges Wirtschaften: (k)eine exklusive Aufgabe des Managements?! In R. Kraus, T. Kreitenweis & B. Jeraj (Hrsg.), *Intrapreneurship. Unternehmensgeist, Systeme und Gestaltungsmöglichkeiten* (S. 209–223). Springer Gabler.
- Schlömer, T., Kiepe, K., Rüdebusch, G., Günther, N. & Liehr, Jennifer. (2023). *Die Erkundung von Phänomenen und Schlüsselstellen des Transfers von Berufsbildung für eine Nachhaltige Entwicklung (BBNE) – eine Transfermodellierung*. https://res.bibb.de/vetrepository_781144
- Schlömer, T., Kiepe, K., Rüdebusch, G., Günther, N. & Liehr, J. (2024). Die Erkundung von Phänomenen und Schlüsselstellen des Transfers von Berufsbildung für eine Nachhaltige Entwicklung (BBNE) – eine Transfermodellierung. In Melzig, C. & Hemkes, B. (Hrsg.), *Berufsbildung für nachhaltige Entwicklung im Transfer. Verbreitung, Verstetigung und Transferforschung als Kern der Modellversuche 2020-2022* (S. 165-186). Bonn: BIBB. <https://www.bibb.de/dienst/publikationen/de/19686>
- Seestadt Bremerhaven (2025). *Statistischer Kurzbericht 4. Quartal 2025* Online verfügbar unter: <https://www.bremerhaven.de/sixcms/media.php/204/Kurzbericht+4.+Quartal+2025+Stand+12.pdf>, zuletzt abgerufen am 10.04.2026
- Senatorin für Wirtschaft, Häfen und Transformation der Freien Hansestadt Bremen (o. J.). *Umwelt- und Klimaangelegenheiten*. Online verfügbar unter: <https://www.haefen.bremen.de/umwelt-und-klimaangelegenheiten-9924>, zuletzt abgerufen am 14.04.2026

- Solnit, R. (2025). *Hoffnung in der Dunkelheit: unendliche Geschichten, wilde Möglichkeiten*. Matthes & Seitz Berlin Verlag.
- Steinbeck, Leonard (2025). Diese Bremer Unternehmen profitieren vom Boom der Rüstungsindustrie. In: *buten und binnen*. Online verfügbar unter: <https://www.butenunbinnen.de/nachrichten/ruestung-industrie-boom-bremen-100.html>, zuletzt abgerufen am 14.04.2026
- Vidmar, M. (2020). *Innovation Intermediaries and (Final) Frontiers of High-tech: Supporting the New Space Sector in Scotland*. <https://doi.org/10.1007/978-3-030-60642-8>
- Wicke, C., Kiepe, K., Reichel, J., Becker, C., Jahncke, H., Rebmann, K. & Schlömer, T. (2019). *Geschäftsmodell- und Kompetenzentwicklung für nachhaltiges Wirtschaften. Selbstlernmaterial für Ausbildungspersonal und Auszubildende*. Barbara Budrich. Online verfügbar unter: <https://www.bibb.de/dienst/publikationen/de/10365>, zuletzt abgerufen am 31.03.2026
- Wiktionary (o.J.). *umzu*. Online verfügbar unter: <https://de.wiktionary.org/wiki/umzu>, zuletzt abgerufen am 17.04.2026

Der erste Schritt in die Veränderung beginnt zumeist nicht mit einem großen Plan. Sondern mit einer offenen Tür, einem Gespräch und der gemeinsamen Suche nach Fragen, die Orientierung geben – auf dem Weg zu neuen Wegen.

Dieses Handbuch nimmt Sie mit in die Welt der Berufsbildung für Nachhaltige Entwicklung (BBNE). Es ist Interessenvertretung und zugleich Einladung: zum Ankommen, Umschauen und Ausprobieren. Nicht als Pflichtaufgabe, die noch obendrauf kommt – sondern als Möglichkeitsraum. Es zeigt, wo nachhaltige Entwicklung im betrieblichen Alltag längst aufblitzt: in Ideen, Routinen, Gesprächen, Konflikten und kleinen mutigen Versuchen, es anders zu machen. Ein Ideengeber und Mutmacher – zum Blättern, Weiterdenken, Nachmachen, Andersmachen. Herzlich willkommen in Ihrer BBNE Lobby!

Entstanden aus dem gleichnamigen Projekt „BBNE Lobby“, versammelt das Handbuch Erfahrungen aus vier Lobbyräumen: Bremen, Bremerhaven und umzu, Ostwestfalen-Lippe und dem Bergischen Städtedreieck. Es erzählt von Türöffner-Themen, Lernreisen, Escape Rooms, Zukunftswerkstätten und Geschichten des Gelingens.

Unter Mitarbeit von

Professorin Dr. Stephanie Birkner · Nicole Duschka · Marian Freiknecht
Gina Gude · Isabell Jenninger · Professorin Dr. Karina Kiepe
Sarah Kleinelsen · Meret Nehe · Dr. Michael Pries · Céline Rohlfen
Sofia Salerno · Chris Schellstede · Amanda Steinborn · Ronja Sturm
Ayce Taskaya