

**Florian BERDING, Andreas SLOPINSKI,
Susanne HEUBISCHL, Regina GEBHARDT,
Karin REBMANN & Tobias SCHLÖMER**

(Universität Oldenburg & Helmut-Schmidt-Universität Hamburg)

**Die INE-Toolbox – Ein integratives Instrumentarium für
nachhaltigkeitsorientiertes Innovationsmanagement und
Kompetenzentwicklung im stationären Einzelhandel**

Online unter:

http://www.bwpat.de/ausgabe32/berding_etal_bwpat32.pdf

in

bwpat Ausgabe Nr. 32 | Juni 2017

Betrieblich-berufliche Bildung

Hrsg. v. **Karin Büchter, Martin Fischer & Tobias Schlömer**

www.bwpat.de | ISSN 1618-8543 | *bwpat* 2001–2017

bwpat

www.bwpat.de



Herausgeber von *bwpat* : Karin Büchter, Martin Fischer, Franz Gramlinger, H.-Hugo Kremer und Tade Tramm

Berufs- und Wirtschaftspädagogik - online

Online: http://www.bwpat.de/ausgabe32/berding_et_al_bwpat32.pdf

Der steigende Absatz ökologisch und sozial verantwortlicher Produkte belegt, dass sich Nachhaltigkeit zu einer strategisch bedeutsamen Zielkategorie für Einzelhandelsunternehmen entwickelt. Dabei unterstützen klassische betriebswirtschaftliche Logiken und Instrumente durch ihren Fokus auf ökonomische Faktoren nachhaltiges Wirtschaften nur unzureichend. Wollen Unternehmen nachhaltig wirtschaften, müssen sie innovative Problemlösungen entwickeln.

Im Beitrag wird ein Instrumentarium vorgestellt, das auf Ansätzen der Innovations(kompetenz)forschung sowie der subjektiven Überzeugungen zu Wissen und Wissenserwerb basiert. Die *INE-Toolbox* setzt bei der individuellen Innovationskompetenz und dem nachhaltigkeitsorientierten Innovationsmanagement an.

Um Unternehmensführung und Beschäftigte im nachhaltigen Wirtschaften zu unterstützen, werden diese in Innovationsprojekten mit Hilfe von vier Bausteinen der *INE-Toolbox* angeleitet. Unterstützt durch Erkundungsaufgaben (Baustein 1) und Leittexte (Baustein 2-4), entwickeln die Beschäftigten ihr Wissen und ihre Vorstellungen über Nachhaltigkeit weiter (Individualmethoden) und tauschen sich anschließend mittels Verfahren des diskursiven Aushandelns untereinander aus. Hierzu werden für die Problemidentifikation die Concept Map (Baustein 1), für die Ideengenerierung die Hutwechselmethode (Baustein 2), für die Ideenbewertung die Polarkoordinatentechnik (Baustein 3) und für die Umsetzungsplanung das Gantt-Diagramm (Baustein 4) in ein zielgruppenspezifisches Workshopkonzept eingebettet (Konsensmethoden). Auf diese Weise wird eine Verschränkung von Kompetenz- und Organisationsentwicklung geleistet und die Annäherung von pädagogischer und ökonomischer Zielorientierung befördert.

The *INE-Toolbox* for sustainability in retail – an integrative set of instruments for sustainability in innovation management and competency development in fixed retail locations

Increasing sales of ecological and socially responsible products demonstrate the growing strategic importance of sustainability as a target-area for retail companies. But classical business approaches, with their focus on cutting costs, do not do enough to support sustainable economics. Companies wishing to practise sustainable economics must develop innovative solutions to problems.

This paper presents a set of instruments that are based on approaches to innovation (competency) research, and on subjective beliefs about knowledge and knowledge acquisition. The *INE-Toolbox* aims to build individual innovation competency and encourage sustainability in innovation management.

Company executives and employees are supported in practising sustainable economics by four components of the *INE-Toolbox*, which provide guidance in innovation projects. With the help of exploratory tasks (component 1) and guidance texts (components 2–4), employees develop their knowledge and ideas about sustainability (individual methods) and discuss discursive negotiation procedures with one another. The tools are used as follows, as part of a target-group workshop

concept (consensus methods): the concept map (component 1) to identify problems; the hat-changing method (component 2) to generate ideas; the polar coordinates technique (component 3) to evaluate ideas; and the Gantt chart (component 4) to plan implementation. This method connects competency development with organisational development and helps to align pedagogical and economic goals.

Die INE-Toolbox – Ein integratives Instrumentarium für nachhaltigkeitsorientiertes Innovationsmanagement und Kompetenzentwicklung im stationären Einzelhandel

1 Einleitung

Der Anteil an bewusst handelnden Konsumenten (LOHAS) ist in den vergangenen zehn Jahren um mehr als 25 % gewachsen. So ist der Umsatz mit Bio-Lebensmitteln im Jahr 2015 um fast eine Milliarde Euro im Vergleich zu 2014 auf 8,62 Milliarden Euro gestiegen. Der Umsatz mit fair gehandelten Produkten belief sich in 2015 auf ca. 980 Millionen Euro und liegt damit über 165 Millionen Euro über dem Umsatz aus dem Jahr 2014 (vgl. Statista 2017a, 2017b). Trotz dieser deutlichen Wachstumsraten ist der Trend zu einem nachhaltigen Konsum nicht in allen Branchen und in allen Käufergruppen feststellbar (vgl. z. B. Yildiz et al. 2015). Vielfach handelt es sich um Marktnischen, in denen nachhaltig produzierte Produkte platziert werden. In der Konsequenz liegt ein großes, ungenutztes Marktpotential vor.

Wenn Konsumenten verstärkt ökologische und soziale Kriterien in ihre Kaufentscheidungen einbeziehen und zu einem großen Teil dazu bereit sind, höhere Preise für nachhaltige Produkte zu zahlen (vgl. Diekmann et al. 2015, 30), dann benötigen sie bestenfalls vollständige Informationen über die ökologischen und sozialen Aspekte der Herstellung, des Transports, der Nutzung und der Entsorgung von Produkten. Der Einzelhandel hat die Aufgabe, diese Informationen bereitzustellen (vgl. Knoppe 2015a, 894). Gleichzeitig wird von Unternehmen im Allgemeinen und vom Einzelhandel im Speziellen zunehmend gefordert, an der Lösung gesamtgesellschaftlicher Nachhaltigkeitsprobleme mitzuwirken (vgl. KPMG 2012, 28). Damit gerät nachhaltige Entwicklung bzw. nachhaltiges Wirtschaften zu einem zentralen Wettbewerbsfaktor im Einzelhandel (vgl. Diekmann et al. 2015, 22; Knoppe 2015b, 9). Allerdings greift eine reine Informationsfunktion des Einzelhandels zu kurz. Als Schnittstelle zwischen Hersteller und Verbraucher eröffnen sich für den Einzelhandel vielfältige Chancen, das Thema „Nachhaltigkeit“ strategisch aufzugreifen, um neue Märkte und Käuferschichten zu erschließen, und gleichzeitig eine gesellschaftliche Transformation voranzutreiben, die eine ökologische, soziale und wirtschaftliche Nachhaltigkeit zum Ziel hat. So kann er etwa durch die Gestaltung von Sortimenten und Dienstleistungen einerseits Einfluss auf Verkaufstrends und auf das Konsumverhalten seiner Kunden nehmen. Andererseits kann er hinsichtlich der Arbeits- und Produktionsbedingungen sowie der ökologischen Verträglichkeit auf die Hersteller der von ihm in seinem Sortiment gelisteten Produkte einwirken (vgl. Hackl 2015, 93; Knoppe 2015a, 894).

Fraglich ist, ob bestehende Verkaufs- und Managementstrategien und traditionelle betriebswirtschaftliche Logiken ausreichen, um diese Chancen zu ergreifen und den gesellschaft-

lichen Anforderungen an nachhaltige Unternehmensaktivitäten gerecht zu werden. Vielmehr sind neuartige Zugänge und innovative Ideen notwendig (vgl. Grieshuber 2015, 581). Hiermit sind organisationale Lern- und Innovationsprozesse markiert, die eine nachhaltigkeitsorientierte Unternehmensentwicklung zum Ziel haben. Damit diese Prozesse erfolgreich sind, bedarf es erstens geeigneter Unternehmensstrukturen und eines zweckmäßigen Innovationsmanagements. Hierzu gehört vor allem die organisatorische Verankerung der Verantwortlichkeiten für nachhaltigkeitsbezogene Fragen. Geeignet erscheinen hier abteilungsübergreifende Nachhaltigkeitsteams (vgl. Diekmann et al. 2015, 37). Zweitens wird deutlich, dass Dreh- und Angelpunkt einer innovativen *und* nachhaltigen Unternehmensentwicklung die Führungskräfte und Mitarbeiter/-innen mit ihren Fähigkeiten und Fertigkeiten sind. Nachhaltige Produkte, Prozesse und Strategien basieren letztlich auf Entscheidungen und Handlungen der Mitarbeitenden auf allen hierarchischen Ebenen einer Unternehmung (vgl. Kirschten 2008, 257; Klemisch/Schlömer/Tenfelde 2008, 107). Aufgabe beruflich-betrieblicher Bildung ist somit, geeignete Angebote zu entwickeln, durch die Führungskräfte und Mitarbeiter/-innen zum aktiven Mitgestalten eines nachhaltigen Unternehmenswandels mittels innovativer Ideen befähigt werden.

Der in diesem Beitrag vorgestellte und vom Bundesinstitut für Berufsbildung (BIBB) aus Mitteln des Bundesministeriums für Bildung und Forschung (BMBF) geförderte Modellversuch „Innovationsmanagement und Innovationskompetenz für eine nachhaltige Entwicklung im Einzelhandel“ (kurz: InnoNE) nimmt die Forderung nach organisatorischen Strukturen und betrieblichen Bildungsangeboten auf und will eine Toolbox für kleine und mittlere Unternehmen des stationären Einzelhandels entwickeln, die (1) die Planung und Durchführung von Innovationsprojekten für nachhaltiges Wirtschaften anleitet und (2) die Innovationskompetenz von Führungskräften und Mitarbeiter(inne)n effektiv befördert. Hierzu werden zunächst thematische und begriffliche Grundlagen erläutert, um zu klären, was unter nachhaltigem Wirtschaften zu verstehen ist und welche Handlungsfelder für den Einzelhandel bestehen, um ökonomische, ökologische und soziale Ziele integrativ zu verfolgen. Danach wird auf die Konzeptionierung der im Modellversuch zentralen Konstrukte „Innovationsmanagement“ und „Innovationskompetenz“ eingegangen. Kern dieses Beitrags ist dann das Konzept der zu entwickelnden Toolbox. Der Beitrag schließt mit einem Ausblick auf die Forschungs- und Entwicklungsarbeit im Modellversuch InnoNE.

