

# Umweltschutz

Informationen und Materialien aus Modellversuchen



## in der beruflichen Bildung

für eine nachhaltige Entwicklung

Klaus-Dieter Mertineit, Matthias Hilgers  
unter Mitarbeit von  
Andreas Fischer, Joachim Rottluff und Konrad Kutt

### Nachhaltigkeits-Indikatoren in Beruflichen Bildungsstätten

Machbarkeitsstudie im Auftrag des Bundesinstituts  
für Berufsbildung

## **Gliederung**

1	Ziele der Machbarkeitsstudie .....	5
2	Konzeptioneller Ansatz .....	5
3	Vorgehensweise.....	10
4	Ergebnisse .....	12
4.1	Nachhaltigkeitsindikatoren und Nachhaltigkeitsberichte .....	12
4.2	„Nachhaltige Gesamtkonzepte“ in Bildungseinrichtungen.....	15
4.3	Nachhaltigkeitsindikatoren und Kriterien für eine Nachhaltigkeitsberichterstattung ..	16
4.4	Bewertung der Daten und Auswertung der Erfahrungen.....	24
4.4.1	Schlussfolgerungen aus der Praxisabstimmung .....	24
4.4.2	Merkmale des Kriterienkatalogs .....	26
4.5	Weiterführende Vorschläge und Empfehlungen.....	29
	Abkürzungen .....	31
	Abbildungen und Tabellen.....	31
	Quellen und Literaturverzeichnis .....	32
<b>Anhang: Vorschläge und Empfehlungen</b>		
	Nachhaltigkeit in Beruflichen Bildungsstätten: Kriterien und Ansatzpunkte.....	37
	Initialer Nachhaltigkeits-Check für Berufliche Bildungsstätten.....	49
	Leitfaden zur Selbstbewertung der nachhaltigen Entwicklung in Beruflichen Bildungsstätten.....	61
	Gliederungsstruktur für die Nachhaltigkeitsberichterstattung .....	77



## 1 Ziele der Machbarkeitsstudie

Im Herbst 2003 hat das Bundesinstitut für Berufsbildung (BIBB) das Institut für Umweltschutz in der Berufsbildung e.V. damit beauftragt, in Form einer Machbarkeitsstudie zu überprüfen, inwieweit eine Weiterentwicklung und Übertragung der für den Einsatz in Unternehmen der Wirtschaft entwickelten Indikatoren bzw. Leitfäden zur Nachhaltigkeitsberichterstattung auf Berufliche Bildungsstätten möglich und sinnvoll ist. Die Machbarkeitsstudie sollte darüber hinaus dazu dienen, ein Instrumentarium zu entwickeln, das folgenden Anforderungen genügt:

- periodische Vergleichbarkeit der Entwicklung innerhalb der Organisation;
- lernortspezifische Vergleichbarkeit;
- indikatorenspezifische Vergleichbarkeit (mindestens: ökonomische, ökologische, soziale, kulturelle Indikatoren);
- Erzielung nachweisbarer und leicht nachvollziehbarer Effekte in den Bereichen Ökonomie, Ökologie und Wissen/Verhalten im Prozess der in den Lernort integrierten Anwendung;
- strukturelle Verankerungsfähigkeit im Lernort in einer Weise, dass eine dauerhafte, nachhaltige Anwendung nach Möglichkeit sichergestellt werden kann.

Bei der Auswahl der Indikatoren sollten folgende Kriterien berücksichtigt werden:

- Relevanz für das Leitbild nachhaltiger Entwicklung;
- Einbeziehung der Dimensionen Ökonomie, Ökologie, Soziales und Kulturelles;
- Relevanz und Akzeptanz für Entscheidungen im Lernort;
- individuelle und situative Anpassungsfähigkeit;
- leichte Erfassbarkeit der Daten (möglichst auch von den Lernenden erhebbar);
- Verständlichkeit und Plausibilität.

Ferner sollte zwischen einem Maximalkonzept und einem Schnell-Check (Initialer Nachhaltigkeits-Check) differenziert werden.

## 2 Konzeptioneller Ansatz

Nachhaltigkeitsindikatoren sollen Antworten auf die Frage geben, wie nachhaltig eine Entwicklung ist auf unserem Planeten insgesamt, in einem Land, in einer Region, in einer Kommune oder in einer Organisation, wie etwa in einem Unternehmen, einer Schule oder einer Berufsbildungsstätte. Um diese Frage zumindest näherungsweise beantworten zu können, müssen aus der Fülle vorhandener Daten Informationen ausgewählt oder zusammengestellt werden, die die wichtigsten relevanten Trends auf einen Blick aufzeigen. Indikatoren für die Entwicklung von Umwelt, Wirtschaft und Gesellschaft sollen die Information und Kommunikation über Nachhaltigkeit erleichtern.

Wenn von Indikatoren die Rede ist, dann sind damit aussagekräftige Kenngrößen gemeint, die eine zusammenfassende Aussage zu einem bestimmten Thema oder Problembereich (hier: nachhaltige Entwicklung) ermöglichen. Mit Hilfe von Indikatoren lassen sich Zustände und Entwicklungen im Hinblick auf die Zielerreichung einschätzen und überprüfen. Indikatoren sind mehr als einfache Daten, weil sie immer in einem bestimmten Bezugs- und Interpretationsrahmen zu sehen sind. Sie „stehen“ für etwas, indem sie ausgewählte Informationen systematisieren, vereinfachen und verdichten (aggregieren). Sie sind immer problemorientiert, bilden nicht die gesamte Realität ab und erklären keine Zusammenhänge.<sup>1</sup> Entsprechend können Nachhaltigkeitsindikatoren als Instrument zur Konkretisierung nachhaltiger Entwicklung angesehen werden und zur Messung und Überprüfung des erreichten Zustandes genutzt werden.

Im Kapitel 40 der Agenda 21 wird gefordert, Messgrößen oder Beurteilungskriterien zu entwickeln und anzuwenden, mit deren Hilfe internationale, nationale und regionale Entwicklungen daraufhin überprüft werden sollen, ob sie dem Ziel einer nachhaltigen Entwicklung gerecht

---

<sup>1</sup> Vgl. Niedersächsisches Landesamt für Ökologie 2002, S. 7

werden.<sup>2</sup> Seitdem sind in vielfältigen Initiativen und Aktivitäten Nachhaltigkeitsindikatoren für Staaten, Regionen, Kommunen, Unternehmen und neuerdings auch Schulen entwickelt und zur Diskussion gestellt worden.<sup>3</sup> Dabei handelt es sich jedoch nicht unbedingt um Indikatoren im engeren Sinne, sondern um Kernaussagen und zugehörige Kriterienkataloge, die Beispiele dafür geben, was vorhanden sein muss bzw. sollte (vgl. dazu exemplarisch das Projekt SINA).

Die Bemühungen um die Formulierung von Nachhaltigkeitsindikatoren bzw. -kriterien für Berufsbildungsstätten stehen im Kontext der Diskussion um eine Berufsbildung für nachhaltige Entwicklung. Sieht man von ersten Anfängen ab, die bis in die erste Hälfte der 90er Jahre zurückreichen, dann lässt sich sagen, dass das Leitbild der nachhaltigen Entwicklung erst seit etwa fünf Jahren unter dem Begriff Berufsbildung für eine nachhaltige Entwicklung in der beruflichen Bildung diskutiert wird. Dabei lassen sich drei Handlungsstränge unterscheiden:

- die Bekanntmachung des Leitbildes im Bereich der Berufsbildung und die Organisation eines entsprechenden partizipationsorientierten Kommunikationsprozesses;
- die Konkretisierung von Nachhaltigkeitsbezügen und die Formulierung entsprechender Qualifizierungsanforderungen bzw. Kompetenzen in verschiedenen Branchen, Berufsfeldern und Berufen;
- erste Konzepte zur Integration von Nachhaltigkeitsaspekten in bestehende oder neu zu entwickelnde Curricula im Rahmen der beruflichen Aus- und Weiterbildung.<sup>4</sup>

Auffällig ist, dass die Frage, was eine erfolgreiche Berufsbildung für eine nachhaltige Entwicklung in diesen Kontexten konkret ausmacht, was dazugehört und was nicht und woran ihr Erfolg gemessen werden kann oder soll, bislang kaum thematisiert wird. Sollen entsprechende Indikatoren benannt werden, ist es jedoch zwingend erforderlich, zumindest orientierende Zielaussagen zu treffen. Und dies, ohne damit Bildungseinrichtungen auf eine Zielrichtung festzulegen, die nicht ihre eigene ist, und ohne den partizipativen Ansatz der Konkretisierung des Leitbildes der nachhaltigen Entwicklung zu konterkarieren.

Ist von Nachhaltigkeit in der Berufsbildung die Rede, lassen sich zumindest vier Dimensionen unterscheiden:

- der Beitrag der beruflichen Bildung zu einer nachhaltigen, zukunftsfähigen Reproduktion der Gesellschaft;
- die dafür erforderlichen berufsfeldübergreifenden und -spezifischen Qualifikationen und Kompetenzen;
- die Vermittlung der Qualifikationen und Kompetenzen in einer Form, dass die Wirkungen beim Lernenden auch nach Abschluss der Bildungsmaßnahme erhalten bleiben;
- die Leitung und Gestaltung der Berufsbildungsinstitutionen in einer Weise, dass ihr Erfolg und Ihre Existenz langfristig gesichert werden.

Im Hinblick auf die Formulierung von Nachhaltigkeitsindikatoren für Berufliche Bildungsstätten ergeben sich damit folgende Fragen:

- Welchen Beitrag leistet die Bildungsstätte für eine nachhaltige, zukunftsfähige Reproduktion der Gesellschaft? Dies ist vor allem eine Frage der ökonomischen, sozialen und ökologischen Herausforderungen, und die Berufsbildungsstätten sind daraufhin zu betrachten, inwieweit sie sich in ihrem Leitbild, ihrer Strategie und ihren Arbeitsschwerpunkten auf wichtige Themen und Aspekte der Nachhaltigkeit (z.B. nachhaltige Nutzung von Energie, Leitthemen der Nachhaltigkeitsstrategie der Bundesregierung, Förderung benachteiligter Gruppen, globale, regionale, lokale Verantwortung) beziehen.
- Welche berufsfeldübergreifenden und -spezifischen Qualifikationen und Kompetenzen werden vermittelt? Hier wird der Fokus auf die Inhalte gelegt und untersucht, inwieweit die Bildungsangebote bzw. -maßnahmen geeignet sind, begründete Kompetenzen und Qualifikationen zu vermitteln. Hier geht es um die Orientierung am tatsächlichen oder erwarteten

---

<sup>2</sup> Vgl. BMU o.J., S. 282ff.

<sup>3</sup> Einen Überblick dazu bietet die Tabelle 4-1 im Kapitel 4.

<sup>4</sup> Ein umfassender Überblick über den Stand der Diskussion um eine Berufsbildung für eine nachhaltige Entwicklung sowie entsprechende Praxisbeispiele findet sich in Mertineit/Exner 2003.

ten Bedarf sowie darum, dass das vermittelte Know-how dem aktuellen „Stand der Technik“ entspricht.

- Werden die Qualifikationen und Kompetenzen in einer Form vermittelt bzw. gefördert, dass die Wirkungen bei den Lernenden auch nach Abschluss der Bildungsmaßnahme erhalten bleiben? Hier wird der methodische Aspekt betont und gefragt, inwieweit die methodische Gestaltung der Bildungsangebote bzw. -maßnahmen geeignet ist, die Teilnehmer/innen zu motivieren und zu befähigen, im Anschluss an die Bildungsmaßnahme(n) unter Beachtung von Nachhaltigkeitsaspekten zu entscheiden und zu handeln. Stichworte, die hier von Belang sind, sind z.B. Handlungs- und Lebensweltbezug, handlungs- und prozessorientiertes Lernen, lernförderliche Rahmenbedingungen, Verwertbarkeit der Qualifikationen und Kompetenzen sowie Erfolgsquote und Zufriedenheit.
- Werden die Berufsbildungsinstitutionen so geleitet und gelenkt, dass ihr Erfolg und Ihre Existenz langfristige gesichert werden? Unter diesem Blickwinkel werden vor allem das Management und die Organisationsstruktur betrachtet. Fragen sind beispielsweise: Sind die Interessengruppen geklärt? Werden Umfeldanforderungen systematisch erfasst? Sind sie Bestandteil der Strategie? Spiegelt sich die Strategie in der Aufbau- und Ablauforganisation sowie in der Personalpolitik und der Gestaltung der Prozesse wider? Erfolgt eine regelmäßige Evaluation der Politik und Prozesse. Sind deren Ergebnisse Grundlage für einen kontinuierlichen Verbesserungsprozess?

Im Hinblick auf die Entwicklung von Instrumenten zur Bewertung der Nachhaltigkeit von Einrichtungen und zur Nachhaltigkeitsberichterstattung ist ferner zu berücksichtigen, dass sich Berufsbildungsstätten derzeit in einem schwierigen ökonomischen Umfeld bewegen. Von ihnen wird erwartet, dass sie ihren Auftrag mit hoher Qualität in ökonomisch und ökologisch effizienter Weise erfüllen, was z.T. mit erheblichen sozialen Auswirkungen verbunden ist. Gleichzeitig werden die Anforderungen an die Qualität beruflicher Bildungsprozesse und -ergebnisse im Zuge der beginnenden Diskussion um Bildungsstandards erhöht. Viele Berufsbildungsstätten bedienen sich dafür diverser Managementsysteme z.B. zum Qualitäts-, Umwelt- oder Gesundheitsmanagement. Auch damit - sowie mit weiteren relevanten Referenzsystemen wie Ethikmanagement und Managementansätze im Arbeitsschutz musste in der eine Abstimmung erfolgen.<sup>5</sup>

Aus eigener Erfahrung wissen wir zudem: Die Bereitschaft, sich mit zusätzlichen Aufgaben zu belasten, ist selbst bei engagierten Praktikern/innen derzeit nicht sehr groß. Entsprechend besteht eine weitere Annahme darin, dass nur dann mit Akzeptanz bei den Betroffenen zu rechnen ist, wenn sich der Aufwand in Grenzen hält und sich für die Betroffenen ein zusätzlicher Nutzen ergibt.

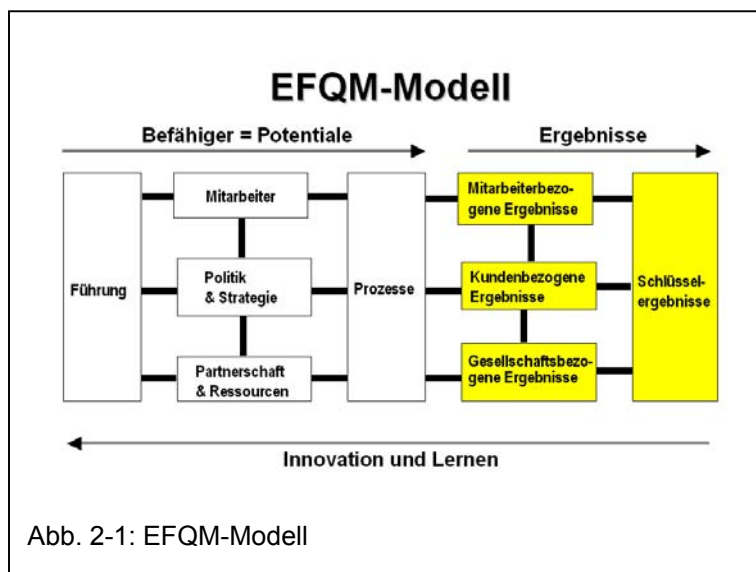


Abb. 2-1: EFQM-Modell

Um all diesen Anforderungen Rechnung zu tragen, haben wir untersuchte, inwieweit das zu entwickelnde Instrument zur Erfassung und Bewertung von Nachhaltigkeitsindikatoren und zur Nachhaltigkeitsberichterstattung in Berufsbildungseinrichtungen an der Struktur des in Europa gängigsten TQM-Systems, dem Modell für Excellence der European Foundation for Quality Management (EFQM), orientiert werden kann.

<sup>5</sup> Relevant ist in diesem Zusammenhang auch der vom Forum Werteorientierung in der Weiterbildung e.V. verabschiedete „Berufskodex für die Weiterbildung“. Der Hinweis darauf erreichte uns jedoch erst nach Abschluss der Studie (vgl. [www.forumwerteorientierung.de/berufskodex.html](http://www.forumwerteorientierung.de/berufskodex.html)).

Das EFQM-Excellence-Modell<sup>6</sup> ist der derzeit umfassendste und praxisorientierteste Ansatz einer ganzheitlichen Unternehmensführung. Es ist flexibel anwendbar, in Großunternehmen ebenso wie in kleinen und mittleren Unternehmen. Auch in (Berufs-) Bildungseinrichtungen erfreut es sich in den letzten Jahren wachsender Beliebtheit. Das zeigt sich u.a. daran, dass beispielsweise in Niedersachsen mehr und mehr (berufsbildende) Schulen das Modell im Zuge der Entwicklung hin zu einer größeren Autonomie der Schulen verwenden, um die Qualität ihrer Prozesse und Dienstleistungen zu verbessern.

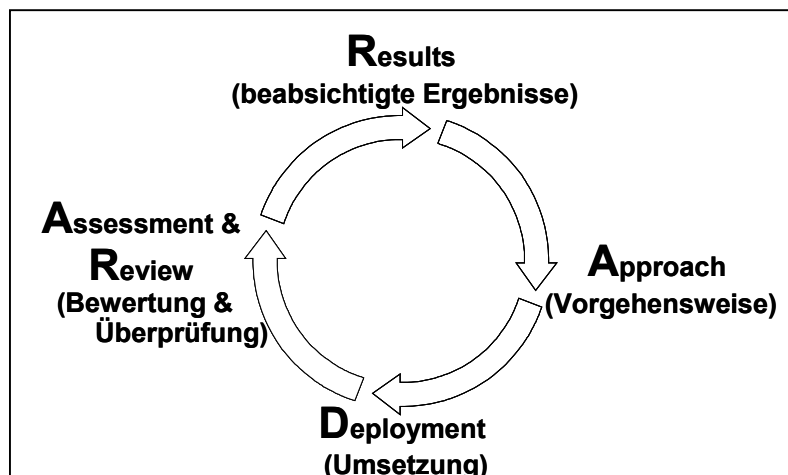
Beim EFQM-Modell handelt es sich um eine offen gehaltene Grundstruktur für ein umfassendes Qualitätsmanagement. Es orientiert sich nicht einseitig an wirtschaftlichen Erfordernissen, sondern berücksichtigt gleichermaßen das organisationsspezifische Selbstverständnis sowie bedeutsame Aspekte wie z.B. kunden- und mitarbeiterbezogene Ergebnisse und gesellschaftliche Verantwortung.

Das EFQM-Excellence-Modell beruht auf folgender Prämisse:

Kundenzufriedenheit, Mitarbeiterzufriedenheit und gesellschaftliche Verantwortung/ Image werden durch eine Führung erzielt, welche die Politik und Strategie, eine geeignete Mitarbeiterorientierung sowie das Management der Ressourcen und Prozesse vorantreibt, was letztendlich zu exzellenten Geschäftsergebnissen führt. Jedes der neun Kriterien des Modells kann als Indikator dienen, um den Fortschritt eines Unternehmens bzw. einer Organisation auf dem Weg zu unternehmerischer Spitzenleistung zu beurteilen.

Berücksichtigt werden zwei Kategorien von Kriterien, nämlich Befähiger- und Ergebnis-Kriterien. Die sog. Befähiger-Kriterien befassen sich damit, wie die Organisation ihre Hauptaktivitäten ausführt; die sog. Ergebnis-Kriterien beziehen sich darauf, was die Organisation in der Vergangenheit erreicht hat und gegenwärtig erreicht.

Die volle Wirkung des Modells beruht auf den Zusammenhängen zwischen den Kriterien. Wird ein bestimmter Prozess als Schlüsselfaktor in einem Befähiger-Kriterium betrachtet, dann werden im einfachsten Fall die Ergebnisse bezüglich der Leistung dieses Prozesses in einem der Ergebnis-Kriterien auftauchen. Dementsprechend sind alle neun Kriterien des Modells miteinander verbunden.



Mit Hilfe von Teilkriterien und Ansatzpunkten sowie der RADAR-Logik – Results (Ergebnisse), Approach (Vorgehen), Deployment (Umsetzung) sowie Assessment und Review (Bewertung und Überprüfung) – werden alle genannten Kriterien / Teilkriterien im Zuge einer Selbstbewertung auf Stärken und Verbesserungspotenziale untersucht und bewertet (vgl. Abb. 2-2). So lässt sich die Organisation zu einer lernfähigen und nachhaltigen Organisation gestalten.

Abb. 2-2: RADAR-Logik

Das EFQM-Modell erscheint somit als ein sehr flexibel einsetzbares Analyse- und Steuerungsinstrument und damit eine solide Grundlage für die Entwicklung von lernenden Organisationen. Neben Ergebnisorientierung, Ausrichtung auf den Kunden, Führung und Zielkompetenz sowie Management mittels Prozessen und Fakten gehören mit Mitarbeiterentwicklung und -beteiligung, kontinuierliches Lernen, Innovation und Verbesserung, Entwicklung von Partnerschaften sowie soziale Verantwortung wichtige Aspekte zu den Eckpfeilern des EFQM-Modells. Sie spielen auch im Nachhaltigkeitsdiskurs eine überragende Rolle.

<sup>6</sup> Vgl. EFQM 2003.

Dass im EFQM-Modell eine große Chance für eine nachhaltige Entwicklung von Organisationen liegt, zeigt sich u.a. darin, dass in dem 2002 überarbeiteten Modell neue Aspekte berücksichtigt sind, die explizit auf eine nachhaltige Entwicklung im Sinne wirtschaftlichen Erfolgs unter Berücksichtigung sozialer und ökologischer Interessen abzielen. Eine wesentliche Grundlage dafür wurde in dem von der Deutschen Bundesstiftung Umwelt (DBU) geförderten und von der Nürnberger Sustainable Excellence Group - eine gemeinsame Initiative von future e.V., Wuppertal Institut und Umweltamt Stadt Nürnberg - im Rahmen des Netzwerks COUP21 durchgeführten Projekt Sustainable Excellence geleistet.<sup>7</sup> Bei der Überarbeitung des EFQM-Modells im Jahr 2002 wurden die Vorschläge der Projektgruppe "Sustainable Excellence Group" berücksichtigt. Sie sind zusammen mit weiteren Schlüsselthemen wie Corporate Social Responsibility, Risikomanagement und Marketing im neuen EFQM-Modell 2003 enthalten. Damit ist Nachhaltigkeit als Querschnittsthema im gesamten EFQM-Modell verankert.<sup>8</sup>

Die Anlehnung der zu entwickelnden Nachhaltigkeitsindikatoren für Berufsbildungsstätten an die Struktur des EFQM-Modells hat zusammengefasst folgende Vorteile:

- das EFQM-Modell enthält selbst implizit und explizit bereits ökonomische, ökologische, soziale und kulturelle Nachhaltigkeitsaspekte;
- das EFQM-Modell ist zukunftsfähig;
- das EFQM-Modell findet in der Wirtschaft eine breite Anerkennung und hat inzwischen auch bereits Einzug in Berufsbildungseinrichtungen gefunden;
- Nachhaltigkeit wird nicht als zusätzliche Anforderung, sondern als integriert zu berücksichtigende Führungs- und Entwicklungsaufgabe an Berufsbildungsstätten herangetragen, die sich an der Struktur des EFQM-Modells orientiert;
- der Begriff der nachhaltigen Entwicklung wird ohne weitere Vermittlungsnotwendigkeiten in einem umfassenden Sinne verstanden und bleibt nicht mehr „umweltbildungslastig“;
- die neun Kriterien des EFQM-Modells können als Orientierungsrahmen für die Strukturierung von Nachhaltigkeitsindikatoren sowie von Nachhaltigkeitsberichten von Berufsbildungsstätten dienen;
- mit der RADAR-Logik kann im Maximalkonzept ein anerkanntes Verfahren für die Bewertung des Fortschritts bei der Realisierung einzelner Indikatoren genutzt werden;
- das EFQM-Modell zielt auf eine lernende Organisation, im Mittelpunkt des Modells steht die Ermittlung von Stärken und Verbesserungsbereichen als Grundlage für einen kontinuierlichen Lern- bzw. Verbesserungsprozess;
- das EFQM-Modell ist ein Instrument der Selbstbewertung, das die Beteiligung aller organisationsinternen Anspruchsgruppen fördert, gleichwohl sind die Ergebnisse aufgrund der standardisierten Grundstruktur organisationsübergreifend und europaweit vergleichbar;
- da das „Denken im EFQM-Modell“ bereits erprobt wird, haben es Berufsbildungsstätten im Anschluss an die Anwendung des „Nachhaltigkeits-Leitfaden“ relativ leicht, einen Schritt weiter gehen und ein am EFQM-Modell orientiertes TQM-Konzept einzuführen.

Neben der Orientierung am EFQM-Modell besteht ein weiteres Merkmal des in dieser Studie verfolgten Ansatzes darin, dass die Entwicklung von Nachhaltigkeitsindikatoren für Berufsbildungsstätten in den größeren Kontext der Diskussion um die Qualität beruflicher Bildung (-prozesse und -ergebnisse) und die langfristige Entwicklung von Berufsbildungsstätten gestellt wird und entsprechende Diskussionsstränge aufgegriffen werden.

---

<sup>7</sup> Vgl. <http://www.sustainable-excellence.de>

<sup>8</sup> Vgl. hierzu auch das von der Deutschen Bundesstiftung Umwelt geförderte Projekt des future e.V. „be.st - Benchmarking for Sustainability“, in dem Nachhaltigkeitsmanagement ausdrücklich auf der Grundlage des EFQM-Modells erfolgt (vgl. [www.sustainable-benchmarking.de](http://www.sustainable-benchmarking.de)).



### 3 Vorgehensweise

Die Erstellung der Machbarkeitsstudie erfolgte in der Zeit vom 23. Oktober bis 28. November 2003 in fünf Schritten, die zum Teil nicht strikt nacheinander, sondern ineinander verschränkt vorgenommen wurden:

a) Recherche und Systematisierung von einschlägigen Sets für Nachhaltigkeitsindikatoren, Leitfäden zur Nachhaltigkeitsberichterstattung sowie von Nachhaltigkeitsberichten

*Leitfragen: Was gibt es an Nachhaltigkeitsindikatoren, Leitfäden zur Nachhaltigkeitsberichterstattung sowie Nachhaltigkeitsberichten? Wie lassen sie sich systematisieren?*

Folgende nationalen und internationalen, staatlichen / kommunalen, betrieblichen und schulischen Standards und Vorschläge wurden einbezogen:

- die von der UN-Kommission für nachhaltige Entwicklung vorgelegte sogenannte CSD-Indikatorenliste;<sup>9</sup>
- die neun Prinzipien, für die sich die Vereinten Nationen, Unternehmen und Nicht-Regierungsorganisationen im Zuge der UN-Initiative Global Compact einsetzen;<sup>10</sup>
- das CSR-Konzept der Europäischen Kommission zur Förderung der sozialen Verantwortung von Unternehmen;<sup>11</sup>
- die Nachhaltigkeitsstrategie der Bundesregierung;<sup>12</sup>
- der Deutsche Umwelt-Index (DUX);<sup>13</sup>
- die vom Land Niedersachsen erarbeitete Umweltindikatorenliste;<sup>14</sup>
- die Liste der empfohlenen Indikatoren zur kommunalen Nachhaltigkeit;<sup>15</sup>
- der Nachhaltigkeits-Check des future e.V.;<sup>16</sup>
- der vom Wissenschaftszentrum Nordrhein-Westfalen, dem Wuppertal Institut und dem Klaus Novy Institut im Projekt SAFE entwickelten Fragebogen „Ist Ihr Unternehmen fit für die Zukunft?“;<sup>17</sup>
- der von der Entwicklungspartnerschaft kompakt für kleine und mittlere Unternehmen der Ernährungswirtschaft erstellte Nachhaltigkeits-Check;<sup>18</sup>
- der Leitfaden zur Nachhaltigkeitsberichterstattung von IÖW imug<sup>19</sup> sowie
- der Leitfaden zur Nachhaltigkeitsberichterstattung des Ministerium für Umwelt und Verkehr Baden-Württemberg.<sup>20</sup>

Die zusammen ca. 500 Kriterien und Indikatoren wurden in einer Gesamtübersicht zusammengefasst, die nach den Nachhaltigkeitsdimensionen (Ökonomie, Ökologie, Soziales / Kulturelles / Kooperation) gegliedert wurde.<sup>21</sup>

---

<sup>9</sup> Vgl. <http://www.un.org/esa/sustdev/csd/csd12/csd12.htm>

<sup>10</sup> Vgl. <http://www.unglobalcompact.org/Portal/Default.asp>

<sup>11</sup> Vgl. <http://www.csreurope.org>

<sup>12</sup> Vgl. Bundesregierung 2002

<sup>13</sup> Vgl. <http://www.umweltbundesamt.de/dux/dux.htm>

<sup>14</sup> Vgl. Niedersächsisches Landesamt für Ökologie 2002

<sup>15</sup> Vgl. Agenda Transfer 2003

<sup>16</sup> Vgl. future e.V. 2000

<sup>17</sup> Vgl. Wuppertal Institut / KNI 2001

<sup>18</sup> Vgl. <http://www.kompaktnet.de>

<sup>19</sup> Vgl. IÖW/imug 2001

<sup>20</sup> Vgl. Ministerium für Umwelt und Verkehr Baden-Württemberg 2002

<sup>21</sup> Da der SINA-Kriterienkatalog (vgl. Verein zur Förderung ... 2004) erst im Verlauf der Abstimmungsgespräche mit den Vertretern/innen der ausgewählten Bildungsstätten in der Entwurfsfassung zur Verfügung gestellt wurde, konnte diese erst im Zuge der Überarbeitung des erprobten Vorschlages berücksichtigt werden.

