

Leitbilder in der Hauswirtschaft – Bedeutung und Nutzen

Barbara Fegebank

Die Auseinandersetzung mit Leitbildern in der Hauswirtschaft ist spannend, gibt es doch zahlreiche Ansatzpunkte für Leitbilder zu dem, was Hauswirtschaft ausmacht. Leitbilder sind bereits existent und sollen in ihrer Bedeutung beispielhaft dargestellt und ebenso einer kritischen Betrachtung unterzogen werden. Dabei stellen sich viele Fragen, deren Beantwortung zum Teil offen bleibt, um die weitere Diskussion anzuregen.

Einleitung

Alle haben heute Leitbilder: die Unternehmen, die politischen Parteien, jede Pflegeeinrichtung, jede Schule und Universität, jede Institution und Organisation, jeder Verband, der Staat, die Bildung ...

Es scheint, dass ohne Leitbilder das Leben nicht mehr vorangehen kann.

Leitbilder sind aber nicht neu, denn schon immer haben Menschen ihr Verhalten nicht nur an den physischen Bedürfnissen ausgerichtet. Orientierungen für das Leben und Überleben in einer Gemeinschaft werden seit Urzeiten gegeben. Insbesondere haben Religionen Vorbilder und Leitbilder propagiert, zahlreiche Traditionen begründet und die Kultur des Zusammenlebens befördert. Heute bestimmen Leitbilder viele Bereiche unseres Lebens, wie den Konsum, die Erwerbsarbeit, das Freizeitgeschehen usw.

Für die Hauswirtschaft stellt sich die Frage, worauf sich ein Leitbild bezieht oder sich Leitbilder beziehen. Im Wortsinn geht es bei der „Hauswirtschaft“ um die Wirtschaft im Haus, alle in einem Haushalt in Betracht zu ziehenden ökonomischen Aspekte und Tätigkeiten, die einem Leitbild unterliegen können. „Hauswirtschaft“ ist aber auch schon lange ein Schulfach und eine wissenschaftliche, dann universitäre Disziplin – zunächst Hauswirtschaftswissenschaft genannt, später Haushaltswissenschaft. Auch sie folgen Leitbildern ebenso wie Institutionen, die sich der Hauswirtschaft widmen, wie z. B. die Deutsche Gesellschaft für Hauswirtschaft (dgh), der Berufsverband für die Fach- und Führungskräfte der Hauswirtschaft, Haushalt in Bildung und Forschung (HaBiFo), Bundesarbeitsgemeinschaft für Berufsbildung in der Fachrichtung Ernährung und Hauswirtschaft (BAG E+H) und viele andere. So hat sich die Autorin anlässlich der Fachtagung des HaBiFo und der BAG Ernährung und Hauswirtschaft im letzten Jahr mit dem Corporate Design in Haushaltswissenschaft und Haushaltslehre, dem Leitbilder zugrunde liegen, auseinandergesetzt und in einem Fachartikel den

Leitbildern in Verbraucherpolitik und Verbraucherbildung gewidmet (vgl. Fegebank 2016a und 2016b), von denen einige Gedanken auch hier einfließen.

Schließlich ist „Hauswirtschaft“ Teil eines Berufsfeldes mit den hauswirtschaftlichen Berufen, die einem Arbeitsfeld „Hauswirtschaft“, das auch als „Aufgabenbereich“ vornehmlich mit Versorgungsleistungen charakterisiert wird, zugeordnet werden können.

Um dieser Vielgestaltigkeit auf den Grund zu gehen, wird sich zunächst den verschiedenen Fassetten eines Leitbildes gewidmet, um sodann beispielhaft Leitbilder in der „Hauswirtschaft“ in den Fokus zu nehmen. Dabei stellen sich viele Fragen, die der Beantwortung bedürfen. Anregungen werden abschließend gegeben, verbunden mit der Aufforderung des Weiterdenkens im Sinne des Nutzens von Leitbildern.

Leitbilder – eine Charakterisierung

Im „Leitbild“ als zusammengesetztem Wort stecken „Leiten“ und „Bild“. Leiten bedeutet Führen, an der Spitze stehen, aber auch „den Verlauf bestimmen“ und „in eine bestimmte Richtung lenken (Pfeiffer 1999, S. 790). Dazu gehören die Substantivbildungen „Leitung“ und „Leiter/in“, die anleiten, einleiten und geleiten. Leitartikel, Leitfaden und Leitstern sind dann Wortzusammensetzungen wie das Leitbild, die oft Gemeinsames aufweisen. Das Bild ist wiederum ein „dem Auge sich darbietender Anblick“ oder eine „nur in der Vor-

Leading models in home economics – meaning and needs

Concerning oneself with leading models in home economics is exiting; there are many starting points while studying leading models in home economics and other connections. Leading models already exist, the article discusses the meanings of some examples, describes them and reflects them critically. Therewith many questions arise which should stimulate further discussions.

stellung wahrgenommene Erscheinung“ (vgl. ebenda, S. 136). In Letzterem ist der Ansatz für ein Leitbild zu sehen, mit dem sich jüngst verschiedenste Forscher beschäftigten.

Dabei ist Ausgangspunkt etwas „Anzustrebendes“, sodass sich Leitbild von Vision, Wunschbild und Ideal, welche schon immer auch Pädagogik, Politik, Ökonomik und Ethik bestimmten, unterscheidet. Allerdings können derartige „Vorstellungen“ zum Fundament eines Leitbildes werden.

Leitbilder sind in der Regel verschriftet und geben Auskunft über eine gewollte Entwicklung oder Veränderung der Realität. Dabei werden Identitäten, ein Selbstverständnis und/oder Grundprinzipien angestrebt, für die Ziele formuliert werden.

Leitbilder können einerseits den gegenwärtigen Zustand eines Verhaltens beschreiben, andererseits dienen sie auch zur Beschreibung eines erwünschten oder als realisierbar eingeschätzten Zustandes in der Zukunft (vgl. BDI 2014, S. 19). Die Entwicklung eines Leitbildes steht somit im Spannungsfeld von Altem und Neuem, indem Bewährtes zu erhalten ist und vorhandene Defizite abzubauen sind.

Zur Spezifizierung und damit Formulierung von Leitbildern werden einerseits Funktionen, die sie erfüllen, andererseits Merkmale, die ihnen zugeordnet sind, herangezogen.