2 Nachhaltiges Wirtschaften im Einzelhandel

Als Zielperspektive einer beruflich-betrieblichen Bildung, die zu einer nachhaltigen Entwicklung von Unternehmen und Gesellschaft beitragen will, kann gelten, Mitarbeiter/-innen und Führungskräfte eines Unternehmens zum nachhaltigen Wirtschaften zu motivieren und zu befähigen, um so Veränderungen im Handeln und Denken im beruflichen Kontext zu befördern (vgl. Vollmer/Kuhlmeier 2014, 197). Nachhaltigkeit bzw. nachhaltige Entwicklung meint gemäß der Brundtland-Kommission “development that meets the needs of the present without compromising the ability of future generations to meet their own needs” (WCED 1987, 43). Das Leitbild der Nachhaltigkeit ist vor diesem Hintergrund mehrdimensional zu

betrachten (vgl. z. B. Grunwald/Kopfmüller 2012, 54ff.): Bei der *ökologischen* Dimension geht es um den Erhalt der Natur als Lebens- und Wirtschaftsgrundlage. Die *soziale* Dimension verfolgt gerechte Verteilung von materiellen (z. B. Lebensmittel, Kleidung) und immateriellen Grundgütern (z. B. politische Rechte, Gesundheit). Bei der *ökonomischen* Dimension stehen Wirtschaft und Konsum im Fokus. Es geht um die Frage nach dem Umgang mit Energie- und Materialressourcen, um Emissionen von Unternehmen, aber auch um die langfristige Erhaltung von Wohlstand.

In einer allgemeinen betriebswirtschaftlichen Lesart bedeutet Wirtschaften grundsätzlich das Disponieren knapper Güter bzw. Handelsobjekte, die sich dadurch auszeichnen, dass sie verfügbar und übertragbar sind und sich zur Befriedigung menschlicher Bedürfnisse eignen (vgl. Schierenbeck 2003, 1f.). Wirtschaften hat Wertschöpfung zum Ziel. Wertschöpfung kann dabei als zielorientierte, bedürfnisbefriedigende Interaktion mit internen und externen Stakeholdern verstanden werden und ist immer mit sog. Schadschöpfung verbunden. Hierunter werden sowohl Umweltbelastungen als auch ungewollte negative soziale Auswirkungen verstanden (vgl. Beckmann/Schaltegger 2014, 322).

Daran anschließend kann nachhaltiges Wirtschaften als die Gestaltung wertschöpfender Interaktionsprozesse mit geringstmöglicher Schadschöpfung verstanden werden. Weiterhin werden bei einer nachhaltigen Wertschöpfung die Interessen aller Stakeholder berücksichtigt und Werte für alle Stakeholder geschaffen. In der Einsicht, selbst Verursacher von Problemen zu sein, schaffen nachhaltig wirtschaftende Unternehmen freiwillig Beiträge, um übergeordnete Nachhaltigkeitsprobleme zu lösen (vgl. Beckmann/Schaltegger 2014, 322). Die Kernherausforderung besteht darin, ökologische, ökonomische und soziale Aspekte *integrativ* zu betrachten, um Strategien und Maßnahmen zu entwickeln, die den Unternehmenserfolg stärken und gleichzeitig positive ökologische und soziale Wirkung haben (vgl. Colman 2013, 16; Schaltegger/Hasenmüller 2006, 77). Es geht also darum, Geschäftsfälle für Nachhaltigkeit bzw. *Business Cases for Sustainability* zu generieren (vgl. Schaltegger 2015, 204).

Die positiven Effekte solcher integrativen Geschäftsfälle können auf verschiedenen Ebenen beobachtbar sein. Maßnahmen zum nachhaltigen Wirtschaften tragen nicht nur zur Generierung von Umsätzen, sondern auch zum Reputationsaufbau und zum Risikoabbau bei. Solche Wirkungen können sich wiederum auf ökonomische Zielgrößen (z. B. Shareholder Value, Umsatz) positiv auswirken (vgl. Hansen 2004, 70f.; Schreck 2012, 73). Beispielsweise konnten Schramm-Klein et al. (2016, 566f.) in ihrer Studie aufzeigen, dass wahrgenommene positive soziale und ökologische Aktivitäten von Einzelhandelsunternehmen die Loyalität und das Kaufverhalten von Kunden positiv beeinflussen. Damit sich diese Effekte einstellen, sind zwei Voraussetzungen zentral: Erstens müssen Geschäftsfälle für Nachhaltigkeit eingebettet sein in eine glaubwürdige Gesamtstrategie des Unternehmens (vgl. Hansen 2004, 77; Schaltegger 2015, 204). Zweitens müssen Unternehmen transparent und effektiv über ihre ökologischen und sozialen Beiträge kommunizieren (vgl. KPMG 2012, 30; Zentes/Bastian/Lehnert 2010, 57).

Entscheidend ist, dass Unternehmen Strategien und Maßnahmen finden, mit denen sie den ökonomischen Unternehmenserfolg mit sozialen und ökologischen Belangen verbinden können, um Business Cases zu generieren. Hierfür müssen Unternehmen eigene Übersetzungen des Nachhaltigkeitsleitbildes erarbeiten und sich aktiv mit internen Strukturen, Zielvorstellungen und Bedingungen auf dem Markt auseinandersetzen (vgl. Grieshuber 2015, 583). Für den Einzelhandel lassen sich fünf Handlungsfelder ausmachen, in denen Business Cases for Sustainability entwickelt werden können (vgl. HDE 2009a; Knoppe 2015b, 17; Zentes/Bastian/Lehnert 2010; Zentes et al. 2012, 16):

Handlungsfeld (1): Energie und Ressourcen: Hier geht es um Fragen der Energieeffizienz, der Erhebung von Energiekennzahlen oder der Reduzierung des Ressourcenverbrauchs. Im Speziellen zielen Maßnahmen etwa auf Energieeinsparungen bei der Gebäudegestaltung und Ausstattung (Licht, Heizung, Klimatisierung, Kühlanlagen) ab, auf eine Begrenzung des Wasserverbrauchs und eine Reduzierung des Ressourcenaufwands (z. B. Verpackungen oder Papier in Form von Werbeprospekten oder Kundenzeitungen) (vgl. Hackl 2015, 103; HDE 2009b, 13; 2010, 20; Zentes/Bastian/Lehnert 2010, 145).

Handlungsfeld (2): Logistik und Transport: Hier stellen sich Fragen nach einer effizienten Lieferkette, einer nachhaltigkeitsorientierten Beschaffungspolitik, eines ressourcenschonenden Transports von Waren an den Endkunden oder auch nach der Einhaltung von nachhaltigen Verhaltenskodizes bei Lieferanten und Herstellern (vgl. HDE 2009a, 4; 2010, 10; KPMG 2012, 34; Zentes/Bastian/Lehnert 2010, 141). Der Einzelhandel steht hier insbesondere vor der Herausforderung, soziale und ökologische Standards in der Lieferkette einzufordern und durchzusetzen, obwohl die Komplexität von Lieferketten eine Nachvollziehbarkeit und Messung nachhaltigkeitsbezogener Kennzahlen erschwert (vgl. KPMG 2012, 29).

Handlungsfeld (3): Sortimentsgestaltung und Kundenberatung: Hier geht es um die Gestaltung des Produktsortiments sowie die Kundenberatung am Point of Sale. So können Einzelhandelsunternehmen nachhaltig produzierte Produkte in ihr Sortiment aufnehmen, ausweisen und bewerben sowie gleichzeitig umweltschädliche Produkte aus ihrem Sortiment entfernen (vgl. HDE 2010, 8ff.). Diese Herausforderung ist besonders groß, erwarten Konsumenten auch heute noch eine große Produktauswahl, um das Gefühl zu bekommen, alle Möglichkeiten auszuloten und eine sinnvolle Kaufentscheidung zu treffen (vgl. Zentes/Freer/Keßler 2015, 208). Durch eine professionelle Kundenberatung kann der Einzelhandel nachhaltige Kaufentscheidungen positiv beeinflussen (vgl. Hackl 2015, 102; HDE 2009b, 19). Mit der persönlichen und qualifizierten Beratung kann der stationäre Einzelhandel einen Beitrag leisten, die wirklichen Bedürfnisse zu identifizieren und zu befriedigen, Kunden zu informieren und Mehrwerte aufzuzeigen (vgl. Knoppe 2015a, 891; Zentes et al. 2012, 9). So kann er sich auch vom Online-Handel abheben, indem Kundenberater/-innen als persönliche Ansprechpartner/-innen, Problemlöser/-innen und Inspirator/-innen agieren (vgl. Zentes/Freer/Keßler 2015, 209ff.). Dies bedarf informierter und motivierter Mitarbeiter/-innen.

Handlungsfeld (4): Personal und Ausbildung: Hier geht es um die konkrete Ausgestaltung der Arbeitsbedingungen, z. B. in Bezug auf die Entlohnung, Beteiligung an Unternehmens-

entscheidungen, Vereinbarkeit von Familie und Beruf oder Work-Life-Balance (vgl. HDE 2009a, 3; Thom/Zaugg 2004, 219; Zentes/Bastian/Lehnert 2010, 157ff.). Darüber hinaus sind die Qualität der betrieblichen Ausbildung, die Angebote zur beruflichen Weiterbildung sowie der langfristige Erhalt der Employability der Mitarbeiter/-innen zentrale Aufgaben (vgl. z. B. Anz 2016, 170). Investitionen in das eigene Personal können Einstellungskosten und Abwesenheitszeiten verringern und die Effizienz erhöhen. Gleichsam wird die Reputation als „guter Arbeitgeber“ aufgebaut (vgl. Schreck 2012, 74).

Handlungsfeld (5): Gesellschaftliches Engagement: Im Sinne einer Corporate Citizenship geht es hier um die Übernahme gesellschaftlicher Verantwortung durch die Unternehmen (vgl. HDE 2009b, 7). Unternehmen engagieren sich – zumeist abseits ihrer wirtschaftlichen Kompetenzen – in sozialen, ökologischen, pädagogischen, kulturellen und sportlichen Bereichen, um mittel- und langfristig soziales Kapital aufzubauen und Erfahrungen zu sammeln, die für eine Weiterentwicklung des Unternehmens genutzt werden können (vgl. Backhaus-Maul et al. 2008, 25). Konkret können Unternehmen Corporate Giving (Spenden, Stiftungen usw.) oder auch Corporate Volunteering (Einsatz von Personalressourcen zu gemeinnützigen Zwecken) betreiben (vgl. Lang/Nebelung 2006, 4). Dabei geht es nicht um reines Mäzenentum, sondern der Bezug zur Unternehmenstätigkeit und somit eine Balance zwischen „social case“ und „business case“ ist herzustellen (vgl. Braun 2009, 61f.).