Ergänzend wurden Nachhaltigkeitsberichte deutscher Unternehmen recherchiert. Aufgrund der Menge wurden diese Nachhaltigkeitsberichte allerdings nicht systematisch, sondern lediglich exemplarisch ausgewertet und in die Untersuchung einbezogen.

b) Suche und Darstellung von Beispielen der Umsetzung „nachhaltiger Gesamtkonzepte“ in Bildungseinrichtungen

*Leitfrage: Welche Bildungseinrichtungen befassen sich über einzelne Ansätze hinausgehend schon mit nachhaltiger Entwicklung?*

Die Recherche erstreckte sich im Wesentlichen auf Publikationen<sup>22</sup> und Bildungseinrichtungen, die dem Autorenteam bekannt waren. Zudem wurde eine begrenzte Internetrecherche durchgeführt.

Dieser Arbeitsschritt diente der Auswahl von Berufsbildungsstätten, die in die Machbarkeitsstudie einbezogen werden sollten, sowie der Vorbereitung der Abstimmungsgespräche.

c) Erarbeitung von Nachhaltigkeitsindikatoren und Kriterien für eine Nachhaltigkeitsberichterstattung für Berufsbildungsstätten

*Leitfragen: Wie lässt sich der Kriterienkatalog gliedern? Wie stellt sich Nachhaltigkeit in unterschiedlichen Arten von Berufsbildungsstätten dar? Welche Indikatoren sind mit welcher Priorität für die Nachhaltigkeitsberichterstattung speziell in Berufsbildungsstätten geeignet? Welchen Anforderungen müssen Indikatoren unter pädagogischer Perspektive im Kontext einer Berufsbildung für nachhaltige Entwicklung genügen?*

Dieser Arbeitsschritt bestand aus folgenden Teilschritten:

- Das EFQM-Modell wurde auf seine Eignung als Analyse-, Gestaltungs- / Steuerungs- und Evaluationsinstrument für die Orientierung von Berufsbildungsstätten am Leitbild der nachhaltigen Entwicklung sowie für die Nachhaltigkeitsberichterstattung untersucht.
- Die vorliegenden 32 Teilkriterien des Modells wurden zusammengefasst und im Hinblick auf Nachhaltigkeit pointiert.
- Zu jedem Teilkriterium wurde eine Liste von möglichen Ansatzpunkten formuliert. Dazu wurde(n)
  - auf geeignet erscheinende Ansatzpunkte aus dem EFQM-Modell zurückgegriffen, die z.T. leicht modifiziert wurden;
  - aus den im ersten Arbeitsschritt in Form einer Gesamtübersicht zusammengestellten Indikatoren und Kriterien diejenigen ausgewählt und als Ansatzpunkte formuliert, die für Berufsbildungsstätten geeignet erschienen;
  - geeignet erscheinende Ansatzpunkte aus dem von der Arbeitsgruppe Steiermark zur Entwicklung von Schulen / Hochschulen nach dem Modell der EFQM herausgegebenen Online-Handbuch ergänzt;<sup>23</sup>
  - speziell nach Indikatoren gesucht, die für die Bewertung von Berufsbildungsprozessen geeignet erschienen.
- Die recherchierten und in Form eines Kriterienkatalogs systematisierten Indikatoren wurden in diesem Arbeitsschritt gemeinsam mit Vertretern/innen ausgewählter Bildungseinrichtungen im Hinblick auf Vollständigkeit, Eignung sowie Anwendbarkeit / Handhabbarkeit vor dem Hintergrund der konkreten Situation in den Einrichtungen überprüft, bewertet und priorisiert.

Entsprechende Abstimmungsgespräche wurden zwischen dem 10. und 13. November 2003 mit Vertretern/innen einer außerbetrieblichen, einer überbetrieblichen und einer betrieblichen Ausbildungsstätte sowie einer berufsbildenden Schule durchgeführt:

- Kompetenzzentrum für Nachhaltiges Bauen Cottbus;
- Oberstufenzentrum Bürowirtschaft und Dienstleistungen, Berlin;

---

<sup>22</sup> Vgl. Mertineit/Exner 2003 sowie IUB 2002

<sup>23</sup> Arbeitsgruppe Steiermark 2001

- Berufsvorbereitungs- und Ausbildungszentrum Lübeck-Innenstadt (BALI/JAW) und
- Ausbildungszentrum der Hamburgischen Electricitäts-Werke (HEW).

Die Gespräche dauerten zwischen 3,5 und 4 Stunden. Sie wurden im Kompetenzzentrum für Nachhaltiges Bauen Cottbus und im Ausbildungszentrum der HEW mit den Leitern/ innen der Berufsbildungsstätten durchgeführt. Im Fall des BALI/JAW nahm die stellvertretende Leiterin an dem Gespräch teil, im OSZ eine Gruppe von Lehrern, alleamt Fachpromotoren der Themen Umweltschutz und nachhaltige Entwicklung an ihrer Schule.

Grundlage der Gespräche war ein vom IUB erarbeiteter Fragenkatalog sowie der an die Struktur des EFQM-Modells angelehnte Kriterienvorschlag. Diese wurden den Ansprechpartnern zur Vorbereitung einige Tage vor den Treffen per E-Mail zugesandt. Zwar konnten nicht in jedem Fall alle Fragen des Fragenkatalogs angesprochen werden; in jedem Fall wurde jedoch ein Feedback zu dem vom IUB als Entwurf vorgelegten Konzept sowie dem Indikatorenkatalog gegeben.

d) Bewertung der Daten und Auswertung der Erfahrungen im Hinblick auf Standardisierung und mögliche Empfehlungen

*Leitfrage: Wie lässt sich aus den Erfahrungen mit den spezifischen Anforderungen der Berufsbildungspraxis ein übergreifender Standard für die Erfassung der Nachhaltigkeit der Organisation sowie für die Nachhaltigkeitsberichterstattung ableiten?*

Die Ergebnisse der Abstimmungsgespräche wurden ausgewertet. Der vorgelegte Konzeptvorschlag wurde entsprechend überarbeitet, und zwar einerseits für einen einführenden Initial-Check und andererseits für ein umfangreicheres Maximal-Konzept. Zudem wurde eine Gliederungsstruktur für die Nachhaltigkeitsberichterstattung erarbeitet. Andockstellen zu den Ergebnissen der bisherigen Aktivitäten zur Klärung des Profils einer Berufsbildung für nachhaltige Entwicklung sowie zu übergreifenden Diskussionen in der beruflichen Bildung wurden identifiziert und Anknüpfungspunkte für Forschungs- und Entwicklungsvorhaben wurden aufgezeigt.

e) Abschlussbericht und Präsentation der Machbarkeitsstudie

Die Machbarkeitsstudie besteht aus fünf Teilen:

- dem Abschlussbericht,
- einem Vorschlag für einen Initialen Nachhaltigkeits-Check,
- einem Vorschlag für ein Maximal-Konzept,
- einem Vorschlag für eine Gliederungsstruktur für die Nachhaltigkeitsberichterstattung sowie
- einer Powerpoint-Präsentation.

Es ist vorgesehen, die Ergebnisse der Machbarkeitsstudie im Rahmen einer eintägigen Akteurskonferenz in einem Kreis von ca. 12 bis 15 interessierten bzw. relevanten Experten/ innen vorzustellen und zu diskutieren. Leitfragen: Welche Resonanz finden die in der Machbarkeitsstudie entwickelten Vorschläge? Welche Schritte sollten im Anschluss an die Machbarkeitsstudie initiiert werden?

## 4 Ergebnisse

### 4.1 Nachhaltigkeitsindikatoren und Nachhaltigkeitsberichte

Die Recherche und Systematisierung vorliegender und als potenziell relevant eingestufte nationaler und internationaler, staatlicher / kommunaler, betrieblicher und schulischer Standards und Vorschläge ergab folgendes Bild (vgl. Tabelle 4-1):

Tabelle 4-1: Nachhaltigkeitsindikatoren

Indikatorenliste	Strukturierung	Anzahl der Indikatoren
<i>Supranationale Indikatorenlisten</i>		
CSD-Indikatorenliste	4 Dimensionen: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Sozial (6 Themen / 13 Unterthemen)</li> <li>• Umwelt (5 Themen / 13 Unterthemen)</li> <li>• Ökonomisch (2 Themen / 7 Unterthemen)</li> <li>• Institutionell (2 Themen / 6 Unterthemen)</li> </ul>	insgesamt 58, davon <ul style="list-style-type: none"> <li>• Sozial: 19</li> <li>• Umwelt: 19</li> <li>• Ökonomisch: 14</li> <li>• Institutionell: 6</li> </ul>
Prinzipien der UN-Initiative Global Compact	3 Prinzipien: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Menschenrechte (2 Aspekte)</li> <li>• Arbeitnehmerrechte (4 Aspekte)</li> <li>• Umwelt (3 Aspekte)</li> </ul>	insgesamt 9
CSR-Konzept der Europäischen Kommission	6 Bereiche: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Am Arbeitsplatz (4 Aspekte)</li> <li>• Markt (3 Aspekte)</li> <li>• Umwelt (2 Aspekte)</li> <li>• Ethik (1 Aspekt)</li> <li>• Menschenrechte (1 Aspekt)</li> </ul>	insgesamt 38, davon: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Am Arbeitsplatz: 14</li> <li>• Markt: 6</li> <li>• Umwelt: 11</li> <li>• Ethik: 3</li> <li>• Menschenrechte: 4</li> </ul>
<i>Nationale Indikatorenlisten</i>		
Nachhaltigkeitsstrategie der Bundesregierung	4 Leitlinien: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Generationengerechtigkeit</li> <li>• Lebensqualität</li> <li>• Sozialer Zusammenhalt</li> <li>• Internationale Verantwortung nach 6 Schwerpunkten</li> </ul>	insgesamt 21
Deutscher Umwelt-Index (DUX)	6 Umweltbereiche: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Klima</li> <li>• Luft</li> <li>• Boden</li> <li>• Natur</li> <li>• Wasser</li> <li>• Ressourcen</li> </ul>	insgesamt 7, davon <ul style="list-style-type: none"> <li>• Klima: 1</li> <li>• Luft: 1</li> <li>• Boden: 1</li> <li>• Natur: 1</li> <li>• Wasser: 1</li> <li>• Ressourcen: 2</li> </ul>
Indikatorenlisten der BL, Beispiel. Niedersachsen	gesonderte Umweltindikatoren	insgesamt 21
Indikatoren zur kommunalen Nachhaltigkeit	20 Handlungsfelder	insgesamt 20, je 1 pro Handlungsfeld
<i>Nationale unternehmensbezogene Indikatorenlisten und Leitfäden</i>		
Nachhaltigkeits-Check	4 Dimensionen: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ökonomie (4 Aspekte)</li> <li>• Ökologie (4 Aspekte)</li> <li>• Soziales (6 Aspekte)</li> <li>• Kooperation (4 Aspekte)</li> </ul>	insgesamt 102, davon <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ökonomie: 20</li> <li>• Ökologie: 32</li> <li>• Soziales: 30</li> <li>• Kooperation: 20</li> </ul>
Fragebogen zu COMPASSprofi	4 Dimensionen: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ökonomie (3 Aspekte)</li> <li>• Ökologie (3 Aspekte)</li> <li>• Soziales (3 Aspekte)</li> <li>• Kommunikation (3 Aspekte)</li> </ul>	insgesamt 94 Fragen
Initialer Nachhaltigkeits-Check	7 Themenbereiche: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Produkte und Kundenorientierung (3 Fragen)</li> <li>• Produktion und Transport (3 Fragen)</li> <li>• Personal (3 Fragen)</li> <li>• Unternehmensorganisation (3 Fragen)</li> <li>• Kooperation und Innovation (3 Fragen)</li> <li>• Marketing und Öffentlichkeitsarbeit (3 Fragen)</li> <li>• Finanzen und Strategie (3 Fragen)</li> </ul>	insgesamt 21 Fragen
SINA-Kriterienkatalog	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 13 Schwerpunkte in den beiden Bereichen Schulqualität (Leitbild, Planung, Schulmanagement, Finanzen, Personal, stoffliche Ressourcen, Partnerschaften, Schulgebäude und -gelände, Schulleben) und</li> <li>• Unterrichtsqualität (Unterrichtsinhalte, -organisation und -methoden, -materialien, -klima)</li> </ul>	insgesamt 77 Ansatzpunkte

Die Internetrecherche von Nachhaltigkeitsberichten von Unternehmen in Deutschland ergab 41 Nachhaltigkeitsberichte (vgl. Tabelle 4-2). Aufgrund der Menge wurden diese Nachhaltigkeitsberichte nicht systematisch, sondern lediglich exemplarisch gesichtet und einbezogen.

Tabelle 4-2 Nachhaltigkeitsberichte von Unternehmen in Deutschland (Stand: 21.11.2003)

ABB	Cognis Deutschland	Grundfos	Otto Versand
Adam Opel AG	DaimlerChrysler A	Gundlach Firmengruppe	Siemens AG
Adidas Salomon AG	DATEV	HBV Group	Stadtwerke Düsseldorf
Alcan	Degussa	Heidelberger Druckmaschinen AG	Telekom AG
Aventis	Deutsche Lufthansa AG	Henkel KGaA	Volkswagen AG
Axel Springer Verlag	Dresdner Bank	MAN AG	Wacker Chemie
BASF AG	ECC Kohtes Klewes	Memo	Weleda AG
Bayer AG, Leverkusen	Lafarge	Merck	Wilkhahn
Baxter Deutschland	Flygt	Metro AG	
BMW AG	Geberit	Miele	
Credit Suisse Group	GLS Gemeinschaftsbank eG	Mohn Media	

Die Analyse erbrachte folgende Aspekte:

- Während sich ältere Konzepte eng an die drei Dimensionen nachhaltiger Entwicklung anlehnen bzw. sie zum Teil um weitere Dimensionen ergänzen, findet sich in neueren, Ansätzen eine davon abweichende Orientierung an Handlungs- oder Themenfeldern. Beispiele für das erstgenannte Konzept sind etwa die CSD-Indikatorenliste der Vereinten Nationen auf supranationaler Ebene sowie der vom future e.V. 2000 vorgelegte Nachhaltigkeits-Check und der vom Wuppertal Institut und Klaus Novy Institut erarbeitete Fragebogen für Unternehmen (2001). Eine Orientierung an Handlungs- oder Themenfeldern findet sich u.a. in der Nachhaltigkeitsstrategie der Bundesregierung (2002), im Initialen Nachhaltigkeits-Check für kleine und mittlere Unternehmen der Ernährungsindustrie (2003) sowie in den im Projekt SINA erarbeiteten schulischen Indikatoren für Nachhaltigkeit (2004). Eine ähnliche Verschiebung zeigt sich in den Vorschlägen für die Nachhaltigkeitsberichterstattung. Der Vorschlag von IÖW und imug (2001) lehnt sich noch stark an die drei Nachhaltigkeitsdimensionen an, demgegenüber findet sich in dem vom ifeu im Auftrag des Umwelt- und Verkehrsministeriums Baden-Württemberg erarbeitete Leitfaden (2002) ein eher an Unternehmensfunktionen orientierter Ansatz.
- Die in den supranationalen Indikatorenkatalogen und Konzepten enthaltenen Aspekte werden in nationalen staatlichen Konzepten aufgegriffen und in Form eines Top-down-Ansatzes konkretisiert und erweitert. Auch die nationalen unternehmensbezogenen Konzepte beziehen sich in der Regel auf Indikatorenkataloge, die auf der Ebene der Vereinten Nationen (z.B. Global Compact, Global Reporting Initiative) oder der Europäischen Union (CSR) erstellt wurden. Demgegenüber fällt bei der Nachhaltigkeitsstrategie der Bundesregierung auf, dass eigene Schwerpunkte gesetzt werden. Ähnlich ist es beim Initialen Nachhaltigkeits-Check für die Ernährungsindustrie und bei den schulischen Nachhaltigkeitsindikatoren (SINA).
- Die supranationalen Indikatorenkataloge und Konzepte können als Anforderungen verstanden werden, die es in den unternehmensbezogenen und schulischen Konzepten zu berücksichtigen gilt. So sollten sich beispielsweise die Schwerpunkte der Nachhaltigkeitsstrategie der Bundesregierung auch in den unternehmensbezogenen und schulischen Konzepten wieder finden.
- In den supranationalen und nationalen Konzepten und Katalogen werden eindeutige Indikatoren benannt, anhand derer ein Zustand oder eine Entwicklung im Hinblick auf Nachhaltigkeit bewertet und eingestuft werden kann. In den Vorschlägen für unternehmensbezogene und schulische Nachhaltigkeitsindikatoren ist dies jedoch nur beim Nachhaltigkeits-Check vom future e.V. der Fall. Ansonsten wird mit Fragen, Kernaussagen / Statements oder Kriterienkatalogen gearbeitet. Diese haben den Nachteil, dass sie weniger

komprimiert sind und damit die jeweilige Leistung des Unternehmens bzw. der Schule nicht in übergreifend vergleichbaren Kennzahlen auszudrücken vermögen. Sie haben demgegenüber den Vorteil, dass sie gleichwohl die Aufmerksamkeit auf nachhaltigkeitsrelevante Aspekte unternehmerischen bzw. schulischen Handelns richten und konkrete Hinweise darauf geben, was im Hinblick auf eine nachhaltige Entwicklung möglich oder wünschenswert wäre. Zudem kommt in ihnen eine stärkere Prozessorientierung zum Ausdruck, weil die vorgegebenen Kriterien / Aspekte einrichtungsspezifisch ausgefüllt werden können. Dies wird dadurch bekräftigt, dass es sich um Konzepte der Selbstbewertung handelt.

- Weder in den (supra-)nationalen Indikatorenkatalogen und Konzepten noch in den unternehmensbezogenen Leitfäden finden sich Indikatoren oder Kriterien, die sich auf didaktisches Handeln auf der Ebene von Ausbildungsgängen bzw. Unterricht anwenden ließen. Zum Teil finden sich dort allerdings Indikatoren / Kriterien, die auf die Bildungsstätte als ganze anwendbar erscheinen. Einschränkend ist zu sagen, dass der Fokus dort in der Regel auf produzierende Unternehmen gerichtet ist, nicht jedoch auf Dienstleistungsunternehmen.
- Nachhaltigkeitsberichterstattung erfolgt bislang fast ausnahmslos in Großunternehmen.

Daraus wurden für die weitere Arbeit folgende Konsequenzen gezogen

- Ein an den drei - ggf. um weitere ergänzte - Dimensionen nachhaltiger Entwicklung orientiertes Konzept für Berufsbildungseinrichtungen erscheint nicht nur wenig praktikabel, sondern auch nicht mehr zeitgemäß. Statt dessen ist eine Orientierung an Handlungsfeldern oder Bereichen organisationalen Handelns vorzuziehen.
- (Supra-)nationale Indikatorenkataloge und Konzepte stellen den übergeordneten Orientierungsrahmen dar, der auch für Berufsbildungseinrichtungen gilt, die sich auf den Weg zu einer nachhaltigen Entwicklung begeben. Aus Gründen der Praktikabilität erscheint es sinnvoll, sich in erster Linie auf die Nachhaltigkeitsstrategie der Bundesregierung und - sofern relevant - die dort formulierten acht Schwerpunkte zu konzentrieren und diese als Referenz heran zu ziehen. Anders formuliert: Bildungsstätten sollten darlegen, wie sie sich im Hinblick auf das Leitbild der nachhaltigen Entwicklung positionieren und wie sie im Handeln der Organisation als ganze sowie im didaktischen Handeln auf der Ebene von Ausbildungsgängen und Unterricht die Nachhaltigkeitsschwerpunkte der Bundesregierung berücksichtigen. Darüber hinaus können selbstverständlich weitere eigene Schwerpunkte gesetzt werden.
- Wie in den Instrumenten, die in neuester Zeit für die Bewertung der Nachhaltigkeit von Unternehmen und Schulen veröffentlicht wurden, kommt derzeit auch im Zusammenhang mit der Erstellung eines Leitfadens zur Nachhaltigkeit in Berufsbildungsstätten eher eine Formulierung von Kriterien nachhaltiger Entwicklung in Frage, weniger die Formulierung von Indikatoren im engeren Sinne. Diese bieten gleichwohl eine Orientierung darüber, was nachhaltige Entwicklung in der Organisation bedeuten könnte, ohne die Organisationen auf die Ermittlung und Ausweisung bestimmter Kennzahlen zu verpflichten.
- Die unternehmensbezogenen Indikatoren- bzw. Kriterienkataloge sind nur äußerst begrenzt anwendbar. Ihr Anwendungsbereich erstreckt sich – man könnte auch sagen beschränkt sich - auf die Bildungsstätte als ganze, d.h. als „Betrieb“.
- Der Umstand, dass eine Nachhaltigkeitsberichterstattung bislang fast ausnahmslos in Großunternehmen erfolgt, kann als Indiz dafür dienen, dass viele Unternehmen solch aufwändige Verfahren scheuen. Dies zeigt sich auch mit Blick auf die Beteiligung am Öko-Audit: Auch hier sind es überwiegend Großunternehmen, die ein Umweltmanagementsystem etwa nach EMAS einführen und extern bestätigen lassen. Daraus folgt, dass eine Nachhaltigkeitsberichterstattung von Bildungsstätten möglichst wenig aufwändig angelegt werden sollte.

## **4.2 „Nachhaltige Gesamtkonzepte“ in Bildungseinrichtungen**

In einer Reihe von Bildungsstätten wird versucht, die Ökologisierung der Organisation anhand eines Umweltmanagementsystems voranzutreiben. Einer der Grundgedanken ist, dass es sich

bei einer Bildungseinrichtung um eine spezifische Form eines Dienstleistungs**betriebes** handelt, so dass Elemente betrieblicher Umweltmanagementsysteme – ggf. mit gewissen Modifikationen - übertragbar erscheinen. Die Einführung von Umweltmanagementsystemen nach EMAS in Schulen wurde von der Deutschen Bundesstiftung Umwelt sowie in Modellvorhaben einzelner Bundesländer gefördert; beteiligt waren daran jedoch überwiegend allgemeinbildende Schulen. In Schleswig-Holstein wird demgegenüber ein Modellversuchsprogramm speziell für berufsbildende Schulen durchgeführt, an denen sich vier Schulen mit insgesamt acht Unterrichtsprojekten beteiligen. Ergebnisse einer Untersuchung an der Universität Lüneburg zeigen, dass derzeit bundesweit ca. 70 Schulen - darunter allerdings nur verhältnismäßig wenige Berufsschulen - ein Umweltmanagementsystem aufbauen bzw. aufgebaut haben, und zwar überwiegend nach EMAS. Eine Zertifizierung wird allerdings nicht unbedingt angestrebt.<sup>24</sup> Eine Reihe von allgemeinbildenden Schulen und Berufsbildungseinrichtungen verwendet inzwischen das EFQM-Modell als Managementgrundlage.<sup>25</sup>

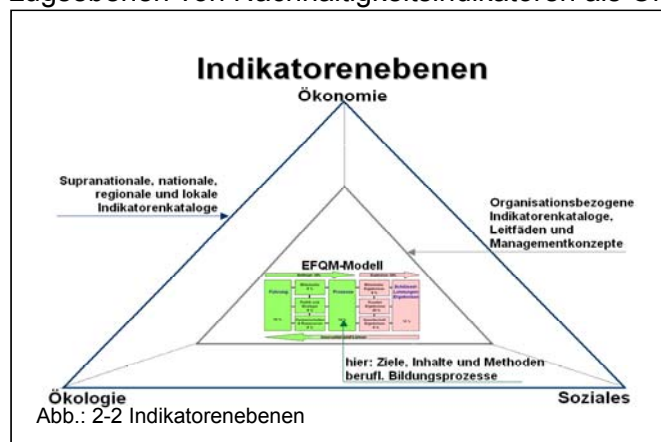
Für die Abstimmung des Konzeptes sowie des vorläufigen Kriterienkatalogs zur Nachhaltigkeit in Bildungsstätten wurden in Rücksprache mit dem BIBB folgende Berufsbildungseinrichtungen ausgewählt:

- Überbetriebliche Ausbildungsstätte: Kompetenzzentrum für nachhaltiges Bauen Cottbus;
- Betriebliches Ausbildungszentrum: Ausbildungszentrum der Hamburgischen Electricitäts-Werke (HEW);
- Berufsbildende Schule: Oberstufenzentrum Bürowirtschaft und Dienstleistungen (OSZ), Berlin;
- Außerschulische Berufsbildungsstätte: Berufsvorbereitungs- und Ausbildungszentrum Lübeck-Innenstadt (BALI/JAW).

Das Kompetenzzentrum für nachhaltiges Bauen Cottbus wurde vom BIBB „gesetzt“. Für das Ausbildungszentrum der HEW spricht, das hier ein ökonomisch, ökologisch, sozial und kulturell anspruchsvolles Ausbildungskonzept verfolgt wird, das bereits vielen Nachhaltigkeitskriterien zu genügen scheint. Das OSZ ist am BLK-Programm 21 - Bildung für eine nachhaltige Entwicklung beteiligt und verfügt über eine Übungsfirma mit Umweltmanagementsystem. Sie ist zudem Partner im Projekt SINA. Das BALI/JAW verfügt sowohl über ein TQM-Konzept nach EFQM als auch über ein Umwelt- und Qualitätsmanagementsystem. Zudem wird derzeit ein Interreg IIIa-Projekt durchgeführt, in dem Aspekte nachhaltiger Entwicklung explizit aufgegriffen werden.

### 4.3 Nachhaltigkeitsindikatoren und Kriterien für eine Nachhaltigkeitsberichterstattung

Bezogen auf die Verortung der Nachhaltigkeit von Berufsbildungsstätten lassen sich drei Bezugs Ebenen von Nachhaltigkeitsindikatoren als Orientierungsrahmen unterscheiden:



- Konzepte, Leitfäden und Kataloge von Indikatoren nachhaltiger Entwicklung auf (supra-)nationaler, regionaler und lokaler Ebene;
- Organisationsbezogene Indikatorenkataloge, Leitfäden und Managementkonzepte sowie
- Anforderungen einer Berufsbildung für nachhaltige Entwicklung.

Im hier vorgelegten Kriterienkatalog für die Nachhaltigkeit in Berufsbildungsstätten erfolgt die Systematisierung der Kriterien in

<sup>24</sup> Vgl. Bormann 2000.

<sup>25</sup> Vgl. hierzu das Schwerpunktheft „Qualitätssicherung und Zertifizierung“ der Zeitschrift Berufsbildung (Berufsbildung 2000) sowie beispielhaft Arbeitsgruppe Steiermark 2001; Kotter/Thum 2002.

Anlehnung an die neun Kriterien und 32 Teilkriterien des EFQM-Modells. Diese sind im Hinblick auf Nachhaltigkeit pointiert in 21 Kriterien zusammengefasst. Zu jedem Kriterium sind Ansatzpunkte formuliert, in die relevante Aspekte aus den einschlägigen Konzepten, Indikatorenkatalogen und Leitfäden integriert sind. Die vorliegenden Überlegungen zu einer Berufsbildung für nachhaltige Entwicklung sind in das Kriterium Prozesse aufgenommen worden (vgl. Abb. 4-1).