Nach der Socius Organisationsberatung lassen sich folgende *Funktionen* eines Leitbildes ausmachen:

- Orientierungsfunktion
- Integrationsfunktion
- Entscheidungsfunktion
- Koordinationsfunktion
- Kompassfunktion

Mit der Orientierungsfunktion ist die Frage zu klären, für was das Leitbild stehen soll; daraus ergibt sich die Integrationsfunktion zur Identität bzw. zum Selbstverständnis derjenigen, die dieses Leitbild prägen und ihm folgen wollen. Daraus resultieren wiederum vielfältige Entscheidungen und Kommunikation (intern und extern), welche zur Koordinationskultur führen sollen. Schließlich ist immer wieder die Frage zu klären, wo man (der Einzelne, die Organisation, das Programm, die Wissenschaft) steht; es ist mit der Kompassfunktion zu eruieren.

Merkmale von Leitbildern sind nach Schwan (2009, S. 54) folgendermaßen dargelegt:

- Leitbilder haben einen richtungsweisenden und handlungsleitenden Charakter;
- Leitbilder sind flexible Gebilde mit dynamischen Zielvorstellungen;
- Leitbilder dienen damit als Orientierung und
- sie tragen somit zur Komplexitätsreduktion und zur Strukturierung von Aktivitäten in einzelnen Handlungsfeldern bei.

„Gleichwohl ist der Begriff „Leitbild“ durch eine nicht einheitliche Verwendung und seinen Gebrauch in unterschiedlichen Kontexten unscharf“ (vgl. Däumling 1960; Brachfeld 1980 zitiert in BDI 2014, S. 19). Der Begriff des Leitbildes wird in gesellschafts- und wirtschaftspolitischen sowie wissenschaftlichen Auseinandersetzungen, aber auch bei juristi-

sehen Fragestellungen in jeweils eigenen Zusammenhängen verwendet. Die Festlegung auf ein bestimmtes Leitbild hat für die Diskussion dennoch eine nicht unerhebliche Relevanz. Je nachdem, welche Position eingenommen wird, hat sie unmittelbare Wirkung auf das Maß sowie die Art und Weise von Maßnahmen in den unterschiedlichen Kontexten (vgl. BDI, ebenda).

Am Beispiel von „Verbraucherleitbildern“ und „Leitbildern für die Ernährung“ – beides sog. Arbeitsfelder für Leitbilder in der Hauswirtschaft – soll dies verdeutlicht werden.

Leitbilder in ausgewählten Arbeitsfeldern der Hauswirtschaft – Verbraucherleitbilder

Wie ausführlich dargelegt wurde (vgl. Fegebank 2016b) steht der *Verbraucher* bei Politik, Wissenschaft und Bildung seit den 1950er-Jahren im Fokus. Da alle Menschen Verbraucher, aber nicht nur Verbraucher sind, und damit eher von der Verbraucherrolle, auf die zahlreiche Erwartungen gerichtet sind, gesprochen wird, ergeben sich aus den Erwartungen vielfältige Leitbilder.

Besonders in der Verbraucherpolitik und der Verbraucherbildung, beides normenorientierte Bereiche, wurden *Leitbilder für das Verbraucherverhalten formuliert*. Vom *Homo oeconomicus* über *Konsumentensouveränität und Konsumfreiheit* zum *mündigen Verbraucher* und schließlich zum *Homo oecologicus*, für den wiederum in späteren Spezifizierungen die *Nachhaltigkeit* und der *ökointelligente Konsum* leitend wurden, findet sich in der Zeitgeschichte ein wechselndes Leitbild für den Verbraucher.

Die Begründung „alles verändert sich“ reicht für eine Erklärung der doch sehr unterschiedlich geprägten Leitbilder hier nicht aus. Es lässt sich aus den Leitbildern eine je spezifische Dominanz im (gesellschaftlichen) Denken ausmachen. So hat nach dem zweiten Weltkrieg eine Dominanz des ökonomischen Denkens eingesetzt, was auch die Sprache verdeutlicht. Manche sprechen gar von „Ökonomisierung“, wobei ökonomische Überlegungen in Segmente eindringen, die zuvor z. B. eher von sozialen und/oder ethischen Überlegungen geprägt waren und wo Emotionen vielfach das Handeln bestimmen. Auch die Quantifizierung – alles in Zahlen auszudrücken – hat sich als Bewertung in vielen Bereichen durchgesetzt. So „punktet“ eine Universität mit der Zahl der Studierenden und mit der Höhe der Drittmittelwerbungen, die Qualität von Lehre und Forschung gerät dabei in den Hintergrund. Diese Umorientierung hat in der Medizin eine Änderung der Zielperspektive bewirkt, und zwar vom Ziel der Heilung auf das Ziel der Erbringung abrechnungsfähiger Leistungen. Mit dem Ausweis derartiger Werte steigt vermeintlich das Image von Organisationen, Institutionen, ja ganzen Lebensbereichen.

Zurück zum Verbraucher. Auch er ist ein Teil des marktwirtschaftlichen Denkens, wobei er den Marktmechanismen zu folgen hat. Der Verbraucher steht dem Anbieter gegenüber und hat – sollen die Menschen ihre Arbeitsplätze nicht verlieren – die Angebote zu kaufen. So einfach sind aber die

Marktmechanismen nicht darzustellen, zumal im Laufe der Zeit aus der Mangelwirtschaft eine Überflussgesellschaft wurde und wir längs „Dinge kaufen, die wir nicht brauchen, mit dem Geld, das wir nicht haben, um denen zu imponieren, die wir nicht mögen“ (Ernest Dichter auf eine Tagung in Oberstdorf, Mitte der 1970er-Jahre). Seither stellt sich die Frage nach dem Nutzen der Güter, der nicht quantitativ messbar und individuell verschieden ist. Weitere Fragen kamen hinzu, als die „Umweltschützer“ in die Öffentlichkeit traten. Waren die Verbraucherleitbilder zuvor noch am marktwirtschaftlichen Denken orientiert und bestimmt durch den Wirtschaftsaufschwung nach dem 2. Weltkrieg, wo Entbehrungen u. a. zu einer „Fresswelle“ und dann „Urlaubswelle“ führten, sollte nun (seit etwa den 1980er-Jahren) ein Umdenken im Konsumverhalten erfolgen.

Dass dies im Wesentlichen durch die Politik, insbesondere die Bildungspolitik forciert wurde, ist verständlich, denn – auch wenn sich ein „Umweltdenken“ ebenso in den Unternehmen verbreitet – manchmal aber nur durch gesetzlichen „Zwang“ – ist doch der Wunschverbraucher der Unternehmen der kauffreudige Konsument, der Meinungsführer – heute Influencer – in Sachen Mode und Trends und auch der, der heute schon das kauft, was er morgen erst bezahlen kann, denn davon leben auch die Banken.

