

Andreas Fischer, Harald Hantke, Jens-Jochen Roth

**„Wie gehe ich mit Widersprüchlichkeiten um?“
– Betriebliches Lernen im Kontext der Nachhaltigkeitsidee**

Mit diesem Heft schließen wir die Darstellung und die damit verbundene Reflexion des Modellversuchs „Pro-DEENLA“: Proaktive Qualifizierung des Berufsbildungspersonals durch dynamisch ausgerichtete Entwicklung, Erprobung und Verbreitung nachhaltiger Lernaufgaben in der dualen Ausbildung ab. Während wir in den Heften 19 und 20 der bwp-schriften zunächst die 27 nachhaltigkeitsorientierten Lernaufgaben präsentieren, die wir mit 15 Partnerbetrieben für den Einsatz in der betrieblichen Ausbildung zum Kaufmann / zur Kauffrau für Spedition und Logistikdienstleistung konzipiert und erprobt haben, finden sich in den Heften 21 und dem vorliegenden Heft 22 selbstkritische Anmerkungen der Projektmitarbeiter Jan Pranger und Jan-Marten Brüggemann.

Kleine Erinnerung

Das Ziel von „Pro-DEENLA“ war es, Lernaufgaben für den Einsatz in der betrieblichen Ausbildung zum Kaufmann / zur Kauffrau für Spedition und Logistikdienstleistung zu konzipieren, zu erproben und zu verbreiten. Dabei stand die Förderung von Kompetenzen für ein nachhaltig ausgerichtetes berufliches Handeln – sowohl des betrieblichen Berufsbildungspersonals als auch der Auszubildenden – im Mittelpunkt der Umsetzungsaktivitäten.

Konkret setzte sich die Konzeption der Lernaufgaben im Rahmen des Modellversuchs aus folgenden beiden Phasen zusammen:

a) Erstellung von Expertisen:

Zunächst wurden im Rahmen von leitfragengestützten Expertengesprächen mit Protagonisten der Transport- und Logistikbranche sowie eines Desk-Researchs fachpraktische und fachwissenschaftliche Expertisen zur Relevanz der Nachhaltigkeitsidee auf Branchen-, Unternehmens- und Arbeitplatzebene der Transport- und Logistikbranche geführt. Davon ausgehend ließen sich in einem zweiten Schritt nachhaltigkeitsrelevante Arbeits- und Lernsituationen identifizieren. Daneben wurden mit Hilfe von Arbeitsprozess- und Arbeitsplatzanalysen die individuellen Qualifizierungsbedarfe der Praxispartnerbetriebe ermittelt.

b) Konzeption von Lernaufgaben:

Auf Grundlage von Erfahrungen zum nachhaltigen Handeln in der Transport- und Logistikbranche sowie in Anlehnung an die Verordnung über die Berufsausbildung zum

Kaufmann / zur Kauffrau für Spedition und Logistikdienstleistung wurden betriebliche Basis-, Verknüpfungs- und Erweiterungslernaufgaben konzipiert, die unterschiedliche Zugänge zur Entwicklung von Kompetenzen eines nachhaltig ausgerichteten beruflichen Handelns ermöglichen. Die „Pro-DEENLA“-Lernaufgaben berücksichtigen grundsätzlich, dass Menschen beim Handeln von ihrem Wissen, aber gleichermaßen von ihren Überzeugungen, Wünschen und Absichten (Volition) geleitet werden. Somit beziehen die Lernaufgaben nicht allein kognitive Aspekte (Wissen) mit ein, sondern auch Motivationen, Metakognitionen und Wertorientierungen.

Basislernaufgaben	Basislernaufgaben sind so konzipiert, dass sie von den Auszubildenden individuell am Arbeitsplatz bearbeitet werden können. Ziel dieser Lernaufgaben ist es, dass sich die Auszubildenden die Themen zunächst unabhängig von den Ausbilderinnen und Ausbildern aus individueller Perspektive erarbeiten können.
Verknüpfungslernaufgaben	Verknüpfungslernaufgaben sind so konzipiert, dass die vorab bearbeiteten Basislernaufgaben, z.B. im Rahmen eines „Azubi-Meetings“, zusammen mit anderen Auszubildenden reflektiert und weiterbearbeitet werden können. Ziel dieser Aufgaben ist es, dass die Auszubildenden ihre individuellen Erkenntnisse aus den Basislernaufgaben um die Perspektiven anderer Auszubildender erweitern, wodurch ein reflexives Lernen im Spannungsfeld zwischen subjektiver Ebene und intersubjektiver Betriebsebene ermöglicht wird.
Erweiterungslernaufgaben	Erweiterungslernaufgaben sind so konzipiert, dass die Erkenntnisse aus den zuvor bearbeiteten Basis- und Verknüpfungslernaufgaben in einen überbetrieblichen Kontext eingebettet werden. Ziel dieser Aufgaben ist es, den Auszubildenden ein reflexives Lernen im Spannungsfeld zwischen subjektiver Ebene sowie intersubjektiver Betrieb- und Branchenebene zu ermöglichen.