Die Entwicklung von Geschäftsfällen für Nachhaltigkeit im Einzelhandel können also äußerst vielseitig gestaltet werden und erfordern von Unternehmen einen organisations- und marktbezogenen Such- und Entwicklungsprozess. Für Grieshuber (2015, 585) bedeutet dies, dass durch eine aktive Auseinandersetzung mit dem Gegenstandsbereich nachhaltige Entwicklung Innovationen fast „unvermeidbar“ sind. „Die Auseinandersetzung mit der Organisation selbst, den Anforderungen der Anspruchsgruppen, die Suche nach Verbesserungen für Umwelt und Gesellschaft bringen Impulse für Veränderung und Innovation“ (Grieshuber 2015, 585). Was unter Innovationen verstanden wird, wird nachfolgend erläutert.

3 Theoretische Grundlagen des Modellversuchs InnoNE

3.1 Innovationsmanagement

Grundsätzlich lässt sich unter Innovation „die zielgerichtete Durchsetzung von neuen technischen, wirtschaftlichen, organisatorischen und sozialen Problemlösungen (...), die darauf gerichtet sind, die Unternehmensziele auf eine neuartige Weise zu erreichen“ verstehen (Vahs/Brem 2015, 1). Aus betriebswirtschaftlicher Sicht ist eine Problemlösung dann innovativ, wenn sie aus Perspektive des jeweiligen Unternehmens erstmalig zum Einsatz kommt (vgl. Hauschildt et al. 2016, 18f.).

Entsprechend dem weiten Innovationsverständnis von Vahs und Brem (2015, 1) lassen sich verschiedene Innovationsarten unterscheiden (vgl. z. B. Armbruster et al. 2005; Vahs/Brem 2015, 52ff.). So differenziert beispielsweise Disselkamp (2012, 21ff.) neben der klassischen Produktinnovation, die sich auf die vom Unternehmen erbrachten Waren und Dienstleistungen bezieht, Prozessinnovationen, welche die Leistungsprozesse fokussieren und z. B. zu

einer erhöhten Arbeitssicherheit, Produktivität, Kundenzufriedenheit oder der Schonung der Umwelt führen sollen. Während Marktinnovationen der Gewinnung neuer Beschaffungs- und Absatzmärkte dienen, verändern strukturelle Innovationen die Arbeitsstrukturen und Organisation in einem Betrieb, z. B. durch neue Arbeitszeitmodelle oder Personalentwicklungsmaßnahmen (vgl. Disselkamp 2012, 26f.). Schließlich beziehen sich kulturelle Innovationen auf Neuerungen im zwischenmenschlichen Bereich (vgl. Disselkamp 2012, 29).

Innovationen unterscheiden sich grundlegend von Routinetätigkeiten (vgl. Hauschildt et al. 2016, 25). Analytisch betrachtet handelt es sich um schlecht strukturierte Problemstellungen, die den Anfangszustand, den Endzustand oder die notwendigen Tätigkeiten zur Überführung des Anfangs- in den Endzustand offen lassen (vgl. Streicher et al. 2006, 564). Um Neuerungen bewusst und zielorientiert zu ermöglichen, ist folglich ein systematisches Innovationsmanagement notwendig. Dieses ist „die bewusste Gestaltung des Innovationssystems, d. h. nicht nur einzelner Prozesse, sondern auch der Institution, innerhalb derer diese Prozesse ablaufen“ (Hauschildt et al. 2016, 67). „Gegenstand des Innovationsmanagements ist neben dem strategischen Management von Innovationen klassischerweise die *Überführung von Ideen und Inventionen in erfolgssteigernde Innovationen*, das bedeutet: die *kommerzielle Nutzbarmachung neuer Erkenntnisse*, sprich neuen Wissens.“ (Bogaschewsky 1999, 82). Hierfür muss das Innovationsmanagement zwar einerseits Strukturen schaffen, welche die Beteiligten anleiten, gleichzeitig aber genügend Freiräume für Kreativität gewähren (vgl. Kaudela-Baum/Kocher/Scherrer 2014, 74f.).

Für die Gestaltung des Innovationsprozesses gibt es unterschiedliche Phasenmodelle (vgl. z. B. Streicher et al. 2006, 566f.). So unterscheiden Farr, Sin und Tesluk (2003, 581) insgesamt vier Phasen (vgl. Abbildung 1).

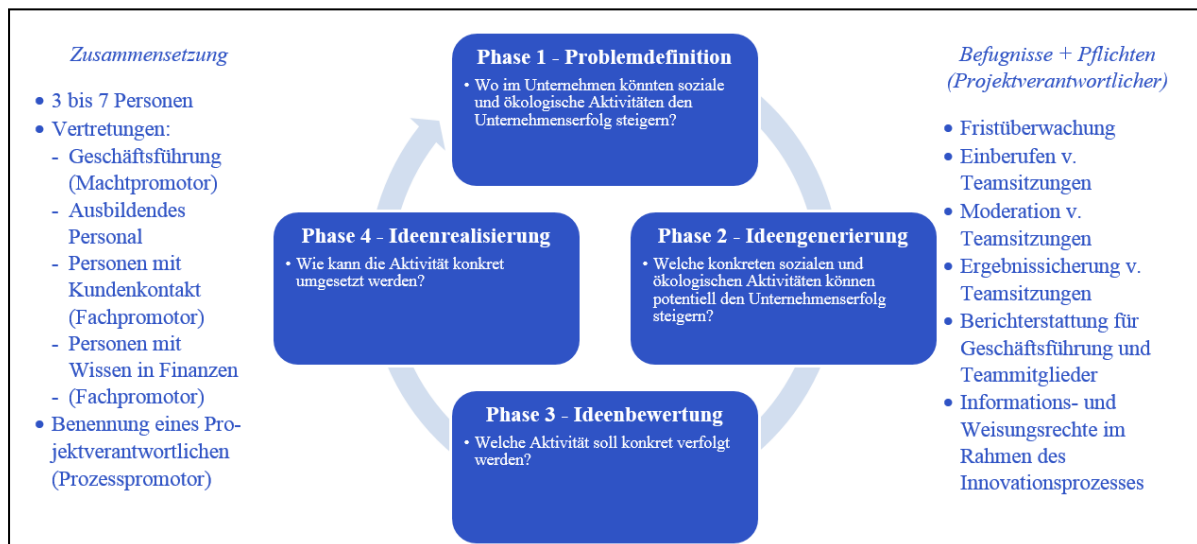


Abbildung 1: Innovationsteam und Phasen des Innovationsprozess nach Farr, Sin und Tesluk (2003, 581f.) mit den Leitfragen aus dem Modellversuch InnoNE

In der ersten Phase, der *Problemdefinition*, ist die Identifikation und Interpretation des durch Innovation zu lösenden Problems vorzunehmen. Dem schließt sich die Phase der *Ideengene-*

rierung an. Liegen erste Ideen vor, so sind diese zu bewerten (*Ideenbewertung*) und umzusetzen (*Ideenrealisierung*). Um die Anwendbarkeit des Modells im stationären Einzelhandel und die Sicherstellung der Konzentration auf nachhaltiges Wirtschaften zu gewährleisten, werden im Modellversuch die Phasen durch die Formulierung von Leitfragen konkretisiert, welche die Tätigkeiten der Beteiligten leiten. Beispielsweise ist in Phase 2 explizit nach sozialen und ökologischen Unternehmensaktivitäten zu suchen, die einen Beitrag zum wirtschaftlichen Erfolg des Unternehmens leisten können.

Der Innovationsprozess wird durch Innovationsteams mit drei bis sieben Mitgliedern umgesetzt (vgl. Hauschildt et al. 2016, 214). So können Wissen und Erfahrungen aus verschiedenen Unternehmensbereichen miteinander kombiniert werden (vgl. Hiller 2015, 54). Sie bieten zudem weitere Vorteile, wie eine gesteigerte Effizienz durch Arbeitsteilung, erhöhte Chancen auf erfolgreiche Realisierung von Innovationen, erhöhte Flexibilität für die Anpassung an neue Gegebenheiten durch Einbringung unterschiedlicher Fähigkeiten, gesteigerte Kreativität und Entscheidungsqualität sowie eine erhöhte Partizipation der Beschäftigten durch Aufbrechen fachlicher und hierarchischer Unterschiede (vgl. Hauschildt et al. 2016, 214f.). Für die praktische Umsetzung greift die INE-Toolbox auf Arbeiten zum Promotorenmodell zurück (vgl. z. B. Hauschildt et al. 2016) und leitet die Bildung der Innovationsteams an, indem sie Hinweise gibt, welche Mitarbeiter/-innen und Führungskräfte im Team vertreten sein sollten und mit welchen Befugnissen diese für die Durchführung der Innovationen auszustatten sind (vgl. auch Abbildung 1). Die beteiligten Mitarbeiter/-innen und Führungskräfte benötigen dann Wissen, Fähigkeiten und Einstellungen, um den Innovationsprozess erfolgreich zu meistern. Folglich ist ihre Innovationskompetenz zu befördern.

3.2 Innovationskompetenz

Innovationskompetenz ist „die Fähigkeit, Innovationen zu generieren“ (Wannke/Storm/Liebsch 2012, 121). Für die Modellierung dieser Kompetenz bei Führungskräften entwickeln Hardt, Felfe und Hermann (2011) ein empirisch gestütztes Konzept, das die Phasen des Innovationsprozesses mit der beruflichen Handlungskompetenz dieser Personen verbindet. Dabei kommen vor allem der Fachkompetenz und der Personalkompetenz wesentliche Bedeutung zu. *Fachkompetenz* erlaubt die fachlich fundierte Auseinandersetzung mit Problemen und Herausforderungen des Unternehmens. Ohne ausreichendes Fachwissen können keine Anknüpfungspunkte an bestehende Lösungen identifiziert und die Realisierbarkeit neuer Ideen nicht beurteilt werden (vgl. Hardt/Felfe/Hermann 2011, 241f.). Gleichmaßen ist *Personalkompetenz* erforderlich, die sich in Innovationsprozessen durch eine kritische, offene und hinterfragende Haltung sowie durch einen kreativen und eigenständigen Umgang mit bestehenden Lösungen, Routinen und insbesondere Wissensbeständen auszeichnet (vgl. Hardt/Felfe/Hermann 2011, 241). Obwohl die Modellierung einer offenen Haltung gegenüber Wissensbeständen über Persönlichkeitsmerkmale für Innovationsprozesse plausibel erscheint und auch in Studien untersucht wird (vgl. Madrid et al. 2014), ist dieser Ansatz mit dem Nachteil verbunden, dass Persönlichkeitsmerkmale als stabile, kontextübergreifende und kaum gezielt beeinflussbare Konstrukte gelten (vgl. z. B. Weber 2016, 200). Damit bieten Persönlichkeitsmerkmale keinen geeigneten Ansatzpunkt, um die Fähigkeit eines Einzelhan-

delsunternehmens zur Generierung nachhaltigkeitsorientierter Innovation mit dem *vorhandenen* Personal zu fördern.