So folgen Unternehmen eigenen Leitbildern, stimmen sich aber dennoch auf die Leitbilder der Verbraucher ein, indem sie z. B. mit Umweltverträglichkeit, Energieersparnis u. Ä. ihre Produkte bewerben. So kann sich der Käufer/die Käuferin dann beim Erwerb und Ge- bzw. Verbrauch eines solchen Produktes als Homo oecologicus „fühlen“!

Ohne auf die einzelnen genannten Leitbilder im Detail einzugehen – das ist an anderen Stellen erfolgt – zeigt sich deutlich, dass ein Leitbild interessegebunden formuliert wird, mithin keinen Anspruch auf Allgemeingültigkeit erheben kann. **Da stellt sich die Frage, für wen Leitbilder ihre Funktionen erfüllen, wem sie einen Nutzen bringen.**

Leitbilder in ausgewählten Arbeitsfeldern der Hauswirtschaft – Ernährungsleitbilder

„Ernährung“ ist einerseits eine eigene Funktion des Haushalts, andererseits ist sie auch Teil der Güterbeschaffung, wenn es um die Nahrungsgüter/Lebensmittel geht. Hier gibt es spezifische Konsumleitbilder aber auch Leitbilder, die die „Ernährung“ (im Sinne von Essen und Trinken), das „Ernährungsverhalten“ betreffen. Ein wesentliches Merkmal dabei ist die Gesundheit, die als physisches, psychisches und soziales Wohlbefinden gilt. So verlautet von der Rainer Wild Stiftung:

- *Es ist nicht nur wichtig, was wir essen, sondern auch wann, wo, wie, warum und mit wem.*

Die „Gesunde Ernährung als Lebensprinzip“ und damit auch Leitbild, wurde durch *Leitgedanken*, die schließlich das Leitbild ausmachen spezifiziert (vgl. <http://www.gesunde-ernaehrung.org/index.php/die-stiftung/unsere-ziele/2-die-stiftung/unsere-ziele/31-leitgedanken>, entnommen 02.10.2016):

Die Ernährung im Alltag als Teil eines gesundheitsbewussten Lebensstils anzusehen und Verantwortung für sich und seine Umwelt zu übernehmen – das kann Ziel eines jeden werden. Dabei geht es nicht darum, strenge Regeln einzuhalten und Verzicht zu üben. Es ist wichtig, ein gesundes Mittelmaß zu finden und das Bewusstsein für die eigene Ernährung zu stärken – dann kann gesunde Ernährung zu einem umsetzbaren, genussfreundlichen Lebensprinzip werden:

- Gesunde Ernährung gibt uns alles, was wir brauchen.
- Gesunde Ernährung basiert auf wissenschaftlichen Erkenntnissen.
- Gesunde Ernährung ist präventiv.
- Gesunde Ernährung ist einfach umzusetzen und praxisnah.
- Jeder hat das Recht auf Ernährungsinformation und Ernährungsbildung.
- Gesunde Ernährung erfordert gegenseitiges Verständnis.
- Essen ist mehr als Ernährung.
- Gesunde Ernährung erfordert den bewussten Umgang mit unserer Esskultur.
- Verantwortungsbewusster Umgang mit Ernährung ist nachhaltig.

Ob und in welchem Maße Leitbilder erfolgreich sind, ist in Theorie und Praxis umstritten. Dabei kann sich die Kritik gegen einzelne oder *die* Inhalte des Leitbildes richten, oder aber das Leitbild wird generell kritisiert als Ansammlung von Allgemeinplätzen, die keine Orientierung bieten. Die hier wiedergegebenen Leitgedanken der Ernährung sind ein Beispiel dafür. Hinzu kommt, dass hier eine Aussage „Essen ist mehr als Ernährung“ nicht schlüssig ist. Es ist umgekehrt, denn Ernährung ist nicht nur Essen und Trinken, sondern umfasst die Welternährung, die Ernährungsindustrie, das Ernährungsgewerbe, Ernährungsberufe usw.!

„Gesunde Ernährung“, die auch ein Ziel der Ernährungsbildung ist, wird zwar angestrebt, aber nicht von jedem und nicht bis in die letzte Konsequenz. Das Leben scheint ein großes Paradoxon zu sein: da sind die Erkenntnisse einer gesunden Ernährung, die kaum noch etwas offen lassen, und dennoch wird selbst in den reichen Industrienationen – wo einer gesunden Ernährung nichts im Wege stehen sollte – die Fehlernährung immer gravierender.

Es sind – so kann man schlussfolgern – nicht so sehr die wissenschaftlichen Erkenntnisse, die ein Leitbild bestimmen, sondern das reale menschliche Verhalten. So ist in der Fachzeitschrift DLG Lebensmittel unter dem Thema „Genuss der Zukunft“ (2016, S. 12) zu lesen: „Wer wen inspiriert, hat sich innerhalb von wenigen Generationen komplett gedreht. Bis in die 60er Jahre war es üblich, dass die junge Generation von den Alten lernte. Die Generation der 70er Jahre war sich einig, dass alles abzulehnen war, was die ältere Generation gut fand – somit auch das Essen. Aktuell ist es die junge Generation, die für sich neue Genüsse insbesondere in Sachen Essen und Trinken entdeckt. Die seniore Generation lässt sich davon nicht nur gerne anstecken, sondern bereitet sich teilweise mit Begeisterung – z. B. in Sachen gesunde Ernährung – auf die noch kommenden Jahre vor.“

Das führt wiederum zu den Fragen: Wozu braucht man Leitbilder? Und: Können Leitbilder etwas verändern?

Leitbilder in der Hauswirtschaft – Erfüllung hauswirtschaftlicher Aufgaben

Wie erwähnt ist „Hauswirtschaft“ vielfältig auszulegen, insbesondere auch durch die hauswirtschaftlichen Tätigkeiten, die in zahlreichen Berufen manifest sind, und durch die Institutionen, die Dienstleistungen im Bereich der Hauswirtschaft – ehrenamtlich und professionell – erbringen/anbieten.

Dass „Hauswirtschaft“ noch immer ein schlechtes Image hat, begründet sich darin, dass häufig das Selbstverständnis durch Leitgedanken oder gar Leitbilder (hier fehlt gelegentlich die Trennschärfe) thematisiert wird. In der Selbstdarstellung der „Hauswirtschaft“ sind sich die Experten im Wesentlichen einig, die Beurteilung „von außen“ und damit die Fremddarstellung sieht anders aus.