Abbildung 1: Spezifikationen von Basis-, Verknüpfungs- und Erweiterungslernaufgaben (eigene Darstellung)

Die Basis-, Verknüpfungs- und Erweiterungslernaufgaben setzen sich zu Lernmodulen zusammen, die jeweils aus folgenden zwei Teilen bestehen:

- **Ausführungen für Ausbildende** liefern dem Berufsbildungspersonal (didaktische) Hinweise zum betrieblichen Einsatz der konzipierten Lernaufgaben. Dadurch wird das Bildungspersonal dazu befähigt, im eigenen Unternehmen Kompetenzen für ein nachhaltiges Wirtschaften zu fördern.
- **Ausführungen für Auszubildende** umfassen die einzelnen Lernaufgaben, mit denen sich die Lernenden auch unabhängig von ihren Ausbilderinnen und Ausbildern auseinandersetzen können.

Durch dieses adressatengerechte und umfassend informierende Vorgehen wird sichergestellt, dass die Lernaufgaben selbstorganisiert – das heißt ohne weitere (didaktische) Unterstützung – in der betrieblichen Ausbildung zum Kaufmann / zur Kauffrau für Spedition und Logistikdienstleistung eingesetzt werden können.

Didaktisch-methodisch wurden sowohl bekannte (z.B. Rollen- und Planspiele), ungewöhnliche (z.B. Brett- und Kartenspiele) als auch neue und damit innovative Methoden (z.B. Systemische Visualisierung oder Design-Thinking) für das betriebliche Lernen integriert. Ausgangspunkt der Aufgabenkonzeption ist ein doppeltes Verständnis nachhaltiger Lernaufgaben: Nachhaltiges Lernen ist demnach dann gegeben, wenn Lernaufgaben (a) nachhaltig im Sinne der Nachhaltigkeitsidee und (b) nachhaltig im lerntheoretischen Sinne ausgerichtet sind. In diesem Zusammenhang bedeutet Nachhaltigkeit, dass das Gelernte nicht nur kurzfristig im Kurzzeitgedächtnis „gespeichert“ wird („Teaching“ bzw. „Learning to the test“), sondern dass die Lernenden es als sinnhaft und relevant für ihr eigenes betriebliches Handeln erfahren. Dahinter steht die Idee, dass die angeeigneten Inhalte langfristig produktiv genutzt werden können. Mit nachhaltigem Lernen verbindet sich also die Vorstellung, dass die erworbenen Kompetenzen eine besondere „Gebrauchstauglichkeit“ haben. Ein so verstandenes nachhaltiges Lernen betont, dass das Lernen von den Auszubildenden u.a. dazu genutzt wird, Strategien und Konzepte zu erarbeiten oder zu verfeinern, die auch künftige Lernprozesse erfolgreich machen. Dies ist – nun wieder rückbezogen auf die Nachhaltigkeitsidee – eine wichtige Grundlage für die Konzeption nachhaltiger Lernaufgaben. Denn bei der nachhaltigen Entwicklung handelt es sich um eine regulative Idee, die ständig weiterzuentwickeln und die auf den sich ständig wandelnden betrieblichen Alltag zu übertragen ist (Stichwort: Lebenslanges Lernen).