Die in Form eines am EFQM-Modell angelehnten Kriterienkatalogs systematisierten Indikatoren wurden gemeinsam mit Vertretern/innen der ausgewählten Bildungseinrichtungen im Hinblick auf Vollständigkeit, Eignung sowie Anwendbarkeit / Handhabbarkeit vor dem Hintergrund der konkreten Situation in den Berufsbildungseinrichtungen überprüft, bewertet und priorisiert.

Zusammengefasst erbrachten die Abstimmungsgespräche folgende Ergebnisse:

#### Zum Leitbild / zum Verständnis einer Berufsbildung für nachhaltige Entwicklung

- Eine Auseinandersetzung mit den Anforderungen des Leitbilds der nachhaltigen Entwicklung in den Berufsbildungsstätten wird von allen Gesprächspartnern als wichtig angesehen. Allerdings bestehen große Unterschiede darin, wie das Leitbild im Hinblick auf seine Relevanz für die jeweilige Berufsbildungsstätte interpretiert wird und welche Aspekte dementsprechend hervorgehoben werden.
- In allen Einrichtungen werden nachhaltigkeitsrelevante Aktivitäten im Sinne einer Verknüpfung ökonomischer, ökologischer und sozialer Aspekte durchgeführt. Dies wird jedoch nicht unbedingt mit dem Leitbild der nachhaltigen Entwicklung in Verbindung gebracht. So wird z.B. die Ausweitung des Berufsbildungsangebots in den nicht-schulischen Einrichtungen damit begründet, dass damit mehr junge Menschen einen Ausbildungsplatz und damit bessere Zukunftschancen erhalten, nicht jedoch mit aus dem Leitbild abgeleiteten Begriffen wie Generationengerechtigkeit o.ä.
- Konsens bestand darin, dass der Berücksichtigung des Umweltschutzes im betrieblichen Handeln (Betriebsökologie) sowie in Ausbildungs- und Unterrichtsprozessen eine hohe Bedeutung zukommt. Alle Einrichtungen weisen entsprechende Aktivitäten auf.
- Danach gefragt, welche Aspekte nachhaltiger Entwicklung in den Berufsbildungsstätten über das Thema Umweltschutz hinausgehend als relevant erachtet werden, zeigten sich große Unterschiede. Dies gilt im Verhältnis der drei nicht-schulischen Bildungsstätten zur berufsbildenden Schule; auch die drei nicht-schulischen Bildungsstätten unterscheiden sich in dieser Hinsicht erheblich. Über Umweltschutz hinausgehende Nachhaltigkeitsaspekte / -themen werden mit Bezug zum Leitbild nur im Kompetenzzentrum für Nachhaltiges Bauen Cottbus identifiziert und umgesetzt, und zwar bezogen auf den Baubereich. Im OSZ werden Bezüge zu den Unterrichtsfächern hergestellt. Im BALI/JAW wird hierzu derzeit ein Projekt durchgeführt, in dem jedoch keine direkten beruflichen Bezüge hergestellt werden. Bei HEW werden in der Ausbildung zwar soziale / kulturelle Aspekte systematisch berücksichtigt, jedoch ohne Bezug zum Leitbild der nachhaltigen Entwicklung.

In diesem Befund scheint sich die generelle Problematik widerzuspiegeln, dass Nachhaltigkeitsaspekte beruflichen Handelns auf der Kompetenzebene und damit auch auf der Ebene der Ausbildungs- bzw. Unterrichtsplanung, -organisation und -gestaltung bislang in den meisten Berufen bzw. beruflichen Handlungsfeldern nur unzureichend identifiziert sind und nachgefragt werden. Der Bereich Bauen und Wohnen stellt hier eine Ausnahme dar, so dass es nicht verwundert, dass sich das Kompetenzzentrum in Cottbus hierzu im Gegensatz zu den beiden anderen nicht-schulischen Bildungsstätten bereits positioniert hat. Insbesondere in der betriebsnahen Ausbildung wird danach gefragt, ob a) explizite „Nachhaltigkeitskompetenzen“ betrieblich nachgefragt werden – was abgesehen vom Bauen nicht der Fall ist - und b) der Schwerpunkt der Bildungsarbeit nicht eher auf die Förderung von Schlüsselqualifikationen / beruflicher Handlungskompetenz gelegt werden sollte (Stichwort *kontinuierliche Verbesserung der Qualität der Ausbildung*), damit die Chancen der Auszubildenden auf dem Arbeitsmarkt in Anbetracht der derzeitigen schwierigen wirtschaftlichen



Situation verbessert werden.<sup>26</sup> Dieser „Verwertungsaspekt“ spielt in der berufsbildenden Schule keine vergleichbare Rolle.

- In den nicht-schulischen Bildungsstätten wird nachhaltige Entwicklung immer im doppelten Wortsinn verstanden, d.h. im Sinne von Dauerhaftigkeit und struktureller Verankerung entsprechender Aktivitäten in der Organisation einerseits sowie Nachhaltigkeit in Anlehnung an das Leitbild der nachhaltigen Entwicklung andererseits. Dabei dominiert der erstgenannte Wortsinn. Bezogen auf die Einrichtungen wird Nachhaltigkeit im Wesentlichen verstanden a) im Sinne von Wettbewerbsfähigkeit und Ausrichtung auf die Anforderungen des „Marktes“, b) bezogen auf den Gegenstand und das Ziel ihrer Arbeit, nämlich die Auszubildenden so kompetent zu machen, dass sie dauerhafte Chancen auf dem Arbeitsmarkt haben, sowie c) bezogen auf das Berufsbildungsangebot der Einrichtung, das erweitert werden sollte, um mehr jungen Menschen eine Ausbildung anbieten zu können. Weniger betrachtet wird die in der Agenda 21 geforderte Auseinandersetzung mit (globalen) Entwicklungsfragen, wohingegen regionale Verantwortung durchaus gesehen und in organisationales Handeln umgesetzt wird. Demgegenüber wird im OSZ vor allem der Bezug zum Leitbild bzw. der Agenda 21 und daraus abzuleitenden umwelt- und entwicklungsbezogenen „Nachhaltigkeitsthemen“ betont, an der sich die Schulorganisation und der Unterricht (Lernziele, Methoden und Inhalte) auszurichten habe.

#### Zum unterbreiteten Vorschlag / zur Idee eines Nachhaltigkeitsaudits

- Es besteht Konsens darin, dass Nachhaltigkeitsindikatoren für Berufsbildungsstätten – wie vorgeschlagen - aus praktischen Gründen nach Handlungsfeldern gegliedert werden sollten und nicht nach den Dimensionen einer nachhaltigen Entwicklung (Ökonomie, Ökologie und Soziales sowie ggf. ergänzt durch Kulturelles oder Kooperation). Während die Vertreter/innen der betrieblichen, außer- und überbetrieblichen Berufsbildungsstätten dem Vorschlag, die Indikatoren nach den Kriterien des EFQM-Modell zu gliedern, ohne Einschränkung zustimmen, zeigen sich die Lehrer zurückhaltender. Kritisch betrachtet wird in erster Linie die im Vorschlag betonte Bedeutung der Führungskräfte, und zwar mit dem Argument, in vielen Schulen würden die Nachhaltigkeitsaktivitäten von Gruppen engagierter Lehrer/innen getragen; die Schulleitung sei oftmals nicht involviert, betrachte diese Aktivitäten zum Teil sogar kritisch.

Entspricht dieses Argument der realen Situation in vielen Schulen, dann ergibt sich daraus für eine langfristige Orientierung gerade die Notwendigkeit, Führungskräfte „mit ins Boot zu ziehen“ und die Übernahme der Verantwortung für eine strategische Ausrichtung der Bildungsstätte am Leitbild der nachhaltigen Entwicklung einzufordern.

- Die im Vorschlag gewählte Form, Indikatoren als Kriterien, d.h. als Statements und (erläuternde) Ansatzpunkte, nicht jedoch als Kennzahlen zu formulieren, wird positiv aufgenommen, weil sich nachhaltige Entwicklung in der Berufsbildung aufgrund des Prozesscharakters und mangels Operationalisierung ohne schwerwiegende Verkürzungen nicht auf Kennzahlen reduzieren lässt.

Um Missverständnisse zu vermeiden, sollte daher bei dem zu entwickelnden Instrumentarium statt von Nachhaltigkeitsindikatoren besser von Nachhaltigkeitskriterien gesprochen werden.

- In den Gesprächen werden Vorschläge gemacht, wie die als Entwurf vorgelegten Kriterien und Ansatzpunkte eindeutiger formuliert und priorisiert werden können. Es wird angeregt, das in mehreren Kriterien und Ansatzpunkten verwendete Wort nachhaltig durch andere, jeweils spezifischere Begriffe zu ersetzen. Begriffe wie Vision, Mission, Interessengruppen, Kunden sind zum Teil nicht bekannt bzw. ihr Gebrauch ist in einzelnen Einrichtungstypen unüblich (z.B. der Begriff „Kunden“ in berufsbildenden Schulen). Entsprechende Anmerkungen und Vorschläge werden in der überarbeiteten Version berücksichtigt.

---

<sup>26</sup> Was nicht bedeutet, dass in entsprechenden Lehr-/Lern-Arrangements nicht zugleich ökonomische, ökologische und soziale Kompetenzen gefördert werden – allerdings ohne ausdrücklichen Bezug zum Leitbild der nachhaltigen Entwicklung.

- Seitens der Lehrer wird angeregt, insbesondere im Bereich Prozesse die entsprechenden Kriterien und Ansatzpunkte aus dem SINA-Kriterienkatalog zu berücksichtigen.
- Eine Begrenzung der Anzahl der Ansatzpunkte pro Kriterium wird zunächst nicht für notwendig erachtet. Dies sollte einer Erprobung vorbehalten bleiben, aus der sich dann eine begrenzte Anzahl von „Kern-Ansatzpunkten“ entwickeln lässt.
- Das vierstufige Bewertungsschema wird von allen Gesprächspartner/innen als nachvollziehbar und handhabbar eingeschätzt.<sup>27</sup>

Seitens des BALI/JAW wird angeregt, die im Rahmen des Schnell-Checks erzielten Ergebnisse ggf. nach Kriterien differenziert analog zum Ampel-System farblich auszuweisen, so dass Stärken und Verbesserungsbereiche auf einen Blick sofort sichtbar werden. Im Maximalkonzept sollte die aus dem EFQM-Modell bekannte RADAR-Logik zur Anwendung kommen.

- Probleme bereiten den Gesprächspartnern die vorgeschlagenen Ergebniskriterien. In Frage gestellt wird dabei nicht, dass es sinnvoll und notwendig ist, über solche Kriterien zu verfügen. Derzeit sei es jedoch eher unüblich und selten, dass die mittel- bis langfristigen Ergebnisse von Ausbildung bzw. Unterricht sowie der darüber hinaus gehenden Aktivitäten der Bildungsstätten in einem Regelkreis organisationalen Lernens regelmäßig ermittelt, dokumentiert und evaluiert werden, um daraus neue Ziele und Aktivitäten ableiten zu können. Daneben wird darauf hingewiesen, dass insbesondere im Hinblick auf das Messen der Ergebnisse bzw. des Erfolgs von Ausbildung und Unterricht keine anerkannten und leicht handhabbaren Instrumente vorliegen. Wie könne dann, so die Frage, ermittelt werden, welche beruflichen „Nachhaltigkeitskompetenzen“ – in welchem Grade - erfolgreich gefördert worden seien und welche nicht?<sup>28</sup> Hier wird ein erheblicher Forschungs- und Entwicklungsbedarf gesehen, der sich nicht nur auf wie auch immer definierte nachhaltigkeitsrelevante Kompetenzen beschränken, sondern alle Aspekte beruflicher Handlungskompetenz umfassen sollte.

In den Gesprächen wird ferner deutlich, dass es an Benchmarks fehlt, anhand derer die Leistung der Organisation mit denen anderer Einrichtungen verglichen werden kann. Auch hier ergibt sich somit ein entsprechender Forschungs- und Entwicklungsbedarf.

- Der vorgeschlagene Kriterienkatalog wird von allen Gesprächspartnern/innen als geeignete Grundlage angesehen, um sich in den Bildungseinrichtungen mit dem Leitbild der nachhaltigen Entwicklung in systematischer Weise auseinander zu setzen, wobei sich die Lehrer eine größere Anzahl von Kriterien und Ansatzpunkten für die Planung, Durchführung und Evaluation von Bildungsprozessen wünschen. Die Vertreter/innen der nicht-schulischen Bildungsstätten schränken jedoch ein, dass die Bereitschaft, sich in dieser systematischen Weise mit diesem Thema zu beschäftigen davon abhängt, ob die jeweilige Einrichtung davon einen handfesten, nicht nur ideellen Nutzen habe oder nicht. Angesichts dessen wird der im Vorschlag gewählte Ansatz, bei der Formulierung der Kriterien und Ansatzpunkte nicht nur Agenda-Themen auszuwählen, sondern integrativ vorzugehen und vor allem auch solche Schlüsselaspekte zu berücksichtigen, die als ausschlaggebend für einen „nachhaltigen“ Erfolg der Bildungsstätten angesehen werden können, als überaus sinnvoll bewertet.
- Die Idee, in regelmäßigen Abständen in den Bildungsstätten gesonderte Nachhaltigkeitsaudits durchzuführen, bewerten alle Gesprächspartner ebenso skeptisch bis ablehnend wie die Idee einer regelmäßigen Nachhaltigkeitsberichterstattung. Begründet wird dies mit dem erwarteten großen Aufwand und dafür nicht vorhandenen Kapazitäten („Wer soll das

---

<sup>27</sup> Das Bewertungsschema sieht wie folgt aus: (a) trifft eindeutig und umfassend zu, b) es gibt positive Ansätze in vielen Bereichen, c) es gibt Ansätze in einigen Teilbereichen und d) trifft eher nicht zu. Es ähnelt im Übrigen dem aus dem SINA-Projekt. Hier werden als Antwortkategorien vorgegeben: weiß nicht, trifft nur in einzelnen Punkten zu, trifft in mehreren Punkten zu, trifft überwiegend zu, trifft völlig zu.

<sup>28</sup> Im SINA-Kriterienkatalog fehlen vergleichbare Ergebniskriterien, was als großes Defizit angesehen werden muss.

machen?“) sowie dem fehlenden Nutzen für die Einrichtungen. Sollte die Erstellung von Nachhaltigkeitsberichten vom BIBB vorgeschlagen werden, wird überwiegend dafür plädiert, diese an dem vom IUB vorgelegten integrativen Ansatz zu orientieren.

Mittels eines solchen integrativen Ansatzes ließen sich möglicherweise auch die vielfältigen Anforderungen zusammenführen und in handhabbare Checklisten zusammenfassen, die von unterschiedlichen Seiten (Kammern, Arbeitsverwaltung, BIBB etc.) an die Bildungsstätten gestellt werden.

Um der Ausrichtung der Berufsbildungsstätten am Leitbild der nachhaltigen Entwicklung Kontinuität zu verleihen, wird vorgeschlagen, externe Anreize zu schaffen. Diese könnten z.B. in einem nationalen oder internationalen Wettbewerb bestehen, in dem „nachhaltige“ Bildungseinrichtungen mit einem (zeitlich bis zur nächsten Wettbewerbsrunde begrenzten) Nachhaltigkeitsiegel oder Prädikat ausgezeichnet werden. Als wichtig wird dabei angesehen, dass ein solcher Wettbewerb von Institutionen ausgerichtet werden müsste, die in der Berufsbildung eine große Relevanz und Anerkennung aufweisen, wie z.B. das BIBB, der DIHKT, die BLK o.ä.

Detailliertere Angaben zu den ausgewählten Berufsbildungseinrichtungen, den Gesprächspartnern und Einschätzungen eines Nachhaltigkeitsaudits und einer Nachhaltigkeitsberichterstattung finden sich in den nachfolgenden Tabellen 4-3 bis 4-6.

Tabelle 4-3: Fallstudie Kompetenzzentrum für Nachhaltiges Bauen Cottbus

<b>Berufsbildungsstätte</b>	<b>Kompetenzzentrum für Nachhaltiges Bauen Cottbus</b>
<i>Kurzdarstellung</i>	Das Kompetenzzentrum ist eine überbetriebliche Ausbildungsstätte mit vielfältigen Aus-, Fort- und Weiterbildungsangeboten in den Berufen der Bauwirtschaft. Ergänzend werden u.a. berufsvorbereitende Maßnahmen, Aktivitäten zur Vermittlung von Jugendlichen in Ausbildungsverhältnisse sowie Stützunterricht durchgeführt.
<b>Ansprechpartner</b>	Herr Hickmann (Leiter)
<i>Nachhaltigkeitsrelevante Aktivitäten (Auswahl)</i>	<p>Das Kompetenzzentrum wurde im Rahmen eines vom BMBF geförderten und vom BIBB fachlich betreuten Modellvorhaben errichtet und 2001 eröffnet. Es erfügt über eine Unternehmensphilosophie, die aus der Agenda 21 abgeleitet wurde. Darin heißt es: „Unter dem speziellen Ansatz, dass Nachhaltiges Bauen für alle Phasen des Lebenszyklus von Gebäuden, von der Planung, der Erstellung über die Nutzung und Erneuerung bis zum Rückbau, eine Minimierung des Verbrauchs von Energie und Ressourcen sowie eine möglichst geringe Belastung des Naturhaushalts anstrebt, will sich das Zentrum auf diesem Gebiet langfristig zum Spezialisten für Aus- und Weiterbildung, Information und Beratung entwickeln. Das Kompetenzzentrum wird dabei durch seine Bildungsangebote in der Aus- und Weiterbildung und deren inhaltlicher Gestaltung und durch seine Aktivitäten im Bereich der Information und Beratung im Sinne der Umwelterziehung und der Umweltbildung wirksam werden und damit einen wesentlichen Beitrag zur nachhaltigen Entwicklung leisten.“<sup>29</sup></p> <p>Ökologischen Gesichtspunkte wurden bzw. werden sowohl in der Bauplanung und -ausführung als auch in der Nutzung integrativ berücksichtigt<sup>30</sup>. Das Gebäude berücksichtigt in hohem Maße ökologische Ansprüche. Stichworte hierfür sind: Wurzelkläranlage, Sonnenkollektoren, Gründach, Nutzung von Tageslicht durch transparente Gestaltung, Wärmerückgewinnung, Ergas als Heizmedium, Holz als wichtigstes konstruktives Material, natürliche bzw. erneuerbare Dämmstoffe. Die Vermeidung, Minimierung und Entsorgung von Abfällen ist in einem Abfallkonzept geregelt.</p> <p>Im Mittelpunkt des didaktischen Konzepts steht der Ansatz „Baukörper = Lehrkörper“, d.h. das Betriebsgebäude ist Lehr- und Lernobjekt. Das im Gebäude enthaltene Fachwissen ist anschaulich und „begreifbar“ in dem ökologisch gestalteten Baukörper dargestellt, fachlich aufbereitet und dokumentiert in Datensammlungen und Erfahrungsberichten sowie der Aufzeichnung von Messungen</p>

<sup>29</sup> <http://www.komzet-cottbus.de/Kompetenzzentrum/Aktuelles.htm>

<sup>30</sup> Vgl. im Folgenden Mertineit/Exner 2003, S. 140f.

	<p>und Verbräuchen. Damit verfügt das Kompetenzzentrum über ein Instrument zum Wissensmanagement, das zugleich ein interaktives, multimediales Lehren und Lernen ermöglicht.</p> <p>Das Kompetenzzentrum ist regionaler und überregionaler Impulsgeber für nachhaltiges Bauen.</p> <p>Das Kompetenzzentrum ist in der lokalen Agenda 21 aktiv und wurde im April 2003 als Ökoprot-Betrieb Cottbus 2003 ausgezeichnet.</p>
<i>Kernaussagen zu Nachhaltigkeitsindikatoren bzw. -berichterstattung</i>	<p>Das Thema nachhaltige Entwicklung stellt sich in der Bildungsstätte im Hinblick auf</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Bestehen im Wettbewerb und Reagieren auf neue Herausforderungen (z.B. neue Bestimmungen der Arbeitsverwaltung als Auftraggeber, Nachlassen des Interesses an Bauberufen bei den Jugendlichen),</li> <li>• Veränderung vom Ausbildungs- zum Bildungsdienstleister,</li> <li>• Mithilfe bei der Verbesserung der Ausbildungs- und Arbeitsplatzchancen junger Menschen in der Region sowie</li> <li>• Integration neuer Anforderungen in die Fachausbildung (nachhaltiges Bauen).</li> </ul> <p>Die Verwendung von Nachhaltigkeitsindikatoren erscheint nur sinnvoll, wenn dazu im Wesentlichen auf Daten zurückgegriffen werden kann, die ohnehin erfasst werden. Ansonsten stehen dafür keine Ressourcen zur Verfügung. Keine Behandlung von nachhaltiger Entwicklung als gesondertem Thema.</p>
<i>Aussagen zum vorgelegten Konzept</i>	<p>Das EFQM-Modell ist nicht bekannt, allerdings sind die darin verwendeten Kriterien bekannt und erscheinen plausibel. Das Konzept wird aufgrund seines integrativen Ansatzes grundsätzlich positiv eingeschätzt.</p> <p>Fehlzeiten sind insbesondere ein Thema bei Jugendlichen. Das Kompetenzzentrum bemüht sich durch besondere Maßnahmen, solche Fehlzeiten zu vermeiden.</p> <p>Der Begriff „Kunde“ hat sich in Qualitätsmanagement und Marketing inzwischen durchgesetzt.</p>
<i>Anregungen</i>	<p>Das Konzept nutzen und ausweiten, um die vielfältigen Anforderungen zusammenführen und in handhabbare Checklisten zusammenfassen, die von unterschiedlichen Seiten (Kammern, Arbeitsverwaltung, BIBB etc.) an die Bildungsstätten gestellt werden. Dies hätte einen realen Nutzen für die Bildungsstätten. Marketing wird zunehmend wichtig.</p>

Tabelle 4-4: Fallstudie Ausbildungszentrum der Hamburgischen Electricitäts-Werke AG

<b>Berufsbildungsstätte</b>	<b>Ausbildungszentrum der Hamburgischen Electricitäts-Werke AG</b>
<i>Kurzdarstellung</i>	Das Ausbildungszentrum der HEW ist eine betriebliche Ausbildungsstätte, in der in kaufmännischen sowie in Metall- und Elektroberufen ausgebildet wird.
<i>Ansprechpartner</i>	Herr Schmidt (Leiter)
<i>Nachhaltigkeitsrelevante Aktivitäten (Auswahl)</i>	<p>Die Berücksichtigung des Umweltschutzes in der Berufsausbildung begann Ende der 80er Jahre und wurde im Rahmen eines vom BIBB geförderten und fachlich betreuten Modellversuchs (1992 – 1995) forciert und konzeptionell weiterentwickelt. Seit dieser Zeit hat der Umweltschutz Eingang in alle Ausbildungsberufe gefunden.</p> <p>Anknüpfungspunkte für die Berücksichtigung des Umweltschutzes in der Berufsausbildung finden sich im Gebäude des Berufsausbildungszentrums selbst, in dem ökologische Aspekte eine große Rolle spielen. Es verfügt u.a. über Sonnenkollektoren, Solarzellen, Wärmetauscher, eine Regenwassernutzung sowie eine passive Sonnenenergienutzung.</p> <p>In didaktischer Hinsicht bilden betriebliche Alltagssituationen den zentralen Ausgangs- und Bezugspunkt. In der Auseinandersetzung damit erwerben die zukünftigen Betriebsangehörigen nicht nur Umweltkompetenz, sondern darüber hinaus weitere Schlüsselqualifikationen, wie Kommunikations- und Teamfähigkeit, Methoden- und Problemlösungskompetenz sowie die Fähigkeit zum vernetzten Denken. Im Zuge der Integration des Umweltschutzes in die Berufsausbildung der HEW wurden zahlreiche Aktivitäten durchgeführt. Dazu gehört</p>

	<p>auch die bundesweit erste ökologisch orientierte Juniorenfirma.</p> <p>In den letzten Jahren hat sich der Schwerpunkt des Interesses mehr und mehr in Richtung einer qualitativ weiter verbesserten Förderung von beruflicher Handlungskompetenz und Berufsfähigkeit verlagert, ohne dabei allerdings das Thema Umweltschutz zu vernachlässigen. Mit innovativen Konzepten wird versucht, neuen Herausforderungen seitens der Jugendlichen, didaktisch-methodischer, fachlicher und technologischer Neuerungen sowie betrieblicher und gesellschaftliche Veränderungen (Europäisierung, Globalisierung) in der Ausbildung Rechnung zu tragen. U.a. haben alle Auszubildenden Gelegenheit, an einem berufs- und lehrjahrübergreifenden Projekt teilzunehmen. Dazu gehören Sportgruppen ebenso wie eine Arbeitssicherheitsgruppe, eine Gruppe Gebärdensprache, eine IT-Gruppe, die Juniorenfirma, eine Azubi-Zeitung und eine Theatergruppe. Zur Weiterentwicklung des Bildungskonzeptes und zur Messung des Lernerfolgs wird u.a. gezielt mit Universitäten zusammengearbeitet. Lehr-/Lern-Konzepte und Erfahrungen werden in einer hauseigenen Veröffentlichungsreihe dokumentiert.</p> <p>Es findet eine kontinuierliche Förderung der Kompetenzen der Ausbilder/innen statt mit dem Ziel „Methodensouveränität“.</p> <p>Der Aufbau einer Lernplattform ist in Vorbereitung.</p>
<i>Kernaussagen zu Nachhaltigkeitsindikatoren bzw. -berichterstattung</i>	<p>Das Thema nachhaltige Entwicklung stellt sich in der Bildungsstätte im Hinblick auf</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Sicherstellung der Zukunftsfähigkeit sowie</li> <li>• Verbesserung der Ausbildungs- und Arbeitsplatzchancen junger Menschen durch eine qualitativ hochwertige Ausbildung.</li> </ul> <p>Die Verwendung von Nachhaltigkeitsindikatoren erscheint nur sinnvoll, wenn ein Nutzen abgeleitet werden kann; dieser ist derzeit jedoch nicht gegeben. Eine regelmäßige Nachhaltigkeitsberichterstattung erscheint als zu aufwändig und nicht hilfreich. Es stehen dafür keine Ressourcen zur Verfügung. Keine Behandlung von nachhaltiger Entwicklung als gesondertem Thema.</p>
<i>Aussagen zum vorgelegten Konzept</i>	<p>Das EFQM-Modell ist nicht bekannt.</p> <p>Das Konzept wird aufgrund seines integrativen Ansatzes grundsätzlich positiv eingeschätzt, allerdings müsste der Begriff nachhaltige Entwicklung operationalisiert werden.</p> <p>Die im Konzept vorgesehenen Dokumentationen liegen nicht vor und erscheinen zu aufwändig.</p>
<i>Anregungen</i>	keine

Tabelle 4-5: Fallstudie Berufsvorbereitungs- und Ausbildungszentrum Lübeck-Innenstadt (BALI/JAW)

<b>Berufsbildungsstätte</b>	<b>Berufsvorbereitungs- und Ausbildungszentrum Lübeck-Innenstadt (BALI/JAW)</b>
<i>Kurzdarstellung</i>	<p>Das BALI/JAW ist eine außerbetriebliche Ausbildungsstätte. Es bietet in 15 handwerklichen und gastronomischen Berufe für benachteiligte Jugendliche verschiedene Angebote zur Berufsvorbereitung. Im Anschluss an die Berufsvorbereitung schließt sich eine Berufsausbildung zum/zur Werker/in bzw. Helfer/in oder eine betriebliche Vollausbildung an. Jungen Erwachsenen wird eine Betreuung in hauseigenen Internaten und Wohnheimen angeboten.</p>
<i>Ansprechpartnerin</i>	Frau Woitke (stellvertretende Leiterin)
<i>Nachhaltigkeitsrelevante Aktivitäten (Auswahl)</i>	<p>Das BALI/JAW verfügt über ein validiertes Umweltmanagementsystem nach EMAS.</p> <p>Ausgehend von seinem Umweltmanagementsystem und mit Bezug darauf werden Umweltschutzaspekte in die verschiedenen Bildungsmaßnahmen integriert. Das BALI/JAW weist eine starke soziale Orientierung auf und kooperiert mit mehreren europäischen Partnern.</p> <p>Seit Mitte 2002 führt das BALI/JAW zusammen mit einer Lübecker sowie einer dänischen Partnereinrichtung ein grenzüberschreitendes EU-Projekt durch, dessen Ziel es ist, die Ausbildungs- und Arbeitsmarktchancen junger Menschen u.a. durch die Förderung nachhaltigkeitsrelevanter Kompetenzen (Mobilität, interkulturelle Kompetenz u.a.) zu verbessern.</p>