Entscheidend für ein *Bekennen* zur Hauswirtschaft und ein *Anerkennen* der Hauswirtschaft scheint somit die Auseinandersetzung mit seinem Image zu sein, das sich zwischen traditioneller Bindung und Fortschrittsgläubigkeit bewegt. Vieles ist dazu bereits gesagt worden.

In Fachkreisen ist man sich des Stellenwertes der Hauswirtschaft, der privaten und beruflichen Leistungen im Haushalt und für den Haushalt in unserer Gesellschaft und deren Bedeutung in Bildung, Ausbildung und Forschung durchaus bewusst; längst hat man sich von der Vorstellung „Hauswirtschaft sei Kochen, Putzen, Waschen“ gelöst. Hauswirtschaft entwickelt sich zum zukunftsorientierten Dienstleistungsbereich, heißt es bereits sinngemäß im aid-Heft zum Thema „Qualifiziert und mit Profil in die Zukunft“ (Nr. 1273, 1996, S. 6).

Auch Hatto Käfer von der Europäischen Kommission betonte 1996 auf der Europäischen Tagung des IVHW in Wien, dass es sich bei der Hauswirtschaft um

- gesellschaftlich unverzichtbare Leistungen handelt, die
- im Kontext langfristiger, emotional verpflichtender Beziehungen entstehen und
- unbezahlt sind bzw. in keinem nachvollziehbaren Leistungs-/Entgelt-Verhältnis entlohnt werden (S. 28).

Hauswirtschaft ist damit nach wie vor in der Position, gegen Vorurteile kämpfen, ihre Existenz rechtfertigen und ihren Wert hervorheben zu müssen.

Umfragen beweisen noch heute, dass das *Klischee der reinen Verrichtungsorientierung* (Kochen, Putzen ...) vorherrscht, dass man der Meinung ist, naturwissenschaftliche und ökonomische Erkenntnisse seien als Basis haushälterischen Handelns nicht erforderlich und betreuereisiche und pflegerische Aufgaben sind den Frauen, deren natürlicher Wirkungskreis der Haushalt ist, eben von Natur aus gegeben.

Daraus resultieren immer wieder die gleichen Ziele und Empfehlungen:

- Eine erhöhte Wertschätzung der Hausarbeit/Hauswirtschaft muss angestrebt werden.

- Eine Entlohnung der Hausarbeit muss erfolgen.
- Die geschlechtsspezifische Diskriminierung muss abgebaut werden.

Der Internationale Verband für Hauswirtschaft e.V. (IVHW) ist die einzige weltweite Organisation, die sich mit Fragen der Haushaltsführung und Verbraucherfragen beschäftigt. Er hat sich der Vermittlung hauswirtschaftlicher Bildung verpflichtet, um einen nachhaltigen Lebensstil und ein ausreichendes Auskommen zu realisieren.

Zum Welttag der Hauswirtschaft am 21. März 2012 wurde in einer Pressemitteilung des IVHW dann die „*Gestaltungskompetenz durch Hauswirtschaft*“ hervorgehoben:

„Familien und Haushalte sind grundlegende Akteure der Zivilgesellschaften und Volkswirtschaften. Sie sind vor allem verantwortlich für das Ressourcenmanagement und den nachhaltigen Konsum auf Haushaltsebene.“

Hauswirtschaftliche Bildung konzentriert sich nicht nur auf das eigene Heim oder den Haushalt, sondern bezieht das Lebensumfeld mit ein. Aus der Sicht der Hauswirtschaft haben die Leistungsfähigkeit, die Entscheidungen und Prioritäten von Individuen und Familien Auswirkungen auf alle gesellschaftlichen Ebenen, vom Haushalt über die lokale Ebene bis zur globalen Gemeinschaft.

Hauswirtschaft als Unterrichtsfach benötigt angemessene Rahmenbedingungen für Inhalte einer Bildung für nachhaltige Entwicklung. Diese Kombination von Hauswirtschaft und nachhaltiger Entwicklung bietet sowohl im Bereich Schule, als auch in der Erwachsenenbildung und anderen Ausbildungsprogrammen vielfältige Gestaltungsmöglichkeiten.

Kultur, Werte und Traditionen bestimmen die Entscheidungen von Familien und Haushalten sowohl in entwickelten, als auch sich entwickelnden Ländern. Überall auf der Welt ist ein neues Bewusstsein hinsichtlich ökologischer, wirtschaftlicher und sozialer Herausforderungen notwendig. Bildung wird als wichtigste Voraussetzung für Familien und Haushalte gesehen, um ihr Leben zu verbessern. Für die Gesellschaften ist Bildung wichtig, um die Ziele der UN-Millenniumskampagne zu erreichen.

Hauswirtschaftliche Bildung befähigt Familien und Haushalte:

- Armut und Hunger zu überwinden;
- durch einen nachhaltigen Lebensstil eine nachhaltige Lebensgrundlage zu schaffen;
- einen Beitrag, zur nachhaltigen Entwicklung von Gesellschaften zu leisten und
- achtsam als verantwortungsbewusste Bürger zu handeln“ (IVHW 2012).

Haushälterisches Handeln kann so nicht ohne Bildung gesehen werden, und das nicht nur im Privatbereich, sondern auch im beruflichen Bereich. Hier wurden *Leitbilder in Lehrplänen* zur Ausbildung von Hauswirtschaftlern/Hauswirtschaftlerinnen manifest und in Institutionen, die hauswirtschaftliche Leistungen anbieten. Aber auch eine aktive Gruppe, „die Bundesarbeitsgemeinschaft Hauswirtschaft und die Deutsche Gesellschaft für Hauswirtschaft“, hat sich in-

tensiv mit der *Weiterentwicklung und Zukunftssicherung der Hauswirtschaft* auseinandergesetzt.