Somit gelten für die „Pro-DEENLA“-Lernaufgaben die bekannten lerntheoretischen Erkenntnisse, dass Lernen ein weitgehend selbstorganisiert bzw. selbstreferentiell ablaufender Aneignungsprozess ist. Deswegen können nachhaltige Lernresultate lediglich ermöglicht, nicht aber erzeugt oder gewährleistet werden. Diese Sicht des Lernens, die für die Lernaufgabenkonzeption im Rahmen von „Pro-DEENLA“ von grundlegender Bedeutung ist, lässt sich vereinfachend in folgenden vier Sätzen umreißen:

1. Der betriebliche Alltag und die nachhaltigen Herausforderungen werden in Lernprozessen nicht so wahrgenommen, wie sie sich (scheinbar) objektiv darstellen, sondern so, wie sie vom Auszubildenden erlebt werden.
2. Ein unbefangenes oder neutrales Erkennen ist kaum möglich, wohl aber ein intersubjektives Entdecken, also die Möglichkeit, sich mit anderen über den betrieblichen Alltag und nachhaltige Herausforderungen zu verständigen. Lernen bedeutet demnach nicht, dass Vorgegebenes lediglich abgebildet wird.
3. Das Wahrnehmen und Erkennen von nachhaltigen Handlungsalternativen finden nicht in einem Vakuum statt. Beides ist vielmehr durch betriebliche Routinen und Anforderungen, durch kognitive, emotionale und mentale Infrastrukturen der

Auszubildenden und schließlich durch ihre biografischen Erfahrungen und biografisch ausgebildeten Erwartungen geprägt. Die Art und Weise, wie der / die Auszubildende seine / ihre Welt konstruiert, hängt also von der eigenen Sozialisation, Lerngeschichte, den eigenen Lernerfahrungen und Arbeits- und Lebensverhältnissen sowie von Zukunftsperspektiven und Erwartungen ab.

4. Auszubildende haben ihren eigenen Kopf und machen sich eigene Gedanken.

Umgang mit Widersprüchlichkeiten als „DNA“ der Beruflichen Bildung für nachhaltige Entwicklung¹

Die Arbeit mit den Praxispartnern hat verdeutlicht, dass eine zentrale Aufgabe einer nachhaltigkeitsorientierten beruflichen Bildung darin besteht, den Umgang mit Widersprüchlichkeiten zwischen verschiedenen Handlungsentscheidungen zu fördern. Denn nachhaltigkeitsorientierte berufliche Handlungen zeichnen sich grundsätzlich durch Situationen aus, in denen Entscheidungen zwischen zwei gegensätzlichen, gleichwertigen Alternativen getroffen werden müssen, die beide wünschenswert sind, aber nicht zur gleichen Zeit realisiert werden können. Entsprechend liegt der Fokus der „Pro-DEENLA“-Lernaufgaben – teilweise implizit – auf der Förderung des Umgangs mit Widersprüchlichkeiten.

Dies rekuriert auf den ressourcenorientierten Managementansatz von Müller-Christ (2001), der Nachhaltigkeit als Prämisse eines rationalen Wirtschaftens betrachtet. Grundlage des Ansatzes ist die Erkenntnis, dass ethisch-normative Forderungen, wie die regulative Idee der nachhaltigen Entwicklung, „nicht unvermittelt auf die ökonomische Rationalität der Effizienz treffen dürfen“², da sie sonst als Korrektiv für Ökonomie angesehen würden und dadurch nur eine geringe Chance hätten, im betrieblichen Kontext berücksichtigt zu werden. Denn die betriebswirtschaftlich-kaufmännischen Betriebsroutinen orientieren sich vornehmlich an der ökonomischen Rationalität der Effizienz. Die Folge eines derartigen Wirtschaftens sei, dass Kosten zum Beispiel in Richtung Mensch und Natur externalisiert werden³. Denn hierbei handele es sich „lediglich“ um legale Nebenwirkungen der Hauptwirkung eines Unternehmens, deren Inkaufnahme im Rahmen eines rein effizienzrational ausgerichteten Handelns als betriebswirtschaftlich-kaufmännisch rational angesehen werden könnten. Nun ließe sich an dieser Stelle anmerken, dass aus ökonomischer Effizienz doch auch ökologische Effizienz folgen könnte. So wird beispielweise argumentiert, dass die infolge von Kostendruck entstandenen Nebenwirkungen wirtschaftlichen Handelns durch die weitere Erhöhung der Effizienz reduziert werden könnten. Eine derartige Reduzierung sei jedoch laut

¹ Vgl. FISCHER/HAHN/HANTKE 2017, S. 5 ff.

² MÜLLER-CHRIST 2010, S. 52.

