

# Q:LAB-Instrument Nr. 1

## Leitbild „Gemeinsames Ausbildungsverständnis für gute Ausbildung und gelingendes Lernen“

Hermann Novak  
Stand Dezember 2013

### Inhaltsverzeichnis

Seite

1. Einleitung .....	1
2. Was ist ein Leitbild? .....	2
3. Wer erstellt das Leitbild für die Berufsausbildung? .....	3
4. Erstellung des Leitbildes „Gemeinsames Ausbildungsverständnis“ .....	4
5. Q:LAB-Anregung für ein Leitbild für eine lern- und entwicklungsförderliche Ausbildung ....	10
6. Beispiele für Leitbilder .....	11

## 1. Einleitung

Drei Fragen sind uns - insbesondere zu Beginn des Modellversuchs - immer wieder begegnet. Die Fragen lauteten: „Haben wir im Unternehmen alle das gleiche Verständnis von Ausbildung?“, „Ist es bzw. wäre es vielleicht doch sinnvoll, ein gemeinsam getragenes Leitbild zu haben?“ und dann eher wiederum zweifelnd: „Oder ist ein Leitbild ‚gemeinsames Ausbildungsqualitätsverständnis‘ überhaupt nötig, da doch Gesetze, Verordnungen und eventuell Betriebsvereinbarungen bereits alles regeln?“.

Die Diskussion über ein Leitbild war oftmals geprägt von einer Skepsis, die sich auf Erfahrungen der betrieblichen Berufsbildungsakteure mit Leitbildern im Unternehmen stützte. Hintergrund der zum Ausdruck gebrachten distanzierten Haltung zum Nutzen eines Leitbildes sind die in den Fabriken und Büros vielzählig verteilten Broschüren und ausgehängten, sicherlich optisch ansprechend gestalteten Leitbildern, Unternehmensleitsätzen und, nennen wir es einmal, Qualitätsaufrufen und die Abweichung von proklamiertem Anspruch und der Wirklichkeit.

Für uns war diese Diskussion nicht fremd. Wissenschaftliche Untersuchungen, eigene Praxiserfahrungen und Schilderungen betrieblicher Akteure zeigen, dass Menschen, wenn sie am Entstehen von Konzepten und Entwicklungen nicht direkt beteiligt sind, sondern nur im Rahmen sogenannter „roll outs“ top down informiert werden, sich mit den Konzepten und Entwicklungen nicht identifizieren können. Als Metapher für diese Betriebsrealität wäre der Begriff der „sprachlosen Fabrik“ angebracht, weil sie nicht auf Reflexion, Kommunikation, Diskurs und Konzeptpar-

tizipation<sup>1</sup> beginnend mit der Teilhabe an der Definition der Handlungsproblematiken über Beteiligung an den Planungsprozessen und Suche nach Lösung und gemeinsamer Kontextgestaltung aufbaut.

Für uns ist ein Ausbildungsleitbild und die Erarbeitung eines gemeinsamen Ausbildungsqualitätsverständnisses das Ergebnis eines beteiligungsorientierten Prozesses. Dieser Prozess basiert auf einer, sich vielleicht erst noch zu entwickelnden Unternehmens-, Arbeits- und Ausbildungskultur, die dialog- und diskursorientiert ist. „Die miteinander sprechende Fabrik“ auf der Grundlage eines funktions- und hierarchieübergreifenden Lern- und Entwicklungsprozesses ist der Ansatz.

## 2. Was ist ein Leitbild?

Leitbilder im Allgemeinen und ein Leitbild für die Ausbildung im Speziellen sind für Q:LAB keine endgültig formulierten und damit statischen Dokumente, die in Broschüren und Poster für alle Zeit geltend abgeheftet sind. Ein Q:LAB-Leitbild ist kein Endergebnis, sondern ein Zwischenstand im Rahmen der kontinuierlichen Weiterentwicklung der beruflichen Ausbildung ab. Es handelt sich um einen dynamischen Prozess.