Notwendig ist ein Konstrukt, das handlungsleitende Funktionen modelliert, explizit Wissen und Wissenserwerbsprozesse im nachhaltigen Wirtschaften fokussiert und eine Veränderung über Lernprozesse erlaubt. Nur so lassen sich gezielt Technologien zur Steigerung der Innovationskompetenz entwickeln. Diesen Anforderungen wird das Konstrukt der epistemischen Überzeugungen gerecht, das zur Modellierung einer innovationsförderlichen Haltung gegenüber Wissen und Wissenserwerb im Modellversuch dient.

Epistemische Überzeugungen sind individuelle Vorstellungen einer Person über Wissen und Wissenserwerb (vgl. Hofer/Pintrich 1997, 117). Sie beschreiben, was ein Individuum (z. B. eine Führungskraft) unter Wissen versteht, welche Eigenschaften es Wissen zuordnet und wie der Wissenserwerb aus seiner Sicht erfolgt (z. B. „Wissen über nachhaltige Verkaufsmethoden wird in meinem Unternehmen generiert.“). Im Gegensatz zu Persönlichkeitsmerkmalen ist von der Veränderbarkeit dieser Überzeugungen auszugehen. So postuliert das *Educational Model of Personal Epistemology* von Feucht (2010, 59) eine wechselseitige Beziehung zwischen den Überzeugungen von Individuen einerseits und den epistemischen Botschaften der Wissensrepräsentationen (z. B. Grafiken von Zusammenhängen) und Lehr-Lern-Methoden andererseits. Bei den epistemischen Botschaften handelt es sich um die expliziten und impliziten Aussagen über Wissen und Wissenserwerb, welche die Wissensrepräsentationen bzw. Unterrichtsmethoden suggerieren (vgl. Berding 2016, 98). Studien zeigen nun, dass sich die Vorstellungen von Individuen den epistemischen Botschaften aus bearbeiteten Texten annähern (vgl. z. B. Kienhues/Bromme/Stahl 2008; Porsch/Bromme 2010). Folglich lassen sich durch gezielte Gestaltung der epistemischen Botschaften im eingesetzten Lehr-Lern-Material und den verwendeten Methoden Angebote zur Veränderung der Vorstellungen der Lernenden unterbreiten. Diese Lehr-Lern-Angebote bietet die INE-Toolbox in Form von Konsensmethoden sowie Arbeits- und Lernaufgaben.

3.3 Arbeits- und Lernaufgaben sowie Konsensmethoden

Als Grundlage für die Beförderung der Personalkompetenz und der Fachkompetenz im nachhaltigen Wirtschaften enthält die Toolbox vor allem den Einsatz von Aufgaben. Diese bezeichnen „Aufforderungen an die Lernenden, in einer mal mehr, mal weniger vorgezeichneten Bahn kognitiv aktiv zu werden“ (Gerdsmeier 2004, 23). Konkret wird auf das Konzept der Arbeits- und Lernaufgaben zurückgegriffen, die vor Ort am betrieblichen Arbeitsplatz unter den dort vorfindlichen Rahmenbedingungen zum Einsatz kommen und auf realen Arbeitstätigkeiten basieren (vgl. Schröder 2009, 98). Die Verwendung von Arbeits- und Lernaufgaben weist den Vorteil auf, dass sie von den beteiligten Akteuren bearbeitet und direkt in die Arbeitsprozesse eingebunden werden können. Zudem erlauben sie eine kontrollierte Gestaltung der epistemischen Botschaften.

Die Aufgabenbearbeitung ist so gestaltet, dass sie den Mitarbeiter(inne)n individuelle Lernprozesse ermöglichen. Dies ist notwendig, da Lernen grundsätzlich als höchst individueller Prozess anzusehen ist (vgl. Rebmann/Schlömer 2011). Lernen erfordert jedoch auch Kommu-

nikation und Interaktion mit anderen, um subjektive Sichtweisen auszutauschen und geteiltes Wissen entstehen zu lassen (vgl. Rebmann/Tenfelde 2008). Die Individualebene der Arbeits- und Lernaufgaben ist folglich um eine kollektive Ebene zu ergänzen, die Kommunikation und Interaktion ermöglicht. Die Toolbox realisiert dies durch Konsensmethoden. Diese leiten die Beteiligten zum Austausch ihrer individuellen Lernergebnisse an. Sie enden mit der Erarbeitung einer von allen Mitgliedern des Teams getragenen Lösung und schaffen so geteilte Vorstellungen und geteiltes Wissen. Die Konsensmethoden stellen das Scharnier zwischen individuellen Lernprozessen einerseits und der Weiterentwicklung der Organisation andererseits dar.

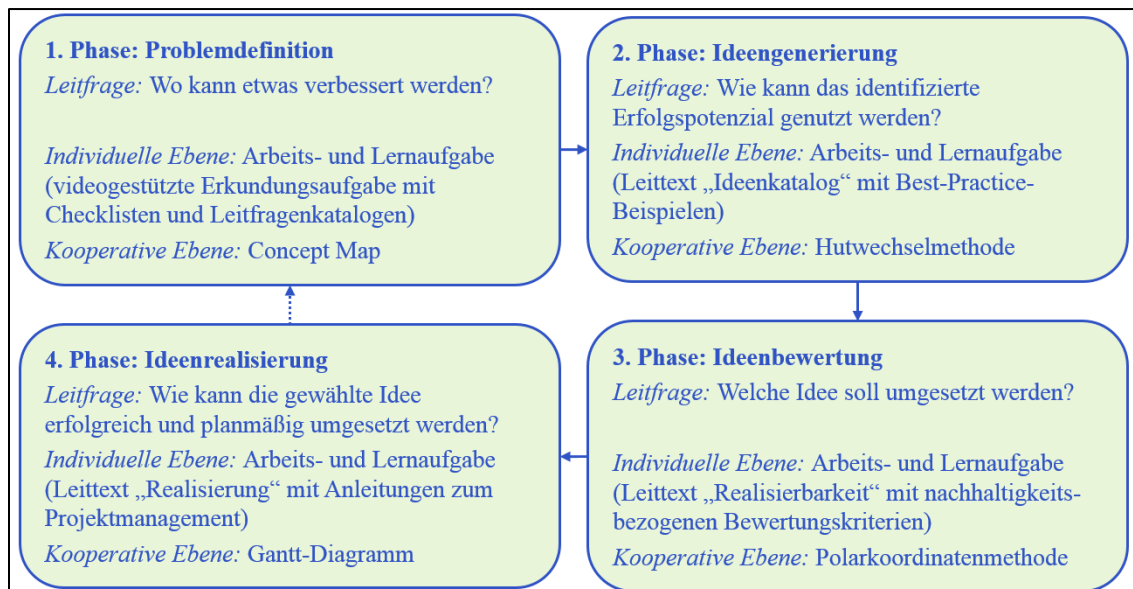


Abbildung 2: Überblick der Arbeits- und Lernaufgaben sowie Konsensmethoden

Jede Phase des Innovationsprozesses besteht aus einer solchen Individual- und Kollektivebene mit entsprechenden Arbeits- und Lernaufgaben bzw. Konsensmethoden. Einen ersten Überblick gibt die Abbildung 2. Wie die Arbeits- und Lernaufgaben sowie die Konsensmethoden konkret aussehen, wird nachfolgend beschrieben.

4 Die INE-Toolbox im Detail

4.1 Baustein I: Problemdefinition

In der ersten Phase des Innovationsprozesses wird das durch das Innovationsprojekt zu lösende Problem identifiziert und festgelegt. Hierzu wird eine *Erkundungsaufgabe* eingesetzt, die gleichzeitig die Grundlage für den Erwerb nachhaltigkeitsorientierter Fachkompetenz ist. Sie ist so gestaltet, dass sie die innovationsförderlichen epistemischen Botschaften transportiert und so zur Beförderung von Personalkompetenz beiträgt, bspw. indem Einzelhandelsunternehmen als *Quelle* nachhaltigkeitsorientierter Innovationen angesprochen werden.

Zunächst schärfen *Videos* zu den fünf Handlungsfeldern des Einzelhandels die Wahrnehmung für mögliche Ansatzpunkte im eigenen Unternehmen. Um dies zu erreichen, erhalten alle

Beteiligten Links zu drei Erklärvideos. Die Videos sind sowohl bei YouTube (<https://www.youtube.com/watch?v=XknY81Hz7CE&list=PLuoUbomzuV91dT7t172X2p17eyS0sixWp>) als auch über die Internetseite des Projekts abrufbar (<https://www.uni-oldenburg.de/innone/die-ine-toolbox/erklavideos/>). Ziel dieser Videos ist es, die Notwendigkeit und Bedeutung einer nachhaltigen Entwicklung aufzuzeigen (Video 1), ein gemeinsames Verständnis von nachhaltigem Wirtschaften zu erreichen (Video 2) und Handlungsfelder aufzuzeigen, in denen Einzelhandelsunternehmen nachhaltig wirtschaften können (Video 3). So wird das Entdecken potentieller Ansatzpunkte im eigenen Unternehmen ermöglicht und die nachhaltigkeitsorientierte Fach- und Personalkompetenz befördert.