³ Vgl. dazu auch CASPER/KUHLMEIER/POETZSCH-HEFFTER et al., 2017)

Müller-Christ mittel- bis langfristig nicht realisierbar, da Wertschöpfungsprozesse stets Energie- und Materialeinsätze erfordern. In diesem Fall kann von einer so genannten Effizienzfalle gesprochen werden, die zur Folge hätte, dass der Einsatz natürlicher Ressourcen nicht deutlich gesenkt würde.⁴

Hieran knüpfen die „Pro-DEENLA“-Lernaufgaben an, indem sie dazu beitragen, bei den Lernenden Kompetenzen zu fördern, die notwendig sind, um mit dem Spannungsverhältnis zwischen einer effizienz- und wachstumsorientierten Unternehmenspolitik auf der einen und einer gesellschaftspolitischen, sozialen und ökologischen Verantwortungsethik auf der anderen Seite konstruktiv umgehen zu können. In diesem Prozess der Förderung eines konstruktiven, domänenspezifischen Umgangs mit Widersprüchlichkeiten spielen unterschiedliche kognitive und wertbezogene Rationalitäten eine zentrale Rolle, um letztlich eine umfassende, nachhaltigkeitsorientierte berufliche Handlungskompetenz zu entwickeln. Die Kompetenz(en) zum Umgang mit Widersprüchlichkeiten kann / können somit als „DNA“ der Beruflichen Bildung für nachhaltige Entwicklung bezeichnet werden.

Vor diesem Hintergrund ergibt sich beim Einsatz der „Pro-DEENLA“-Lernaufgaben folgender Dreiklang:

1. Zu berücksichtigen sind die Perspektiven der betrieblichen Routinen, die durch Funktionalität, (ökonomische) Effizienz und Legalität bestimmt sind.
2. Zu beachten ist zugleich die Perspektive der regulativen Nachhaltigkeitsidee, die durch (ökologische) Effizienz, Sozialverträglichkeit, Substanzerhaltung und Verantwortung gekennzeichnet ist.
3. Die gleichzeitige Wahrnehmung dieser Perspektiven rückt eine Persönlichkeitsentwicklung in den Mittelpunkt, die sich durch den kognitiven und zugleich affektiven Umgang mit Widersprüchlichkeiten auszeichnet. Dies ist ein Kernanliegen von „Pro-DEENLA“: Angestrebt wird eine paradigmatische Öffnung betrieblichen Lernens; denn dieses Lernen kann sich aus Sicht der Berufsbildung für nachhaltige Entwicklung (BBNE) nicht ausschließlich mit der Ausbildung betrieblicher Rollen zufriedengeben⁵.

Aufgrund dieses Vorgehens forcieren die „Pro-DEENLA“-Lernaufgaben kein „Entweder-oder-Denken“. Kurzfristige, effizienzorientierte sowie langfristige, verantwortungsorientierte (Entscheidungs-) Welten stehen sich im beruflichen Alltag schließlich nicht immer unvereinbar gegenüber, sondern koexistieren letztlich. Dennoch oder gerade aufgrund dessen wird die nachhaltige Entwicklung in ihrer Vielfalt, Komplexität und Pluralität im betrieblichen

⁴ Vgl. MÜLLER-CHRIST 2010, S. 81.

⁵ Vgl. FISCHER/HAHN/HANTKE 2017, S. 6.

Alltag nicht immer als Bereicherung empfunden. Der Grund dafür liegt nicht zuletzt darin, dass wir in einer Zeit geringer Ambiguitätstoleranz leben⁶. Anders formuliert: Aktuell erscheinen in vielen Lebensbereichen gerade solche Angebote attraktiv, die eindeutige Hilfestellungen und Orientierung anbieten. Schon allein deshalb erscheint es sinnvoll und notwendig, entlang der Lernaufgaben die ineinander verwobenen Prämissen sowie wechselseitig voneinander abhängigen Entwicklungen zu thematisieren.

Weitergehende theoretische Arbeiten und empirische Analysen

Die erfolgreiche Arbeit im Rahmen von „Pro-DEENLA“ lässt hoffen, dass (a) die Einbindung nachhaltigkeitsorientierter Fragen in die Berufsbilder der kaufmännischen Berufe zu realisieren ist, (b) eine entsprechende curriculare Weiterentwicklung und Implementierung auf Seiten der Berufsschulen vorgenommen werden kann, (c) die Auseinandersetzung mit Widersprüchlichkeiten zwischen konkreten betrieblichen Handlungsroutinen und der abstrakten Idee der nachhaltigen Entwicklung in der Ordnungsarbeit Berücksichtigung findet und (d) die Weiterbildung des Berufsbildungspersonals im Hinblick auf eine nachhaltig ausgerichtete Ausbildungsarbeit zukünftig stärker fokussiert wird.