Ein Leitbild ist die Selbstbeschreibung einer Einrichtungen und drückt ihre Identität nach innen und nach außen aus. Mit der Erstellung eines Ausbildungsleitbildes verständigt sich ein Unternehmen intern über das Ziel und den Stellenwert der betrieblichen Aus- und Weiterbildung. Sie entwickelt ihr Selbstverständnis, das Klarheit schafft über sich selbst, Orientierung gibt, Entwicklungsperspektiven aufzeigt und ihre zukünftige Praxis anleitet. Es geht um: Wer sind wir, was wollen wir und wohin wollen wir? Das bedeutet, ein Leitbild ist nur dann ein Leitbild, wenn sie die Praxis der Beteiligten bei der didaktischen und methodischen Gestaltung und der Verankerung der Berufsbildung im Unternehmen tatsächlich leitet. Eine wesentliche Voraussetzung dafür ist, dass Gestaltungs-, Entscheidungs- und Handlungsspielräume vorhanden sind. Gleichzeitig stellt ein Leitbild nach außen Transparenz her, wer sind wir und was machen wir. Es zeigt, welchen Beitrag die Firma mit der Berufsausbildung leistet für die Entwicklung der Auszubildenden und des Ausbildungspersonals, für das gesamte Unternehmen sowie für die Gesellschaft, die Region und die umliegenden Städte und Gemeinden.

**! Bestandteile eines Leitbildes sind: Auftrag, Werte, Ziele, Adressaten, Merkmale gelingenden Lernens, Leistungen und Ressourcen der Berufsbildung.**

Ein Leitbild „Gemeinsames Ausbildungsverständnis für gute Ausbildung und gelingendem Lernen“ ist ein Beitrag zur Erarbeitung und Vereinbarung eines Qualitätsverständnisses für Ausbildung im Zusammenhang von Personal-, Organisations- und Unternehmensentwicklung. Die Verankerung der Berufsbildung in der Unternehmensstrategie ist ein übergeordnetes Ziel.

---

<sup>1</sup> Der Gegenpol wird Korrekturpartizipation bezeichnet. Betriebliche Akteure werden zum Vermeiden oder beim Auftreten von Störungen und Konflikten, zum Aufdecken von Ungewissheitslücken oder zum Optimieren eines Konzepts oder der Praxis jeweils mit Hilfe des Know hows und des Erfahrungswissens der Menschen einbezogen.

Es geht um die Entwicklung eines Lern- und daraus abgeleiteten Qualitätsverständnisses für die jeweilige betriebliche Ausbildung, auch im Kontext der Unternehmens- und der Organisationsentwicklung.

### 3. Wer erstellt das Leitbild für die Berufsausbildung?

Ein Leitbild ist nicht das Ergebnis einer einzelnen Person oder einer kleinen, extra für diesen Anlass eingesetzten Expertengruppe. Die Erarbeitung eines Leitbildes ist das Resultat vieler Personen, die ihre Meinungen und Standpunkte einbringen, Konflikte und Widersprüche ansprechen und ihre Blickwinkel auf die Ausbildung offenlegen. Jede Person bringt ihre Sichtweisen und Perspektiven ein und lernt die Sichtweisen und Perspektiven der anderen kennen, die im Diskurs miteinander ausgeleuchtet werden.

Perspektiven werden variiert. Neue Aspekte tauchen auf. Der Blick wird dabei erweitert. Übereinstimmungen und Unterschiede werden transparent. Verknüpfungen zwischen verschiedenen Gesichtspunkten und Bedeutungen sowie Bedeutungszusammenhänge können herausgearbeitet werden. Im Verlauf der Entwicklung entstehen gemeinsam getragene Einschätzungen, gemeinsame Bilder und gemeinsame Begriffe, die in das Leitbild einfließen.

**! Das Ziel eines Leitbildes ist von der maximalen Vielfalt der Perspektiven zu einer maximalen Gemeinsamkeit zu kommen, die Orientierung gibt und Entwicklungsperspektiven aufzeigt und somit handlungsleitend ist.**