<i>Kernaussagen zu Nachhaltigkeitsindikatoren bzw. -berichterstattung</i>	<p>Das Thema nachhaltige Entwicklung stellt sich im BALI/JAW vor allem im Hinblick auf</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Bestehen im Wettbewerb und Reagieren auf neue Herausforderungen (z.B. neue Bestimmungen der Arbeitsverwaltung als Auftraggeber, demografischer Wandel),</li> <li>• Mithilfe bei der Verbesserung der Ausbildungs- und Arbeitsplatzchancen junger Menschen in der Region.</li> </ul> <p>Die Verwendung von Nachhaltigkeitsindikatoren wird dann als sinnvoll angesehen, wenn diese im Sinne eines integrierten Managementsystems berücksichtigt werden können und der Nutzen für die Einrichtung sichtbar ist.</p> <p>Aufwändige gesonderte Ansätze werden sich auf Dauer nicht durchsetzen. Keine Behandlung von nachhaltiger Entwicklung als gesondertem Thema.</p>
<i>Aussagen zum vorgelegten Konzept</i>	<p>Das EFQM-Modell ist bekannt und wird im BALI/JAW eingesetzt.</p> <p>Das Konzept wird aufgrund seines integrativen Ansatzes grundsätzlich positiv und als anregend für die Auseinandersetzung mit dem Leitbild der nachhaltigen Entwicklung im BALI/JAW eingeschätzt.</p> <p>Die im Rahmen des Schnell-Checks erzielten Ergebnisse sollten ggf. nach Kriterien differenziert und analog zum Ampel-System farblich ausgewiesen werden, so dass Stärken und Verbesserungsbereiche auf einen Blick sofort sichtbar werden.</p> <p>Im Maximalkonzept sollte die aus dem EFQM-Modell bekannte RADAR-Logik zur Anwendung kommen.</p>
<i>Anregungen</i>	<p>Für Berufsbildungsstätten, die sich derzeit auf den Bereich der Berufsvorbereitung und -ausbildung konzentrieren, ist es wichtig, den demografischen Wandel zu beachten und darauf zu reagieren.</p>

Tabelle 4-6: Fallstudie Oberstufenzentrum Bürowirtschaft und Dienstleistungen, Berlin

<b>Berufsbildungsstätte</b>	<b>Oberstufenzentrum Bürowirtschaft und Dienstleistungen, Berlin (OSZ)</b>
<i>Kurzdarstellung</i>	Das OSZ ist eine berufsbildende Schule. Schwerpunkt ist die vollzeitschulischen Ausbildung für Bürokaufleute und Kaufleute für Bürokommunikation.
<i>Ansprechpartner</i>	Herren Griesehop, Lemke, Marien, Wolter (Lehrer)
<i>Nachhaltigkeitsrelevante Aktivitäten (Auswahl)</i>	<p>Die Schüler/innen arbeiten in einem Modellunternehmen, auf das sich alle Fächer (berufsbildende wie allgemeinbildende) zeitgleich und inhaltlich beziehen. Nachdem die Schüler/innen in den ersten Ausbildungsjahren bereits einige kleine Projekte zur Umweltbildung durchgeführt haben und dadurch für Umweltfragen sensibilisiert sind, wird im dritten Jahr das Projekt „Die Bario OHG unterzieht sich dem EG-Öko-Audit-Verfahren“ durchgeführt. Es wurde im Rahmen des BLK-Programms 21 - Bildung für eine nachhaltige Entwicklung entwickelt, an dem sich das OSZ seit dem Schuljahr 1998/1999 beteiligt. Es ist verbindlich im 3. Ausbildungsjahr der vollzeitschulischen Ausbildung integriert. Im Mittelpunkt stehen insbesondere die Förderung von beruflichen Fachkompetenzen (u.a. Umweltwissen, Umweltmanagement- und ökologische Analyseinstrumente, Produktlinienanalyse und Ökobilanzen) und Methodenkompetenzen (u.a. selbstständige Informationsbeschaffung und englische Korrespondenz zur Anforderung von Umwelterklärungen bei multinationalen Konzernen).</p> <p>Zur Integration der Lehrerschaft in den Prozess sind Veranstaltungen zur Schulentwicklung durchgeführt worden. Daraus hat sich eine Schulentwicklungsgruppe gebildet, die die ersten Schritte auf dem Weg zur Durchführung eines Nachhaltigkeitsaudits der Schule gemacht hat. Ausgehend vom Unterricht im Modellunternehmen sollen auch die anderen Fächer ihre Themen unter dem Aspekt der Zukunftsfähigkeit betrachten. Dabei ist einerseits an eine „Ent-rümpelung“ der Lehrpläne gedacht, andererseits kann ein Einstieg in die Lernfelder unternommen werden.</p> <p>Das OSZ ist an dem Projekt SINA – Schulische Indikatoren für Nachhaltigkeitsaudits -beteiligt.</p>

<i>Kernaussagen zu Nachhaltigkeitsindikatoren bzw. -berichterstattung</i>	<p>Das Thema nachhaltige Entwicklung stellt sich im OSZ in erster Linie im Hinblick auf</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• die Beteiligung der Schule an gesellschaftlichen Prozessen (Agenda 21),</li> <li>• die Berücksichtigung des Leitbilds der nachhaltigen Entwicklung im Zuge der Schulentwicklung sowie</li> <li>• die Förderung von Gestaltungskompetenz der Auszubildenden durch neue Inhalte und Methoden.</li> </ul> <p>Die Überlegungen des OSZ zu Nachhaltigkeitsindikatoren finden sich im SINA-Kriterienkatalog wieder.</p>
<i>Aussagen zum vorgelegten Konzept</i>	<p>Das EFQM-Modell ist nicht bekannt.</p> <p>Das Konzept wird aufgrund seines integrativen Ansatzes grundsätzlich positiv eingeschätzt, allerdings sollte das Kriterium Prozesse zu Lasten der Kriterien Führung sowie Politik und Strategie („Überbau“) stärker betont und mit mehr Teilkriterien unterlegt werden.</p> <p>Die Überlegungen des OSZ sind in den SINA-Kriterienkatalog eingeflossen.</p>
<i>Anregungen</i>	<p>Um der Ausrichtung der Berufsbildungsstätten am Leitbild der nachhaltigen Entwicklung Kontinuität zu verleihen, ist es sinnvoll, externe Anreize zu schaffen. Diese könnten z.B. in einem Wettbewerb bestehen, in dem „nachhaltige“ Bildungseinrichtungen mit einem (zeitlich bis zur nächsten Wettbewerbsrunde begrenzten) Nachhaltigkeitssiegel oder -prädikat ausgezeichnet werden. Dieser Wettbewerb müsste von Institutionen ausgerichtet werden, die in der Berufsbildung eine große Relevanz und Anerkennung aufweisen, wie z.B. das BIBB, der IHKT, die BLK o.ä.</p> <p>Das Konzept sollte mit dem SINA-Kriterienkatalog abgestimmt werden.</p>

## 4.4 Bewertung der Daten und Auswertung der Erfahrungen

### 4.4.1 Schlussfolgerungen aus der Praxisabstimmung

Zusammengefasst lassen sich aus der Praxisabstimmung folgende Schlussfolgerungen ziehen:

1. Die Bedeutung des Leitbilds der nachhaltigen Entwicklung wird anerkannt.
2. Der im Konzept dieser Machbarkeitsstudie verfolgte Ansatz, Nachhaltigkeit als integrativ zu berücksichtigende Management- und Bildungsaufgabe im Sinne von Zukunftsfähigkeit und Wettbewerbsfähigkeit, sozialer und ökologischer Verantwortung, Steigerung der Bildungsqualität sowie Dauerhaftigkeit zu verstehen, wird bestätigt. Die Bereitschaft, Nachhaltigkeit als gesondertes Thema zu behandeln und das Handeln der Bildungsstätten einzig an Agenda-Themen zu orientieren, ist demgegenüber nicht gegeben.<sup>31</sup>
3. Integratives Vorgehen bedeutet u.a., dass Nachhaltigkeit nicht immer in den Kriterien explizit benannt wird. D.h. beispielsweise, wenn Aspekte nachhaltiger Entwicklung im Leitbild der Bildungsstätte enthalten sind, dann wird – sofern es konsequent umgesetzt wird - dies auch in darauf abgestimmten Umsetzungs- und Kommunikationsprozessen berücksichtigt, ohne dass dies ständig erwähnt werden müsste. Eine explizite Erwähnung finden Nachhaltigkeitsaspekte demgegenüber in den Ansatzpunkten.
4. Das EFQM-Modell stellt einen geeigneten Orientierungsrahmen für den Aufbau und die Systematisierung eines Katalogs von Nachhaltigkeitskriterien für Einrichtungen der beruflichen Bildung dar.

Es

- gewährleistet, dass Nachhaltigkeit in allen relevanten Bereichen organisationalen Handelns berücksichtigt wird;
- zeigt Wechselwirkungen zwischen den Bereichen auf;
- betont die Bedeutung vollständiger Prozesse mit klaren Zielvorgaben (Vorgaben – Umsetzung - Überprüfung – neue Vorgaben);
- ermöglicht organisationales Lernen.

<sup>31</sup> Dies gilt für berufsbildende Schulen eher in eingeschränktem Maße.

5. Der Kriterienkatalog ist kompatibel mit allen relevanten Managementinstrumenten und bietet für deren Berücksichtigung einen geeigneten Rahmen (Stichwort: *integriertes Management*).
6. Der Kriterienkatalog stellt eine im Hinblick auf Nachhaltigkeit pointierte und in seiner Komplexität „abgespeckte“ Version des EFQM-Modells dar. Interessierten ist es relativ leicht möglich, zu einem späteren Zeitpunkt auf das Gesamt-Modell umzusteigen.
7. Die Verwendung von Kriterien erscheint der Situation in den Bildungsstätten angemessener zu sein als kennzahlenähnliche Indikatoren. Letztere können derzeit als nur für Teilbereiche (z.B. Betriebsökologie) als sinnvoll erachtet werden, aber auch da lassen sich örtliche Bedingungen oftmals nur unzureichend miteinander vergleichen.
8. Da sich der vorliegende Kriterienkatalog dem Auftrag entsprechend auf die Nachhaltigkeit von Berufsbildungseinrichtungen bezieht, richtet er sich in erster Linie an Einrichtungsleiter/innen und Führungskräfte, weniger an Ausbilder/innen und Lehrer/innen sowie Auszubildende bzw. Schüler/innen. Er ist zwar geeignet, Berufsbildungsprozesse im Gesamtgefüge einer Einrichtung zu verorten und Anforderungen an die Planung, Durchführung und Evaluation von Bildungs- bzw. Unterrichtsprozessen zu formulieren, er gibt jedoch keine konkreten Hinweise auf der Ebene der didaktisch-methodischen Gestaltung von Lehr-/ Lernprozessen.
9. Der Kriterienkatalog ist vornehmlich ein Instrument der Selbstbewertung und sollte aus Sicht der Praxisvertreter/innen auch so verstanden werden. Dadurch, dass er einen klaren Orientierungsrahmen mit konkreten Forderungen bietet, sind die Bemühungen und Aktivitäten von Bildungsstätten auf dem Weg zu einer nachhaltigen Entwicklung jedoch miteinander vergleichbar.
10. Der Kriterienkatalog kann von Bildungseinrichtungen sowohl im Sinne eines Initial-Checks für eine erste grobe Orientierung genutzt werden als auch als dauerhaft einsetzbares Steuerungsinstrument. Die Unterscheidung erfolgt durch die Berücksichtigung der Ansatzpunkte und das Bewertungssystem, das im zweiten Fall komplexer und anspruchsvoller ist.
11. Die Bereitschaft zu einer regelmäßigen Nachhaltigkeitsberichterstattung ist umso geringer je aufwändiger das Verfahren ist. Eine enge Orientierung der Nachhaltigkeitsberichterstattung am vorliegenden Kriterienkatalog erscheint daher am ehesten geeignet, Bildungsstätten dazu zu motivieren, die (Fach-) Öffentlichkeit über ihren Beitrag zu einer nachhaltigen Entwicklung zu informieren. Dies kann durch die Schaffung von Anreizen z.B. in Form regelmäßiger Wettbewerbe und der Verleihung von zeitlich begrenzten „Nachhaltigkeits-Siegeln“ unterstützt werden.
12. Durch die Notwendigkeit, messbare Erfolgsindikatoren zu benennen, anhand derer die Nachhaltigkeitsaktivitäten von Berufsbildungsstätten, insbesondere die Ergebnisse von Lehr-/Lernprozessen in Ausbildung und Unterricht, überprüfbar gemacht werden können, besteht die Chance, die Diskussion um eine Berufsbildung für nachhaltige Entwicklung mit anderen Diskussionssträngen beruflicher Bildung (Qualitätsdebatte, Diskussion über Kompetenzentwicklung und deren Überprüfung) zu verknüpfen.



## 4.4.2 Merkmale des Kriterienkatalogs

### *Wie ist der Kriterienkatalog aufgebaut?*

Der im Hinblick auf die in den Abstimmungsgesprächen gemachten Anmerkungen überarbeitete Kriterienkatalog besteht aus 21 Kriterien, die nach den neun Kriterien des EFQM-Modells gegliedert sind.<sup>32</sup>

- Führung
  1. Die Führungskräfte entwickeln das Leitbild der Bildungsstätte unter Bezugnahme auf das Leitbild der nachhaltigen Entwicklung. Sie fördern dessen Umsetzung und sorgen dafür, dass es regelmäßig aktualisiert wird.
  2. Die Führungskräfte arbeiten mit externen Interessengruppen zusammen.
  3. Die Führungskräfte motivieren und unterstützen die Mitarbeiter/innen bei der Umsetzung des Leitbilds in der Praxis durch persönliches Engagement.
  4. Die Führungskräfte erkennen gesellschaftliche Herausforderungen und Trends und greifen diese in der Bildungsstätte offensiv auf.
- Politik und Strategie
  5. Zur Umsetzung des Leitbilds werden Handlungsgrundsätze (Politik) und eine Handlungsstrategie der Bildungsstätte festgelegt, organisatorisch verankert, umgesetzt, regelmäßig bewertet und aktualisiert.
  6. Die Handlungsgrundsätze und -strategien beruhen auf den gegenwärtigen und zukünftigen Erwartungen der Interessengruppen.
  7. Durch definierte Prozesse wird geregelt, wie organisationsspezifische Nachhaltigkeitsaspekte identifiziert, berücksichtigt und kontinuierlich umgesetzt bzw. verbessert werden.
- Mitarbeiter/innen
  8. Die Personalplanung erfolgt im Hinblick auf die strategische Ausrichtung der Bildungsstätte. Die Kompetenzen der Mitarbeiter/innen werden ermittelt, ausgebaut und aufrechterhalten. Dies gilt insbesondere bzgl. der Anwendung und Umsetzung des Leitbilds der nachhaltigen Entwicklung im Rahmen beruflicher Tätigkeiten.
  9. Es gibt Regelungen, die sicherstellen, dass sich die Mitarbeiter/innen an der Umsetzung organisationsspezifischer Nachhaltigkeitsaspekte in der Bildungsstätte beteiligen.
  10. Die Eigenverantwortlichkeit der Mitarbeiter/innen wird gefördert und anerkannt.
- Partnerschaften und Ressourcen
  11. Im Zuge der Umsetzung und Fortentwicklung der Nachhaltigkeitsaktivitäten der Bildungsstätte wird mit externen Partnern systematisch kommuniziert und kooperiert.
  12. Die Finanzstrategie zielt auf eine langfristige Handlungsfähigkeit der Bildungsstätte. Für die Umsetzung der von der Bildungsstätte definierten Nachhaltigkeitsziele werden Finanzmittel bereit gestellt.
  13. Die Bewirtschaftung von Gebäuden, Maschinen, Geräten, Werkzeugen und Material sowie die Gestaltung des Außengeländes erfolgen umwelt- und ressourcenschonend. In Büros und Werkstätten werden umwelt- und sozialverträgliche Technologien eingesetzt.
  14. Die Bildungsstätte verfügt über ein Wissensmanagementsystem.
- Prozesse
  15. Die für die Realisierung der Politik und Strategie der Bildungsstätte relevanten Prozesse werden identifiziert, systematisch gestaltet und umgesetzt, regelmäßig überprüft, bewertet und verbessert.

---

<sup>32</sup> Vgl. die Teile II und III dieser Machbarkeitsstudie.

16. Bei der Entwicklung bzw. Erstellung von Produkten und (Bildungs-) Dienstleistungen - insbesondere Ausbildung bzw. Unterricht - sowie deren Fortentwicklung werden Anforderungen einer nachhaltigen Entwicklung bzw. der Berufsbildung für nachhaltige Entwicklung systematisch berücksichtigt.
  17. Die Beziehungen zu Auftraggebern, dem Träger der Bildungsstätte, zu Auszubildenden bzw. Schülern/innen, Eltern, Betrieben und berufsbildenden Schulen werden systematisch gepflegt und vertieft.
- Kundenbezogene Ergebnisse
    18. Regelmäßig durchgeführte Erhebungen zeigen, dass die Auszubildenden bzw. Schüler/innen sowie weitere Kunden (vor allem Auftraggeber, der Träger der Bildungsstätte, Betriebe und berufsbildende Schulen sowie Eltern) die Bildungsstätte positiv wahrnehmen.
  - Mitarbeiterbezogene Ergebnisse
    19. Direkt erhobenes Mitarbeiterfeedback (z.B. Mitarbeitergespräche, -befragungen) und indirekte Indikatoren zeigen, dass die Mitarbeiter/innen die Bildungsstätte, die Arbeitsbedingungen und ihre eigene Situation positiv bewerten.
  - Gesellschaftsbezogene Ergebnisse
    20. Messergebnisse (z.B. Umfragen, Berichte, Presseartikel, öffentliche Veranstaltungen, Leistungsvergleiche) dokumentieren, dass die Bildungsstätte einen sichtbaren Beitrag zur nachhaltigen lokalen bzw. regionalen Entwicklung leistet und sie von der Öffentlichkeit positiv wahrgenommen wird.
  - Schlüsselergebnisse
    21. Die Schlüsselergebnisse der Berufsbildungsstätte sind positiv.

Zu jedem Kriterium sind mögliche Ansatzpunkte formuliert, die zum einen erläutern, was mit dem Kriterium jeweils gemeint ist, und zum anderen eine Orientierungshilfe für eine umfassende Ausfüllung des jeweiligen Kriteriums bieten (vgl. Teil III).

#### *Welche Logik steht hinter dem Modell?*

Bildungsstätten werden als Organisation betrachtet, und zwar als ganze sowie in ihrer Struktur. Die wichtigsten Bezugspunkte sind die (angestrebten) Ergebnisse der Bildungsstätte (Kriterien 18 bis 21). Was als Ziel angestrebt wird, ist aus dem Leitbild (Kriterium 1) abzuleiten. Auf der Grundlage dieses Leitbilds und einer Umfeldanalyse (Kriterien 2 und 4), wobei u.a. die Erwartungen bzw. Forderungen von Auftraggebern und (ausbildungs-) rechtliche Vorgaben zu berücksichtigen sind, werden entsprechend der identifizierten Anforderungen und unter Nutzung des internen Know-hows Handlungsgrundsätze der Bildungsstätte festgelegt; über die Strategieformulierung wird die Organisation auf die Erreichung der strategischen Ziele ausgerichtet (Politik und Strategie, Kriterien 5, 6 und 7).

Um die Strategie zu entwickeln und umzusetzen, ist eine klare Gesamtorganisation (Aufbau und Ablauforganisation) notwendig. Diese (vorhandene und vorausgesetzte) Organisation wird unter strategischen Aspekten weiterentwickelt. Im Rahmen der Gesamtorganisation spielt das Prozessmanagement eine besondere Rolle (Kriterien 15 und 16). Zur Realisierung der Strategie werden Ressourcen benötigt (Mitarbeiter/innen sowie Partnerschaften und Ressourcen, Kriterien 8 bis 14), wobei für wissensbasierte Einrichtungen dem Zusammenhang zwischen den Kriterien 14 und 8 eine besondere Bedeutung zukommt. Die Umsetzung erfolgt auf der Basis von Zielvereinbarungsprozessen, deren Resultate regelmäßig rückgemeldet, analysiert und bewertet werden (Kriterium 15).

Die im Sinne der Strategie gut eingesetzten Ressourcen erzeugen über die Prozesse den Nutzen der Organisation für ihr Umfeld. Das schlägt sich zunächst in der Zufriedenheit der Kunden und der Mitarbeiter/innen nieder, schafft gesellschaftliche Akzeptanz und erzeugt damit letztlich die tatsächlichen Geschäftsergebnisse, die den angestrebten Ergebnissen mehr oder weniger entsprechen (Kriterien 18 bis 21). Damit schließt sich der Kreis.

Aus der Abweichung der erreichten von den angestrebten Ergebnissen ergibt sich die Notwendigkeit bzw. Chance der Verbesserung und damit des Lernens. Die Organisation wird zur ler-

nenden (besser noch intelligenten) Organisation, die in einem wohlverstandenen Wechselspiel mit der Umwelt zur Nachhaltigkeit beiträgt.

#### *Wie kann mit dem Kriterienkatalog gearbeitet werden?*

Der gesamte Kriterienkatalog und das diesem zugrundeliegende Konzept (s.o.) ist auf eine nachhaltige Entwicklung der Bildungsstätte hin ausgerichtet. Zwar wird vorgegeben, was von einer Berufsbildungseinrichtung im Hinblick auf eine nachhaltige Entwicklung erwartet wird und wie sie dabei systematisch vorgehen könnte. *Wie* die Einrichtung dies macht, welche Schwerpunkte sie setzt, welche Ziele sie formuliert, mit welchen Strategien sie diese umsetzt und wie sie ihren Erfolg misst, um daraus Stärken und Verbesserungsbereiche abzuleiten, die wiederum in die Zielformulierung eingehen usw., bleibt jeder Einrichtung selbst überlassen.

Im Rahmen des *initialen Nachhaltigkeits-Checks für Berufliche Bildungsstätten* werden dem/der Nutzer/in die 21 Kriterien zur Verfügung gestellt, die anhand des einfachen Bewertungsschemas

- o trifft eindeutig und umfassend zu,
- o es gibt positive Ansätze in vielen Bereichen,
- o es gibt Ansätze in einigen Teilbereichen,
- o trifft eher nicht zu.

im Rahmen einer ersten Selbsteinschätzung näherungsweise eingeschätzt werden können. Bereits auf dieser noch sehr allgemeinen Ebene lassen sich Stärken und Verbesserungsbereiche identifizieren, die von den Bildungsstätten genutzt werden können.

Diejenigen Bildungseinrichtungen, die sich eingehender mit der Thematik befassen wollen, verwenden den *Leitfaden zur Selbstbewertung der nachhaltigen Entwicklung in Beruflichen Bildungsstätten*. Dieser enthält neben den Kriterien und den jeweiligen Ansatzpunkten eine Einführung in das dem Konzept zugrundeliegende Modell sowie detailliertere und für das Lernen der Organisation nutzbarere Bewertungsvorschläge.

Kernstück der Bewertung der Befähiger-Kriterien (Kriterien 1 bis 17) ist die sogenannte RA-DAR-Logik (vgl. oben, Abb. 2-2). Dabei handelt es sich um einen Regelkreis, der besagt: Die beabsichtigten Ergebnisse (Results) werden auf der Basis eines fundierten Vorgehens (Approach), in eingeführter und systematischer Weise umgesetzt (Deployment). Fundiertes Vorgehen meint, das Vorgehen ist klar begründet, basiert auf definierten Prozessen und ist auf alle relevanten Interessengruppen ausgerichtet. Integriert heißt, das Vorgehen unterstützt Politik und Strategie und ist – wo angemessen – mit anderen Vorgehensweisen verknüpft. Eine eingeführte und strukturierte Umsetzung bedeutet, das Vorgehen ist in allen relevanten Bereichen eingeführt; es wird strukturiert umgesetzt, wobei geplant und methodisch fundiert vorgegangen wird. Die Wirksamkeit der umgesetzten Vorgehensweise wird regelmäßig gemessen, überprüft und bewertet (Assessment und Review). Dabei werden beste Praktiken und Verbesserungspotenziale identifiziert. Die Erkenntnisse aus Messung und Lernen werden analysiert und dienen zur Identifikation, Priorisierung, Planung und Einführung von Verbesserungen. Daraus können wiederum neue Ziele abgeleitet werden usw. D.h., es findet organisationales Lernen statt.

Die Ergebnis-Kriterien (Kriterien 18 bis 21) werden im Hinblick auf Trends , Ziele, Vergleiche, Ursachen und Umfang bewertet. Diese werden wie folgt bewertet:

- Trends: sind positiv und/ oder es liegt eine nachhaltig gute Leistung vor.
- Ziele: sind erreicht und angemessen.
- Vergleiche: die Ergebnisse fallen im Vergleich mit anderen und/oder mit den besten Berufsbildungsstätten gut aus.
- Ursachen: die Ergebnisse sind auf das Vorgehen zurückzuführen.
- Umfang: die Ergebnisse beziehen sich auf alle relevanten Bereiche und sind angemessen segmentiert, z.B. nach Kundengruppen oder Dienstleistungsbereichen.

Eine Punktebewertung, wie sie im EFQM-Modell vorgesehen ist, erscheint für die Selbstbewertung der Nachhaltigkeit von Berufsbildungseinrichtungen als zu aufwändig, so dass davon abgesehen werden sollte.

Im Hinblick auf die *Nachhaltigkeitsberichterstattung* schlagen wir vor, dafür die 21 Kriterien als Gliederungsstruktur zugrunde zu legen,

#### **4.5 Weiterführende Vorschläge und Empfehlungen**

*Welche Vorschläge bzw. Empfehlungen können für das weitere Vorgehen unterbreitet werden?*

Für das weitere Vorgehen schlagen wir Folgendes vor:

1. Da eine vollständige Ausarbeitung und Erprobung der Instrumente im Zuge der Durchführung der Machbarkeitsstudie nicht möglich war, sollten der initiale Nachhaltigkeits-Check und der Leitfaden in einem nächsten Schritt in Pilot-Einrichtungen erprobt, überarbeitet, angepasst und vervollständigt werden. Dabei kann u.a. auf den Kreis der Berufsbildungsstätten mit ganzheitlichen Bildungskonzepten zurückgegriffen werden, der ggf. gezielt um weitere interessierte Einrichtungen erweitert wird. Sofern es sich dabei um Bildungsstätten handelt, die bereits mit dem EFQM-Modell arbeiten, schlagen wir vor, dass sie die im Leitfaden benannten Ansatzpunkte in ihren bereits bestehenden Katalog integrieren.
2. Bei der Erprobung des Leitfadens und im Zuge der Nachhaltigkeitsberichterstattung sollten die Bildungseinrichtungen systematisch - evtl. im Rahmen eines Modellversuchs - unterstützt werden. Auf jeden Fall sollte ein Beratungsteam gebildet werden, das Vertreter/innen interessierter Bildungsstätten auf den Umgang mit dem Leitfaden vorbereitet und betreut.
3. Um zu gewährleisten, dass das Instrument in regelmäßigen Abständen aktualisiert und weiterentwickelt wird, die Qualität des Instruments dauerhaft sicher gestellt und Interessierte beraten werden können, sollte eine Expertengruppe „Nachhaltigkeit in Beruflichen Bildungsstätten“ (NBB) gebildet werden.
4. Der Kriterienkatalog ist bildungsstättentypübergreifend angelegt und bedarf in Zukunft einer bildungsstättenspezifischen Konkretisierung. In der Praxisabstimmung hat sich gezeigt, dass sich außer- und überbetriebliche Bildungsstätten relativ gut miteinander vergleichen lassen, während die spezifischen Bedingungen in berufsbildenden Schulen und betrieblichen Ausbildungszentren differenziertere Betrachtungen notwendig machen. Für berufsbildende Schulen ist ein Abgleich mit dem SINA-Kriterienkatalog zu leisten bzw. es ist zu klären, welches der beiden Systeme für berufsbildende Schulen am geeignetsten ist.
5. Die Ansatzpunkte sollten durch Beispiele guter Praxis sowie durch Links auf relevante Internetseiten ergänzt werden. Dadurch ließen sich die Ansatzpunkte konkretisieren, es würden Hinweise und Instrumente für die Realisierung gegeben, und es ließe sich aus Praxiserfahrungen anderer lernen.
6. Der Kriterienkatalog berücksichtigt nicht die spezifischen Anforderungen, die im Rahmen konkreter beruflicher Tätigkeiten an die Kompetenzen der jeweiligen Akteure gestellt werden. Insofern bedarf es domänenspezifischer Konkretisierungen, wobei hier sinnvoller Weise ein Bezug zu den Schwerpunkten der Nachhaltigkeitsstrategie der Bundesregierung (oder anderer als für die Berufsbildung für nachhaltige Entwicklung als strategisch bzw. als Kontextbedingung relevant erachteter Empfehlungen/Beschlüsse politikberatender Gremien oder des Deutschen Bundestages) hergestellt werden sollte. Das gilt insbesondere für die Kriterien 8 (Kompetenzen der Mitarbeiter/innen), 16 (Bildungsprozesse) sowie die Kriterien 18 (kundenbezogene Ergebnisse), 20 (gesellschaftsbezogene Ergebnisse) und 21 (Schlüsselergebnisse). Hierbei kann im Übrigen sehr gut an die Ergebnisse der vom BIBB durchgeführten Akteurskonferenzen angeknüpft werden.
7. Die notwendige Präzisierung der Erfassung und Bewertung der Nachhaltigkeit der (Bildungs-) Prozesse erfolgt zusätzlich auf Basis der Diskussion über nationale Bildungsstandards.