Einerseits kommen die Verbände in einer grundlegenden Überprüfung zu dem Schluss, dass das aktuelle Berufsbild der Hauswirtschafter/in, wie es in der Verordnung abgebildet ist, den Anforderungen in den hauswirtschaftlichen Einsatzgebieten entspricht. Abgebildet in der Systematik des Deutschen Qualifikationsrahmens (DQR) lässt sich das Profil einer eigenständig arbeitenden Fachkraft darstellen (vgl. Bundesarbeitsgemeinschaft Hauswirtschaft und Deutsche Gesellschaft für Hauswirtschaft 2012). Andererseits wird in dem Papier der Arbeitsgruppe auch auf *Problemlagen* hingewiesen, so dass weitere Aktivitäten folgen. In einem Strategiepapier von 2015 wird so hervorgehoben:

„Eine wichtige Grundlage für die aktuellen Herausforderungen sind hauswirtschaftliche Berufe, die für die Erwerbstätigkeit in den sich entwickelnden Unternehmensbereichen befähigen und so dazu beitragen, dass sich professionelle Dienstleistungsstrukturen entwickeln können. Sowohl auf der ausführenden Ebene als auch auf Leitungsebene sind passgenaue Qualifikationen unverzichtbar (vgl. Strategiegruppe Hauswirtschafter/in der Bundesarbeitsgemeinschaft Hauswirtschaft (BAG-HW) und der Deutschen Gesellschaft für Hauswirtschaft e.V. (dgh), www.dghev.de, Stand: 09.03.2015)

In den Lehrplänen zur Erstausbildung in der Hauswirtschaft sind – wie erwähnt – die vielfältigen Anforderungen, die das berufliche Leitbild ausmachen, dargelegt. Anders ist das Vorgehen in der Fort- und Weiterbildung.

Mit einem Motto versehen und durch eine Ansammlung von Allgemeinplätzen wird in das Curriculum „Haushaltsbezogene Dienstleistungen“ (Hrsg.: dgh e. V. 2013) eingeführt:

Haushaltswissen schafft Zukunft

Dienstleistungsqualität sichern – Kundenzufriedenheit steigern – Berufsperspektiven eröffnen.

Dies war leitend für die Erarbeitung des Curriculums, das u. a. Folgendes ausweist:

„Haushaltsbezogene Dienstleistungen unterstützen private Haushalte individuell in ihren Betreuungs- und Versorgungsaufgaben. Diese Dienstleistungen stehen dabei im Schnittpunkt unterschiedlicher Ziele:

- Haushaltsbezogene Dienstleistungen erleichtern die Vereinbarkeit von Erwerbstätigkeit und Familienarbeit/Sorgearbeit und ermöglichen damit Frauen und Männern den Wiedereinstieg in das Erwerbsleben nach der Familiengründung oder anderen Unterbrechungsphasen.

- Haushaltsbezogene Dienstleistungen tragen dazu bei, dass Menschen mit eingeschränkten Alltagskompetenzen die Versorgungsaufgaben in der eigenen Häuslichkeit selbständig wahrnehmen können.

- Haushaltsbezogene Dienstleistungen bieten Arbeitsfelder und damit Erwerbsmöglichkeiten für Wiedereinsteigerinnen in die Berufstätigkeit nach der Familienphase oder anderen Unterbrechungen, wie z. B. Krankheit oder Arbeitslosigkeit“.

Solche Dienstleistungen werden in der Regel nicht individuell, sondern über Institutionen angeboten, deren Leitbil-

der dann selbstverständlich das „fachspezifische“ Dienstleistungsangebot mit seinem spezifischen Profil ergänzen.

Beispielhaft sei hierzu das Leitbild der AWO herangezogen:

Wir verfolgen ein humanistisches Menschenbild.

Wertschätzung, Selbstbestimmung und die persönlichen Fähigkeiten der Bewohner stehen im Vordergrund des Handelns. Wir achten ihre Würde und sorgen für die Einhaltung der Grundrechte.

Diese Aussagen werden dann durch Ziele der Organisation konkretisiert, denn klar gegliederte Zielvorstellungen sind – gerade bei einem Unternehmen oder einer Institution – auch Leitbilder.

Die zuvor gestellten Fragen lassen sich auch hier stellen und ergänzen: **Sind Leitbilder klare Versprechen, aus Chancen Tatsachen zu machen?**

Leitbilder in der Hauswirtschaft – Arbeitsplatz Haushalt

Die Feststellungen „Hausarbeit ist Frauenarbeit“ und „Hausarbeit ist nicht-entlohnte Arbeit“ haben zu vielen wissenschaftlichen Auseinandersetzungen geführt und manche öffentliche Diskussion bestimmt. Im Zeitalter der Globalisierung wird die *Arbeit im Privathaushalt* unter einer neuen Perspektive betrachtet, und zwar durch die „neuen Dienstmädchen“, die vom Weltmarkt in die deutschen Privathaushalte kommen (vgl. Lutz 2008). „Es geht um die zunehmende Zahl von Haushalts- und Putzhilfen, Kinderbetreuerinnen und Pflegekräften, die im modernen Haushalt Versorgungs- und Pflegeleistungen übernehmen. Viele der Frauen (und einige Männer), die diese Tätigkeiten in Deutschland ausführen sind Migrantinnen aus Osteuropa, Asien, Afrika und Lateinamerika“ (Lutz 2008, S. 9). Sie verrichten alle Tätigkeiten wie die ehemaligen Dienstmädchen, wenn sie sich auch von ihnen unterscheiden. Insbesondere begleiten die Arbeit Probleme der Integration oder gar Inklusion, der Selbst- und Fremdwahrnehmung sowie der Kommunikations- und Beziehungsstrukturen. Mit Blick auf ein Leitbild ist die *Arbeitsidentität* von Bedeutung, die Lutz mit den Fragen verbindet: „Können die ArbeitnehmerInnen die von ihnen verrichtete Haushaltsarbeit als Quelle einer positiven Arbeitsidentität begreifen? Wie integrieren diese MigrantInnen, die in der Regel gut ausgebildet sind und in ihrem Herkunftsland über Berufserfahrung verfügen, diese neue Tätigkeit in ihrer Lebensgeschichte?“ (ebenda, S. 10). Die Studie versucht die Fragen zu beantworten und die neue Situation in Privathaushalten aufzuschlüsseln.

Die Gewerkschaften, die ihre Identität aus der Interessenvertretung der Arbeit gewinnen, sind mit der Debatte um die Frauenarbeit schon länger in die Kritik geraten und befinden sich seit der „Krise der Arbeit“ selbst in einer Identitätskrise. „Die Arbeit – früher Medium der gesellschaftlichen Integration und sozialen Kohäsion, der Beteiligung und der Teilhabe aller an Fortschritt und Reichtum – verwandelt sich in ein Medium sozialer Spaltung und gesellschaftlicher Dissoziation.