**Je mehr Perspektiven zu Wort kommen umso eher besteht die Chance, etwas zu entdecken, was bisher verborgen war.**

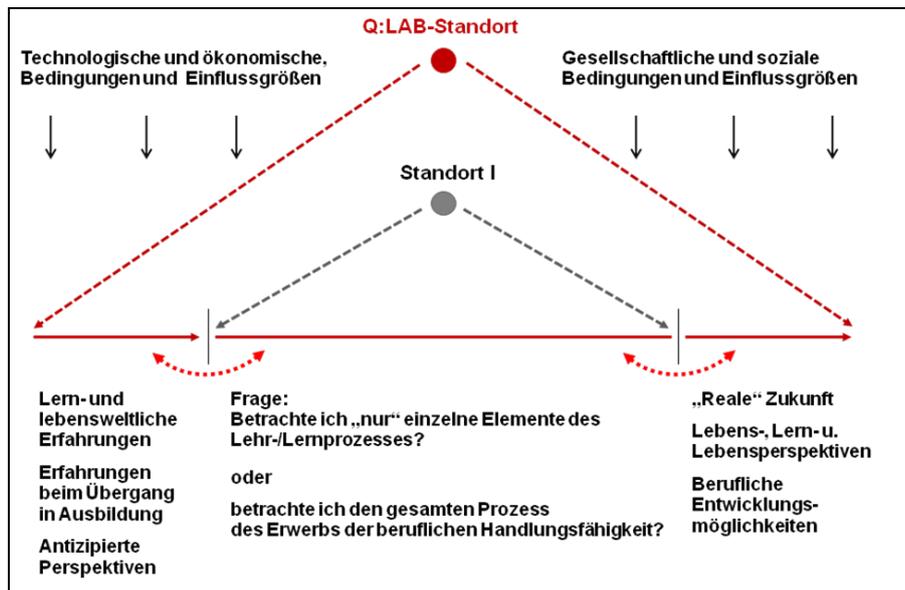
An diesem Prozess sollten, ja müssen alle betrieblichen Berufsbildungsakteure beteiligt sein. Für Q:LAB zählen zu den betrieblichen Berufsbildungsakteuren Auszubildende, Ausbildungspersonal, Ausbildungsleitung, Personalleitung, Führungskräfte aus den verschiedenen betrieblichen Funktionsbereichen wie z.B. Produktion und Verwaltung, Betriebsräte sowie Jugend- und Ausbildungsvertretungen. Im Idealfall nimmt auch die Firmenleitung teil. Alle haben nämlich ein Bild davon, was in der Ausbildung abläuft, wie sie verbessert und weiterentwickelt werden kann. Diese Personen sind insofern bewusste Mitakteure der Sicherung und Weiterentwicklung der Ausbildungsqualität und der Gestaltung der Lehr-/Lernprozesse.

Die Akteure übernehmen gemeinsam Verantwortung für die Qualität der Ausbildung. Sie erleben es als Teil ihrer Verantwortung einander durch genaues Feedback, Anerkennung und Unterstützung zu geben.

Auszubildende und Ausbilder, die eine Feedback förderliche Haltung einnehmen, bringen einander Vertrauen entgegen und trauen einander eine konstruktive Lösung von Problemen zu. Sie sind bereit aus Defiziten und Stärken Konsequenzen zu ziehen und bekommen mit zunehmender Erfahrung die Gewissheit selbst etwas bewirken zu können.



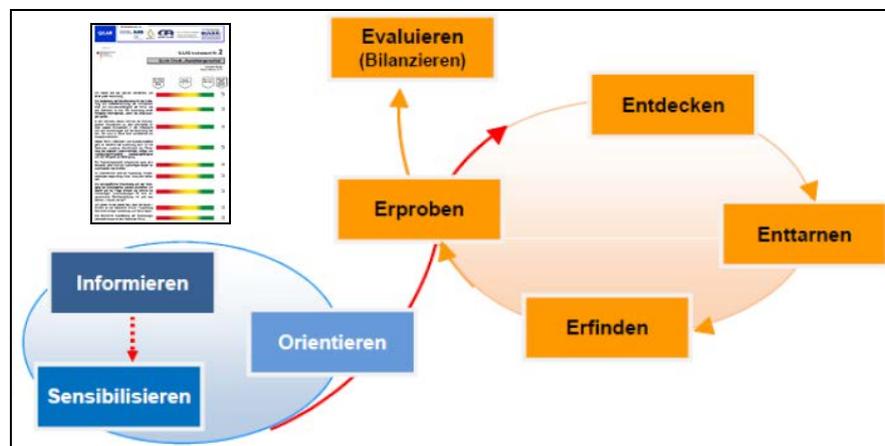
chen Lern- und Entwicklungsphasen und außerbetrieblichen, betrieblichen, technologischen, wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Einflussgrößen einbezieht.



Q:LAB-Empfehlung: Standort so wählen, dass ein umfassender Blick möglich ist

**!** Es geht um Nachdenken – Selbstreflexion – kritische Betrachtung des Ganzen – Konfrontation – Widersprüche, Konflikte, Gemeinsamkeiten und Differenzen aufdecken in einem Prozess des forschenden und experimentierenden Lernens.