Im Rahmen der Debatte über „gute Bildung“ ist gegenwärtig davon die Rede, dass sich die Bildungspolitik und die Schulentwicklung am „Output“ orientieren mögen, d.h. an den

Leistungen der Schule, vor allem an den Lernergebnissen der Schüler/innen.<sup>33</sup> Der Output von Bildungssystemen umfasst neben der Vergabe von Zertifikaten im Wesentlichen den Aufbau von Kompetenzen, Qualifikationen, Wissensstrukturen, Einstellungen, Überzeugungen, Werthaltungen – also von Persönlichkeitsmerkmalen, mit denen die Basis für ein lebenslanges Lernen zur persönlichen Weiterentwicklung und gesellschaftlichen Beteiligung gelegt ist. Diese „Outputorientierung“, die sich zunächst an allgemeine Bildungsziele orientiert, ist mit der Idee der Nachhaltigkeit zu verknüpfen. Anders formuliert: Wenn im Rahmen des in dieser Studie vorgelegten Konzepts die Bildungsprozesse in Berufsbildungsstätten bewertet werden, ist es sinnvoll, die Diskussion über nationale Bildungsstandards zu berücksichtigen.

Eine detaillierte Auseinandersetzung über mögliche Verknüpfungspotenziale zwischen einer nachhaltigen Bewertung der Bildungsstätten in der beruflichen Bildung und der Diskussion über nationale Bildungsstandards war im Rahmen der Machbarkeitsstudie nicht möglich. Aus Gründen der (bildungs-) politischen Akzeptanz sowie aus pragmatischen Gründen erscheint es lohnenswert, die Vernetzungs- und Verknüpfungspotenziale gesondert zu untersuchen und die Implikationszusammenhänge bei der Weiterentwicklung des Nachhaltigkeitsleitfadens zu berücksichtigen.

8. Um Berufsbildungsstätten zu einer systematischen Auseinandersetzung mit dem Leitbild der nachhaltigen Entwicklung und der Verwendung des Leitfadens zu motivieren sollten externe Anreizstrukturen geschaffen werden. Denkbar wäre etwa, dazu einen Wettbewerb wie *pack the future* zu kreieren oder *pack the future* entsprechend weiter zu entwickeln.<sup>34</sup> Grundlage für die Bewertung wären dann die anhand des Leitfadens erstellten Nachhaltigkeitsberichte. Als „Preis“ könnte für die 10 besten Bildungseinrichtungen ein auf zwei Jahre befristetes „Nachhaltigkeitssiegel“ für Berufsbildungsstätten vergeben werden.
9. Eine weitere Perspektive ist darin gegeben, das Instrumentarium und ggf. auch den gerade angesprochenen Wettbewerb auf europäischer Ebene z.B. im Rahmen von Leonardo-Projekten zu internationalisieren.
10. Sowohl in der beruflichen Umweltbildung als auch in der Berufsbildung für nachhaltige Entwicklung hat sich das Lernen aus guter Praxis bewährt. Dieser Ansatz könnte auch für die nachhaltige Entwicklung von Berufsbildungseinrichtungen fruchtbar gemacht werden, indem dafür beispielsweise die bereits seit längerem empfohlene<sup>35</sup> und inzwischen mit dem Titel „Nachhaltige Entwicklung in Beruf und Arbeit“ beim BIBB eingerichtete Good-Practice-Agentur genutzt wird. Diese könnte ihre Datenbestände nach den neun Hauptkriterien des Nachhaltigkeitsleitfadens gliedern und damit neben Beispielen guter Ausbildungs- bzw. Unterrichtspraxis (Prozesse, Kriterium 16) Verfahrensvorschläge und gute Praxis aller für Bildungsstätten relevanter Bereiche aufnehmen und verbreiten.

---

<sup>33</sup> Vgl. dazu exemplarisch BMBF 2003.

<sup>34</sup> Dabei ist die Zielgruppe zu erweitern, *pack the future* richtet sich in erster Linie an Auszubildende.

<sup>35</sup> Zum Beispiel in Mertineit/Nickolaus/Schnurpel 2001, S. 155.

## **Abkürzungen**

BALI/JAW	Berufsvorbereitungs- und Ausbildungszentrum Lübeck-Innenstadt / Jugendaufbauwerk Schleswig-Holstein
BIBB	Bundesinstitut für Berufsbildung
BL	Bundesländer
BLK	Bund-Länder-Kommission für Bildungsplanung und Forschungsförderung
BMU	Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz und Reaktorsicherheit
CSD	Commission for Sustainable Development (UN-Kommission für Nachhaltige Entwicklung)
CSR	Corporate Social Responsibility
DBU	Deutsche Bundesstiftung Umwelt
EFQM	European Foundation for Quality Management
EMAS	Environmental Management and Audit Scheme
HEW	Hamburgische Electricitäts-Werke AG
IHKT	Industrie- und Handelskammertag
IUB	Institut für Umweltschutz in der Berufsbildung e.V.
ifeu	Institut für Energie und Umweltforschung
imug	Institut für Markt-Umwelt-Gesellschaft
IÖW	Institut für ökologische Wirtschaftsforschung
NBB	Nachhaltigkeit in Beruflichen Bildungsstätten
OSZ	Oberstufenzentrum Bürowirtschaft und Dienstleistungen
SINA	Schulische Indikatoren für Nachhaltigkeitsaudit
TQM	Total Quality Management
UN	United Nations (Vereinte Nationen)

## **Abbildungen und Tabellen**

### **Abbildungen**

Abb. 2-1: EFQM-Modell für Excellence

Abb. 2-2: RADAR-Logik

Abb. 4-1: Verortung der Nachhaltigkeit von Berufsbildungsstätten

### **Tabellen**

Tabelle 4-1: Nachhaltigkeitsindikatoren und -leitfäden

Tabelle 4-2 Nachhaltigkeitsberichte von Unternehmen in Deutschland

Tabelle 4-3: Fallstudie Kompetenzzentrum für Nachhaltiges Bauen Cottbus

Tabelle 4-4: Fallstudie Ausbildungszentrum der Hamburgischen Electricitäts-Werke AG

Tabelle 4-5: Fallstudie Berufsvorbereitungs- und Ausbildungszentrum Lübeck-Innenstadt (BALI/JAW)

Tabelle 4-6: Fallstudie Oberstufenzentrum Bürowirtschaft und Dienstleistungen, Berlin

## Quellen und Literaturverzeichnis

### Literatur

- Agenda-Transfer. Agentur für Nachhaltigkeit GmbH. Bundesweite Servicestelle Lokale Agenda 21 (Hrsg.): Gemeinsam empfohlene Indikatoren zur kommunalen Nachhaltigkeit. Bonn 2003
- Arbeitsgruppe Steiermark (Hrsg.): EFQM in der Schule. Ein Online-Handbuch zur Entwicklung von Schulen/Hochschulen nach dem Modell der European Foundation for Quality Management (EFQM). Steiermark 2001
- Berufsbildung. Zeitschrift für Praxis und Theorie in Betrieb und Schule (54) Dezember 2000, Nr. 66
- Bormann, I.: Kurzzusammenfassung *Öko-Audit an Schulen*. (Unveröffentlichtes Manuskript) Lüneburg 2000
- Bundesinstitut für Berufsbildung (Hrsg.): Vom Leitbild zur beruflichen Praxis: Berufsbildung für eine nachhaltige Entwicklung. Vorbereitung eines Aktionsprogramms. Bonn 2002
- Bundesinstitut für Berufsbildung (Hrsg.): Entwurf für einen Orientierungsrahmen *Berufsbildung für eine nachhaltige Entwicklung*. Bonn 2003
- Bundesministerium für Bildung und Forschung (Hrsg.): Zur Entwicklung nationaler Bildungsstandards. Eine Expertise. Bonn 2003
- Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz und Reaktorsicherheit (Hrsg.): Konferenz der Vereinten Nationen für Umwelt und Entwicklung im Juni 1992 in Rio de Janeiro. Dokumente. Agenda 21. Bonn o.J. [BMU o.J.]
- Bundesregierung (Hrsg.): Perspektiven für die Zukunft. Unsere Strategie für eine nachhaltige Zukunft. Berlin 2002
- European Foundation For Quality Management (Hrsg.): Das EFQM-Modell für Excellence. Brüssel 2003 [EFQM 2003]
- future e.V. (Hrsg.): Nachhaltigkeit. Jetzt. Anregungen, Kriterien und Projekte für Unternehmen. München 2000
- Institut für Umweltschutz in der Berufsbildung e.V. (Hrsg.): Ausbildung fördert den Umweltschutz im Betrieb. Praxisbeispiele, Konzepte, Methoden (CD-ROM). Konstanz, Christiani Verlag Juni 2002 [IUB 2002]
- Institut für ökologische Wirtschaftsforschung (IÖW); imug Institut für Markt-Umwelt-Gesellschaft (Hrsg.): Der Nachhaltigkeitsbericht. Ein Leitfaden zur Praxis glaubwürdiger Kommunikation für zukunftsfähige Unternehmen. Berlin 2001 [IÖW/imug 2001]
- Kotter, K.-H.; . Hans W. Thum, H.W. (Hrsg.): Unser Gymnasium auf dem Weg in die Zukunft - Schulentwicklung nach dem EFQM-Modell. München 2002
- Mertineit, K.-D.; Exner, V.: Berufsbildung für eine nachhaltige Entwicklung. Erfolgreiche Praxisbeispiele aus Betrieben, Berufsschulen und Bildungsstätten. München, Neuwied, Köln 2003
- Mertineit, K.-D.; Nickolaus, R.; Schnurpel, U.: Berufsbildung für eine nachhaltige Entwicklung. Machbarkeitsstudie im Auftrag des Bundesministeriums für Bildung und Forschung. Bonn 2001
- Ministerium für Umwelt und Verkehr Baden-Württemberg (Hrsg.): Zukunftsfähiges Wirtschaften. Ein Leitfaden zur Nachhaltigkeitsberichterstattung von Unternehmen. Stuttgart 2002
- Niedersächsisches Landesamt für Ökologie (Hrsg.): Entwicklung von Umweltindikatoren für Niedersachsen. Statusbericht. (Nachhaltiges Niedersachsen. Dauerhaft umweltgerechte Entwicklung, Bd. 19.) Hannover 2002
- Verein zur Förderung der Ökologie im Bildungsbereich e.V. (Hrsg.): SINA-NachhaltigkeitsAudit. Berlin 2004

## **Internetadressen**

<http://www.bibb.de/nachhaltigkeit>

<http://www.bundesregierung.de>

<http://www.csreurope.org>

<http://www.forumwerteorientierung.de>

<http://www.future-ev.de>

[http://www.globalreporting.org/guidelines/2002/gri\\_2002\\_guidelines.pdf](http://www.globalreporting.org/guidelines/2002/gri_2002_guidelines.pdf)

<http://www.iub-hannover.de>

<http://www.kompaktnet.de>

<http://www.komzet-cottbus.de/Kompetenzzentrum/Aktuelles.htm>

<http://www.lmz.bildung-rp.de/aktuelles/EFQM-Schulen.htm>

<http://www.nachhaltigkeitsberichte.de>

<http://www.prosina.de>

<http://www.sustainable-benchmarking.de>

<http://www.sustainable-excellence.de>

<http://www.umweltschulen.de>

<http://www.umweltbundesamt.de>

<http://www.unglobalcompact.org/Portal/Default.asp>

<http://www.un.org/esa/sustdev/csd/csd12/csd12.htm>





# **Anhang**

## **Vorschläge und Empfehlungen**



# Nachhaltigkeit in Beruflichen Bildungsstätten: Kriterien und Ansatzpunkte

## Erläuterungen

**Führungskräfte:** Neben der Leitung der Bildungsstätte gehören dazu diejenigen, die eine Führungsrolle in Teams oder in einem bestimmten Fachgebiet wahrnehmen.

**Interessengruppen:** Diejenigen Personen, die ein Interesse an der Bildungsstätte und ihren Aktivitäten haben. Dazu können, Kunden, Partner, Mitarbeiter/innen, Trägerinstitutionen, die Arbeitsverwaltung oder Behörden gehören.

**Kunden:** Personengruppe, an die sich die Dienstleistungen der Bildungsstätte richten: Lernende i.w.S. sowie z.B. Arbeitsverwaltung als Auftraggeber, Betriebe als „Abnehmer“.

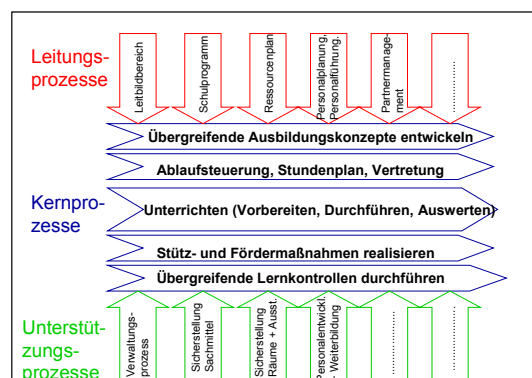
**Leitbild:** Orientierende Aussagen zum Zweck der Einrichtung (Mission), zur zukünftigen Entwicklung (Vision) sowie zu den Werten, denen sich die Bildungsstätte verpflichtet fühlt.

**Mitarbeiter/innen:** Das pädagogische und nicht-pädagogische Personal der Bildungsstätte.

**Partnerschaft:** Feste Arbeitsbeziehung mit mindestens einer Interessengruppe, die zur Entwicklung, Realisierung, Absicherung oder Weiterentwicklung von Bildungsdienstleistungen eingegangen wird.

**Politik und Strategie:** Art und Weise, wie die Bildungsstätte ihr Leitbild umsetzt, basierend auf den Bedürfnissen / Erwartungen der wichtigsten Interessengruppen und unterstützt durch relevante Vorgehensweisen, Pläne, kurz- und langfristige Ziele sowie Prozesse.

**Prozesse:** Folge von Tätigkeiten, die Wertschöpfung erbringt, indem sie aus einer Input-Vielfalt den verlangten Output erzeugt. Grundsätzlich lassen sich Leitungsprozesse, Kernprozesse und Unterstützungsprozesse unterscheiden. Zu einem Prozess gehören folgende Elemente: Definition des Outputs (Ziel, erwartetes Ergebnis), der zur Verfügung stehende oder zustellende Input, der zeitliche und organisatorische Ablauf, die zur Verfügung stehenden Mittel, Messgrößen und -verfahren zur Bewertung der Leistungsfähigkeit des Prozesses, Vorgehen bei Störungen sowie der/die Verantwortliche/n und deren Verantwortlichkeit.



**Vision:** Eine Beschreibung dessen, was die Bildungsstätte zukünftig zu sein wünscht.

# **Führung**

## **1. Die Führungskräfte entwickeln das Leitbild der Bildungsstätte unter Bezugnahme auf das Leitbild der nachhaltigen Entwicklung. Sie fördern dessen Umsetzung und sorgen dafür, dass es regelmäßig aktualisiert wird.**

### **Mögliche Ansatzpunkte:**

- Die Führungskräfte entwickeln das Leitbild der Bildungsstätte; es beinhaltet Aussagen zum Zweck der Einrichtung (Mission), zur zukünftigen Entwicklung (Vision) sowie zu den Werten, denen sich die Bildungsstätte verpflichtet fühlt. In allen drei Teilaspekten wird der Bezug der Bildungsstätte zu den Zielen einer nachhaltigen Entwicklung reflektiert.
- Die Führungskräfte sind Vorbilder im Hinblick auf die Werte und ethischen Grundsätze der Bildungsstätte.
- Die Führungskräfte fördern die Integration von Nachhaltigkeitsaspekten in das organisationale Handeln, indem sie die organisatorischen Voraussetzungen schaffen und Ressourcen bereitstellen.
- Die Identifizierung und Berücksichtigung von Nachhaltigkeitsaspekten in der Berufsbildungsstätte sowie deren kontinuierliche Verbesserung wird durch definierte Prozesse im Rahmen des Managementsystems geregelt.
- Die Einrichtungsleitung überträgt Personen und Gruppen auf verschiedenen Ebenen definierte Verantwortungsbereiche und Kompetenzen. In allen relevanten Organisationsbereichen sind Ansprechpartner bzw. Verantwortliche für Nachhaltigkeitsthemen benannt.
- Die Führungskräfte entwickeln das Leitbild unter aktiver Einbeziehung der Lehrenden, Lernenden und sonstiger Mitarbeiter/innen kontinuierlich weiter.
- Die Führungskräfte sorgen dafür, dass Nachhaltigkeitsaspekte als Bestandteil der Schlüsselergebnisse der Bildungsstätte festgelegt werden. Diese werden regelmäßig gemessen, bewertet und verbessert.

## **2. Die Führungskräfte arbeiten mit externen Interessengruppen zusammen.**

### **Mögliche Ansatzpunkte:**

- Die Führungskräfte unterstützen Aktivitäten, die auf die Verbesserung des Umweltschutzes und den Beitrag der Organisation für die Gesellschaft ausgerichtet sind, unter Berücksichtigung des Aspekts der Anerkennung der Rechte und Interessen zukünftiger Generationen. Die wichtigsten Interessengruppen werden im Hinblick auf ihre Bedürfnisse und die Erwartungen, die sie an die Bildungsstätte richten, identifiziert. Die Führungskräfte arbeiten mit Kunden, Partnern und Vertretern der Öffentlichkeit zusammen. Die Führungskräfte arbeiten in Berufsverbänden, Konferenzen, lokalen Arbeitskreisen etc. mit und verbreiten dort den Gedanken der nachhaltigen Entwicklung.

## **3. Die Führungskräfte motivieren und unterstützen die Mitarbeiter/innen bei der Umsetzung des Leitbilds der nachhaltigen Entwicklung in der Praxis durch persönliches Engagement.**

### **Mögliche Ansatzpunkte:**

- Die Führungskräfte fördern die Mitarbeiter/innen dabei, sich mit dem Leitbild der nachhaltigen Entwicklung und seiner Konsequenzen für ihre berufliche Tätigkeit auseinander zu setzen (z.B. in Form von Weiterbildung, Erkundungen, Medien).
- Die Führungskräfte motivieren die Mitarbeiter/innen bei der Umsetzung des Leitbilds der nachhaltigen Entwicklung nach innen und außen durch Vorbild und Engagement.

#### **4. Die Führungskräfte erkennen gesellschaftliche Herausforderungen und Trends und greifen diese in der Berufsbildungsstätte offensiv auf.**

##### **Mögliche Ansatzpunkte:**

- Die Führungskräfte erkennen organisationsrelevante gesellschaftliche Herausforderungen und Trends (z.B. demografischer Wandel, veränderte Arbeitsbedingungen, neue Berufsbilder sowie Aus- und Weiterbildungsanforderungen) und kommunizieren diese in der Bildungsstätte und sorgen dafür, dass sie in geeigneter Weise aufgegriffen werden.
- Die Führungskräfte sorgen dafür, dass die Bildungsstätte aktiv auf geänderte Arbeitsbedingungen und Qualifikationsanforderungen reagieren kann.
- Die Führungskräfte sorgen dafür, dass Bildungsangebote entwickelt und unterbreitet werden, in denen insbesondere nachhaltigkeitsrelevante Kompetenzen gefördert werden.

### **Politik und Strategie**

#### **5. Zur Umsetzung des Leitbilds werden Handlungsgrundsätze (Politik) und eine Handlungsstrategie der Bildungsstätte festgelegt, organisatorisch verankert, umgesetzt, regelmäßig bewertet und aktualisiert.**

##### **Mögliche Ansatzpunkte:**

- In Bezug auf das Leitbild hat die Bildungseinrichtung unter Einbeziehung der Erwartungen der Interessengruppen Handlungsgrundsätze (Politik) und eine Handlungsstrategie entwickelt. In den Handlungsgrundsätzen sind auch die einrichtungs- und domänenspezifischen Grundsätze und Ziele im Hinblick auf eine nachhaltige Entwicklung festgeschrieben. Die Strategie umfasst Aussagen zur Art und Weise, wie das Leitbild unter Berücksichtigung der Umfeldervorgaben bzw. -anforderungen sowie der Stärken und Verbesserungsbereiche der Bildungsstätte in zeitlicher Perspektive umgesetzt werden sollen.
- Die Berufsbildungsstätte verfügt über eine klare Positionierung auf dem Bildungsmarkt.
- Entwicklungen am Markt einschließlich der Wettbewerberaktivitäten werden erfasst, bewertet und berücksichtigt.
- In der Politik sind ethische, soziale oder ökologische Standards und Dokumente wie z.B. die Agenda 21, der Umsetzungsplan von Johannesburg, die Nachhaltigkeitsstrategie der Bundesregierung sowie regionale/lokale Leitbilder berücksichtigt.
- Die Berufsbildungsstätte verfügt über Leitlinien zur Umwelt- und Sozialpolitik.
- Die Relevanz und Effektivität der Politik und Strategie werden durch interne oder externe Prüfungsverfahren regelmäßig überprüft und aktualisiert.
- Die in den Handlungsgrundsätzen zum Ausdruck gebrachten Werte sind sowohl für den internen Umgang miteinander als auch für die Kommunikation mit Externen verbindlich.
- Die Relevanz und Effektivität der Politik und Strategie werden durch interne oder externe Prüfungsverfahren regelmäßig überprüft.

#### **6. Die Handlungsgrundsätze und -strategien werden gegenüber den internen und externen Interessengruppen kommuniziert.**

##### **Mögliche Ansatzpunkte:**

- Handlungsgrundsätze und -strategie werden gegenüber den internen (Mitarbeiter/innen, Auszubildende bzw. Schüler/innen) und externen Interessengruppen (z.B. Partner, Betriebe, berufsbildende Schulen, Arbeitsverwaltung, Behörden, Kommunen, Einrichtungsträger) kommuniziert.

## **7. Durch definierte Prozesse wird geregelt, wie organisationsspezifische Nachhaltigkeitsaspekte identifiziert, berücksichtigt und kontinuierlich umgesetzt bzw. verbessert werden.**

### **Mögliche Ansatzpunkte:**

- Daten zu sozialen, umwelt- und sicherheitsbezogenen sowie gesetzlichen Belangen werden unter kurz- und langfristigen Aspekten analysiert.
- Die wichtigsten Herausforderungen und Stärken der Bildungsstätte im Hinblick auf eine nachhaltige Entwicklung werden identifiziert und herausgestellt. Dabei werden die in der Nachhaltigkeitsstrategie der Bundesregierung aufgeführten Indikatoren und Schwerpunkte hinzugezogen.
- Die Anforderungen, die sich aus dem Leitbild einer nachhaltigen Entwicklung für die Bildungsstätte als ganze sowie für Aus- bzw. Weiterbildungsgänge bzw. Unterrichtsfächer und die Entwicklung neuer Bildungsdienstleistungen ergeben, werden identifiziert; die umweltbezogenen, politischen, strukturellen und sozialen Folgen der wichtigsten Aktivitäten werden abgeschätzt.

## **Mitarbeiter/innen**

## **8. Die Personalplanung erfolgt im Hinblick auf die strategische Ausrichtung der Bildungsstätte. Die Kompetenzen der Mitarbeiter/innen werden ermittelt, ausgebaut und aufrechterhalten. Dies gilt insbesondere bzgl. der Anwendung und Umsetzung des Leitbildes der nachhaltigen Entwicklung im Rahmen beruflicher Tätigkeiten.**

### **Mögliche Ansatzpunkte:**

- Leitbild und Strategie sind Grundlage der Personalplanung der Bildungsstätte.
- Die Bedürfnisse der Mitarbeiter/innen werden im Zuge der Personalplanung und -förderung berücksichtigt.
- Die Kompetenzen und Potenziale der Mitarbeiter/innen werden systematisch ermittelt, bewertet und weiterentwickelt.
- Die Mitarbeiter/innen werden regelmäßig weiterqualifiziert, insbesondere zu Aspekten nachhaltiger Entwicklung, z.B. Umweltschutz, Arbeitsschutz, Gesundheitsförderung, regionale/globale Verantwortung.
- In Qualifizierungsveranstaltungen werden teilnehmer-aktivierende Lehr-/ Lernmethoden eingesetzt.
- Die Mitarbeiter/innen und ihre Vertretungen werden an der Personalpolitik, -strategie und -entwicklung beteiligt.
- Die Bildungsstätte strebt an, mit möglichst vielen Mitarbeiter/innen unbefristete Beschäftigungsverhältnisse einzugehen.
- Es werden innovative Arbeitsorganisationsformen praktiziert (wie z.B. Teamarbeit, Jobrotation).
- Zur Verbesserung von Personalpolitik, -strategie und -planung wird in regelmäßigen Abständen Mitarbeiter-Feedback eingeholt (Befragungen, Diskussionsrunden, Mitarbeitergespräche etc.).
- Es existiert ein Konzept zur Förderung der Gesundheit der Mitarbeiter/innen.
- Es existiert ein Konzept zur Frauenförderung.
- Die Berufsbildungsstätte ist behindertengerecht gestaltet.
- Die interkulturelle Zusammenarbeit in der Berufsbildungsstätte wird gefördert.
- Es gibt spezielle Angebote für Praktikanten oder Stipendiaten aus anderen Ländern.

## **9. Es gibt Regelungen, die sicherstellen, dass sich die Mitarbeiter/innen an der Umsetzung organisationspezifischer Nachhaltigkeitsaspekte in der Bildungsstätte beteiligen.**

### **Mögliche Ansatzpunkte:**

- Die Mitarbeiter/innen werden an der Umsetzung der Nachhaltigkeitsziele der Bildungsstätte beteiligt.
- Alle Mitarbeiter/innen werden regelmäßig und systematisch über die Ziele und Strategien, auch zum Thema Nachhaltigkeit (ökologische, soziale und ökonomische Aspekte), informiert.
- Es existiert ein Vorschlagswesen für Verbesserungsvorschläge zu Umweltschutz, Soziales, Ökonomie, regionaler Verantwortung.
- Der Informationsfluss in der Bildungsstätte schließt alle Mitarbeiter/innen ein und funktioniert in alle Richtungen.
- Es finden regelmäßig Mitarbeitergespräche statt, die über Fragen der Arbeitsorganisation hinausgehen.
- Bewusstsein und Engagement der Mitarbeiter/innen für Gesundheit, Sicherheit, Umwelt und soziale Verantwortung werden aktiv gefördert.

## **10. Die Eigenverantwortlichkeit der Mitarbeiter/innen wird gefördert und anerkannt.**

### **Mögliche Ansatzpunkte:**

- Die Mitarbeiter/innen verfügen über Gestaltungsspielräume bei sozialen, ökologischen und wirtschaftlichen Sachverhalten.
- Das soziale, ökologische und wirtschaftliche Eigenverantwortung der Mitarbeiter/innen wird gefördert.
- Das soziale, ökonomische und wirtschaftliche Engagement Einzelner bzw. von Gruppen und Teams (z.B. zur Verbesserung von Ausbildung bzw. Unterricht, der Arbeits- und Lebensbedingungen in der Bildungsstätte oder zur Nutzung von Einsparpotenzialen) wird ermutigt, positiv bewertet und anerkannt.