Konkret hat die Arbeit im Rahmen von „Pro-DEENLA“ somit zumindest folgende Desiderate offengelegt:

Ein Desiderat besteht *erstens* darin, die im Projekt gewonnenen Erfahrungen und Einsichten in die Überarbeitung der einschlägigen Ausbildungsordnungen einfließen zu lassen, um vom Projekt in die ordnungspolitische Struktur zu gelangen. Die in Anlehnung an die Ausbildungsordnung der Berufsausbildung zum Kaufmann / zur Kauffrau für Spedition und Logistikdienstleistung konzipierten, erfolgreich erprobten Lernaufgaben bieten Hinweise für eine denkbare Überarbeitung der Ausbildungsordnung in Richtung einer Berufsbildung für nachhaltige Entwicklung in der Transport- und Logistikbranche.

Ein weiteres Desiderat besteht *zweitens* darin, die im Rahmen des betrieblichen Teils der dualen Ausbildung erfolgreich erprobten Lernaufgaben auch im schulischen Teil der Berufsausbildung zu erproben, um für den Ausbildungsberuf des Kaufmanns / der Kauffrau für Spedition und Logistikdienstleistung eine vollumfängliche Berufsbildung für nachhaltige Entwicklung zu etablieren. Dieses Vorgehen hätte das Potenzial, die beiden Lernorte im Sinne der Lernortkooperation systematisch zu verzahnen.

Drittens besteht ein Desiderat in der Konzeption und Erprobung eines systematischen Weiterbildungskonzepts im Hinblick auf eine nachhaltig ausgerichtete Ausbildungsarbeit. Ein in

⁶ Vgl. dazu grundsätzlich das anregende Essay von Bauer, 2018.

diesem Kontext stärker zu fokussierender Umgang des Berufsbildungspersonals mit den erfolgreich erprobten Lernaufgaben hat das Potenzial, eine nachhaltigkeitsorientierte Ausbildungs- und Weiterbildungsarbeit zu professionalisieren. Um auf Basis der bisherigen Erkenntnisse ein derartiges Konzept gemeinsam mit Ausbildungsunternehmen zu erarbeiten, bedarf es eines entsprechenden Transfervorhabens.

Darüber hinaus stellt – *viertens* – die wissenschaftliche Auseinandersetzung mit der Konzeption von (betrieblichen) Lernaufgaben im Spannungsfeld zwischen konkreten Betriebsroutinen und der abstrakten Idee der nachhaltigen Entwicklung – nach wie vor – ein Desiderat dar. So wurde im Kontext der „Pro-DEENLA“-Arbeit deutlich, dass es im Rahmen der Förderung einer nachhaltigkeitsorientierten Handlungskompetenz weniger um die technokratische Frage der „Vermittlung“ eindeutiger Wissensinhalte und gesicherter Erkenntnisse geht. Vielmehr stehen im Zentrum der Beruflichen Bildung für nachhaltige Entwicklung Sinnfragen, d.h. offene Fragen, die mit der grundsätzlichen Überlegung verbunden sind, wie wir eigentlich leben wollen. Dementsprechend ist eine systematische theoretische und empirisch gesicherte Aufarbeitung der Kompetenzdebatte mit Blick auf die domänenspezifischen Herausforderungen im Kontext der „DNA“ der Beruflichen Bildung für nachhaltige Entwicklung erforderlich. Es sind also Ansätze zu entwickeln, die sich damit auseinandersetzen, wie der Umgang mit Widersprüchlichkeiten auf kognitiver, motivationaler, emotionaler, mentaler, volitionaler und sozialer Ebene in den Domänen des beruflichen Alltags gefördert werden kann und wie die damit verbundenen Unsicherheiten, Ambivalenzen, Dilemmata und Paradoxien wahrgenommen und aufgefangen werden.