Die Akteure nehmen ihrer gemeinsamen Arbeit gegenüber eine „Forschungshaltung“ ein. Basis für Q:LAB ist das „Konzept der mit-forschenden Akteure“. Wir nennen den Prozess auch den E<sup>5</sup>-Ansatz: Entdecken – Enttarnen – Erfinden – Erproben – Evaluieren (Bilanzieren / Auswertung).



Der E<sup>5</sup>-Prozess im Konzept der mit-forschenden Akteure

### Entdecken bedeutet

- Es geht um das Verarbeiten von Bestehendem.
- D.h., verstehen, was die damaligen oder jetzigen Akteure veranlasst haben könnte, sich so und nicht anders festzulegen.

### Enttarnen bedeutet

- es könnte auch anders sein. Es geht um mögliche andere Blickwinkel, es geht um das Nachentdecken und dabei um das Entdecken, was damals ausgelassen wurde.

### Erfinden bedeutet

es könnte auch anders sein:

- Was könnte anders sein?
- Wie könnte es sein?
- Es geht um das Konstruieren der „neuen Welt“ und damit um das Formulieren von Merkmalen / Kriterien für das Neue.
- Alternativen entwerfen, Alternativen gegenüberstellen, abwägen, präzisieren
- Bedeutungen des Neuen für die individuellen Interessen-, Motivations- und Gefühlslagen thematisieren.

### Erproben bedeutet

- auch neue zwischenmenschliche Beziehungen selbst erfahren und ausprobieren.
- Partner für Arbeitsbündnisse finden und für das Mitmachen gewinnen.
- betriebliche Akteure motivieren, sich als aktive Mit-Gestalter einzubringen.
- neue Lernerfahrungen machen, d.h.
  - weg vom **defensiven Lernen**: Lernen als Abwehr von Bedrohung, mit Übernahme herrschender Meinungen und Praxis, mit möglicherweise nur kurzfristig wirkenden Lösungen bei auftretenden Ad hoc-Problemen als Lernbegründung, wobei die Probleme unter Umständen sich immer wiederholen können  
hin
  - zum **expansiven Lernen** mit der bewussten Erweiterung von Handlungsmöglichkeiten.

## Sich von verschiedenen Seiten der Leitbilderstellung nähern

### 1. Mit dem E<sup>5</sup>-Prozess beginnen

Zum Einstieg zur Sensibilisierung für die Notwendigkeit, sich mit Ausbildungsqualität zu beschäftigen, empfiehlt es sich, das Q:LAB-Instrument Nr. 2 (-> Quick Check zur Ausbildungsrealität) einzusetzen.

Fragen für die Phasen „Entdecken“ und „Enttarnen“ können sein:

<b>Entdecken</b>	<b>Wir stellen uns gegenseitig „unsere“ Ausbildung vor:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Worauf kommt es bei uns besonders an?</li><li>• Was gehört bei uns zu einer guten Ausbildung?</li><li>• Was läuft gut? Wo sehe ich Probleme? Was sind die Ausbildung hemmenden und fördernden Faktoren?</li><li>• Worüber mache ich mir noch Gedanken?</li><li>• Was will ich auf alle Fälle beibehalten?</li><li>• Worüber bin ich total unglücklich? Was will ich auf alle Fälle verändern?</li><li>• Was wird in Unternehmen unter Ausbildungsqualität verstanden?</li><li>• Wie wird die Ausbildungsqualität sichergestellt?</li><li>• Was wird unternommen, wenn die Ausbildungsqualität in Gefahr kommt?</li><li>• Wer ist an der Sicherung der Ausbildungsqualität beteiligt?</li><li>• Wie verständigen wir uns über Qualität in der Ausbildung?</li><li>• Was denken die Meister, die Kollegen über die Ausbildung?</li><li>• Was meinen wohl die Auszubildenden zur Ausbildung?</li></ul>
<b>Enttarnen</b>	<b>Warum ist die Ausbildung bei uns so wie sie ist?</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Wie entstand unsere Ausbildung?</li><li>• Gab es ein Vorbild / gibt es ein Vorbild, an dem wir uns orientieren?</li><li>• Gab es sozusagen gedankliche Alternativen?</li><li>• Was hat sich im letzten Jahr, was hat sich in den letzten fünf Jahren verändert?</li></ul>

## 2. Mit der Auswertung von Dokumenten beginnen

Unternehmensleitsätze, betriebliche Qualitätsgrundsätze, die Ausbildungsordnungen, die Ausbildungsrahmenpläne sowie Betriebsvereinbarungen und eventuelle Tarifverträge zu Ausbildungsfragen im Hinblick auf ihre Bedeutung für Ausbildungsqualität auswerten und hinterfragen.