## **Partnerschaften und Ressourcen**

### **11. Im Zuge der Umsetzung und Fortentwicklung der Nachhaltigkeitsaktivitäten der Bildungsstätte wird mit externen Partnern systematisch kommuniziert und kooperiert.**

#### **Mögliche Ansatzpunkte:**

- Die Bildungsstätte kooperiert mit Lieferanten bzgl. Absprachen, Einhaltung und Weiterentwicklung ökologischer, sozialer, ökonomischer und entwicklungspolitischer Anforderungen.
- Die Bildungsstätte nutzt gezielt Partnerschaften, um ihre Nachhaltigkeitsziele umzusetzen.
- Die Bildungsstätte kooperiert mit anderen Bildungseinrichtungen bzgl. der gemeinsamen Nutzung von Ressourcen, der Verbesserung des Umweltschutzes sowie im Zuge der Übernahme regionaler Verantwortung.
- Auftragsarbeiten werden u.a. auch an Behindertenwerkstätten vergeben
- Die Bildungsstätte kooperiert mit Wissenschaftlern, Gewerkschaften, Umweltverbänden, Entwicklungs- und anderen gesellschaftlichen Gruppen oder Institutionen zur Förderung des Umweltschutzes sowie der sozialen und globalen Gerechtigkeit.
- Die Bildungsstätte beteiligt sich an Prozessen der lokalen Agenda 21 oder anderen ökologischen oder sozialen Aktionsprogrammen.
- Die Bildungsstätte unterstützt Betriebe und (Berufs-) Bildungseinrichtungen in Entwicklungsländern (z.B. Partnerschaften, Kooperationsprojekte, Know-how-Transfer).
- Die Bildungsstätte informiert die Öffentlichkeit über ihre Nachhaltigkeitsaktivitäten z.B. durch themenbezogene Prospekte, Presseerklärungen, Vorträge und Berichte.
- Die Bildungsstätte unterstützt kleine und mittlere Unternehmen vor Ort z.B. bei der Verbesserung des Umweltschutzes.
- Vertreter/innen der Bildungsstätte engagieren sich in Berufs- und Branchenverbänden etc. zu Themen im Bereich Umweltschutz und Nachhaltigkeit.
- Die Beziehung zum Einrichtungsträger werden konstruktiv für die Sicherstellung und Verbesserung der Leistungen der Bildungsstätte genutzt.

### **12. Die Finanzstrategie zielt auf eine langfristige Handlungsfähigkeit der Bildungsstätte. Für die Umsetzung der von der Bildungsstätte definierten Nachhaltigkeitsziele werden Finanzmittel bereit gestellt.**

#### **Mögliche Ansatzpunkte:**

- Es werden Parameter und Mechanismen eingesetzt, die sicherstellen, dass finanzielle Ressourcen effizient und effektiv eingesetzt werden.
- Für die Umsetzung der Nachhaltigkeitspolitik und -strategie werden finanzielle Ressourcen zur Verfügung gestellt.
- Der Einsatz finanzieller Ressourcen erfolgt nach transparenten Kriterien und insbesondere bei Investitionsentscheidungen anhand einer gemeinsam mit Vertretern/innen der Mitarbeiter/innen erstellten Prioritätenliste.
- Die Berufsbildungsstätte nutzt die Möglichkeiten der Akquisition weiterer finanzieller Mittel, die nicht vom Einrichtungsträger stammen.

### **13. Die Bewirtschaftung von Gebäuden, Maschinen, Geräten, Werkzeugen und Material sowie die Gestaltung des Außengeländes erfolgt umwelt- und ressourcenschonend. In Büros und Werkstätten werden umwelt- und sozialverträgliche Technologien eingesetzt.**

#### **Mögliche Ansatzpunkte:**

- Der Umweltschutz in der Berufsbildungsstätte wird kontinuierlich verbessert. Dazu existieren Programme (Ziele und Maßnahmen), die umgesetzt und regelmäßig überprüft und weiterentwickelt werden.
- Die wesentlichen umweltrelevanten Stoff- und Energieströme werden kontinuierlich erfasst.
- Der Ressourcenverbrauch wird so gering wie möglich gehalten (z.B. bei Material, Energie, Wasser, Betriebs- und Hilfsstoffe). Das bzw. die Betriebsgebäude sind mit Techniken zur Reduzierung des Energie- und Wasserverbrauchs ausgestattet, deren Effektivität regelmäßig überprüft und verbessert wird.
- Ökologische Kriterien fließen bei der Beschaffung (von Maschinen, Geräten, Materialien etc. sowohl im kaufmännisch-verwaltenden als auch im gewerblich-technischen Bereich) ein.
- In der Berufsbildungsstätte werden regenerative Energiequellen genutzt.
- Wo es möglich ist, werden erneuerbarer Rohstoffe eingesetzt.
- Es wird darauf geachtet, dass Lärmemissionen im gewerblichen Bereich möglichst gering gehalten werden.
- Die CO<sub>2</sub>-Minimierung ist Gegenstand eines Programms, das mit dem Ziel der kontinuierlichen Verbesserung regelmäßig bewertet und fortgeschrieben wird.
- Die Bildungsstätte verfügt über ein Abfallkonzept.
- Bei Bauvorhaben werden baubiologische, ökologische, soziale und ästhetische Grundsätze berücksichtigt.
- In Schulen:  
Zusätzlich können die Ansatzpunkte der Kriterien 6 u. 8 des SINA-Kriterienkatalogs berücksichtigt werden.

### **14. Die Organisation verfügt über ein Wissensmanagementsystem.**

#### **Mögliche Ansatzpunkte:**

- Die Bildungsstätte verfügt über ein Wissensmanagementsystem. D.h. erforderliches Wissen für heute und morgen ist identifiziert, wird erarbeitet oder eingeholt, wird bereitgestellt (z.B. im Intranet), angewendet, bewertet und weiterentwickelt.
- Die Informationsressourcen werden in Hinblick auf die Ziele und Aufgaben der Berufsbildungsstätte bewusst eingesetzt und genutzt.
- In Bezug auf Informations- und Kommunikationstechnologien ist die Berufsbildungsstätte auf dem neusten Stand (z.B. Vernetzung, E-Mail, Internet, Intranet etc.).
- Nachhaltigkeitsaspekte, die für die Berufsbildungsstätte besonders relevant sind, sowie die Leistungen der Berufsbildungsstätte in diesem Bereich werden in der Internet-Darstellung besonders hervorgehoben.
- Informationen, Anregungen und didaktische Materialien der Lehrenden sowie Evaluationsberichte und Dokumentationen werden allen Interessierten bei Bedarf zur Verfügung gestellt.

## Prozesse

### **15. Die für die Realisierung der Politik und Strategie der Bildungsstätte relevanten Schlüsselprozesse werden identifiziert, systematisch gestaltet und umgesetzt, regelmäßig überprüft, bewertet und verbessert.**

#### **Mögliche Ansatzpunkte:**

- Die Kernprozesse der Bildungsstätte sind identifiziert mit Verantwortlichen und Verfahrensabläufen versehen und werden regelmäßig überprüft und weiterentwickelt.
- Schnittstellenprobleme werden erkannt und gelöst.
- Aufgestellte Normen für die Prozesse werden überwacht und festgelegt.
- Es werden Leistungsmessgrößen für das Prozessmanagement verwendet.
- Systemnormen, z.B. zum Qualitätsmanagement, Umweltschutz, Gesundheits- und Arbeitsschutz sowie im Zuge des Prozessmanagements finden Verwendung.

### **16. Bei der Entwicklung bzw. Erstellung von Produkten und (Bildungs-) Dienstleistungen – insbesondere Ausbildung bzw. Unterricht – sowie deren Fortentwicklung werden Anforderungen einer nachhaltigen Entwicklung bzw. der Berufsbildung für nachhaltige Entwicklung systematisch berücksichtigt.**

#### **Mögliche Ansatzpunkte:**

- Die Ausbildung bzw. der Unterricht wird so gestaltet, dass domänenspezifische und -übergreifende Kompetenzen im Sinne einer Berufsbildung für nachhaltige Entwicklung gefördert werden.
- In der Ausbildung bzw. im Unterricht werden folgende Kernkompetenzen gefördert:
  - Systemisches, vernetztes Denken; Verfügbarkeit über berufsübergreifendes Wissen und seine Anwendung in konkreten Situationen;
  - Fähigkeit im Umgang mit Komplexität;
  - Verstehen kreislaufwirtschaftlicher Strukturen und Lebenszyklen;
  - Soziale Sensibilität, interkulturelle Kompetenz und Bereitschaft zu globaler Perspektive individuellen Handelns;
  - Kommunikations- und Beratungskompetenz zur Gestaltung von Netzwerken sowie Fähigkeit zum konstruktiven Umgang mit Konflikten und Widersprüchen;
  - Wertorientierungen im Zusammenhang mit nachhaltiger Entwicklung, wie Wirtschaftsethik, Solidarität, Toleranz, Verantwortungsbewusstsein.
- Es werden berufs- bzw. unterrichtsübergreifende Projekte bzw. Unterrichtsvorhaben durchgeführt, evaluiert und weiterentwickelt.
- Die erforderlichen didaktischen Materialien und sonstigen Ausstattungen stehen zur Verfügung. Der entsprechende Bedarf wird unter Beteiligung der Lehrenden und Lernenden ermittelt und geplant.
- Auszubildende und Schüler/innen werden an nachhaltigkeitsrelevanten Aktivitäten der Bildungsstätte (im Sinne von Betriebsökologie: Ermittlung, Dokumentation und Bewertung umweltrelevanter Daten wie z.B. Verbräuche, Emissionen, Abfallmengen sowie fairer Handel, regionale Verantwortung u.ä.) beteiligt.
- Die nachhaltigkeitsrelevante Infrastruktur (Betriebsökologische Einrichtungen, Nutzung erneuerbarer Energien etc.) sowie Aktivitäten sozialen Engagements werden in Ausbildung bzw. Unterricht integriert.
- Alle Ausbildungs- bzw. Unterrichtseinheiten und -konzepte werden regelmäßig evaluiert und weiterentwickelt.

## **17. Die Beziehungen zu Auftraggebern, dem Träger der Bildungsstätte, zu Auszubildenden bzw. Schülern/innen, Eltern, Betrieben und berufsbildenden Schulen werden systematisch gepflegt und vertieft.**

### **Mögliche Ansatzpunkte:**

- Die Bedürfnisse der Schlüsselkunden der Bildungsstätte werden festgestellt und aufgegriffen.
- Mit den Schlüsselkunden werden Kooperationen etabliert.
- Es werden Verantwortlichkeiten und Verfahren für die Betreuung von Kunden festgelegt.
- Kundenbeziehungen werden strategisch zugunsten einer Umsetzung der Nachhaltigkeitsziele der Bildungsstätte genutzt.
- Kundenbeziehungen werden regelmäßig evaluiert und fortentwickelt.

## **Kundenbezogene Ergebnisse**

### **18. Regelmäßig durchgeführte Erhebungen zeigen, dass die Auszubildenden bzw. Schüler/innen sowie weitere Kunden (vor allem Auftraggeber, der Träger der Bildungsstätte, Betriebe und berufsbildende Schulen sowie Eltern) die Bildungsstätte positiv wahrnehmen.**

#### **Mögliche Ansatzpunkte:**

- Regelmäßige repräsentative Erhebungen über die Zufriedenheit der Auszubildenden bzw. Schüler/innen bzgl. der erreichten Lernerfolge, der Ausbildungs- bzw. Unterrichtsgestaltung, des Betriebs- bzw. Schulklimas, der Nachhaltigkeitsaktivitäten der Bildungsstätte, des persönlichen Verhältnisses zu den Lehrenden, zu technischen, organisatorischen und räumlichen Rahmenbedingungen sowie Information und Kommunikation zeigen positive Ergebnisse.
- Systematisch erhobene Rückmeldungen der Absolventen zeigen, dass diese die Qualität der Ausbildung bzw. des Unterrichts in der Bildungsstätte im Nachhinein hoch einschätzen.
- Die Befragung der Eltern zeigt bzgl. erreichter Lernerfolge sowie Informations- und Kooperationsverhalten der Bildungsstätte, insbesondere der Ausbilder/innen bzw. Lehrer/innen, positive Ergebnisse.
- Die Rückmeldungen berufsbildender Schulen und relevanter Betriebe bzgl. des Qualifikationsniveaus der Absolventen/innen, insbesondere nachhaltigkeitsrelevanter Kompetenzen (z.B. bzgl. Umweltschutz, Arbeitssicherheit, Gesundheitsschutz, rationelle Energieverwendung) sowie Information, Kommunikation und Kooperation der Bildungsstätte zeigen positive Ergebnisse.
- Das Nachhaltigkeitsprofil der Bildungsstätte wird von den Auftraggebern (z.B. Arbeitsverwaltung) sowie den „Abnehmern“ (Betriebe, weiterführende Bildungseinrichtungen) messbar positiv bewertet.

## **Mitarbeiterbezogene Ergebnisse**

**19. Direkt erhobenes Mitarbeiterfeedback (z.B. Mitarbeitergespräche, -befragungen) und indirekte Indikatoren zeigen, dass die Mitarbeiter/innen die Berufsbildungsstätte, die Arbeitsbedingungen und ihre eigene Situation positiv bewerten.**

### **Mögliche Ansatzpunkte:**

- Es herrscht hohe Zufriedenheit hinsichtlich Kommunikation, Beziehungskultur ; Betriebsklima, Führungsstil sowie Entfaltungs- und Gestaltungsmöglichkeiten.
- Die Personalführung und -förderung wird positiv bewertet.
- Die Intensivierung des eigenverantwortlichen Arbeitens und Lernens an der Berufsbildungsstätte wird von den Mitarbeitern/innen positiv wahrgenommenen.
- Die vielfältigen Aktivitäten der Bildungsstätte zur Umsetzung des Leitbildes der nachhaltigen Entwicklung werden von den Mitarbeitern/innen positiv bewertet.
- Das Erscheinungsbild und das Image der Bildungsstätte in der Öffentlichkeit wird von den Mitarbeitern/innen als positive Rückmeldung wahrgenommen und stärkt ihre Identifikation mit der Einrichtung.
- Die Zahl der Arbeitsunfälle weist eine positive Tendenz auf und liegt unter dem Durchschnitt vergleichbarer Bildungsstätten.
- Die Anzahl von Verbesserungsvorschläge zu Umweltschutz, Soziales, Ökonomie, und/oder globaler Gerechtigkeit im Rahmen des Vorschlagwesens weist eine positive Tendenz auf und liegt über dem Durchschnitt vergleichbarer Bildungsstätten.

## **Gesellschaftsbezogene Ergebnisse**

**20. Messergebnisse (z.B. Umfragen, Berichten, Presseartikel, öffentliche Veranstaltungen, Leistungsvergleiche) dokumentieren, dass die Bildungsstätte einen sichtbaren Beitrag zur nachhaltigen lokalen bzw. regionalen Entwicklung leistet und sie von der Öffentlichkeit positiv wahrgenommen wird.**

### **Mögliche Ansatzpunkte:**

- Die Bildungsstätte verfügt über ein hohes Ansehen / Image in der Öffentlichkeit.
- Die Anzahl der Bewerbungen liegt über dem Durchschnitt vergleichbarer Bildungsstätten
- Die Bildungsstätte leistet einen sichtbaren Beitrag zur lokalen / regionalen Entwicklung (u.a. zusätzliche Ausbildungsplatzangebote).
- Die Bildungsstätte verfügt über ein zertifiziertes Umweltmanagementsystem.
- Die Bildungsstätte leistet einen messbaren Beitrag zur Schonung und nachhaltigen Bewahrung von Ressourcen (z.B. Auswahl von Transportmitteln; Auswirkungen auf die Ökologie; Verminderung und Vermeidung von Abfall und Verpackung; Substitution von Rohmaterial und anderen Betriebsmitteln; Verbrauch an Gas, Wasser, Elektrizität sowie neue und wieder verwertbare Materialien; Nutzung regenerativer Energien).
- Die Bemühungen der Bildungsstätte zur Wahrnehmung gesellschaftlicher Verantwortung führen zu sichtbaren Anerkennungen, Auszeichnungen und Preisen (z.B. ökoprofit).
- Berichte in den Medien, Inspektionsberichte etc. bestätigen das Qualitätsbemühen der Bildungsstätte im Zusammenhang mit ihrer gesellschaftlichen Verantwortung.
- Erwähnungen in der lokalen Presse, die Stellung der Bildungsstätte in Leistungsvergleichen und die Bewertung im Rahmen von Inspektionen weisen positive Ergebnisse und Tendenzen auf.

## **Schlüsselergebnisse**

### **21. Die Schlüsselergebnisse der Berufsbildungsstätte sind positiv.**

#### **Mögliche Ansatzpunkte:**

- Die festgelegten, regelmäßig überprüften Lernerfolgsindikatoren weisen positive Tendenzen auf.
- Auszubildende bzw. Schüler/innen haben in Wettbewerben o.ä. Auszeichnungen erhalten.
- Das zur Verfügung stehende Budget wird eingehalten.
- Es werden zusätzliche Erträge (z.B. aus Spenden und Sponsoring, Dienstleistungen, Juniorfirmen, Projekten o.ä.) erwirtschaftet.
- Die Kapazitätsauslastung ist gut.
- Es kam in den letzten Jahren zu keinen betriebsbedingten Kündigungen.
- Die Abbrecherquote liegt im Vergleich zu anderen Bildungsstätten auf einem niedrigen Niveau.
- Der Prüfungserfolg der Absolventen liegt über dem Durchschnitt vergleichbarer Bildungsstätten und -gänge.
- Abgänger und Absolventen der Berufsbildungsstätte sind in weiterführenden Bildungswegen / im Berufsleben erfolgreich.
- Die Berufsbildungsstätte verfügt über eine Anzahl organisierter Partnerschaften mit Schulen, Betrieben, Forschungseinrichtungen, Umweltschutzorganisationen etc.
- Die Entwicklung der Schüler/Auszubildendenzahlen weist auf eine positive Bewertung der Bildungsleistungen und -ergebnisse der Bildungsstätte hin.
- Der Anteil erfolgreiche Abschlüsse von bildungsbenachteiligten Gruppen weist positive Ergebnisse auf.
- In Schulen:  
Die Unterrichtsversorgung liegt über dem Durchschnitt vergleichbarer Bildungsstätten.



# Initialer Nachhaltigkeits-Check für Berufliche Bildungsstätten

## Einführung

Der vorliegende Initial-Check dient der Orientierung darüber, was eine Berufsbildungseinrichtung, die Anforderungen einer nachhaltigen Entwicklung in systematischer Weise aufgreifen will, tun sollte.

*Zur Vorgehensweise:*

Der Initial-Check besteht aus 21 Statements. Jedes Statement soll daraufhin bewertet werden, inwieweit bzw. in welchem Umfang es zutrifft. Der jeweilige Stand kann in dem entsprechenden Feld markiert werden.

Wenn die Statements bewertet werden, dann sollten dem Fakten aus der jeweiligen Berufsbildungsstätte zugrunde liegen. Im Bezug zu den Statements zeigen sich Stärken der Bildungseinrichtungen, auf die im Zuge einer Ausrichtung am Leitbild der nachhaltigen Entwicklung aufgebaut werden kann. Es werden sich jedoch auch Bereiche zeigen, die auf dem Weg zu einer nachhaltigen Entwicklung der Bildungsstätte verbesserungsbedürftig sind.

## Erläuterungen

**Führungskräfte:** Neben der Leitung der Bildungsstätte gehören dazu diejenigen, die eine Führungsrolle in Teams oder in einem bestimmten Fachgebiet wahrnehmen.

**Interessengruppen:** Diejenigen Personen, die ein Interesse an der Bildungsstätte und ihren Aktivitäten haben. Dazu können, Kunden, Partner, Mitarbeiter/innen, Trägerinstitutionen, die Arbeitsverwaltung oder Behörden gehören.

**Kunden:** Personengruppe, an die sich die Dienstleistungen der Bildungsstätte richten: Lernende i.w.S. sowie z.B. Arbeitsverwaltung als Auftraggeber, Betriebe als „Abnehmer“.

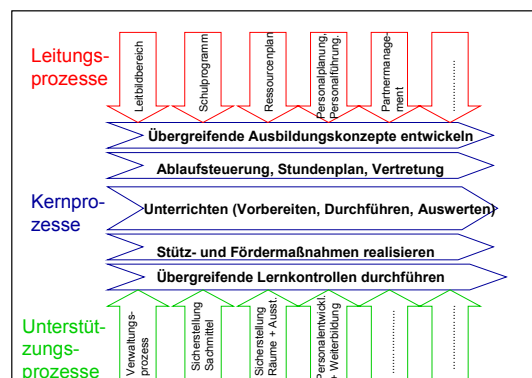
**Leitbild:** Orientierende Aussagen zum Zweck der Einrichtung (Mission), zur zukünftigen Entwicklung (Vision) sowie zu den Werten, denen sich die Bildungsstätte verpflichtet fühlt.

**Mitarbeiter/innen:** Das pädagogische und nicht-pädagogische Personal der Bildungsstätte.

**Partnerschaft:** Feste Arbeitsbeziehung mit mindestens einer Interessengruppe, die zur Entwicklung, Realisierung, Absicherung oder Weiterentwicklung von Bildungsdienstleistungen eingegangen wird.

**Politik und Strategie:** Art und Weise, wie die Bildungsstätte ihr Leitbild umsetzt, basierend auf den Bedürfnissen / Erwartungen der wichtigsten Interessengruppen und unterstützt durch relevante Vorgehensweisen, Pläne, kurz- und langfristige Ziele sowie Prozesse.

**Prozesse:** Folge von Tätigkeiten, die Wertschöpfung erbringt, indem sie aus einer Input-Vielfalt den verlangten Output erzeugt. Grundsätzlich lassen sich Leitungsprozesse, Kernprozesse und Unterstützungsprozesse unterscheiden. Zu einem Prozess gehören folgende Elemente: Definition des Outputs (Ziel, erwartetes Ergebnis), der zur Verfügung stehende oder zustellende Input, der zeitliche und organisatorische Ablauf, die zur Verfügung stehenden Mittel, Messgrößen und -verfahren zur Bewertung der Leistungsfähigkeit des Prozesses, Vorgehen bei Störungen sowie der/die Verantwortliche/n und deren Verantwortlichkeit.



**Vision:** Eine Beschreibung dessen, was die Bildungsstätte zukünftig zu sein wünscht.



## Führung

1. Die Führungskräfte entwickeln das Leitbild der Bildungsstätte unter Bezugnahme auf das Leitbild der nachhaltigen Entwicklung. Sie fördern dessen Umsetzung und sorgen dafür, dass es regelmäßig aktualisiert wird.

<b>Bewertung</b>	
<input type="checkbox"/> trifft eindeutig und umfassend zu <input type="checkbox"/> es gibt positive Ansätze in vielen Bereichen	<input type="checkbox"/> es gibt Ansätze in einigen Teilbereichen <input type="checkbox"/> trifft eher nicht zu
<b>Wesentliche Stärken</b>	<b>Wesentliche Verbesserungsbereiche</b>

2. Die Führungskräfte arbeiten mit externen Interessengruppen zusammen.

<b>Bewertung</b>	
<input type="checkbox"/> trifft eindeutig und umfassend zu <input type="checkbox"/> es gibt positive Ansätze in vielen Bereichen	<input type="checkbox"/> es gibt Ansätze in einigen Teilbereichen <input type="checkbox"/> trifft eher nicht zu
<b>Wesentliche Stärken</b>	<b>Wesentliche Verbesserungsbereiche</b>

**3. Die Führungskräfte motivieren und unterstützen die Mitarbeiter/innen bei der Umsetzung des Leitbilds in der Praxis durch persönliches Engagement.**

<b>Bewertung</b>	
o trifft eindeutig und umfassend zu o es gibt positive Ansätze in vielen Bereichen	o es gibt Ansätze in einigen Teilbereichen o trifft eher nicht zu
<b>Wesentliche Stärken</b>	<b>Wesentliche Verbesserungsbereiche</b>

**4. Die Führungskräfte erkennen gesellschaftliche Herausforderungen und Trends und greifen diese in der Bildungsstätte offensiv auf.**

<b>Bewertung</b>	
o trifft eindeutig und umfassend zu o es gibt positive Ansätze in vielen Bereichen	o es gibt Ansätze in einigen Teilbereichen o trifft eher nicht zu
<b>Wesentliche Stärken</b>	<b>Wesentliche Verbesserungsbereiche</b>

## Politik und Strategie

5. Zur Umsetzung des Leitbilds werden Handlungsgrundsätze (Politik) und eine Handlungsstrategie der Bildungsstätte festgelegt, organisatorisch verankert, umgesetzt, regelmäßig bewertet und aktualisiert.

<b>Bewertung</b>	
o trifft eindeutig und umfassend zu o es gibt positive Ansätze in vielen Bereichen	o es gibt Ansätze in einigen Teilbereichen o trifft eher nicht zu
<b>Wesentliche Stärken</b>	<b>Wesentliche Verbesserungsbereiche</b>

6. Die Handlungsgrundsätze und -strategien beruhen auf den gegenwärtigen und zukünftigen Erwartungen der Interessengruppen.

<b>Bewertung</b>	
o trifft eindeutig und umfassend zu o es gibt positive Ansätze in vielen Bereichen	o es gibt Ansätze in einigen Teilbereichen o trifft eher nicht zu
<b>Wesentliche Stärken</b>	<b>Wesentliche Verbesserungsbereiche</b>

**7. Durch definierte Prozesse wird geregelt, wie organisationsspezifische Nachhaltigkeitsaspekte identifiziert, berücksichtigt und kontinuierlich umgesetzt bzw. verbessert werden.**

<b>Bewertung</b>	
o trifft eindeutig und umfassend zu o es gibt positive Ansätze in vielen Bereichen	o es gibt Ansätze in einigen Teilbereichen o trifft eher nicht zu
<b>Wesentliche Stärken</b>	<b>Wesentliche Verbesserungsbereiche</b>

### **Mitarbeiter/innen**

**8. Die Personalplanung erfolgt im Hinblick auf die strategische Ausrichtung der Bildungsstätte.**

**Die Kompetenzen der Mitarbeiter/innen werden ermittelt, ausgebaut und aufrechterhalten. Dies gilt insbesondere bzgl. der Anwendung und Umsetzung des Leitbildes der nachhaltigen Entwicklung im Rahmen beruflicher Tätigkeiten.**

<b>Bewertung</b>	
o trifft eindeutig und umfassend zu o es gibt positive Ansätze in vielen Bereichen	o es gibt Ansätze in einigen Teilbereichen o trifft eher nicht zu
<b>Wesentliche Stärken</b>	<b>Wesentliche Verbesserungsbereiche</b>

**9. Es gibt Regelungen, die sicherstellen, dass sich die Mitarbeiter/innen an der Umsetzung organisationsspezifischer Nachhaltigkeitsaspekte in der Bildungsstätte beteiligen.**

<b>Bewertung</b>	
o trifft eindeutig und umfassend zu o es gibt positive Ansätze in vielen Bereichen	o es gibt Ansätze in einigen Teilbereichen o trifft eher nicht zu
<b>Wesentliche Stärken</b>	<b>Wesentliche Verbesserungsbereiche</b>

**10. Die Eigenverantwortlichkeit der Mitarbeiter/innen wird gefördert und anerkannt.**

<b>Bewertung</b>	
o trifft eindeutig und umfassend zu o es gibt positive Ansätze in vielen Bereichen	o es gibt Ansätze in einigen Teilbereichen o trifft eher nicht zu
<b>Wesentliche Stärken</b>	<b>Wesentliche Verbesserungsbereiche</b>

## Partnerschaften und Ressourcen

**11. Im Zuge der Umsetzung und Fortentwicklung der Nachhaltigkeitsaktivitäten der Bildungsstätte wird mit externen Partnern systematisch kommuniziert und kooperiert.**

<b>Bewertung</b>	
o trifft eindeutig und umfassend zu o es gibt positive Ansätze in vielen Bereichen	o es gibt Ansätze in einigen Teilbereichen o trifft eher nicht zu
<b>Wesentliche Stärken</b>	<b>Wesentliche Verbesserungsbereiche</b>

**12. Die Finanzstrategie zielt auf eine langfristige Handlungsfähigkeit der Bildungsstätte. Für die Umsetzung der von der Bildungsstätte definierten Nachhaltigkeitsziele werden Finanzmittel bereit gestellt.**

<b>Bewertung</b>	
o trifft eindeutig und umfassend zu o es gibt positive Ansätze in vielen Bereichen	o es gibt Ansätze in einigen Teilbereichen o trifft eher nicht zu
<b>Wesentliche Stärken</b>	<b>Wesentliche Verbesserungsbereiche</b>

**13. Die Bewirtschaftung von Gebäuden, Maschinen, Geräten, Werkzeugen und Material sowie die Gestaltung des Außengeländes erfolgen umwelt- und ressourcenschonend. In Büros und Werkstätten werden umwelt- und sozialverträgliche Technologien eingesetzt.**

<b>Bewertung</b>	
o trifft eindeutig und umfassend zu o es gibt positive Ansätze in vielen Bereichen	o es gibt Ansätze in einigen Teilbereichen o trifft eher nicht zu
<b>Wesentliche Stärken</b>	<b>Wesentliche Verbesserungsbereiche</b>

**14. Die Bildungsstätte verfügt über ein Wissensmanagementsystem.**

<b>Bewertung</b>	
o trifft eindeutig und umfassend zu o es gibt positive Ansätze in vielen Bereichen	o es gibt Ansätze in einigen Teilbereichen o trifft eher nicht zu
<b>Wesentliche Stärken</b>	<b>Wesentliche Verbesserungsbereiche</b>

## Prozesse

**15. Die für die Realisierung der Politik und Strategie der Bildungsstätte relevanten Prozesse werden identifiziert, systematisch gestaltet und umgesetzt, regelmäßig überprüft, bewertet und verbessert.**

<b>Bewertung</b>	
o trifft eindeutig und umfassend zu o es gibt positive Ansätze in vielen Bereichen	o es gibt Ansätze in einigen Teilbereichen o trifft eher nicht zu
<b>Wesentliche Stärken</b>	<b>Wesentliche Verbesserungsbereiche</b>

**16. Bei der Entwicklung bzw. Erstellung von Produkten und (Bildungs-) Dienstleistungen - insbesondere Ausbildung bzw. Unterricht - sowie deren Fortentwicklung werden Anforderungen einer nachhaltigen Entwicklung bzw. der Berufsbildung für nachhaltige Entwicklung systematisch berücksichtigt.**

<b>Bewertung</b>	
o trifft eindeutig und umfassend zu o es gibt positive Ansätze in vielen Bereichen	o es gibt Ansätze in einigen Teilbereichen o trifft eher nicht zu
<b>Wesentliche Stärken</b>	<b>Wesentliche Verbesserungsbereiche</b>



**17. Die Beziehungen zu Auftraggebern, dem Träger der Bildungsstätte, zu Auszubildenden bzw. Schülern/innen, Eltern, Betrieben und berufsbildenden Schulen werden systematisch gepflegt und vertieft.**

<b>Bewertung</b>	
o trifft eindeutig und umfassend zu o es gibt positive Ansätze in vielen Bereichen	o es gibt Ansätze in einigen Teilbereichen o trifft eher nicht zu
<b>Wesentliche Stärken</b>	<b>Wesentliche Verbesserungsbereiche</b>

**Kundenbezogene Ergebnisse**

**18. Regelmäßig durchgeführte Erhebungen zeigen, dass die Auszubildenden bzw. Schüler/innen sowie weitere Kunden (vor allem Auftraggeber, der Träger der Bildungsstätte, Betriebe und berufsbildende Schulen sowie Eltern) die Bildungsstätte positiv wahrnehmen.**

<b>Bewertung</b>	
o trifft eindeutig und umfassend zu o es gibt positive Ansätze in vielen Bereichen	o es gibt Ansätze in einigen Teilbereichen o trifft eher nicht zu
<b>Wesentliche Stärken</b>	<b>Wesentliche Verbesserungsbereiche</b>

## Mitarbeiterbezogene Ergebnisse

19. Direkt erhobenes Mitarbeiterfeedback (z.B. Mitarbeitergespräche, -befragungen) und indirekte Indikatoren zeigen, dass die Mitarbeiter/innen die Bildungsstätte, die Arbeitsbedingungen und ihre eigene Situation positiv bewerten.