Das ‚Interesse von Arbeit‘ ... fällt auseinander in die Belange derjenigen, die Arbeit haben, und derjenigen, die daran nicht mehr oder nur noch sporadisch und/oder unter prekären Bedingungen teilhaben“ (Kurz-Scherf 1994, S. 426). Besonders die Frauenarbeit wurde und wird in der Wirtschaft und den Gewerkschaften noch immer nicht gewürdigt, sodass nun jüngst politische Maßnahmen eingeleitet werden. Neue Leitbilder stehen nicht an, aber vielleicht eine eigene Interessenvertretung der Frauen, die schon 1994 von Kurz-Scherf angesprochen wurde.

Ein anderer Zugang zu einem neuen *Leitbild Arbeit* wurde – auch schon vor 20 Jahren (!) – in einem bildungshistorischen Kommentar zu den Forderungen der Kommission für Zukunftsfragen der Freistaaten Bayern und Sachsen gewählt. Da heißt es: „Leitbild ist nicht mehr der erwerbstätige, sondern der tätige Mensch“ (Zymek 1997). Ausgehend von einer wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Erneuerung und der Reaktion auf die Bedeutungsminde rung von Erwerbsarbeit, fordert die Kommission in zwei Leitsätzen:

■ „Zur Weckung unternehmerischer Kräfte müssen vorrangig individuelle Sicht- und Verhaltensweisen sowie kollektive Leitbilder in den Bereichen von Erwerbsarbeit und Daseinsvorsorge verändert werden. Zur Zeit dominieren hier noch die Vorgaben einer arbeitnehmerzentrierten Industriegesellschaft. Sie müssen ersetzt werden durch Vorgaben einer Gesellschaft, in der der einzelne ein höheres Maß an Eigenverantwortung auch für seine Erwerbsarbeit und Daseinsvorsorge übernimmt und deren wichtigster Produktionsfaktor Wissen ist: Vorgaben einer unternehmerischen Wissensgesellschaft“.

■ „Die Bevölkerung muß gemäß den Lebens- und Wirtschaftsbedingungen dieser unternehmerischen Wissensgesellschaft qualifiziert werden. Das setzt nachhaltige Veränderungen der Schul- und Hochschul- sowie der beruflichen Bildung voraus. Bildungsziel sind nicht länger möglichst perfekte Kopisten vorgegebener Blaupausen, sondern unternehmerisch handelnde Menschen“.

Auch hier wird wieder die „Bildung“ in die Pflicht genommen und die geschlechtsspezifische Arbeit und die nicht-entlohnte, ehrenamtliche Tätigkeit werden hier allerdings denn doch nicht explizit gewürdigt, so dass die **Frage nach dem Leitbild Arbeit zunächst eine offene ist und bleibt.**

Leitbilder in der Hauswirtschaft – Kritik und Anregungen

Die Auseinandersetzung mit Leitbildern in der Hauswirtschaft wirft viele Fragen auf, denen sich die Community in Diskussionen und Vertiefungen zu widmen hat. Dabei ist auch die – schon hier und da angesprochene – Kritik, die bereits ebenfalls in vielfältigen Schriften zu finden ist, zu berücksichtigen. Einige Äußerungen hierzu sollen diesen Beitrag, der zum Nach- und Weiterdenken anregen soll, abrunden.

Am häufigsten sind „Unternehmensleitbilder“ (das betrifft auch Institutionen und Einrichtungen) in der Kritik, auch in der Selbstkritik. So ist es z. B. umstritten, ob die Entwick-

lung eines Leitbildes tatsächlich Ausgangspunkt von positiven Veränderungen in einer Organisation sein kann. In Leitbildern werde oft mit viel Aufwand ein Idealbild beschrieben, das wenig mit der Realität gemein hat und es wird keine Antwort darauf gegeben, wie dieses Idealbild zur Realität wird. Einen Schritt weiter geht die Feststellung „Weshalb Leitbilder nichts verändern“ durch Berner und Kollegen (<http://www.umsetzungsberatung.de/unternehmenskultur/cultural-change.php>, entnommen 29.09.2016):

„Obwohl ich als Berater viele Unternehmen von innen kenne, wüsste ich kein einziges zu nennen, in dem die Einführung eines Leitbilds oder von Führungsgrundsätzen eine greifbare positive Wirkung gehabt hätte. Das liegt weder an einem Mangel an gutem Willen noch an groben handwerklichen Fehlern. Es liegt daran, dass auch die sorgfältigste Beschreibung, wie man die Welt gerne hätte, nicht bewirkt, dass die Welt so wird. Im günstigsten Fall geht der Alltag über Leitbilder, Führungsgrundsätze etc. schlicht hinweg, im ungünstigeren richten sie sogar Schaden an“. Das ist nicht nur negativ, sondern spricht dafür, dass man den Aufwand, der in der Regel für die Erstellung der Leitbilder zu betreiben ist, besser anderen, lukrativeren Unternehmenszielen zukommen lassen sollte.

Auch das Leitbild des mündigen Verbrauchers wird hinterfragt und als Mythos oder gar Trugbild gekennzeichnet.

In einer Stellungnahme des Wissenschaftlichen Beirats Verbraucher- und Ernährungspolitik beim Bundesministerium für Ernährung, Landwirtschaft und Verbraucher wird die Frage aufgeworfen, ob ein Mythos als Leitbild fungiert und es heißt (2012, S. 2):

„(1) Schon seit geraumer Zeit gibt es in der Verbraucherforschung Kritik am Modell des ‚mündigen Verbrauchers‘, wie ihn insbesondere die neoklassische Wirtschaftswissenschaft betrachtet. Die Kritik kommt aus verschiedenen Disziplinen, sie ist mal theoretisch, mal empirisch begründet. Sie lässt sich grob wie folgt zusammenfassen: Verbraucher treffen ihre Entscheidungen nicht alleine, sie konsumieren nicht nur, sondern produzieren auch, ihre Rationalität ist häufig eingeschränkt, und nicht selten sind Normen, Gewohnheiten oder Emotionen der Anstoß für Entscheidungen. Außerdem ist es Verbraucherinnen und Verbrauchern nur bedingt möglich, die (langfristigen) Folgen ihres Konsums in ihre Entscheidungen mit einzu beziehen. Die abstrakte Annahme ‚souveräner Konsumenten‘, wie sie für das Funktionieren von Märkten vorausgesetzt wird, geht häufig an der Realität vorbei.“

(2) In der Wissenschaft wächst daher die Kritik an (zu) einfachen Annahmen darüber, wie sich Verbraucherinnen und Verbraucher verhalten. Als Erklärungsmodell ist der ‚mündige Verbraucher‘ in der Wissenschaft ins Wanken geraten, er wird als Mythos enttarnt, weil die Annahmen unrealistisch sind.