Mittels *Checklisten* führen die Mitglieder des Innovationsteams eine Situationsanalyse der Handlungsfelder (z. B. Stromverbrauch für den Bereich Energie) durch, die der Klärung der Ausgangssituation, der Abweichung des Ist- vom Soll-Zustand und der verfügbaren Ressourcen dient. Die Checkliste ist so aufgebaut, dass erst der gesamte Arbeitsauftrag dargestellt und das Ziel definiert wird. Die Mitglieder des Innovationsteams müssen sich in Bezug auf die einzelnen Punkte der Checkliste über ihr Unternehmen informieren und Fragen beantworten (vgl. Abbildung 3). Bei den geschlossenen Fragen steht eine vierstufige Beantwortungsskala zur Verfügung. Diese reicht von „gar nicht erfüllt“ bis hin zu „voll erfüllt“. Neben geschlossenen Fragen gibt es noch ein bis zwei offene Fragen je Handlungsfeld, bei denen die Mitglieder der Innovationsteams z. B. konkrete Maßnahmen aus ihrem Unternehmen benennen müssen. Nach dem Bearbeiten der Checkliste sollen bis zu sechs Handlungsbereiche definiert werden, in denen Verbesserungspotential des Unternehmens in Richtung einer nachhaltigen Entwicklung gesehen wird. Die von den Teilnehmer(inne)n definierten konkreten Bereiche dienen in der Konsensmethode als Ausgangspunkt für die Problemanalyse mithilfe der Begriffslandkarte.

Baustein I: Problemdefinition

InnoNE

Fragen zum Handlungsfeld (1) Energie und Ressourcen

Bitte kreuzen Sie an	gar nicht erfüllt	eher nicht erfüllt	eher erfüllt	voll erfüllt
1 In unserem Unternehmen werden moderne Heizungs- oder Kühlanlagen verwendet, um den Energieverbrauch gering zu halten.	--	-	+	++
2 Unser Unternehmen achtet darauf, Abfälle (z. B. Verpackungsmüll, Abfälle durch tägliche Arbeit) gering zu halten.	--	-	+	++
3 In unserem Unternehmen wird darauf geachtet, an welchen Stellen Abfälle insbesondere anfallen.	--	-	+	++
4 Die Beleuchtung in unserem Unternehmen ist hinsichtlich Beleuchtungszeiten und Leuchtmitteln optimiert.	--	-	+	++
5 In unserem Unternehmen wird darauf geachtet, den Verbrauch von Ressourcen für Verpackungen oder Taschen gering zu halten.	--	-	+	++
6 Welche Maßnahmen setzt unser Unternehmen konkret ein, um den Energie- und Ressourcenverbrauch zu senken?				
7 Welche umweltschonenden Energieformen (z. B. Öko-Strom, Photovoltaik-Anlage) verwendet unser Unternehmen?				

Fragen zum Handlungsfeld (2) Logistik und Transport

Bitte kreuzen Sie an	gar nicht erfüllt	eher nicht erfüllt	eher erfüllt	voll erfüllt
8 Unser Unternehmen versucht, unnötige Lieferfahrten zu vermeiden.	--	-	+	++
9 Unser Unternehmen bezieht seine Waren bei regionalen Lieferanten.	--	-	+	++

Abbildung 3: Auszug aus der Checkliste

Die in Teamarbeit zu erstellende Begriffslandkarte wird analog zu einer Concept Map angefertigt (vgl. z. B. Mandl/Fischer 2000). Über die hierin festgehaltenen Begriffe und Relatio-

nen können Verbindungen zwischen den individuell identifizierten Problemen benannt und Auswirkungen dieser Probleme auf das Unternehmen offengelegt werden. Zur Erstellung der Begriffslandkarte werden die identifizierten Problemfelder zunächst zusammengetragen und den fünf Handlungsfeldern zugeordnet. Dann beginnt die Arbeit mit der Begriffslandkarte. Durch Informations- und Arbeitsblätter sowie Diskussionsleitfragen wird das Innovationsteam dazu angeleitet, die Problemfelder aufzuarbeiten, zu analysieren sowie Zusammenhänge herzustellen (vgl. Abbildung 4).



Abbildung 4: Auszug aus dem Arbeitsblatt zur Entwicklung der Begriffslandkarte

Für den zweiten Baustein muss ein Problembereich zur weiteren Bearbeitung mittels Punktergabe ausgewählt werden. Die Teilnehmer/-innen erhalten insgesamt sechs Punkte: Dem aus ihrer Sicht wichtigsten Problem geben sie drei Punkte, dem zweitwichtigsten Problem zwei Punkte und dem drittwichtigsten Problem einen Punkt. Für die weitere Bearbeitung wird dann das Problem ausgewählt, das die meisten Punkte erhalten hat. Das ausgewählte Problem wird in der Sitzung mit Hilfe einer Problembeschreibung gesichert, die das Handlungsfeld, die betroffenen Personen/Unternehmensbereiche, die Wirkung des Problems, die Chancen und Risiken sowie die Gründe für die Wahl des Problems festhält.

4.2 Baustein II: Ideenentwicklung

Für das ausgewählte Problem werden die Mitglieder des Innovationsteams mit einer Individualmethode aufgefordert, eigene Ideen zur Lösung des Problems zu entwickeln. Hierzu werden sie zunächst mit Best Practice-Beispielen für nachhaltiges Wirtschaften aus dem Einzelhandel zu jedem der fünf Handlungsfelder konfrontiert. Einen Auszug aus dem Handlungsfeld Gesellschaftliches Engagement zeigt Abbildung 5.



Abbildung 5: Auszug aus den Best Practice-Beispielen

Um Inspirationen für eigene Ideen zu entwickeln, lesen die Innovationsteams mindestens die Beispiele für das Handlungsfeld, denen sich ihr Problembereich zuordnen lässt. Das Lesen der anderen Best Practice-Beispiele ist freiwillig. Die Beispiele unterstützen die Teammitglieder darin, Ansätze nachhaltigen Wirtschaftens zu konkretisieren, um so zu differenzierten Wissensbeständen zu gelangen. Dadurch wird die Fachkompetenz weiter befördert. Darüber hinaus enthalten die Texte innovationsförderliche epistemische Botschaften. Indem die Teammitglieder eigene Ideen zur Problembewältigung entwickeln, erleben sie sich selbst als Quelle neuer nachhaltigkeitsorientierter Ideen. Dementsprechend wird auch die Personalkompetenz unterstützt. Die selbst entwickelten Ideen der Innovationsteam-Mitglieder sind Ausgangspunkt für die Hutwechsellmethode auf der kooperativen Ebene.

Die Hutwechsellmethode wird eingesetzt, um Ideen zu entwickeln und aus verschiedenen Perspektiven zu beleuchten (vgl. Disselkamp 2012, 110ff.). Die Perspektiven werden durch Hüte repräsentiert. Jeder Hut hat eine Farbe, die für eine bestimmte Rolle steht. Die hier verwendete Methode sieht sieben Hüte vor. Der grüne Hut steht für die Beschreibung einer Idee. Der gelbe Hut steht für Chancen und Vorteile, die sich aus der Idee ergeben können. Der violette Hut steht für Möglichkeiten zur Einbindung von Auszubildenden. Der schwarze Hut steht für Bedenken und Risiken. Der rote Hut steht für Emotionen wie Hoffnungen, Ängste und Zweifel, die mit der Idee verbunden werden. Der weiße Hut steht für weitere Informationen, die für eine Umsetzung der Idee notwendig sind. Der blaue Hut steht für die Aufgabe, das Gesagte zu koordinieren und zu dokumentieren (vgl. Abbildung 6).

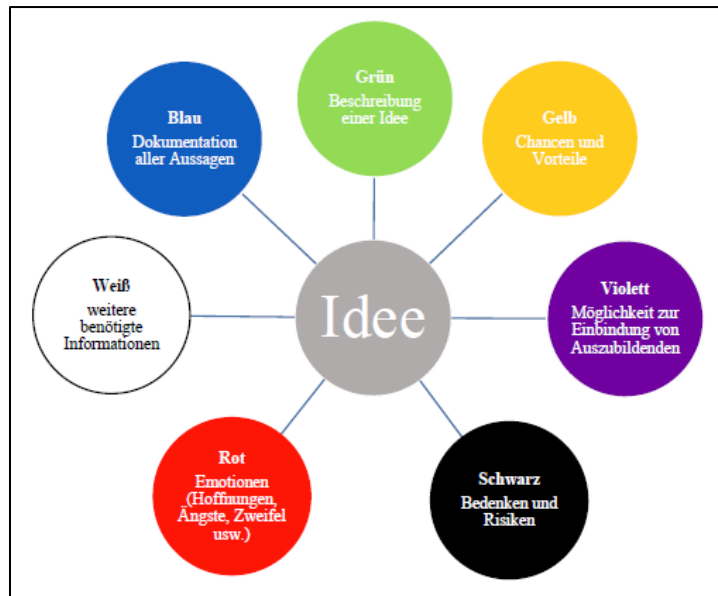


Abbildung 6: Die sieben Hüte der Hutwechsellmethode

Die Durchführung der Hutwechsellmethode beginnt damit, dass das Teammitglied mit dem grünen Hut seine Idee aus der individuellen Phase vorträgt. Die anderen Hüte kommentieren nun der Reihe nach aus ihrer Perspektive. Es beginnt der gelbe Hut mit seinen Anmerkungen, dann folgen der violette Hut, der schwarze Hut usw. Danach können die Teilnehmer/-innen des Innovationsteams Ergänzungen machen und auch aus der Perspektive anderer Hüte kommentieren. Eine Runde ist beendet, wenn alle Hüte einmal kommentiert haben und niemand mehr ergänzen möchte. Der blaue Hut dokumentiert während des gesamten Prozesses alles Gesagte stichpunktartig auf einer Ergebnistabelle, die für jede Idee angefertigt wird (vgl. Abbildung 7):

GeVo 2.2.8 Gestaltungsvorlage „Ergebnistabelle“ InnoNE Innovationsnetzwerk und Innovationsmanagement an der Hochschule Niederrhein Baustein II: Ideengenerierung	
Beschreibung der Idee	
Chancen und Vorteile	

Abbildung 7: Ergebnistabelle der Hutwechsellmethode

Die Ergebnissicherung sieht schließlich die Erstellung eines Ideenkatalogs vor. Hierfür werden alle Ideen, die im weiteren Prozess verfolgt werden sollen, über ein einfaches Abstimmungsverfahren per Handzeichen ausgewählt. Die Entscheidung für oder gegen eine Aufnahme

me in den Ideenkatalog soll von den Teilnehmenden spontan getroffen werden. Eine Diskussion über Pro und Kontra ist in dieser Phase nicht beabsichtigt, da die systematische Bewertung der Ideen erst Gegenstand des dritten Bausteins ist.

Ideen, die nicht weiterverfolgt werden sollen, können für andere Innovationsprozesse zu einem späteren Zeitpunkt aufbewahrt werden. In der Nachbereitung der Teamsitzung wird der Ideenkatalog an alle Teammitglieder in entsprechender Form (z. B. per E-Mail) verteilt. Er stellt den Ausgangspunkt für die Individualmethoden des dritten Bausteins dar.