<b>Bewertung</b>	
o trifft eindeutig und umfassend zu o es gibt positive Ansätze in vielen Bereichen	o es gibt Ansätze in einigen Teilbereichen o trifft eher nicht zu
<b>Wesentliche Stärken</b>	<b>Wesentliche Verbesserungsbereiche</b>

## Gesellschaftsbezogene Ergebnisse

20. Messergebnisse (z.B. Umfragen, Berichte, Presseartikel, öffentliche Veranstaltungen, Leistungsvergleiche) dokumentieren, dass die Bildungsstätte einen sichtbaren Beitrag zur nachhaltigen lokalen bzw. regionalen Entwicklung leistet und sie von der Öffentlichkeit positiv wahrgenommen wird.

<b>Bewertung</b>	
o trifft eindeutig und umfassend zu o es gibt positive Ansätze in vielen Bereichen	o es gibt Ansätze in einigen Teilbereichen o trifft eher nicht zu
<b>Wesentliche Stärken</b>	<b>Wesentliche Verbesserungsbereiche</b>

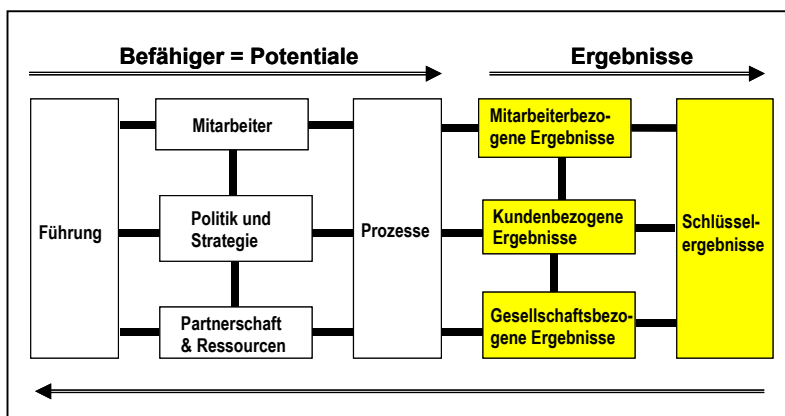
## Schlüsselergebnisse

21. Die Schlüsselergebnisse der Berufsbildungsstätte sind positiv.

<b>Bewertung</b>	
<input type="checkbox"/> trifft eindeutig und umfassend zu	<input type="checkbox"/> es gibt Ansätze in einigen Teilbereichen
<input type="checkbox"/> es gibt positive Ansätze in vielen Bereichen	<input type="checkbox"/> trifft eher nicht zu
<b>Wesentliche Stärken</b>	<b>Wesentliche Verbesserungsbereiche</b>

# Leitfaden zur Selbstbewertung der nachhaltigen Entwicklung in Beruflichen Bildungsstätten

Der vorliegende Leitfaden dient zum einen der Orientierung, was eine Berufsbildungseinrichtung, die Anforderungen einer nachhaltigen Entwicklung in systematischer Weise aufgreifen will, tun sollte. Zum anderen ermöglicht er eine Selbstbewertung darüber, wie weit eine Berufsbildungsstätte bereits auf dem Weg zu einer nachhaltigen Entwicklung gekommen ist.



Das Konzept orientiert sich am EFQM-Excellence-Modell.<sup>36</sup> Dabei handelt es sich um eine offen gehaltene Grundstruktur für ein umfassendes, nachhaltigkeitsorientiertes Qualitätsmanagement.

Unterschieden werden zwei Kategorien von Kriterien, nämlich Befähiger und Ergebnisse. Die Befähiger-Kriterien befassen sich damit, wie die Organisation ihre Hauptaktivitäten ausführt; die Ergebnis-Kriterien beziehen sich

darauf, was die Organisation in der Vergangenheit erreicht hat und gegenwärtig erreicht.

## Welche Logik steht hinter dem Modell?

Bildungsstätten werden als Organisation betrachtet, und zwar als ganze sowie in ihrer Struktur. Die wichtigsten Bezugspunkte sind die (angestrebten) Ergebnisse der Bildungsstätte (Kriterien 18 bis 21). Was als Ziel angestrebt wird, ist aus dem Leitbild (Kriterium 1) abzuleiten. Auf der Grundlage dieses Leitbilds und einer Umfeldanalyse (Kriterien 2 und 4), wobei u.a. die Erwartungen bzw. Forderungen von Auftraggebern und (ausbildungs-) rechtliche Vorgaben zu berücksichtigen sind, werden entsprechend der identifizierten Anforderungen und unter Nutzung des internen Know-hows Handlungsgrundsätze der Bildungsstätte festgelegt; über die Strategieformulierung wird die Organisation auf die Erreichung der strategischen Ziele ausgerichtet (Politik und Strategie, Kriterien 5, 6 und 7).

Um die Strategie zu entwickeln und umzusetzen, ist eine klare Gesamtorganisation (Aufbau und Ablauforganisation) notwendig. Diese (vorhandene und vorausgesetzte) Organisation wird unter strategischen Aspekten weiterentwickelt. Im Rahmen der Gesamtorganisation spielt das Prozessmanagement eine besondere Rolle (Kriterien 15 und 16). Zur Realisierung der Strategie werden Ressourcen benötigt (Mitarbeiter/innen und Partnerschaften und Ressourcen, Kriterien 8 bis 14), wobei für wissensbasierte Einrichtungen der Zusammenhang zwischen den Kriterien 14 und 8 eine besondere Bedeutung zukommt. Die Umsetzung erfolgt auf der Basis von Zielvereinbarungsprozessen, deren Resultate regelmäßig rückgemeldet, analysiert und bewertet werden (Kriterium 15).

<sup>36</sup> Vgl. EFQM 2003.

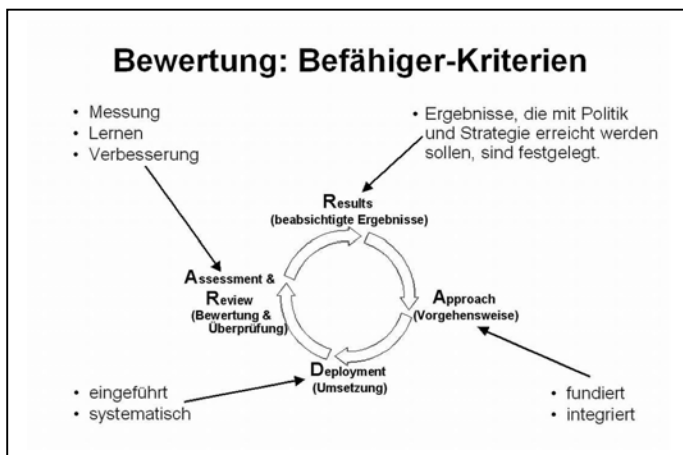
Die im Sinne der Strategie gut eingesetzten Ressourcen erzeugen über die Prozesse den Nutzen der Organisation für ihr Umfeld. Das schlägt sich zunächst in der Zufriedenheit der Kunden und der Mitarbeiter/innen nieder, schafft gesellschaftliche Akzeptanz und erzeugt damit letztlich die tatsächlichen Geschäftsergebnisse, die den angestrebten Ergebnissen mehr oder weniger entsprechen (Kriterien 18 bis 21). Damit schließt sich der Kreis.

Aus der Abweichung der erreichten von den angestrebten Ergebnissen ergibt sich die Notwendigkeit bzw. Chance der Verbesserung und damit des Lernens. Die Organisation wird zur lernenden (besser noch intelligenten) Organisation, die in einem wohlverstandenen Wechselspiel mit der Umwelt zur Nachhaltigkeit beiträgt.

*Wie kann mit dem Kriterienkatalog gearbeitet werden?*

Der gesamte Kriterienkatalog und das diesem zugrundeliegende Konzept (s.o.) ist auf eine nachhaltige Entwicklung der Bildungsstätte hin ausgerichtet. Zwar wird vorgegeben, was von einer Berufsbildungseinrichtung im Hinblick auf eine nachhaltige Entwicklung erwartet wird und wie sie dabei systematisch vorgehen könnte. *Wie* die Einrichtung dies macht, welche Schwerpunkte sie setzt, welche Ziele sie formuliert, mit welchen Strategien sie diese umsetzt und wie sie ihren Erfolg misst, um daraus Stärken und Verbesserungsbereiche abzuleiten, die wiederum in die Zielformulierung eingehen usw., bleibt jeder Einrichtung selbst überlassen.

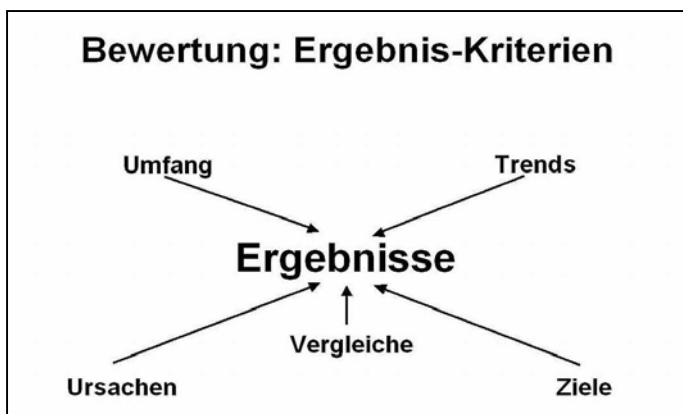
Kernstück der Bewertung der Befähiger-Kriterien (Kriterien 1 - 17) ist die sogenannte RADAR-Logik. Dabei handelt es sich um einen Regelkreis, der besagt: Die beabsichtigten Ergebnisse (Results) werden auf der Basis eines fundierten Vorgehens (Approach), in eingeführter und systematischer Weise umgesetzt (Deployment).



Fundiertes Vorgehen meint, das Vorgehen ist klar begründet, basiert auf definierten Prozessen und ist auf alle relevanten Interessengruppen ausgerichtet. Integriert heißt, das Vorgehen unterstützt Politik und Strategie und ist – wo angemessen – mit anderen Vorgehensweisen verknüpft. Eine eingeführte und strukturierte Umsetzung bedeutet, das Vorgehen ist in allen relevanten Bereichen eingeführt; es wird strukturiert umgesetzt, wobei geplant und methodisch fundiert vorgegangen wird. Die Wirksamkeit der umgesetzten Vorgehensweise wird regelmäßig gemessen, überprüft und bewertet (Assessment und Review). Dabei werden beste Praktiken und Verbesserungspotenziale identifiziert. Die Erkenntnisse aus Messung und Lernen werden analysiert und dienen zur Identifikation, Priorisierung, Planung und Einführung von Verbesserungen. Daraus können wiederum neue Ziele abgeleitet werden usw. D.h., es findet organisationales Lernen statt.

Die Ergebnis-Kriterien (Kriterien 18 bis 21) werden im Hinblick auf Trends, Ziele, Vergleiche, Ursachen und Umfang bewertet:

Die Ergebnis-Kriterien (Kriterien 18 bis 21) werden im Hinblick auf Trends, Ziele, Vergleiche, Ursachen und Umfang bewertet:



- Trends: sind positiv und/ oder es liegt eine nachhaltig gute Leistung vor.
- Ziele: sind erreicht und angemessen.
- Vergleiche: die Ergebnisse fallen im Vergleich mit anderen bzw. mit den besten Berufsbildungsstätten gut aus.
- Ursachen: die Ergebnisse sind auf das Vorgehen zurückzuführen.
- Umfang: die Ergebnisse beziehen sich auf alle relevanten Bereiche und sind angemessen segmentiert, z.B. nach Kundengruppen oder Dienstleistungsbereichen.

## Erläuterungen

**Führungskräfte:** Neben der Leitung der Bildungsstätte gehören dazu diejenigen, die eine Führungsrolle in Teams oder in einem bestimmten Fachgebiet wahrnehmen.

**Interessengruppen:** Diejenigen Personen, die ein Interesse an der Bildungsstätte und ihren Aktivitäten haben. Dazu können, Kunden, Partner, Mitarbeiter/innen, Trägerinstitutionen, die Arbeitsverwaltung oder Behörden gehören.

**Kunden:** Personengruppe, an die sich die Dienstleistungen der Bildungsstätte richten: Lernende i.w.S. sowie z.B. Arbeitsverwaltung als Auftraggeber, Betriebe als „Abnehmer“.

**Leitbild:** Orientierende Aussagen zum Zweck der Einrichtung (Mission), zur zukünftigen Entwicklung (Vision) sowie zu den Werten, denen sich die Bildungsstätte verpflichtet fühlt.

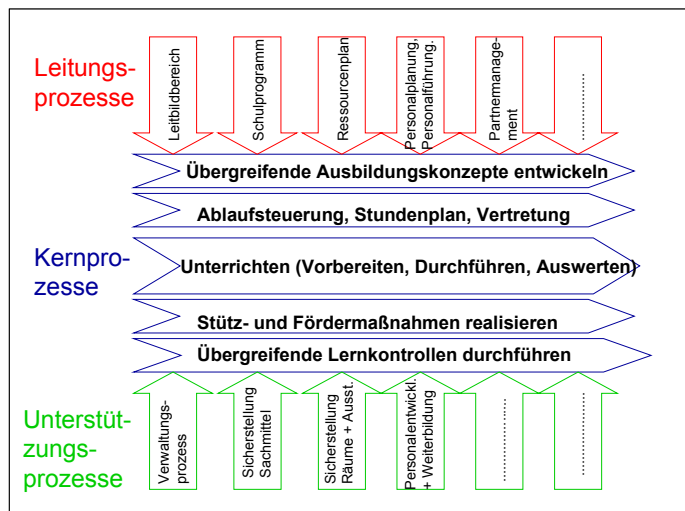
**Mitarbeiter/innen:** Das pädagogische und nicht-pädagogische Personal der Bildungsstätte.

**Partnerschaft:** Feste Arbeitsbeziehung mit mindestens einer Interessengruppe, die zur Entwicklung, Realisierung, Absicherung oder Weiterentwicklung von Bildungsdienstleistungen eingegangen wird.

**Politik und Strategie:** Art und Weise, wie die Bildungsstätte ihr Leitbild umsetzt, basierend auf den Bedürfnissen / Erwartungen der wichtigsten Interessengruppen und unterstützt durch relevante Vorgehensweisen, Pläne, kurz- und langfristige Ziele sowie Prozesse.

**Prozesse:** Folge von Tätigkeiten, die Wertschöpfung erbringt, indem sie aus einer Input-Vielfalt den verlangten Output erzeugt. Grundsätzlich lassen sich Leitungsprozesse, Kernprozesse und Unterstützungsprozesse unterscheiden. Zu einem Prozess gehören folgende Elemente: Definition des Outputs (Ziel, erwartetes Ergebnis), der zur Verfügung stehende oder zur Verfügung zu stellende Input, der zeitliche und organisatorische Ablauf, die zur Verfügung stehenden Mittel, Messgrößen und -verfahren zur Bewertung der Leistungsfähigkeit des Prozesses, Vorgehen bei Störungen sowie der/die Verantwortliche/n und deren Verantwortlichkeit.

**Vision:** Eine Beschreibung dessen, was die Bildungsstätte zukünftig zu sein wünscht.



## **Führung**

### **1. Die Führungskräfte entwickeln das Leitbild der Bildungsstätte unter Bezugnahme auf das Leitbild der nachhaltigen Entwicklung. Sie fördern dessen Umsetzung und sorgen dafür, dass es regelmäßig aktualisiert wird.**

#### **Mögliche Ansatzpunkte:**

- Die Führungskräfte entwickeln das Leitbild der Bildungsstätte; es beinhaltet Aussagen zum Zweck der Einrichtung (Mission), zur zukünftigen Entwicklung (Vision) sowie zu den Werten, denen sich die Bildungsstätte verpflichtet fühlt. In allen drei Teilaspekten wird der Bezug der Bildungsstätte zu den Zielen einer nachhaltigen Entwicklung reflektiert.
- Die Führungskräfte sind Vorbilder im Hinblick auf die Werte und ethischen Grundsätze der Bildungsstätte.
- Die Führungskräfte fördern die Integration von Nachhaltigkeitsaspekten in das organisationale Handeln, indem sie die organisatorischen Voraussetzungen schaffen und Ressourcen bereitstellen.
- Die Identifizierung und Berücksichtigung von Nachhaltigkeitsaspekten in der Berufsbildungsstätte sowie deren kontinuierliche Verbesserung wird durch definierte Prozesse im Rahmen des Managementsystems geregelt.
- Die Einrichtungsleitung überträgt Personen und Gruppen auf verschiedenen Ebenen definierte Verantwortungsbereiche und Kompetenzen. In allen relevanten Organisationsbereichen sind Ansprechpartner bzw. Verantwortliche für Nachhaltigkeitsthemen benannt.
- Die Führungskräfte entwickeln das Leitbild unter aktiver Einbeziehung der Lehrenden, Lernenden und sonstiger Mitarbeiter/innen kontinuierlich weiter.
- Die Führungskräfte sorgen dafür, dass Nachhaltigkeitsaspekte als Bestandteil der Schlüsselergebnisse der Bildungsstätte festgelegt werden. Diese werden regelmäßig gemessen, bewertet und verbessert.

### **2. Die Führungskräfte arbeiten mit externen Interessengruppen zusammen.**

#### **Mögliche Ansatzpunkte:**

- Die Führungskräfte unterstützen Aktivitäten, die auf die Verbesserung des Umweltschutzes und den Beitrag der Organisation für die Gesellschaft ausgerichtet sind, unter Berücksichtigung des Aspekts der Anerkennung der Rechte und Interessen zukünftiger Generationen. Die wichtigsten Interessengruppen werden im Hinblick auf ihre Bedürfnisse und die Erwartungen, die sie an die Bildungsstätte richten, identifiziert. Die Führungskräfte arbeiten mit Kunden, Partnern und Vertretern der Öffentlichkeit zusammen. Die Führungskräfte arbeiten in Berufsverbänden, Konferenzen, lokalen Arbeitskreisen etc. mit und verbreiten dort den Gedanken der nachhaltigen Entwicklung.

### **3. Die Führungskräfte motivieren und unterstützen die Mitarbeiter/innen bei der Umsetzung des Leitbilds der nachhaltigen Entwicklung in der Praxis durch persönliches Engagement.**

#### **Mögliche Ansatzpunkte:**

- Die Führungskräfte fördern die Mitarbeiter/innen dabei, sich mit dem Leitbild der nachhaltigen Entwicklung und seiner Konsequenzen für ihre berufliche Tätigkeit auseinander zu setzen (z.B. in Form von Weiterbildung, Erkundungen, Medien).
- Die Führungskräfte motivieren die Mitarbeiter/innen bei der Umsetzung des Leitbilds der nachhaltigen Entwicklung nach innen und außen durch Vorbild und Engagement.

#### **4. Die Führungskräfte erkennen gesellschaftliche Herausforderungen und Trends und greifen diese in der Berufsbildungsstätte offensiv auf.**

##### **Mögliche Ansatzpunkte:**

- Die Führungskräfte erkennen organisationsrelevante gesellschaftliche Herausforderungen und Trends (z.B. demografischer Wandel, veränderte Arbeitsbedingungen, neue Berufsbilder sowie Aus- und Weiterbildungsanforderungen) und kommunizieren diese in der Bildungsstätte und sorgen dafür, dass sie in geeigneter Weise aufgegriffen werden.
- Die Führungskräfte sorgen dafür, dass die Bildungsstätte aktiv auf geänderte Arbeitsbedingungen und Qualifikationsanforderungen reagieren kann.
- Die Führungskräfte sorgen dafür, dass Bildungsangebote entwickelt und unterbreitet werden, in denen insbesondere nachhaltigkeitsrelevante Kompetenzen gefördert werden.

### **Politik und Strategie**

#### **5. Zur Umsetzung des Leitbilds werden Handlungsgrundsätze (Politik) und eine Handlungsstrategie der Bildungsstätte festgelegt, organisatorisch verankert, umgesetzt, regelmäßig bewertet und aktualisiert.**

##### **Mögliche Ansatzpunkte:**

- In Bezug auf das Leitbild hat die Bildungseinrichtung unter Einbeziehung der Erwartungen der Interessengruppen Handlungsgrundsätze (Politik) und eine Handlungsstrategie entwickelt. In den Handlungsgrundsätzen sind auch die einrichtungs- und domänenspezifischen Grundsätze und Ziele im Hinblick auf eine nachhaltige Entwicklung festgeschrieben. Die Strategie umfasst Aussagen zur Art und Weise, wie das Leitbild unter Berücksichtigung der Umfeldervorgaben bzw. -anforderungen sowie der Stärken und Verbesserungsbereiche der Bildungsstätte in zeitlicher Perspektive umgesetzt werden sollen.
- Die Berufsbildungsstätte verfügt über eine klare Positionierung auf dem Bildungsmarkt.
- Entwicklungen am Markt einschließlich der Wettbewerberaktivitäten werden erfasst, bewertet und berücksichtigt.
- In der Politik sind ethische, soziale oder ökologische Standards und Dokumente wie z.B. die Agenda 21, der Umsetzungsplan von Johannesburg, die Nachhaltigkeitsstrategie der Bundesregierung sowie regionale/lokale Leitbilder berücksichtigt.
- Die Berufsbildungsstätte verfügt über Leitlinien zur Umwelt- und Sozialpolitik.
- Die Relevanz und Effektivität der Politik und Strategie werden durch interne oder externe Prüfungsverfahren regelmäßig überprüft und aktualisiert.
- Die in den Handlungsgrundsätzen zum Ausdruck gebrachten Werte sind sowohl für den internen Umgang miteinander als auch für die Kommunikation mit Externen verbindlich.
- Die Relevanz und Effektivität der Politik und Strategie werden durch interne oder externe Prüfungsverfahren regelmäßig überprüft.

#### **6. Die Handlungsgrundsätze und -strategien werden gegenüber den internen und externen Interessengruppen kommuniziert.**

##### **Mögliche Ansatzpunkte:**

- Handlungsgrundsätze und -strategie werden gegenüber den internen (Mitarbeiter/ innen, Auszubildende bzw. Schüler/innen) und externen Interessengruppen (z.B. Partner, Betriebe, berufsbildende Schulen, Arbeitsverwaltung, Behörden, Kommunen, Einrichtungsträger) kommuniziert.



## **7. Durch definierte Prozesse wird geregelt, wie organisationsspezifische Nachhaltigkeitsaspekte identifiziert, berücksichtigt und kontinuierlich umgesetzt bzw. verbessert werden.**

### **Mögliche Ansatzpunkte:**

- Daten zu sozialen, umwelt- und sicherheitsbezogenen sowie gesetzlichen Belangen werden unter kurz- und langfristigen Aspekten analysiert.
- Die wichtigsten Herausforderungen und Stärken der Bildungsstätte im Hinblick auf eine nachhaltige Entwicklung werden identifiziert und herausgestellt. Dabei werden die in der Nachhaltigkeitsstrategie der Bundesregierung aufgeführten Indikatoren und Schwerpunkte hinzugezogen.
- Die Anforderungen, die sich aus dem Leitbild einer nachhaltigen Entwicklung für die Bildungsstätte als ganze sowie für Aus- und Weiterbildungsgänge bzw. Unterrichtsfächer und die Entwicklung neuer Bildungsdienstleistungen ergeben, werden identifiziert; die umweltbezogenen, politischen, strukturellen und sozialen Folgen der wichtigsten Aktivitäten werden abgeschätzt.

## **Mitarbeiter/innen**

## **8. Die Personalplanung erfolgt im Hinblick auf die strategische Ausrichtung der Bildungsstätte. Die Kompetenzen der Mitarbeiter/innen werden ermittelt, ausgebaut und aufrechterhalten. Dies gilt insbesondere bzgl. der Anwendung und Umsetzung des Leitbildes der nachhaltigen Entwicklung im Rahmen beruflicher Tätigkeiten.**

### **Mögliche Ansatzpunkte:**

- Leitbild und Strategie sind Grundlage der Personalplanung der Bildungsstätte.
- Die Bedürfnisse der Mitarbeiter/innen werden im Zuge der Personalplanung und –förderung berücksichtigt.
- Die Kompetenzen und Potenziale der Mitarbeiter/innen werden systematisch ermittelt, bewertet und weiterentwickelt.
- Die Mitarbeiter/innen werden regelmäßig weiterqualifiziert, insbesondere zu Aspekten nachhaltiger Entwicklung, z.B. Umweltschutz, Arbeitsschutz, Gesundheitsförderung, regionale/globale Verantwortung.
- In Qualifizierungsveranstaltungen werden teilnehmer-aktivierende Lehr-/ Lernmethoden eingesetzt.
- Die Mitarbeiter/innen und ihre Vertretungen werden an der Personalpolitik, -strategie und -entwicklung beteiligt.
- Die Bildungsstätte strebt an, mit möglichst vielen Mitarbeiter/innen unbefristete Beschäftigungsverhältnisse einzugehen.
- Es werden innovative Arbeitsorganisationsformen praktiziert (wie z.B. Teamarbeit, Jobrotation).
- Zur Verbesserung von Personalpolitik, -strategie und -planung wird in regelmäßigen Abständen Mitarbeiter-Feedback eingeholt (Befragungen, Diskussionsrunden, Mitarbeitergespräche etc.).
- Es existiert ein Konzept zur Förderung der Gesundheit der Mitarbeiter/innen.
- Es existiert ein Konzept zur Frauenförderung.
- Die Berufsbildungsstätte ist behindertengerecht gestaltet.
- Die interkulturelle Zusammenarbeit in der Berufsbildungsstätte wird gefördert.
- Es gibt spezielle Angebote für Praktikanten oder Stipendiaten aus anderen Ländern.