## 3. Mit einer SWOT-Analyse beginnen

Sie können starten mit einer SWOT-Analyse die Stärken, Schwächen, Chancen und Risiken der Ausbildung herausarbeiten. Fragen für die einzelnen SWOT-Felder können zum Beispiel sein: „Was lief bisher gut?“, „Worauf sind wir stolz?“, „Was können wir besser als andere?“, „Was war in der Vergangenheit schwierig?“ „In welchen Bereichen und bei welchen Themen gab es häufiger Schwierigkeiten?“ „Welche Barrieren mussten wir bei welchen Lern- und Handlungsproblematiken überwinden?“ „Wie haben wir das in Angriff genommen und gelöst?“ „Was können wir ausbauen?“ „Worin können Zukunftschancen liegen?“ „Welche Gefahren können auf uns zukommen?“ Etc.

## 4. Mit dem Workshop „Ansichten und Meinungen zur Berufsausbildung“ beginnen

Sie können jedoch auch starten mit Workshops, die dazu beitragen, dass die betrieblichen Akteure gemeinsam eine Bestandsaufnahme machen, die Realität dabei beleuchten, ihre Meinungen und Standpunkte austauschen und Perspektiven formulieren, die in das Leitbild einfließen.

Fragen sind:

- Was versteht das Unternehmen aus globaler Sicht unter Ausbildungsqualität?
- Was verstehen Führungskräfte unter Ausbildungsqualität?
- Was versteht das hauptamtliche Ausbildungspersonal und was verstehen die Ausbildungsbeauftragten und Fachausbilder in den Fachabteilungen in der Fabrik und den Büros unter Ausbildungsqualität?
- Was verstehen die Auszubildenden unter Ausbildungsqualität?
- Was versteht der Betriebsrat und die JAVis unter Ausbildungsqualität?
- Was meinen wir, denken die Auszubildenden über die Ausbildung bei uns?
- Was meinen wir, denken die Beschäftigten bei uns über die Ausbildung?
- Welche möglichen Nutzen versprechen sich Auszubildende, haupt- und nebenamtliche Ausbilder und Ausbilderinnen, die gesamte Ausbildung, der Betrieb, die Führungskräfte, der Betriebsrat und die JAVis von einer guten Ausbildung?

Die Ergebnisse werden auf Flip Charts bzw. Metaplanpapier festgehalten und diskutiert.

## 5. Mit dem Workshop „Stand der Berufsausbildung analysieren“ beginnen

Prof. Hilbert Meyer von der Universität Oldenburg hat einen 10er plus 1-Katalog mit Merkmalen für einen guten Unterricht und für gelingendes Lernen formuliert, der für die Analyse der Ausbildungsqualität hervorragend geeignet ist. Mit einem Ampelsystem können die Ausbildungssituation und die Handlungsbedarfe festgestellt werden. Im Übrigen sind seine Merkmale für guten Unterricht und gelingendes Lernen ohne weiteres als „Kennzeichen für eine gute Ausbildung“ auf die Berufsausbildung übertragbar und für die Gestaltung der Ausbildung und der Lehr-/Lernprozesse einen hilfreichen Rahmen abgeben.

<b>Klare Strukturierung</b>	
<b>Hoher Anteil echter Lernzeit</b>	
<b>lernförderliches Klima</b>	
<b>inhaltliche Klarheit</b>	
<b>sinnstiftendes Kommunizieren</b>	
<b>Methodenvielfalt und Methodentiefe</b>	
<b>individuelles Fördern</b>	
<b>intelligentes Üben</b>	
<b>transparente Leistungserwartungen</b>	
<b>vorbereitete Umgebung</b>	
<b>demokratische Orientierung und Beteiligung an Entscheidungen</b>	

Hilbert Meyers Kriterien für guten Unterricht und gelingendes Lernen

Also geklärt werden kann damit, was eine gute Ausbildung ausmacht und wie weit wir aktuell von einer „guten Ausbildung“ entfernt sind. Die einzelnen Kriterien definiert H. Meyer wie folgend:

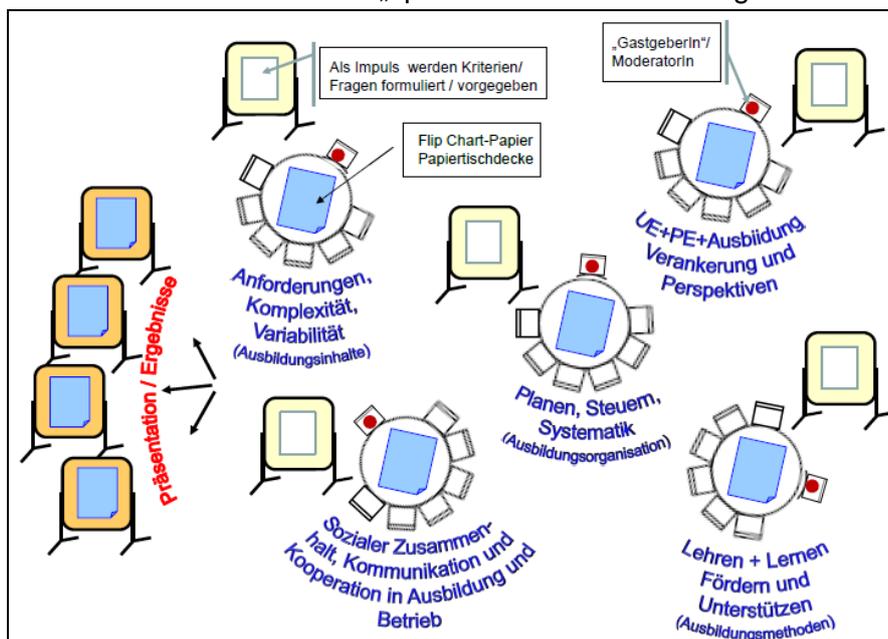
<b>Klare Strukturierung</b>	Prozessklarheit, Rollenklarheit, Absprache von Regeln, Freiräumen
<b>Hoher Anteil echter Lernzeit</b>	geschickte Rhythmisierung, ausbildungsfremde vs. ausbildungs-/lernbezogene Aufgaben
<b>lernförderliches Klima</b>	Verantwortungsübernahme, solidarisches Handeln
<b>inhaltliche Klarheit</b>	Verständlichkeit der Aufgabenstellung, Plausibilität des Ablaufs, Klarheit / Verbindlichkeit der Ergebnissicherung
<b>sinnstiftendes Kommunizieren</b>	Planungsbeteiligung, Gesprächskultur, Feedback
<b>Methodenvielfalt und Methodentiefe</b>	Vielfalt der Handlungsmuster, Variabilität der Verlaufsformen
<b>Individuelles Fördern intelligentes Üben</b>	Geduld und Zeit, gezielte Hilfestellung Bewusst machen von Lernstrategien, lernhaltige und entwicklungsförderliche Lern-/Arbeitsaufträge
<b>transparente Leistungserwartungen</b>	Lernenden ist klar, von welchen Bildungsstandards ausgegangen wird; Lernangebot nimmt Bezug auf das Leistungsvermögen der Lernenden; zügige Rückmeldung zum Lernfortschritt.
<b>vorbereitete Umgebung</b>	funktionale Einrichtung, brauchbares Lernwerkzeug, lern- und entwicklungsförderliche Arbeitsplätze und Arbeitsumgebungen im Rahmen der Betriebseinsätze
<b>demokratische Orientierung und Beteiligung an Entscheidungen</b>	Mitspracherecht der Lernenden an Entscheidungen, gegenseitiger Respekt

**Hilbert Meyers Erläuterungen seiner Kriterien für guten Unterricht und gelingendes Lernen**

Quelle: Prof. Dr. Hilbert Meyer, Universität Oldenburg, Q:LAB-Expertenworkshop „Was sind die Kennzeichen guter Ausbildung?“, 29./30.November 2011, Nürnberg

**6. Mit einem themenzentrierten WorldCafe beginnen**

Anschließend kann sich ein Workshop, um ins Detail zu gehen. Sie können zum Beispiel nach der WorldCafe-Methode gestaltet sein. Vorher vereinbarte Themenkomplexe werden an einzelnen Tischen bearbeitet. Die Einführung erfolgt durch sog. Gastgeber / Gastgeberinnen. Nach einer gewissen Zeit (20 bis 30 Minuten) wechseln die TischeilnehmerInnen an einen anderen Tisch (Rotation). Dort erhalten sie vom Gastgeber / der Gastgeberin Einblick in die bisherigen Arbeitsergebnisse. Die „neuen“ Teilnehmenden an den Tischen führen die Diskussion fort. Im Plenum werden vom Gastgeber / von der Gastgeberin die Gesamtergebnisse präsentiert und gemeinsam diskutiert und eventuell durch „spontane“ Erkenntnisse ergänzt.