4.3 Baustein III: Ideenbewertung

In dieser Phase werden die generierten Ideen auf ihre Realisierbarkeit hin bewertet, um in der Kollektivphase eine Idee auszuwählen, die konkret verfolgt werden soll. Um eine Bewertung vornehmen zu können, erhalten die Teammitglieder einen Leittext, der die Bewertung anhand von Nachhaltigkeitskriterien anleitet. Diese sind inspiriert von den Nachhaltigkeitskriterien und -indikatoren nach Briewig und Tobolt (2011) und lauten: ökologischer Nutzen, sozialer Nutzen, ökonomisches Kosten-Nutzen-Verhältnis, Zeiterfordernis zur Realisierung, Kundennutzen/Imagewirkung, Möglichkeiten zur Einbindung von Auszubildenden. Die Bedeutung der Kriterien wird zunächst erläutert. Auch bei diesem Leittext werden einerseits durch Bewertungsmaßstäbe nachhaltigen Wirtschaftens die Fachkompetenz und andererseits durch epistemische Botschaften die Personalkompetenz befördert.

Leitfragen zu den einzelnen Kriterien regen die Mitglieder dazu an, jede einzelne Idee aus dem Ideenkatalog anhand dieser Maßstäbe zu beurteilen. Die Abbildung 8 zeigt die Tabelle, mit Hilfe derer die Bewertung stattfindet.

Baustein III: Ideenbewertung					InnoNE	
	Idee 3:		Idee 4:			
						
Welche Auswirkungen hat die Umsetzung der Idee auf die Umwelt? (Ökologischer Nutzen)						
Welche Auswirkungen hat die Umsetzung der Idee auf die Gesellschaft? (Sozialer Nutzen)						
Welche wirtschaftlichen Auswirkungen hat die Umsetzung der Idee auf Ihr Unternehmen? (Ökonomisches Kosten/Nutzen-Verhältnis)						
Wie realistisch ist eine zeitnahe Umsetzung der Idee? (Zeiterfordernis)						
Welchen Vorteil oder Nachteile hat der Kunde aus der Umsetzung der Idee? (Kundennutzen/Imagewirkung)						
Wie können die Auszubildenden die Umsetzung der Idee unterstützen? (Möglichkeit zur Einbindung von Auszubildenden)						

Abbildung 8: Auszug aus der Tabelle zur Ideenbewertung (mit Leitfragen und Nachhaltigkeitskriterien)

Nachdem sich die Mitglieder des Innovationsteams in der Individualphase mit den Bewertungskriterien auseinandergesetzt haben, erfolgt in der Teamphase die Anwendung der Kriterien im Rahmen einer Ideenbewertung mit dem Ziel, eine Idee begründet auszuwählen. Hierfür bewerten die Mitglieder des Innovationsteams gemeinsam den Ideenkatalog mittels der Polarkoordinatenmethode bzw. des Netzdiagramms (vgl. z. B. Schwab 2014, 430f.). Hier werden alle Ideen auf Grundlage der Bewertungsdimensionen entlang einer Skala von „0 = gering“ bis „10 = hoch“ beurteilt. Durch die grafische Visualisierung kann schnell die Idee mit der höchsten Bewertung ausgemacht werden (vgl. Abbildung 9).

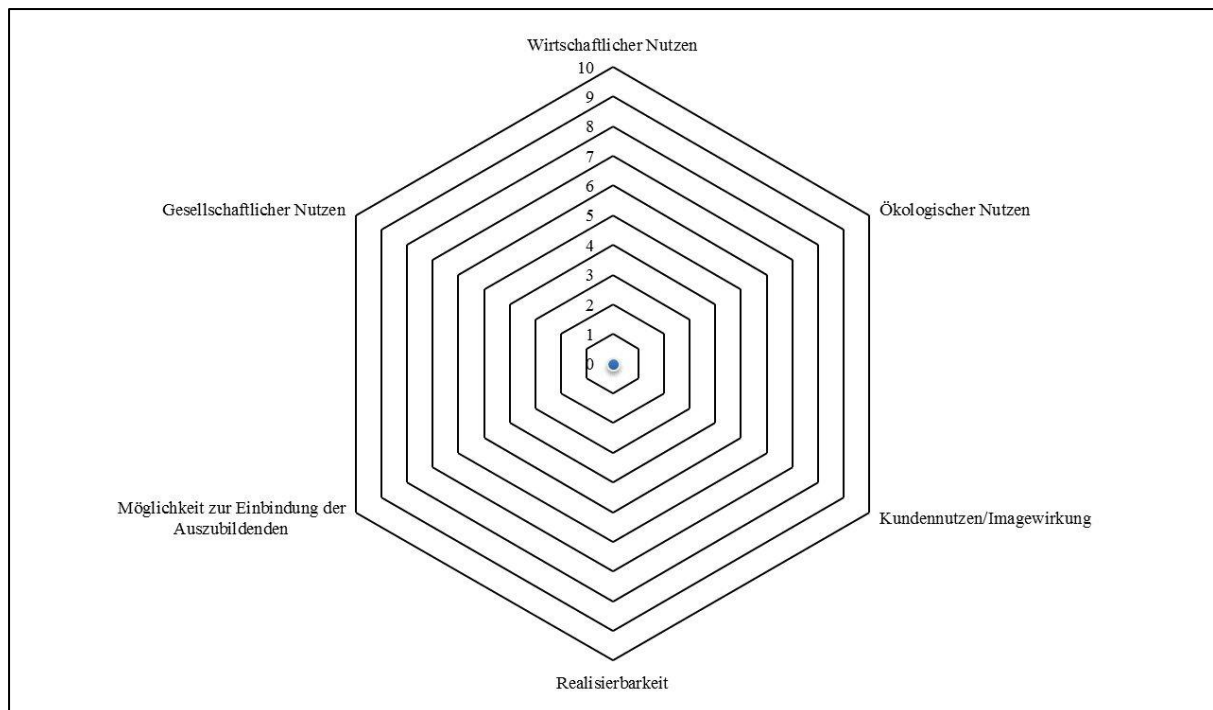


Abbildung 9: Gestaltung des Netzdiagramms

In der Teamsitzung werden zunächst die Pro- und Kontra-Argumente gesammelt, indem die Teilnehmenden ihre Argumente auf unterschiedlich farbige Karten notieren und an einer Pro- bzw. Kontra-Pinnwand anheften. Im Anschluss daran werden ähnliche Argumente für eine Idee gruppiert. Ergebnis dieses Schrittes ist eine kriteriengeleitete Sammlung von Argumenten für oder gegen Ideen zur Problemlösung.

Der nächste Schritt umfasst die Erstellung des Netzdiagramms. In Form eines moderierten Gesprächs werden nacheinander alle Ideen anhand der Kriterien bewertet. Dazu wird ein Teammitglied gebeten, seine Einschätzung zum ersten Kriterium zur betreffenden Idee gemäß o. g. zehnstufiger Skala zu nennen und zu begründen. Die anderen Mitglieder können dieser Einschätzung zustimmen oder sie ablehnen. Besteht kein Konsens hinsichtlich des Wertes, hat die Gruppe maximal fünf Minuten für eine Diskussion zur Verfügung. Sollte die Gruppe keine Einigung finden, werden alle Werte zu einem Mittelwert zusammengefasst. Die Werte werden auf der Vorlage zur Erstellung des Netzdiagramms eingetragen. Alle Ideen werden dabei in dasselbe Netzdiagramm, jedoch mit unterschiedlichen Farben überführt.

Zum Schluss werden alle Werte einer Idee miteinander verbunden. Die Idee mit der größten Fläche weist die höchsten Werte auf und wird gewählt. Für diese Idee fertigt das Innovationsteam eine Beschreibung an, die den Kerngedanken der Idee enthält sowie die Pro- und Kontra-Argumente für jedes Kriterium ausweist. Diese Idee wird schließlich realisiert.

4.4 Baustein IV: Ideenrealisierung

Die vierte Phase umfasst die konkrete Umsetzung des gewählten Nachhaltigkeitsprojekts und dessen Evaluation. Hierzu erhalten die Teammitglieder zunächst einen Leittext zum Projekt-

management mit folgenden Aspekten: Festlegung von Projektzielen, Bestimmung von Teilaufgaben, ihrer Reihenfolge sowie Benennung der jeweils Verantwortlichen, die Erstellung von Budgets und Zeitplänen und die Überprüfung des Projekterfolgs.

Durch den Leittext wird die Fachkompetenz der Teammitglieder befördert, indem sie den Ablauf eines nachhaltigkeitsorientierten Projekts kennenlernen. Nach der Bearbeitung des Leittextes müssen die Teammitglieder überprüfen, inwieweit sie selbst bzw. ihre Abteilungen von der ausgewählten Projektidee betroffen sind und leiten hieraus anfallende Teilaufgaben ab. Durch entsprechende Leitfragen werden die einzelnen Teilaufgaben, z. B. im Hinblick auf den Zeitaufwand, erforderliche Schritte vor, während und nach der Aufgabe, präzise ausgearbeitet und in Arbeitsblätter überführt (vgl. Abbildung 10).

Baustein IV: Ideenrealisierung

InnoNE

Unser Projekt:

Meine Aufgabe:
(Nennen Sie Ihre Aufgabe)

Inhalte der Aufgabe:
(Was ist bei dieser Aufgabe konkret zu tun?)

Voraussetzungen:
(Was muss vorher passieren, damit Sie die Aufgabe erfüllen können?)

Unterstützung:
(Welche Unterstützung benötigen Sie? Wer kann Sie unterstützen (Personen innerhalb und außerhalb des Unternehmens)? Wie können Sie bei der Erfüllung einzelner Teilaufgaben durch Auszubildende unterstützt werden?)

Zusätzliche Materialien:
(Benötigen Sie zusätzliche Materialien um die Aufgabe zu erledigen? Wie hoch schätzen Sie die Kosten für die Materialien ein, die Sie benötigen?)

Benötigte Zeit:
(Wieviel Zeit setzen Sie für diese Aufgabe an?)

Weitere Schritte:
(Welche Schritte sind erforderlich, nachdem Sie die Aufgabe erfolgreich abgeschlossen haben?)

6

Logo der Carl von Ossietzky Universität Oldenburg, Helmut Schmidt Universität Hamburg, Bundesministerium für Bildung und Forschung, Bundesinstitut für Berufsbildung (BiBB) und das Logo der Nummer 6.