(3) In der Politik hingegen scheint der mündige Verbraucher als politisches Leitbild weitgehend unverzichtbar zu sein. Als ein Leitbild im Sinne eines erstrebenswerten

Ziels ist das auch verständlich. Wer kann auch etwas anderes wollen, als gut informierte, verantwortungsvoll handelnde und selbstbestimmte Konsumenten?“

Und man geht davon aus, dass es sie (die Mündigen) bereits gibt und richtet verbraucherpolitische Maßnahmen darauf aus, aber die Realität sieht anders aus.

So schreibt Billen, dass der mündige Verbraucher ein Trugbild ist, denn mündig ist, wer selbstbestimmt handelt. „Für diese Souveränität benötigen Verbraucher vor allem eines: Informationen, die verlässlich, verständlich und umfassend genug sind, um verantwortliche Entscheidungen zu ermöglichen. Schon an dieser Stelle erweist sich das Leitbild des mündigen Verbrauchers als Trugbild. Denn Hersteller geben oft nur einen Bruchteil der verfügbaren Produktinformationen an Verbraucher weiter. Und selbst dabei gibt es gravierende Mängel: Laut einer Studie von Agrifood Consulting zur Lebensmittelkennzeichnung halten 62 Prozent der Verbraucher die Schrift der Zutatenlisten für zu klein. Nur 40 Prozent finden die Angaben auf Lebensmittelverpackungen verständlich. Und drei von vier Befragten glauben, dass die Hersteller bei den Angaben tricksen. Wie sollen Verbraucher mündig werden, wenn sie die Angaben nicht entziffern können, nicht verstehen oder dank Pferdefleisch-Lasagne und Dioxin-Eiern befürchten müssen, dass die Informationen falsch sind?“ (Billen 2013)

Leitbilder sollen der Orientierung dienen, aber woran soll man sich orientieren, wenn die Leitbilder berechtigter Kritik unterliegen und dann noch ständig wechseln, oder gar die Leitbilder von gestern in Konkurrenz zu den Leitbildern von heute stehen, wenn nun z. B. der Homo oecologicus gefordert wird?

Ähnlich oder noch problematischer sind Leitbilder in der Bildung. Da werden z. B. in einem Entwurf der TU Dresden zum Leitbild der Lehrer/innenbildung die Aufgaben universitären Lehrens und Forschens als Teil der beruflichen Identität hervorgehoben, die nun auf Diversität, Inklusion und Interkulturalität gerichtet sind. Bildung für eine nachhaltige Entwicklung war gestern!

Vieles, was gestern galt, ist heute in Frage gestellt. Die Erfahrungen und Schwierigkeiten mit der eigenen komplexen Gegenwart erzeugen eine erhöhte Sensibilität für historische Phänomene. Der rasche Wandel zeigt, dass Denk- und Verhaltensweisen, die als anthropologische Konstanten galten, der Veränderung ebenso unterliegen wie die sich schneller wandelnden Ereignisse. Auch Haushalt, Hauswirtschaft und Haushaltswissenschaft sind davon betroffen.

Wie bereits erwähnt, gibt es in der Auseinandersetzung mit der Minderbewertung der „Hauswirtschaft“ bereits zahlreiche Ansätze und Aktivitäten, diesem Zustand zu begegnen. Dass sie nicht zum erwarteten Erfolg geführt haben, ist ihrem Denkansatz – sicher nicht den hier und da formulierten Leitbildern – und veränderten Lebensbedingungen geschuldet.

So betont Jantsch: Wir lernen nicht mehr, wir werden belehrt; wir gestalten nicht mehr unsere Umwelt, sie wird uns

von der Industrie geliefert; wir leben nicht mehr gesund, sondern werden medizinisch versorgt; wir bestimmen nicht mehr selbst die Werte unseres Lebens, sie werden uns von Experten vorgeschrieben u.s.w. Menschen, die nicht mehr autonome Werte schaffen können, müssen beliefert werden. Die dafür nötigen Aktivitäten verstopfen zunehmend das gesellschaftliche System (vgl. 1988). Menschen sollen leben und nicht nur funktionieren. Es gilt die freie Entfaltung des Individuums zu sichern. Das ist nicht durch Rechte und Rechtsansprüche sowie Leitbilder zu erreichen, sondern durch die Übernahme von Verantwortung, besonders von häuslicher und Selbst-Verantwortung; sie bedeutet schöpferische Teilnahme an der Gestaltung der Menschenwelt. Das kann nur geschehen, wenn Zusammenhänge begriffen werden.

Der einzuschlagende Weg muss also in Richtung einer *ganzheitlichen Erkenntnis* laufen. Dabei gilt es die Vielfalt konstruktiv zu nutzen, das fachlich Spezifische im Sinne einer Wertschätzung hervorzuheben mit dem Anspruch, eine durch Vielfalt geprägte Realität anzuerkennen und Individualitäten gerecht zu werden.

Signifikant für die Haushaltswissenschaft wären im Umgang mit Vielfalt der systemische Zugang zu ihren wissenschaftlichen Gegenständen, die Transdisziplinarität und mit der Praxeologie – auf Grundlage des systemtheoretisch-ökologischen Denkens – die Schaffung der pädagogischen Grundlage häuslicher Lehr-/Lern-Prozesse und damit eines hauswirtschaftlichen Berufsverständnisses. Daraus ergibt sich die Corporate Identity: die Positionierung im Wissenschafts-, Lehr- sowie Wirtschafts- und Gesellschaftssystem und die Identität mit einem klar strukturierten, einheitlichen Selbstverständnis (vgl. Fegebank 2016a, S. 34).