Workshop in Anlehnung an die WorldCafe-Methode

**Nach der Phase der Bestandsaufnahme und Meinungsbildung kann mit der Erarbeitung des Leitbilds begonnen werden.**

**Auf die sicherlich auftretende Frage: „Wie konkret oder wie abstrakt ist ein Leitbild zu formulieren?“ ist zu antworten: „Ein Leitbild muss deutlich, nachvollziehbar und handlungsleitend sein!“**

**Klären Sie vorab, was mit den Ergebnissen des Leitbildprozesses geschieht. Ein Leitbild und die Erfahrungen mit dem umfassenden und beteiligungsorientierten Verfahren müssen spürbare Konsequenzen haben und die Beteiligten befriedigen und die Berufsausbildung weiterentwickeln.**

**Richten Sie ein Begleitteam als Prozesstreiber ein.**

**Betrachten Sie mit der Q:LAB-Ausbildungsqualitätskonferenz regelmäßig den erreichten Entwicklungsstand und arbeiten neue Entwicklungsziele heraus.**

## 5. Q:LAB-Anregung für ein Leitbild für eine lern- und entwicklungsförderliche Ausbildung

Mit unserer Ausbildung begleiten wir Personen unterschiedlichen Alters und verschiedenster Lern- sowie Arbeitsbiografien auf ihrem persönlichen und beruflichen Entwicklungswegen. Die Förderung von Personen mit Lernschwierigkeiten ist ein besonderes Anliegen. Deshalb ist die Integration ihrer Lern- und Arbeitserfahrungen eine Selbstverständlichkeit und Beitrag für ein gemeinsames soziales Lernen.

Unsere Ausbildung erfüllt einen Bildungsauftrag. Der Bildungsbegriff ist weiter gefasst als sonst üblich. Der Erwerb beruflicher Handlungsfähigkeit verbindet Wissen erweitern und Können erproben mit Persönlichkeitsentwicklung und damit zur Befähigung zu kritischem und verantwortlichem Handeln in Wirtschaft und Gesellschaft. Voraussetzung für professionelles berufliches und soziales Handeln sind soziale und personale Kompetenzen wie Urteilsfähigkeit, Kritikfähigkeit, respektvolles Miteinander und verantwortungsbewusster Umgang mit Natur.

Neues entdecken und Grenzen überschreiten sind wichtige Bedingungen um technologische, soziale und kulturelle Innovationen voranzubringen. Nicht das Machbare ist Maßstab, sondern der Nutzen für die Menschen, die Natur und die Gesellschaft. Dazu wollen wir beitragen.

Wir gestalten berufsübergreifende Lernmöglichkeiten in einem interdisziplinären Curriculum entsprechend den beruflichen Anforderungen zur fach- und branchenübergreifenden Kooperation.

Lernen und Arbeiten sind nicht abstrakt, sondern handlungsorientiert. Grundbildung, praxisorientierte Erweiterung des Wissens und der Erfahrungen, Anwendung in unterschiedlichen Kontexten und Vertiefung der erworbenen Kenntnisse und Fertigkeiten in realen Projekten sind eng miteinander verknüpft.

Die Lernenden erwerben sich methodisch-systemisches Arbeiten. Gemeinsam mit Praxisvertretern lernen sie Handlungsproblematiken aufzuspüren, zu untersuchen und zu hinterfragen sowie zu analysieren, Alternativen zu entwerfen, Alternativen abzuwägen, Entscheidungen zu treffen, Konzepte zu präzisieren und die Umsetzung experimentierend mitgestaltend zu begleiten.

Durch intensive Betreuung wird auf die Lerninteressen und Bedürfnissen aller eingegangen. Individuelle Beratung fördern den Übergang von Schule in die Ausbildung und von der Berufsausbildung in die anschließende Berufstätigkeit und mögliche Weiterbildung bis hin zu einem Studium.

Es werden daher Freiräume geschaffen, um in Lerngruppen voneinander und miteinander zu lernen. Das Lernumfeld ist lern- und entwicklungsförderlich gestaltet.

Die Qualität der beruflichen Bildung wird regelmäßig in einem kooperativen Prozess aller betrieblichen Akteure mit den Lernenden überprüft und weiterentwickelt.