Abbildung 10: Arbeitsblatt zum Projektmanagement

Indem die Teammitglieder Aufgaben definieren, wie sie selbst bzw. ihre Abteilungen zur Realisierung des Projektes beitragen können, erleben sie sich selbst als Gestalter/-innen einer nachhaltigen Entwicklung, was wiederum die Personalkompetenz befördert. Die einzelnen Teilaufgaben stellen die Grundlage für die kollektive Ebene dar.

In der kooperativen Phase werden die individuellen Sichtweisen zur Projektverwirklichung zu einen Gesamtplan zusammengeführt. Unterstützt werden Mitglieder des Innovationsteams bei der Bewältigung dieser anspruchsvollen Aufgabe durch Informations- und Arbeitsblätter (vgl.

Abbildung 11). Zunächst müssen sie ihre Einträge, die sie in der Einzelarbeit auf dem Arbeitsblatt unter „meine Aufgabe“ notiert haben, auf Karten festhalten. Im Anschluss daran ordnen sie diese an eine vorbereitete Pinnwand den Unternehmensbereichen Einkauf, Verkauf, Lager, Transport, Verwaltung und Personal und den zeitlichen Abschnitten Projektbeginn, Projektmitte und Projektende zu.

AB 4.2.7
Arbeitsblatt „Aufgabensammlung“ für Teilnehmer

InnQNE
Management- und Innovationsentwicklung
Baustein IV: Ideenrealisation

Sammlung der Aufgaben

Auftrag
In der Einzelarbeit haben Sie die Aufgaben erarbeitet, die aus Ihrer Sicht für die Verwirklichung der Idee notwendig sind, und für jede Aufgabe einen Steckbrief angefertigt. Übertragen Sie nun aus jedem Steckbrief die Zeile „Meine Aufgabe“ auf jeweils eine weiße Karte.

-Beispiel-

Unser Projekt: Nachhaltige Produkte in das Sortiment aufnehmen.		Angebote einholen.
Meine Aufgabe: (Benennen Sie Ihre Aufgabe) Angebote einholen.		
Konkret: (Was ist bei dieser Aufgabe konkret zu tun?) Lieferanten ansprechen; auf Nachhaltigkeitsaspekt bei den Produkten achten; interessante Angebote zusammenstellen.		

Abbildung 11: Ausschnitt aus dem Arbeitsblatt zur Erstellung eines Balkendiagramms

Haben alle Teammitglieder ihre Karten angeheftet, werden die Aufgaben in eine sinnvolle Reihenfolge gebracht. Die Reihenfolge der Aufgaben wird dabei so oft verändert, bis eine abschließende Abfolge der Aufgaben von allen Mitgliedern geteilt wird. Danach beginnt die Projektplanung, indem Zuständigkeiten ermittelt und Fristen festgelegt werden. Die Bearbeiter und Fristen werden auf farbigen Karten notiert und den Aufgaben zugeordnet. Die Teamsitzung endet mit der einvernehmlichen Festlegung eines Termins für den Projektstart. Zudem erfolgt eine Ergebnissicherung über ein Fotoprotokoll. Sofern dem Innovationsteam ein größerer zeitlicher Rahmen zur Verfügung steht, können die Arbeitsergebnisse in Bezug auf Zuständigkeiten und Fristen in ein Gantt- bzw. Balkendiagramm überführt werden. Besteht diese Option nicht, erfolgt die Erstellung des Balkendiagramms in der Nachbearbeitung der Teamsitzung durch den Projektverantwortlichen.

Die durch die Toolbox unterstützte Einzel- und Teamarbeit ist an dieser Stelle abgeschlossen. Nun beginnt die konkrete Umsetzung des Projektes im Unternehmen. Im Modellversuch erhalten die teilnehmenden Unternehmen zahlreiche Unterstützungsangebote zur erfolgreichen Realisierung ihrer Projekte: Beratungsleistungen, Öffentlichkeitsarbeit und innerbetriebliche Informationsveranstaltungen.

5 Ausblick

Die hier vorgestellten Materialien sind eine erste Arbeitsversion der Toolbox. Im Modellversuch wird diese zusammen mit mindestens zwölf Unternehmen erprobt und weiterentwickelt. Hierzu werden drei Kohorten mit je vier Einzelhandelsunternehmen gebildet. Die

Unternehmen jeder Kohorte geben detaillierte Rückmeldungen zu den Materialien, die zu einer Überarbeitung der Toolbox führen. Hierfür kommen Fragebögen und Multiple-Choice-Tests zum Einsatz, welche die Entwicklung der Innovationskompetenz über den Verlauf der einzelnen Projekte erheben. Darüber hinaus werden Interviews und Gruppendiskussionen geführt, die Auskunft über die Arbeit mit den Materialien und deren Wirkung auf das Unternehmen geben. Diese Daten dienen der Verbesserung der Toolbox. Die Überarbeitung der Materialien wird dabei in drei Schleifen vorgenommen, d. h. die auf Grundlage der Rückmeldungen der 1. Kohorte optimierte Toolbox steht den Unternehmen der 2. Kohorte zur Verfügung. Diese geben ebenfalls ein Feedback, das einer weiteren Überarbeitung dient. Die erneut verbesserte Version erhalten die Einzelhandelsbetriebe der 3. Kohorte, welche Daten für eine abschließende Überarbeitung der Toolbox bereitstellen.

Dabei ist allerdings zu berücksichtigen, dass aufgrund der Komplexität nachhaltigkeitsorientierter Innovationsprozesse nicht alle möglichen Bedingungen und Ziele der Unternehmenspraxis im Rahmen des Modellversuchs erprobt werden und in die Evaluation eingehen können. Aufgrund des bewussten Zuschnitts der Toolbox auf den Einzelhandel lassen sich das Instrumentarium und die Ergebnisse des Modellversuchs auf den Handel insgesamt (z. B. Groß- und Außenhandel), nicht jedoch auf andere Branchen generalisieren. Die Toolbox stellt somit vor allem ein Instrument zum Aufbau der notwendigen Strukturen und zur Entwicklung der notwendigen Fähigkeiten in Handelsunternehmen dar. Sie befähigt die Führungskräfte und Mitarbeiter/-innen beispielsweise zur *eigenständigen* Suche nach geeigneten Finanzierungsformen für Solaranlagen oder geeigneten Beratungsangeboten für eine verbesserte Sortimentsgestaltung. Einfache, vorgefertigte Lösungen für die praktische Umsetzung kann die Toolbox aufgrund der Charakteristik von Innovationsprozessen als schlecht strukturierte Problemstellungen jedoch nicht erbringen. Dennoch erlaubt es das Instrumentarium, erste Impulse für eine nachhaltige Wirtschaftsweise anzustoßen und durch die Gatekeeper-Funktion des Handels als Bindeglied zwischen Hersteller und Verbraucher perspektivisch zu einer nachhaltigen Entwicklung der Gesellschaft beizutragen.

Die intensive Zusammenarbeit zwischen Universität und Einzelhandelsunternehmen bei der Entwicklung des Instrumentariums bietet vor diesem Hintergrund eine gute Chance, ein praktikables und wirksames Managementinstrument zur Durchführung nachhaltigkeitsorientierter Innovationsprojekte bereitzustellen. Die abschließende Fassung wird im April 2019 vorliegen.

Literatur

Anz, C. (2016): Bildungsmanagement – Beitrag zum Unternehmenserfolg als soziale Verantwortung? In: Doyé, T. (Hrsg.): CSR und Human Resources Management. Berlin, 159-179.

Armbruster, H. et al. (2005): Innovationskompetenz auf wenigen Schultern. Online: <http://www.isi.fraunhofer.de/isi-wAssets/docs/i/de/pi-mitteilungen/pi35.pdf> (24.01.2017).

Backhaus-Maul, H. et al. (2008): Corporate Citizenship in Deutschland. In: Backhaus-Maul, H. et al. (Hrsg.): Corporate Citizenship in Deutschland. Wiesbaden, 15-49.

Beckmann, M./Schaltegger, S. (2014): Unternehmerische Nachhaltigkeit. In: Heinrichs, H./Michelsen, G. (Hrsg.): Nachhaltigkeitswissenschaften. Berlin, 321-367.

Berding, F. (2016): Welche Bedeutung haben epistemische Überzeugungen für Lernende in der beruflichen Bildung? In: Zeitschrift für Berufs- und Wirtschaftspädagogik, 112, H. 1, 80-107.

Bogaschewsky, R. (1999): Wissensorientiertes Management als Kern eines Innovationsmanagements. In: Tintelnot, C./Meißner, D./Steinmeier, I. (Hrsg.): Innovationsmanagement. Berlin, 79-90.

Braun, S. (2009): Unternehmen in Gesellschaft: In: Forum Wohnen und Stadtentwicklung, 2, 59-64.

Briewig, N./Tobolt, R. (2011): Projektabschlussbericht Berlin Tourismus Marketing GmbH. Berlin.

Colman, B. (2013): Nachhaltigkeitscontrolling. Wiesbaden.

Diekmann, V. et al. (2015): Nachhaltigkeit in der FMCG-Branche 2015. Online: http://www.plattform-nachhaltigkeit.com/data/Studien//Nachhaltigkeit%20in%20der%20FMCG-Branche%202015_web.pdf (03.02.2017).

Disselkamp, M. (2012): Innovationsmanagement, 2. Aufl.. Wiesbaden.

Farr, J. L./Sin, H.-P./Tesluk, P. E. (2003): Knowledge management processes and work group innovation. In: Shavinina, L. V. (Ed.): The international handbook on innovation. Oxford, 574-586.

Feucht, F. C. (2010): Epistemic climate in elementary classrooms. In: Bendixen, L. D./Feucht, F. C. (Eds.): Personal epistemology in the classroom. Cambridge, 55-93.

Gerdsmeier, G. (2004): Lernaufgaben für ein selbstgesteuertes Lernen im Wirtschaftsunterricht. In: Journal of Social Science Education, 3, H. 2, 21-63.

Grieshuber, E. (2015): CSR als Hebel für ganzheitliche Innovationen. In: Schneider, A./Schmidpeter, R. (Hrsg.): Corporate Social Responsibility, 2. Aufl.. Berlin, 581-594.

Grunwald, A./Kopfmüller, J. (2012): Nachhaltigkeit, 2. Aufl.. Frankfurt a. M..

Hackl, O. (2015): Thesen zu Grenzen von CSR im Handel. In: Knoppe, M. (Hrsg.): CSR und Retail Management. Berlin, 93-106.

Hansen, U. (2004): Gesellschaftliche Verantwortung als Business Case. In: Schneider, U./Steiner, P. (Hrsg.): Betriebswirtschaftslehre und gesellschaftliche Verantwortung. Wiesbaden, 59-83.