Literaturhinweise

- BDI (Bundesverband der deutschen Industrie e.V.) (Hg.) (2014): Studie: Verbraucherleitbild und Positionsbestimmung zum „Mündigen Verbraucher“. Berlin
- Bundesarbeitsgemeinschaft Hauswirtschaft und Deutsche Gesellschaft für Hauswirtschaft (2012): Eckpunktepapier zur Weiterentwicklung des Ausbildungsberufes Hauswirtschafter/in. Stand: 25.1.2012
- Deutsche Gesellschaft für Hauswirtschaft e.V. (Hrsg.) (2013): Curriculum Haushaltsbezogene Dienstleistungen
- Eder, Klaus (2000): Kulturelle Identität zwischen Tradition und Utopie. Frankfurt/M./New York
- Fegebank, Barbara (2016a): Vielfalt (er)leben – Vielfalt gestalten – Corporate Identity der häuslichen Bildung und Haushaltswissenschaft. In: Haushalt in Bildung & Forschung, 5. Jg., H. 2, S. 47-58
- Fegebank, Barbara (2016b): Der Wunschverbraucher heißt „homo oecologicus“. In: Haushalt in Bildung & Forschung, 5. Jg., H. 3, S. 19-34
- Fegebank, Barbara (2003): Haushalt zwischen Tradition und Vision. In: Methfessel, B.; Schlegel-Matthies, K. (Hg.): „Focus Haushalt“ – Beiträge zur Sozialökonomie des Haushalts. Baltmannsweiler. S. 177-191
- Freistaat Sachsen, Sächsisches Staatsministerium für Kultus (Hrsg.) (2007): Arbeitsmaterial für die Berufsschule und für die Berufsfachschule für

Werteorientiertes Handeln in der Hauswirtschaft

Dies ist der Titel des neuen Buchs, das die Deutsche Gesellschaft für Hauswirtschaft herausgegeben hat. Der folgende Text ist der Nachdruck des Schlusskapitels, das die Frage stellt: „Worauf komme es an?“. Wir danken dem Lambertus Verlag für die Nachdruckgenehmigung.

Auf diese Frage werden viele Menschen unterschiedliche Antworten geben. In der vorliegenden Veröffentlichung wird versucht, sich dem Thema mit Blick auf die Hauswirtschaft in sozialen Einrichtungen zu nähern. Es werden zehn Dimensionen ethischen Handelns herausgearbeitet, die für die Hauswirtschaft relevant sind.

Aus der Beachtung der Würde jedes Einzelnen lassen sich die erarbeiteten Leitsätze herleiten. Sie führt zu den beschriebenen Aspekten der Wertschätzung von Nutzerinnen und Nutzern und Dienstleistenden, über Möglichkeiten der Wahlfreiheit, Teilhabe und Beteiligung, die die Hauswirtschaft bietet, zu Perspektiven für Lebensqualität und Glück im Alltag durch die Einbeziehung von Alltagskompetenzen. Daneben wird das Spannungsfeld erläutert, dass sich aus der Einhaltung von Sicherheitsvorschriften oder Gesundheitser-

wägungen ergibt. Hauswirtschaft hat viele Bezüge zum Thema Nachhaltigkeit: ökologische, ökonomische und soziale. Sie darf nicht statisch bleiben, hat sich an neuesten Erkenntnissen zu orientieren. Dazu braucht es förderliche Strukturen und qualifizierte Mitarbeitende. Nicht zuletzt ist Hauswirtschaft in sozialen Einrichtungen nur vernetzt und kooperativ im interdisziplinären Team zu denken und hat zahlreiche Kompetenzen, um Vielfalt, Religion und Wertanschauungen zu beachten.

Der Mehrwert der vorliegenden Veröffentlichung liegt nicht darin, neue Anforderungen zu formulieren. Wenn Ethik verstanden wird als das Nachdenken über verantwortliches Handeln, dann sollten die Leitsätze dazu anregen, über das tägliche Tun nachzudenken. Dieses reflektierte Handeln kann dazu befähigen, Verhaltensalternativen in der Hauswirtschaft

Fortsetzung von Seite 18

Hauswirtschaft (3-jährig). Hauswirtschaftler/Hauswirtschaftlerin, Berufsbezogener Bereich, Klassenstufen 1 bis 3

Genuss der Zukunft (2016). In: DLG Lebensmittel, 11. Jg., H. 6, S. 12-15
Jantsch, Erich (1988): Die Selbstorganisation des Universums. 4. Auflage. München

Käfer, Hatto (1997): Begrüßungsrede. In: IVHW (Hrsg.): Tagungsband Europa: Herausforderungen für die Alltagsbewältigung. Wien, S. 27-29
Kurz-Scherf, Ingrid (1994): Brauchen die Gewerkschaften ein neues Leitbild der Erwerbsarbeit? Oder: Brauchen die Frauen eine neue Gewerkschaft? <http://library.fes.de/gmh/main/pdf-files/gmh/1994/1994-07-a-436.pdf>

Lutz, Helma (2008): Vom Weltmarkt in den Privathaushalt, 2. Überarbeitete Auflage. Opladen & Farmington Hills

Pfeifer, Wolfgang (1999): Etymologisches Wörterbuch des Deutschen (1999) (4. Auflage): München

Schwan, Patrick (2009): Der informierte Verbraucher? Das verbraucherpolitische Leitbild auf dem Prüfstand. Eine Untersuchung am Beispiel des Lebensmittelsektors, 1. Auflage. Wiesbaden

Strategiegruppe Hauswirtschaftler/in der Bundesarbeitsgemeinschaft Hauswirtschaft (BAG-HW) und der Deutschen Gesellschaft für Hauswirtschaft e.V. (dgh), www.dghev.de, Stand: 09.03.2015
http://www.dghev.de/files/2015_03_09_Strategiegruppe_Stellungnahme.pdf

Wissenschaftlicher Beirat Verbraucher- und Ernährungspolitik beim

BMELV (Dezember 2012): Ist der „mündige Verbraucher“ ein Mythos? Auf dem Weg zu einer realistischen Verbraucherpolitik. 2012_12_Muendiger-Verbraucher.pdf

Zymek, Bernd (1997): „Leitbild ist nicht mehr der erwerbstätige, sondern der tätige Mensch.“ Ein bildungshistorischer Kommentar zu den Forderungen der Kommission für Zukunftsfragen der Freistaaten Bayern und Sachsen. PDF

Internetquellen

Billen, Gerd: Gastbeitrag: <http://www.lebensmittelwirtschaft.org/der-muendige-verbraucher-ein-trugbild/>; 27.06.2013

Rainer Wild Stiftung: <http://www.gesunde-ernaehrung.org/index.php/die-stiftung/unsere-ziele/2-die-stiftung/unsere-ziele/31-leitgedanken>

Socius Organisationsberatung gemeinnützige GmbH: http://ngo.de/images/stories/organisationsentwicklung/change_management/leitbild.pdf

Prof. Dr. Dr. Barbara Fegebank

Seniorprofessorin

Technische Universität Dresden

Fakultät Erziehungswissenschaften

Institut für Berufspädagogik und Berufliche Didaktiken

D-01062 Dresden

Tel. 0049 (0)351 46334936

E-Mail: Barbara.Fegebank@tu-dresden.de