## **9. Es gibt Regelungen, die sicherstellen, dass sich die Mitarbeiter/innen an der Umsetzung organisationsspezifischer Nachhaltigkeitsaspekte in der Bildungsstätte beteiligen.**

### **Mögliche Ansatzpunkte:**

- Die Mitarbeiter/innen werden an der Umsetzung der Nachhaltigkeitsziele der Bildungsstätte beteiligt.
- Alle Mitarbeiter/innen werden regelmäßig und systematisch über die Ziele und Strategien, auch zum Thema Nachhaltigkeit (ökologische, soziale und ökonomische Aspekte), informiert.
- Es existiert ein Vorschlagswesen für Verbesserungsvorschläge zu Umweltschutz, Soziales, Ökonomie, regionaler Verantwortung.
- Der Informationsfluss in der Bildungsstätte schließt alle Mitarbeiter/innen ein und funktioniert in alle Richtungen.
- Es finden regelmäßig Mitarbeitergespräche statt, die über Fragen der Arbeitsorganisation hinaus gehen..
- Bewusstsein und Engagement der Mitarbeiter/innen für Gesundheit, Sicherheit, Umwelt und soziale Verantwortung werden aktiv gefördert.

## **10. Die Eigenverantwortlichkeit der Mitarbeiter/innen wird gefördert und anerkannt.**

### **Mögliche Ansatzpunkte:**

- Die Mitarbeiter/innen verfügen über Gestaltungsspielräume bei sozialen, ökologischen und wirtschaftlichen Sachverhalten.
- Das soziale, ökologische und wirtschaftliche Eigenverantwortung der Mitarbeiter/innen wird gefördert.
- Das soziale, ökonomische und wirtschaftliche Engagement Einzelner bzw. von Gruppen und Teams (z.B. zur Verbesserung von Ausbildung bzw. Unterricht, der Arbeits- und Lebensbedingungen in der Bildungsstätte oder zur Nutzung von Einsparpotenzialen) wird ermutigt, positiv bewertet und anerkannt.

## **Partnerschaften und Ressourcen**

### **11. Im Zuge der Umsetzung und Fortentwicklung der Nachhaltigkeitsaktivitäten der Bildungsstätte wird mit externen Partnern systematisch kommuniziert und kooperiert.**

#### **Mögliche Ansatzpunkte:**

- Die Bildungsstätte kooperiert mit Lieferanten bzgl. Absprachen, Einhaltung und Weiterentwicklung ökologischer, sozialer, ökonomischer und entwicklungspolitischer Anforderungen.
- Die Bildungsstätte nutzt gezielt Partnerschaften, um ihre Nachhaltigkeitsziele umzusetzen.
- Die Bildungsstätte kooperiert mit anderen Bildungseinrichtungen bzgl. der gemeinsamen Nutzung von Ressourcen, der Verbesserung des Umweltschutzes sowie im Zuge der Übernahme regionaler Verantwortung.
- Auftragsarbeiten werden u.a. auch an Behindertenwerkstätten vergeben.
- Die Bildungsstätte kooperiert mit Wissenschaftlern, Gewerkschaften, Umweltverbänden, Entwicklungs- und anderen gesellschaftlichen Gruppen oder Institutionen zur Förderung des Umweltschutzes sowie der sozialen und globalen Gerechtigkeit.
- Die Bildungsstätte beteiligt sich an Prozessen der lokalen Agenda 21 oder anderen ökologischen oder sozialen Aktionsprogrammen.
- Die Bildungsstätte unterstützt Betriebe und (Berufs-) Bildungseinrichtungen in Entwicklungsländern (z.B. Partnerschaften, Kooperationsprojekte, Know-how-Transfer).
- Die Bildungsstätte informiert die Öffentlichkeit über ihre Nachhaltigkeitsaktivitäten z.B. durch themenbezogene Prospekte, Presseerklärungen, Vorträge und Berichte.
- Die Bildungsstätte unterstützt kleine und mittlere Unternehmen vor Ort z.B. bei der Verbesserung des Umweltschutzes.
- Vertreter/innen der Bildungsstätte engagieren sich in Berufs- und Branchenverbänden etc. zu Themen im Bereich Umweltschutz und Nachhaltigkeit.
- Die Beziehung zum Einrichtungsträger werden konstruktiv für die Sicherstellung und Verbesserung der Leistungen der Bildungsstätte genutzt.

### **12. Die Finanzstrategie zielt auf eine langfristige Handlungsfähigkeit der Bildungsstätte. Für die Umsetzung der von der Bildungsstätte definierten Nachhaltigkeitsziele werden Finanzmittel bereit gestellt.**

#### **Mögliche Ansatzpunkte:**

- Es werden Parameter und Mechanismen eingesetzt, die sicherstellen, dass finanzielle Ressourcen effizient und effektiv eingesetzt werden.
- Für die Umsetzung der Nachhaltigkeitspolitik und -strategie werden finanzielle Ressourcen zur Verfügung gestellt.
- Der Einsatz finanzieller Ressourcen erfolgt nach transparenten Kriterien und insbesondere bei Investitionsentscheidungen anhand einer gemeinsam mit Vertretern/innen der Mitarbeiter/innen erstellten Prioritätenliste.
- Die Berufsbildungsstätte nutzt die Möglichkeiten der Akquisition weiterer finanzieller Mittel, die nicht vom Einrichtungsträger stammen.

### **13. Die Bewirtschaftung von Gebäuden, Maschinen, Geräten, Werkzeugen und Material sowie die Gestaltung des Außengeländes erfolgt umwelt- und ressourcenschonend. In Büros und Werkstätten werden umwelt- und sozialverträgliche Technologien eingesetzt.**

#### **Mögliche Ansatzpunkte:**

- Der Umweltschutz in der Berufsbildungsstätte wird kontinuierlich verbessert. Dazu existieren Programme (Ziele und Maßnahmen), die umgesetzt und regelmäßig überprüft und weiterentwickelt werden.
- Die wesentlichen umweltrelevanten Stoff- und Energieströme werden kontinuierlich erfasst.
- Der Ressourcenverbrauch wird so gering wie möglich gehalten (z.B. bei Material, Energie, Wasser, Betriebs- und Hilfsstoffe). Das bzw. die Betriebsgebäude sind mit Techniken zur Reduzierung des Energie- und Wasserverbrauchs ausgestattet, deren Effektivität regelmäßig überprüft und verbessert wird.
- Ökologische Kriterien fließen bei der Beschaffung (von Maschinen, Geräten, Materialien etc. sowohl im kaufmännisch-verwaltenden als auch im gewerblich-technischen Bereich) ein.
- In der Berufsbildungsstätte werden regenerative Energiequellen genutzt.
- Wo es möglich ist, werden erneuerbarer Rohstoffe eingesetzt.
- Es wird darauf geachtet, dass Lärmemissionen im gewerblichen Bereich möglichst gering gehalten werden.
- Die CO<sub>2</sub>-Minimierung ist Gegenstand eines Programms, dass mit dem Ziel der kontinuierlichen Verbesserung regelmäßig bewertet und fortgeschrieben wird.
- Die Bildungsstätte verfügt über ein Abfallkonzept.
- Bei Bauvorhaben werden baubiologische, ökologische, soziale und ästhetische Grundsätze berücksichtigt.
- In Schulen:  
Zusätzlich können die Ansatzpunkte der Kriterien 6 u. 8 des SINA-Kriterienkatalogs berücksichtigt werden.

### **14. Die Organisation verfügt über ein Wissensmanagementsystem.**

#### **Mögliche Ansatzpunkte:**

- Die Bildungsstätte verfügt über ein Wissensmanagementsystem. D.h. erforderliches Wissen für heute und morgen ist identifiziert, wird erarbeitet oder eingeholt, wird bereitgestellt (z.B. im Intranet), angewendet, bewertet und weiterentwickelt.
- Die Informationsressourcen werden in Hinblick auf die Ziele und Aufgaben der Berufsbildungsstätte bewusst eingesetzt und genutzt.
- In Bezug auf Informations- und Kommunikationstechnologien ist die Berufsbildungsstätte auf dem neusten Stand (z.B. Vernetzung, E-Mail, Internet, Intranet etc.).
- Nachhaltigkeitsaspekte, die für die Berufsbildungsstätte besonders relevant sind, sowie die Leistungen der Berufsbildungsstätte in diesem Bereich werden in der Internet-Darstellung besonders hervorgehoben.
- Informationen, Anregungen und didaktische Materialien der Lehrenden sowie Evaluationsberichte und Dokumentationen werden allen Interessierten bei Bedarf zur Verfügung gestellt.

## Prozesse

### **15. Die für die Realisierung der Politik und Strategie der Bildungsstätte relevanten Schlüsselprozesse werden identifiziert, systematisch gestaltet und umgesetzt, regelmäßig überprüft, bewertet und verbessert.**

#### **Mögliche Ansatzpunkte:**

- Die Kernprozesse der Bildungsstätte sind identifiziert mit Verantwortlichen und Verfahrensabläufen versehen und werden regelmäßig überprüft und weiterentwickelt.
- Schnittstellenprobleme werden erkannt und gelöst.
- Aufgestellte Normen für die Prozesse werden überwacht und festgelegt.
- Es werden Leistungsmessgrößen für das Prozessmanagement verwendet.
- Systemnormen, z.B. zum Qualitätsmanagement, Umweltschutz, Gesundheits- und Arbeitsschutz sowie im Zuge des Prozessmanagements finden Verwendung.

### **16. Bei der Entwicklung bzw. Erstellung von Produkten und (Bildungs-) Dienstleistungen – insbesondere Ausbildung bzw. Unterricht – sowie deren Fortentwicklung werden Anforderungen einer nachhaltigen Entwicklung bzw. der Berufsbildung für nachhaltige Entwicklung systematisch berücksichtigt.**

#### **Mögliche Ansatzpunkte:**

- Die Ausbildung bzw. der Unterricht wird so gestaltet, dass domänenspezifische und -übergreifende Kompetenzen im Sinne einer Berufsbildung für nachhaltige Entwicklung gefördert werden.
- In der Ausbildung bzw. im Unterricht werden folgende Kernkompetenzen gefördert:
  - Systemisches, vernetztes Denken; Verfügbarkeit über berufsübergreifendes Wissen und seine Anwendung in konkreten Situationen;
  - Fähigkeit im Umgang mit Komplexität;
  - Verstehen kreislaufwirtschaftlicher Strukturen und Lebenszyklen;
  - Soziale Sensibilität, interkulturelle Kompetenz und Bereitschaft zu globaler Perspektive individuellen Handelns;
  - Kommunikations- und Beratungskompetenz zur Gestaltung von Netzwerken sowie Fähigkeit zum konstruktiven Umgang mit Konflikten und Widersprüchen;
  - Wertorientierungen im Zusammenhang mit nachhaltiger Entwicklung, wie Wirtschaftsethik, Solidarität, Toleranz, Verantwortungsbewusstsein.
- Es werden berufs- bzw. unterrichtsübergreifende Projekte bzw. Unterrichtsvorhaben durchgeführt, evaluiert und weiterentwickelt.
- Die erforderlichen didaktischen Materialien und sonstigen Ausstattungen stehen zur Verfügung. Der entsprechende Bedarf wird unter Beteiligung der Lehrenden und Lernenden ermittelt und geplant.
- Auszubildende und Schüler/innen werden an nachhaltigkeitsrelevanten Aktivitäten der Bildungsstätte (im Sinne von Betriebsökologie: Ermittlung, Dokumentation und Bewertung umweltrelevanter Daten wie z.B. Verbräuche, Emissionen, Abfallmengen sowie fairer Handel, regionale Verantwortung u.ä.) beteiligt.
- Die nachhaltigkeitsrelevante Infrastruktur (Betriebsökologische Einrichtungen, Nutzung erneuerbarer Energien etc.) sowie Aktivitäten sozialen Engagements werden in Ausbildung bzw. Unterricht integriert.
- Alle Ausbildungs- bzw. Unterrichtseinheiten und -konzepte werden regelmäßig evaluiert und weiterentwickelt.

**17. Die Beziehungen zu Auftraggebern, dem Träger der Bildungsstätte, zu Auszubildenden bzw. Schülern/innen, Eltern, Betrieben und berufsbildenden Schulen werden systematisch gepflegt und vertieft.**

**Mögliche Ansatzpunkte:**

- Die Bedürfnisse der Schlüsselkunden der Bildungsstätte werden festgestellt und aufgegriffen.
- Mit den Schlüsselkunden werden Kooperationen etabliert.
- Es werden Verantwortlichkeiten und Verfahren für die Betreuung von Kunden festgelegt.
- Kundenbeziehungen werden strategisch zugunsten einer Umsetzung der Nachhaltigkeitsziele der Bildungsstätte genutzt.
- Kundenbeziehungen werden regelmäßig evaluiert und fortentwickelt.

## **Kundenbezogene Ergebnisse**

**18. Regelmäßig durchgeführte Erhebungen zeigen, dass die Auszubildenden bzw. Schüler/innen sowie weitere Kunden (vor allem Auftraggeber, der Träger der Bildungsstätte, Betriebe und berufsbildende Schulen sowie Eltern) die Bildungsstätte positiv wahrnehmen.**

**Mögliche Ansatzpunkte:**

- Regelmäßige repräsentative Erhebungen über die Zufriedenheit der Auszubildenden bzw. Schüler/innen bzgl. der erreichten Lernerfolge, der Ausbildungs- bzw. Unterrichtsgestaltung, des Betriebs- bzw. Schulklimas, der Nachhaltigkeitsaktivitäten der Bildungsstätte, des persönlichen Verhältnisses zu den Lehrenden, zu technischen, organisatorischen und räumlichen Rahmenbedingungen sowie Information und Kommunikation zeigen positive Ergebnisse.
- Systematisch erhobene Rückmeldungen der Absolventen zeigen, dass diese die Qualität der Ausbildung bzw. des Unterrichts in der Bildungsstätte im Nachhinein hoch einschätzen.
- Die Befragung der Eltern zeigt bzgl. erreichter Lernerfolge sowie Informations- und Kooperationsverhalten der Bildungsstätte, insbesondere der Ausbilder/innen bzw. Lehrer/innen, positive Ergebnisse.
- Die Rückmeldungen berufsbildender Schulen und relevanter Betriebe bzgl. des Qualifikationsniveaus der Absolventen/innen, insbesondere nachhaltigkeitsrelevanter Kompetenzen (z.B. bzgl. Umweltschutz, Arbeitssicherheit, Gesundheitsschutz, rationelle Energieverwendung) sowie Information, Kommunikation und Kooperation der Bildungsstätte zeigen positive Ergebnisse.
- Das Nachhaltigkeitsprofil der Bildungsstätte wird von den Auftraggebern (z.B. Arbeitsverwaltung) sowie den „Abnehmern“ (Betriebe, weiterführende Bildungseinrichtungen) messbar positiv bewertet.

## **Mitarbeiterbezogene Ergebnisse**

**19. Direkt erhobenes Mitarbeiterfeedback (z.B. Mitarbeitergespräche, -befragungen) und indirekte Indikatoren zeigen, dass die Mitarbeiter/ innen die Berufsbildungsstätte, die Arbeitsbedingungen und ihre eigene Situation positiv bewerten.**

### **Mögliche Ansatzpunkte:**

- Es herrscht hohe Zufriedenheit hinsichtlich Kommunikation, Beziehungskultur ; Betriebsklima, Führungsstil sowie Entfaltungs- und Gestaltungsmöglichkeiten.
- Die Personalführung und -förderung wird positiv bewertet.
- Die Intensivierung des eigenverantwortlichen Arbeitens und Lernens an der Berufsbildungsstätte wird von den Mitarbeitern/innen positiv wahrgenommenen.
- Die vielfältigen Aktivitäten der Bildungsstätte zur Umsetzung des Leitbildes der nachhaltigen Entwicklung werden von den Mitarbeitern/innen positiv bewertet.
- Das Erscheinungsbild und das Image der Bildungsstätte in der Öffentlichkeit wird von den Mitarbeitern/ innen als positive Rückmeldung wahrgenommen und stärkt ihre Identifikation mit der Einrichtung.
- Die Zahl der Arbeitsunfälle weist eine positive Tendenz auf und liegt unter dem Durchschnitt vergleichbarer Bildungsstätten.
- Die Anzahl von Verbesserungsvorschläge zu Umweltschutz, Soziales, Ökonomie, und/oder globaler Gerechtigkeit im Rahmen des Vorschlagwesens weist eine positive Tendenz auf und liegt über dem Durchschnitt vergleichbarer Bildungsstätten.

## **Gesellschaftsbezogene Ergebnisse**

**20. Messergebnisse (z.B. Umfragen, Berichten, Presseartikel, öffentliche Veranstaltungen, Leistungsvergleiche) dokumentieren, dass die Bildungsstätte einen sichtbaren Beitrag zur nachhaltigen lokalen bzw. regionalen Entwicklung leistet und sie von der Öffentlichkeit positiv wahrgenommen wird.**

### **Mögliche Ansatzpunkte:**

- Die Bildungsstätte verfügt über ein hohes Ansehen / Image in der Öffentlichkeit.
- Die Anzahl der Bewerbungen liegt über dem Durchschnitt vergleichbarer Bildungsstätten.
- Die Bildungsstätte leistet einen sichtbaren Beitrag zur lokalen / regionalen Entwicklung (u.a. zusätzliche Ausbildungsplatzangebote).
- Die Bildungsstätte verfügt über ein zertifiziertes Umweltmanagementsystem.
- Die Bildungsstätte leistet einen messbaren Beitrag zur Schonung und nachhaltigen Bewahrung von Ressourcen (z.B. Auswahl von Transportmitteln; Auswirkungen auf die Ökologie; Verminderung und Vermeidung von Abfall und Verpackung; Substitution von Rohmaterial und anderen Betriebsmitteln; Verbrauch an Gas, Wasser, Elektrizität sowie neue und wieder verwertbare Materialien; Nutzung regenerativer Energien).
- Die Bemühungen der Bildungsstätte zur Wahrnehmung gesellschaftlicher Verantwortung führen zu sichtbaren Anerkennungen, Auszeichnungen und Preisen (z.B. ökoprofit).
- Berichte in den Medien, Inspektionsberichte etc. bestätigen das Qualitätsbemühen der Bildungsstätte im Zusammenhang mit ihrer gesellschaftlichen Verantwortung.
- Erwähnungen in der lokalen Presse, die Stellung der Bildungsstätte in Leistungsvergleichen und die Bewertung im Rahmen von Inspektionen weisen positive Ergebnisse und Tendenzen auf.

## Schlüsselergebnisse

### 21. Die Schlüsselergebnisse der Berufsbildungsstätte sind positiv.

#### Mögliche Ansatzpunkte:

- Die festgelegten, regelmäßig überprüften Lernerfolgsindikatoren weisen positive Tendenzen auf.
- Auszubildende bzw. Schüler/innen haben in Wettbewerben o.ä. Auszeichnungen erhalten.
- Das zur Verfügung stehende Budget wird eingehalten.
- Es werden zusätzliche Erträge (z.B. aus Spenden und Sponsoring, Dienstleistungen, Juniorfirmen, Projekten o.ä.) erwirtschaftet.
- Die Kapazitätsauslastung ist gut.
- Es kam in den letzten Jahren zu keinen betriebsbedingten Kündigungen.
- Die Abbrecherquote liegt im Vergleich zu anderen Bildungsstätten auf einem niedrigen Niveau.
- Der Prüfungserfolg der Absolventen liegt über dem Durchschnitt vergleichbarer Bildungsstätten und -gänge.
- Abgänger und Absolventen der Berufsbildungsstätte sind in weiterführenden Bildungswegen / im Berufsleben erfolgreich.
- Die Berufsbildungsstätte verfügt über eine Anzahl organisierter Partnerschaften mit Schulen, Betrieben, Forschungseinrichtungen, Umweltschutzorganisationen etc.
- Die Entwicklung der Schüler/Auszubildendenzahlen weist auf eine positive Bewertung der Bildungsleistungen und -ergebnisse der Bildungsstätte hin.
- Der Anteil erfolgreiche Abschlüsse von bildungsbenachteiligten Gruppen weist positive Ergebnisse auf.
- In Schulen:  
Die Unterrichtsversorgung liegt über dem Durchschnitt vergleichbarer Bildungsstätten.



## Bewertungsbogen Befähiger-Kriterien

Elemente / Eigenschaften	Selbsteinschätzung			
	trifft eher nicht zu	es gibt Ansätze in einigen Teilbereichen	es gibt positive Ansätze in vielen Bereichen	trifft eindeutig und umfassend zu
<p><b>Ergebnisse</b></p> <p><u>Fundiert</u>: Vorgehen ist klar begründet, basiert auf definierten Prozessen, ist auf alle relevanten Interessengruppen ausgerichtet.</p> <p><u>Integriert</u>: Vorgehen unterstützt Politik und Strategie, ist – wo angemessen – mit anderen Vorgehensweisen verknüpft.</p>				
<p><b>Umsetzung</b></p> <p><u>Eingeführt</u>: Vorgehen ist eingeführt.</p> <p><u>Systematisch</u>: Vorgehen ist strukturiert umgesetzt, wobei geplant und methodisch fundiert vorgegangen wird.</p>				
<p><b>Bewertung und Überprüfung</b></p> <p><u>Messung</u>: Die Wirksamkeit des Vorgehens und der Umsetzung wird regelmäßig gemessen.</p> <p><u>Lernen</u>: Es werden beste Praktiken und Verbesserungspotenziale identifiziert.</p> <p><u>Verbesserung</u>: Erkenntnisse aus Messung und Lernen werden analysiert und dienen zur Identifikation, Priorisierung, Planung und Einführung von Verbesserungen.</p>				
Wesentliche Stärken	Wesentliche Verbesserungsbereiche			

## Bewertungsbogen Ergebnis-Kriterien

Elemente / Eigenschaften	Selbsteinschätzung			
	trifft eher nicht zu	es gibt positive Trends / gute Leistungen in einigen Teilbereichen	es gibt positive Trends / gute Leistungen in vielen Bereichen	trifft eindeutig und umfassend zu
<b>Trends</b> Trends sind positiv und/ oder es liegt eine nachhaltig gute Leistung vor.				
<b>Ziele</b> Ziele sind erreicht und angemessen.				
<b>Vergleiche</b> Die Ergebnisse fallen im Vergleich mit anderen und/oder mit den besten Berufsbildungsstätten gut aus.				
<b>Ursachen</b> Die Ergebnisse sind auf das Vorgehen zurückzuführen.				
<b>Umfang</b> Die Ergebnisse beziehen sich auf alle relevanten Bereiche und sind angemessen segmentiert, z.B. nach Kundengruppen oder Dienstleistungsbereichen.				
Wesentliche Stärken	Wesentliche Verbesserungsbereiche			



# **Gliederungsstruktur für die Nachhaltigkeitsberichterstattung**

- 1. Vorwort der Einrichtungsleitung**
- 2. Beschreibung der Bildungseinrichtung und ihrer Tätigkeit**
- 3. Aktivitäten und Beiträge der Bildungseinrichtung zu einer nachhaltigen Entwicklung**

## **3.1 Führung**

- Die Führungskräfte entwickeln das Leitbild der Bildungsstätte unter Bezugnahme auf das Leitbild der nachhaltigen Entwicklung. Sie fördern dessen Umsetzung und sorgen dafür, dass es regelmäßig aktualisiert wird.
- Die Führungskräfte arbeiten mit externen Interessengruppen zusammen.
- Die Führungskräfte motivieren und unterstützen die Mitarbeiter/innen bei der Umsetzung des Leitbilds in der Praxis durch persönliches Engagement.
- Die Führungskräfte erkennen gesellschaftliche Herausforderungen und Trends und greifen diese in der Bildungsstätte offensiv auf.

## **3.2 Politik und Strategie**

- Zur Umsetzung des Leitbilds werden Handlungsgrundsätze (Politik) und eine Handlungsstrategie der Bildungsstätte festgelegt, organisatorisch verankert, umgesetzt, regelmäßig bewertet und aktualisiert.
- Die Handlungsgrundsätze und -strategien beruhen auf den gegenwärtigen und zukünftigen Erwartungen der Interessengruppen.
- Durch definierte Prozesse wird geregelt, wie organisations-spezifische Nachhaltigkeitsaspekte identifiziert, berücksichtigt und kontinuierlich umgesetzt bzw. verbessert werden.

## **3.3 Mitarbeiter/innen**

- Die Personalplanung erfolgt im Hinblick auf die strategische Ausrichtung der Bildungsstätte.
- Die Kompetenzen der Mitarbeiter/innen werden ermittelt, ausgebaut und aufrechterhalten. Dies gilt insbesondere bzgl. der Anwendung und Umsetzung des Leitbildes der nachhaltigen Entwicklung im Rahmen beruflicher Tätigkeiten.
- Es gibt Regelungen, die sicherstellen, dass sich die Mitarbeiter/innen an der Umsetzung organisationsspezifischer Nachhaltigkeitsaspekte in der Bildungsstätte beteiligen.
- Die Eigenverantwortlichkeit der Mitarbeiter/innen wird gefördert und anerkannt.

### 3.4 Partnerschaften und Ressourcen

- Im Zuge der Umsetzung und Fortentwicklung der Nachhaltigkeitsaktivitäten der Bildungsstätte wird mit externen Partnern systematisch kommuniziert und kooperiert.
- Die Finanzstrategie zielt auf eine langfristige Handlungsfähigkeit der Bildungsstätte. Für die Umsetzung der von der Bildungsstätte definierten Nachhaltigkeitsziele werden Finanzmittel bereit gestellt.
- Die Bewirtschaftung von Gebäuden, Maschinen, Geräten, Werkzeugen und Material sowie die Gestaltung des Außengeländes erfolgen umwelt- und ressourcenschonend. In Büros und Werkstätten werden umwelt- und sozialverträgliche Technologien eingesetzt.
- Die Bildungsstätte verfügt über ein Wissensmanagementsystem.

### 3.5 Prozesse

- Die für die Realisierung der Politik und Strategie der Bildungsstätte relevanten Prozesse werden identifiziert, systematisch gestaltet und umgesetzt, regelmäßig überprüft, bewertet und verbessert.
- Bei der Entwicklung bzw. Erstellung von Produkten und (Bildungs-) Dienstleistungen - insbesondere Ausbildung bzw. Unterricht - sowie deren Fortentwicklung werden Anforderungen einer nachhaltigen Entwicklung bzw. der Berufsbildung für nachhaltige Entwicklung systematisch berücksichtigt.
- Die Beziehungen zu Auftraggebern, dem Träger der Bildungsstätte, zu Auszubildenden bzw. Schülern/innen, Eltern, Betrieben und berufsbildenden Schulen werden systematisch gepflegt und vertieft.

### 3.6 Kundenbezogene Ergebnisse

- Regelmäßig durchgeführte Erhebungen zeigen, dass die Auszubildenden bzw. Schüler/innen sowie weitere Kunden (vor allem Auftraggeber, der Träger der Bildungsstätte, Betriebe und berufsbildende Schulen sowie Eltern) die Bildungsstätte positiv wahrnehmen.

### 3.7 Mitarbeiterbezogene Ergebnisse

- Direkt erhobenes Mitarbeiterfeedback (z.B. Mitarbeitergespräche, -befragungen) und indirekte Indikatoren zeigen, dass die Mitarbeiter/innen die Bildungsstätte, die Arbeitsbedingungen und ihre eigene Situation positiv bewerten.

### 3.8 Gesellschaftsbezogene Ergebnisse

- Messergebnisse (z.B. Umfragen, Berichte, Presseartikel, öffentliche Veranstaltungen, Leistungsvergleiche) dokumentieren, dass die Bildungsstätte einen sichtbaren Beitrag zur nachhaltigen lokalen bzw. regionalen Entwicklung leistet und sie von der Öffentlichkeit positiv wahrgenommen wird.

### 3.9 Schlüsselergebnisse

- Die Schlüsselergebnisse der Berufsbildungsstätte sind positiv.

## 4. Formales

- Impressum
- Adresse und Ansprechpartner
- Erscheinungsdatum
- Redaktionsschluss
- Abkürzungs-, Bildquellenverzeichnis
- Glossar, Datum des nächsten Berichts
- Hinweise auf weiterführende Informationen zu den behandelten Themen