Hardt, J. V./Felfe, J./Hermann, D. (2011): Innovationskompetenz. In: Zeitschrift für Arbeitswissenschaft, 65, H. 3, 235-243.

Hauschildt, J. et al. (2016): Innovationsmanagement, 6. Aufl.. München.

HDE (Hauptverband des Deutschen Einzelhandels) (Hrsg.) (2009a): CSR im Einzelhandel. Berlin.

HDE (Hauptverband des Deutschen Einzelhandels) (Hrsg.) (2009b): Klimaschutz leben. Berlin.

HDE (Hauptverband des Deutschen Einzelhandels) (Hrsg.) (2010): Umweltschutz leben – Ein Beitrag des Handels. Berlin.

Hiller, M. (2015): Rollen im Innovationsprozess. In: Bornewasser, M./Schlick, C. M./Bouncken, R. B. (Hrsg.): Teamkonstellation und betriebliche Innovationsprozesse. Wiesbaden, 53-82.

Hofer, B. K./Pintrich, P. R. (1997): The development of epistemological theories. In: Review of Educational Research, 67, H. 1, 88-140.

Kaudela-Baum, S./Kocher, P.-I./Scherrer, S. (2014): Innovationen fördern. In: Zeitschrift Organisation + Führung, 83, H. 2, 74-79.

Kienhues, D./Bromme, R./Stahl, E. (2008): Changing epistemological beliefs. In: British Journal of Educational Psychology, 78, H. 4, 545-565.

Kirschten, U. (2008): Integrativer Gestaltungsansatz für ein nachhaltiges Human Resource Management. In: UmweltWirtschaftsForum, 16, H. 4, 257-265.

Klemisch, H./Schlömer, T./Tenfelde, W. (2008): Wie können Kompetenzen und Kompetenzentwicklung für nachhaltiges Wirtschaften ermittelt und beschrieben werden? In: Bormann, I./de Haan, G. (Hrsg.): Kompetenzen der Bildung für nachhaltige Entwicklung. Wiesbaden, 103-122.

Knoppe, M. (2015a): CSR im Retail Management. In: Schneider, A./Schmidpeter, R. (Hrsg.): Corporate Social Responsibility, 2. Aufl.. Berlin, 891-903.

Knoppe, M. (2015b): CSR im Retail Management – Wertschöpfung oder Marketing-Gag? In: Knoppe, M. (Hrsg.): CSR und Retail Management. Gesellschaftliche Verantwortung als zukünftiger Erfolgsfaktor im Handel. Berlin, 9-23.

KPMG (2012): Trends im Handel 2020. Online:
<https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/pdf/2013/01/Trends-im-Handel-2020-KPMG.pdf>
(02.02.2017).

Lang, S./Nebelung, S. (2006): Geschäftsstrategie Verantwortung. betrifft: Bürgergesellschaft, 14, Online:
<https://www.fes.de/buergergesellschaft/publikationen/documents/BB14aGeschäftsstrategieVerantwortungAuflage2Internet.pdf> (01.02.2017).

Madrid, H. P. et al. (2014): The role of weekly high-activated positive mood, context, and personality in innovative work behavior. In: Journal of Organizational Behavior, 35, H. 2, 234-256.

Mandl, H./Fischer, F. (2000): Mapping-Techniken und Begriffsnetze in Lern- und Kooperationsprozessen. In: Mandl, H./Fischer, F. (Hrsg.): Wissen sichtbar machen. Göttingen, 3-12.

Porsch, T./Bromme, R. (2010): Which science disciplines are pertinent? In: Gomez, K./Lyons, L./Radinsky, J. (Eds.): Learning in the disciplines: Proceedings of the 9th International Conference of the Learning Sciences. Chicago, 636-642.

Rebmann, K./Schlömer, T. (2011): Lehr-Lerntheorien in der Berufsbildung. In: Büchter, K. (Hrsg.): Enzyklopädie Erziehungswissenschaften Online. Weinheim.

Rebmann, K./Tenfelde, W. (2008): Betriebliches Lernen. München.

Schaltegger, S. (2015): Die Beziehung zwischen CSR und Corporate Sustainability. In: Schneider, A./Schmidpeter, R. (Hrsg.): Corporate Social Responsibility, 2. Aufl.. Berlin, 199-209.

Schaltegger, S./Hasenmüller, P. (2006): Nachhaltiges Wirtschaften aus Sicht des „Business Case of Sustainability“ In: Tiemeyer, E./Wilbers, K. (Hrsg.): Berufliche Bildung für nachhaltiges Wirtschaften. Bielefeld, 71-86.

Schierenbeck, H. (2003): Grundzüge der Betriebswirtschaftslehre, 16. Aufl.. München.

Schramm-Klein, H. et al. (2016): Retailer Corporate Social Responsibility Is Relevant to Consumer Behavior. In: Business & Society, 55, H. 4, 550-575.

Schreck, P. (2012): Der Business Case for Corporate Social Responsibility. In: Schneider, A./Schmidpeter, R. (Hrsg.): Corporate Social Responsibility. Berlin, 67-86.

Schröder, T. (2009): Arbeits- und Lernaufgaben für die Weiterbildung. Bielefeld.

Schwab, A. J. (2014): Managementwissen für Ingenieure, 5. Aufl.. Berlin.

Statista (2017a): Umsatz mit Bio-Lebensmitteln in Deutschland in den Jahren 2000 bis 2016. Hamburg.

Statista (2017b): Umsatz mit Fairtrade-Produkten in Deutschland in den Jahren 1993 bis 2015 (in Millionen Euro). Hamburg.

Streicher, B. et al. (2006): Innovation. In: Bierhoff, H.-W./Frey, D. (Hrsg.): Handbuch der Sozialpsychologie und Kommunikationspsychologie. Göttingen, 565-574.

Thom, N./Zaugg, R. J. (2004): Nachhaltiges und innovatives Personalmanagement. In: Schwarz, E. J. (Hrsg.): Nachhaltiges Innovationsmanagement. Wiesbaden, 215-245.

Vahs, D./Brem, A. (2015): Innovationsmanagement, 5. Aufl.. Stuttgart.

Vollmer, T./Kuhlmeier, W. (2014): Strukturelle und curriculare Verankerung der Beruflichen Bildung für eine nachhaltige Entwicklung. In: Kuhlmeier, W./Mohorič, A./Vollmer, T. (Hrsg.): Berufsbildung für eine nachhaltige Entwicklung. Bielefeld, 197-223.

Wannke, M./Storm, M./Liebsch, U. (2012): Innovationskompetenz in Unternehmen. Wiesbaden.

WCED (World Commission on Environment and Development) (Ed.) (1987): Our Common Future. Oxford.

Weber, H. (2016): Eigenschaftstheorie. In: Rammsayer, T./Weber, H. (Hrsg.): Differentielle Psychologie. Göttingen, 199-219.

Yildiz, Ö. et al. (2015): Warum die Generation Y nicht nachhaltig kauft. Online: [http://www.mba-berlin.de/fileadmin/user_upload/MAIN-dateien/1_IMB/Working_Papers/2015/WP_85_Warum_die_Generation_Y_nicht_nachhaltig_kauft - Eine adaptierte ZMET-Studie zum Modekonsum der Generation Y.pdf](http://www.mba-berlin.de/fileadmin/user_upload/MAIN-dateien/1_IMB/Working_Papers/2015/WP_85_Warum_die_Generation_Y_nicht_nachhaltig_kauft_-_Eine_adaptierte_ZMET-Studie_zum_Modekonsum_der_Generation_Y.pdf) (02.02.2017).

Zentes, J./Bastian, J./Lehnert, F. (2010): HandelsMonitor 2010. Frankfurt.

Zentes, J./Freer, T./Keßler, D. (2015): Der Einzelhandel der Zukunft. In: Bartsch, S./Blümelhuber, C. (Hrsg.): Always Ahead im Marketing. Wiesbaden, 203-215.

Zentes, J. et al. (2012): Herausforderungen des Handelsmanagements. In: Zentes, J. et al. (Hrsg.): Handbuch Handel, 2. Aufl.. Wiesbaden, 1-18.

Dieser Beitrag wurde dem ***bwp@***-Format: ☒ **BERICHTE & REFLEXIONEN** zugeordnet

Zitieren dieses Beitrages

Berding, F./Slopinski, A./Heubischl, S./Gebhardt, R./Rebmann, K./Schlömer, T. (2017): Die INE-Toolbox – Ein integratives Instrumentarium für nachhaltigkeitsorientiertes Innovationsmanagement und Kompetenzentwicklung im stationären Einzelhandel. In: *bwp@* Berufs- und Wirtschaftspädagogik – online, Ausgabe 32, 1-24. Online: http://www.bwpat.de/ausgabe32/berding_et al_bwpat32.pdf (22-06-2017).

Die AutorInnen



Dr. FLORIAN BERDING

Fachgebiet Berufs- und Wirtschaftspädagogik, Universität Oldenburg
Ammerländer Heerstraße 114-118, 26129 Oldenburg

florian.berding@uni-oldenburg.de

<https://www.uni-oldenburg.de/bwp/>



ANDREAS SLOPINSKI

Fachgebiet Berufs- und Wirtschaftspädagogik, Universität Oldenburg

Ammerländer Heerstraße 114-118, 26129 Oldenburg

andreas.slopinski@uni-oldenburg.de

www.bwp.uni-oldenburg.de



SUSANNE HEUBISCHL

Berufs- und Arbeitspädagogik, Helmut-Schmidt-Universität/
Universität der Bundeswehr

Holstenhofweg 85, 22043 Hamburg

heubischl@hsu-hh.de

<https://web.hsu-hh.de/fak/geiso/fach/pae-bap>



REGINA GEBHARDT

Fachgebiet Berufs- und Wirtschaftspädagogik, Universität Oldenburg

Ammerländer Heerstraße 114-118, 26129 Oldenburg

regina.gebhardt@uni-oldenburg.de

<https://www.uni-oldenburg.de/bwp/>



Prof. Dr. KARIN REBMANN

Fachgebiet Berufs- und Wirtschaftspädagogik,
Universität Oldenburg

Ammerländer Heerstraße 114-118, 26129 Oldenburg

karin.rebmann@uni-oldenburg.de

<https://www.uni-oldenburg.de/bwp>



Prof. Dr. TOBIAS SCHLÖMER

Berufs- und Arbeitspädagogik, Helmut-Schmidt-Universität/
Universität der Bundeswehr

Holstenhofweg 85, 22043 Hamburg

schloemer@hsu-hh.de

<https://web.hsu-hh.de/fak/geiso/fach/pae-bap>