Für die Förderung von Kompetenzen zum Umgang mit Widersprüchlichkeiten sind somit auf theoretischer und empirischer Ebene systematisch didaktisch-methodische Zugänge zu erarbeiten. In diesem Zusammenhang stellen sich – unter anderem – folgende Forschungsfragen:

- Inwiefern kann das Berufsbildungspersonal dahingehend qualifiziert werden, produktiv mit dem Spannungsverhältnis umzugehen, so dass ein Zugriff auf gegenwärtige betriebliche Lebenssituationen der Lernenden unter der Zielsetzung erfolgt, diese zur Bewältigung von zukünftigen, ggf. noch nicht zu antizipierenden betrieblichen Lebenssituationen zu befähigen?
- Welche Lernaufgabenkonstruktionen bieten sich an, um die Wahrnehmungskapazitäten der Lernenden im Hinblick auf die Widersprüchlichkeiten zwischen den gegenwärtigen, effizienzorientierten betrieblichen Lebenssituationen und der zukunftsorientierten Nachhaltigkeitskultur freizusetzen?
- Inwiefern kommunizieren die Auszubildenden über die etablierten und die nachhaltigen Denk- und (Selbst-) Wahrnehmungsweisen der Branche?

- Inwiefern lassen sich im Rahmen des betrieblichen Lernens durch Machtgefälle geprägte Verhältnisse vermeiden, damit Auszubildende im Prozess der Arbeit transformativ lernen können?

Insider-Kommentare

In ihren Masterarbeiten haben Jan Pranger und Jan-Marten Brüggemann Beobachtungen aus „Pro-DEENLA“ zusammengetragen. Sie arbeiten ebenfalls heraus, dass es weitergehender theoretischer Arbeiten und empirischer Analysen bedarf, die die wahrgenommenen Resonanzen und Dissonanzen zwischen betrieblichen Anforderungen und nachhaltigen Herausforderungen erfassen, didaktisch interpretieren und reflexiv zugänglich machen.

Wir überlassen es Ihnen, liebe Leserinnen und Leser, sich anzuschauen, wie die beiden Kommilitonen „Pro-DEENLA“ wahrgenommen haben und welche Empfehlungen sie aussprechen. Eine leichte Aufgabe war dies nicht; denn als studentische Mitarbeiter haben sie sich zunächst proaktiv in das Projekt hineingestürzt, ohne zu diesem Zeitpunkt schon zu wissen, dass sie Gelegenheit haben würden, ihre Beobachtungen und Erfahrungen einer breiteren Öffentlichkeit präsentieren und literaturgestützt reflektieren zu können.

Quellen

BAUER, Thomas: Die Vereindeutigung der Welt. Über den Verlust an Mehrdeutigkeit und Vielfalt. Stuttgart 2018.

CASPER, Marc; KUHLMAYER, Werner; POETZSCH-HEFFTER, Andrea; SCHÜTT-SAYED, Sören; VOLLMER, Thomas: Berufsbildung für nachhaltige Entwicklung in kaufmännischen Berufen – ein Ansatz der Theorie- und Modellbildung aus der Modellversuchsforschung. In: *bwp@* Berufs- und Wirtschaftspädagogik – online (2017) Ausgabe 33. Online verfügbar unter <https://www.bwpat.de/ausgabe/33/casper-et-al> (Stand: 05.11.2019).

FISCHER, Andreas; HAHN, Gabriela; HANTKE, Harald: Gesucht: Resonanzräume für Wahrnehmung und Erkennen in der Berufsbildung für nachhaltige Entwicklung sowie in der sozio-ökonomischen Bildung. Vom „Wahrnehmen-Müssen“ zum „Mehr-wahrnehmen-Können“. In: FISCHER, Andreas; HAHN, Gabriela; HANTKE, Harald (Hrsg.): *Resonanzräume für das Wahrnehmen und Erkennen: Vom „Wahrnehmen-Müssen“ zum „Mehr-wahrnehmen-Können“*. Berufsbildungswissenschaftliche Schriften, Bd. 18. Lüneburg 2017, S. 4-32. Online verfügbar unter http://bwp-schriften.uni-vera.de/Band18_17/03_fischer_hahn_hantke_Band18_17.pdf (Stand: 05.11.2019).

MÜLLER-CHRIST, Georg: Nachhaltiges Management. Einführung in Ressourcenorientierung und widersprüchliche Managementrationalitäten. 1. Auflage. Baden-Baden 2010.