## 6. Beispiele für Leitbilder

### Leitbild für die Berufsausbildung bei Sick AG Waldkirch

Bei SICK haben Sie alle Chancen, von Anfang an die entscheidenden Weichen für Ihre berufliche Zukunft zu stellen. Sie genießen eine Top-Ausbildung, Ihr Wissen wächst von Tag zu Tag und Sie erwerben ein riesiges Spektrum an praktischer Erfahrung, das im späteren Arbeitsalltag unersetzlich sein wird.

Bei allem, was wir für Ihre Ausbildung tun, richten wir uns konsequent nach dem Unternehmensleitbild von SICK: Independence, Innovation, Leadership.

**Independence** bedeutet, dass wir unseren Azubis Verantwortung übertragen, Freiheit für unabhängiges Denken ermöglichen und das Selbstbewusstsein durch Erfolge fördern.

**Innovation** heißt nichts anderes, als dass wir Sie begeistern, neue Wege zu gehen. Wir schaffen die notwendigen Freiräume, lernen voneinander und lassen uns nicht von Methoden lenken, sondern von Ideen.

**Leadership** schließlich ist unser Anspruch, Maßstäbe zu setzen, für Ausbildung die erste Adresse zu sein und Ihre Entwicklung mit Engagement und Ausdauer zu begleiten.

<http://www.sick.com/group/DE/home/jobs/schueler/ausbildungsqualitaet/Seiten/Ausbildungsqualitaet.aspx>, Abruf 12.12.2013 / Überprüfung 14.08.2014

## Leitbild für eine „gute Schule“ nach Hilbert Meyer

Eine „gute Schule“ ist eine Einrichtung

- (1) in der auf der Grundlage einer demokratischen Schulkultur
- (2) allen Schülerinnen und Schülern eine sinnstiftende Orientierung (=Bildung) angeboten wird,
- (3) in der jeder Schülerin und jeder Schüler Chancen hat, die in ihr bzw. in ihm steckenden Potenziale zu entfalten,
- (4) so dass ein Beitrag zur nachhaltigen Kompetenzentwicklung aller Schülerinnen und Schüler geleistet wird.

Prof. Dr. Hilbert Meyer, Carl von Ossietzky Universität Oldenburg  
Q:LAB-Expertenworkshop „Was sind die Kennzeichen guter Ausbildung?“  
29./30. November 2011, Nürnberg

## Leitbild der Bundeshandelsakademie 1 Wels/Österreich

### **Wer sind wir?**

Wir sind Menschen, die ein spezielles Wissen, aber auch Lebenserfahrung und Persönlichkeitsbildung an Jüngere weitergeben wollen. Daher sehen wir unsere Schule als ein Haus der Bildung in fachlicher, menschlicher und persönlicher Hinsicht.

### **Welche Ziele haben wir?**

Unser Ziel ist es, jungen Menschen einen Berufsweg, eine Universitäts- oder Fachhochschullaufbahn zu öffnen und sie gleichzeitig zu Bildungsbereitschaft, Teamfähigkeit, Ehrlichkeit, Hilfsbereitschaft, Höflichkeit und Selbstständigkeit zu führen, indem diese Werte vorgelebt und in den Unterricht integriert werden und sowohl Lehrer als auch Schüler bereit sind gleichermaßen Verantwortung zu tragen. Kreativität und Toleranz dürfen dabei nicht zurück stehen.

### **Was ist unsere Vision?**

Unsere Vision ist kontinuierliches, beidseitiges, freiwilliges und freudiges Lernen und Weiterlernen auf menschlicher und persönlicher Ebene sowie das Aufnehmen neuer fachlicher Informationen in einer partnerschaftlichen, von gegenseitigem Respekt geprägten Atmosphäre, in der auch Ältere von Jüngeren lernen können.

### **Wie arbeiten wir zusammen?**

In der Zusammenarbeit mit unseren Schülern und deren Eltern müssen Entscheidungen getroffen werden, die jedoch immer fair und nachvollziehbar sein müssen, niemandes persönliche Würde verletzen dürfen und in ihren Grundlagen von einem demokratischen Gedanken getragen sind.

### **Wie sehen wir unsere Verantwortung?**

Wir nehmen unsere Verantwortung gegenüber unseren Schülern wahr, indem wir nicht nachlassen uns weiterzubilden, aktuelle Inhalte anzubieten und in offenen Diskussionen auf Bedürfnisse und Wünsche unserer Schüler einzugehen, um den Anforderungen unserer Zeit gerecht zu werden.