

Ein Leitbild für die betriebliche Ausbildung

Leitfaden zur Leitbildentwicklung

GEFÖRDERT VOM



Bundesministerium
für Bildung
und Forschung

Bundesinstitut
für Berufsbildung **BiBB**

- Forschen
- Beraten
- Zukunft gestalten

be  **Berlin**

Inhalt

1 Einführung	5
2 Erarbeitung eines Leitbildes für die betriebliche Ausbildung	9
2.1 Vorbereitung und Planung der Leitbilderarbeitung	11
2.2 Die Auftaktveranstaltung	17
2.3 Erarbeitung eines Leitbildentwurfes	17
2.4 Verabschiedung und Veröffentlichung des Leitbildes	27
3 Das Leitbild für die betriebliche Ausbildung wirkt sich aus	29
4 Weiterführende Literatur	30
5 Anhang	31

1 Einführung

Ein Leitbild für die betriebliche Ausbildung ist zugleich ein Ausweis der Qualität der Ausbildung im Unternehmen als auch ein Fundament, auf dem die systematische Qualitätsentwicklung der betrieblichen Ausbildung aufgebaut werden kann. Das Leitbild bringt die leitenden Vorstellungen des Unternehmens zu dessen Zielen und der darauf abgestimmten Umsetzung der Ausbildung zum Ausdruck. Das Unternehmen legt damit einen Maßstab fest, an dem die Qualität der betrieblichen Ausbildung gemessen werden kann. Das Leitbild ermöglicht es, die Leistungen der betrieblichen Ausbildung sowohl nach innen in das Unternehmen als auch nach außen an die Unternehmensumwelt klar darzustellen. So bietet es sowohl Orientierung für alle, die an der Ausbildung beteiligt sind als auch für die interessierte Umwelt, wie Kunden/innen und Auftraggeber, Ausbildungsplatzbewerber/innen und Erziehungsberechtigte, Kooperationspartner und Wettbewerber.

Die gemeinsame Erarbeitung eines Leitbildes fördert die Motivation der Belegschaft, sich für das Gelingen der betrieblichen Ausbildung zu engagieren. Sie gibt zusätzlich einen Handlungsrahmen für die Planung und Durchführung der Ausbildung vor und zeigt den ausbildenden Fachkräften auf, welche Ergebnisse der Ausbildung im Unternehmen erwartet werden.

In den einzelnen Leitbildelementen wird von den an der Ausbildung beteiligten Personen definiert, welche Ziele das Unternehmen in der Ausbildung verfolgt, welche Leistungen für die Ausbildung im Einzelnen erbracht werden, wie die Auszubildenden im Unternehmen aufgenommen und welche Anforderungen an sie gestellt werden. Es wird festgelegt, welche Fähigkeiten des ausbildenden Personals in die Ausbildung einfließen und welche Ausstattung im Unternehmen für die Ausbildung vorgehalten wird, damit die Ziele der Ausbildung gleichermaßen aus der Sicht des Unternehmens sowie der Auszubildenden bestmöglich erreicht werden.

Im folgenden Schaubild sind die Elemente des Leitbildes, zu denen Aussagen formuliert werden, im Überblick dargestellt:

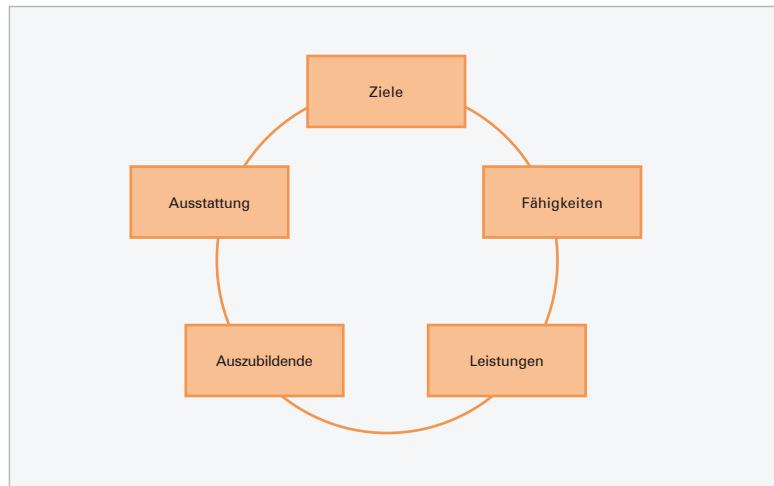


Schaubild 1: Leitbildelemente

Mit der Erarbeitung eines Leitbildes für die betriebliche Ausbildung werden bereits wichtige Schritte zur Qualitätssicherung der betrieblichen Ausbildung getan. Bei der Erarbeitung des Leitbildes wird ein intensiver Kommunikationsprozess über die inhaltlichen Schwerpunkte und den Leistungsprozess der Ausbildung im Unternehmen in Gang gesetzt. Die Beteiligung des ausbildenden Personals und der Auszubildenden an der Formulierung des Leitbildes führt zu einer Verständigung über die Interessen und Erwartungen an die zu erbringenden Leistungen und die bereitgestellten Rahmenbedingungen.

Mit dem Leitbild wird eine Vereinbarung zu den wesentlichen Aspekten der Ausbildung im Unternehmen formuliert. Das Leitbild entfaltet insbesondere dann seine Wirkung nach innen, wenn es von allen Mitarbeitenden mitgetragen und gelebt wird.

Das Leitbild ist aber auch ein Marketinginstrument, das über das Unternehmen hinaus wirkt, indem es das Ausbildungsangebot des Betriebes in der Region und bei potentiellen Bewerber/innen um die Ausbildungsplätze bekannt macht. So fördert das Leitbild das Image und die Attraktivität des Unternehmens als Ausbildungsbetrieb. Die klare Kommunikation des Ausbildungsangebotes nach außen führt dazu, dass geeignete Auszubildende leichter gefunden werden und der künftige Fachkräftenachwuchs des Unternehmens gesichert werden kann. Auch hierin besteht ein Beitrag des Leitbildes zur Ausbildungsqualität, denn die adäquate Ansprache potentieller Ausbildungsplatzbewerber und -bewerberinnen und das Passungsverhältnis zwischen Ausbildungsplatz und Auszubildenden sind wesentliche Voraussetzungen für eine erfolgreiche Ausbildung.

Den Beitrag des Leitbildes zur Qualität der betrieblichen Ausbildung fasst das folgende Schaubild zusammen:

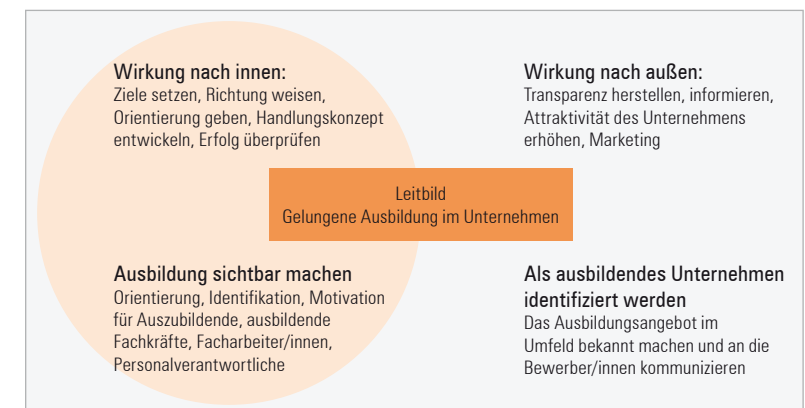


Schaubild 2: Beitrag des Leitbildes zur Ausbildungsqualität

2 Die Erarbeitung eines Leitbildes für die betriebliche Ausbildung

Der vorliegende Leitfaden führt Sie Schritt für Schritt durch den Prozess der Erarbeitung eines Leitbildes zur Ausbildung im Unternehmen. Er enthält praktische Tipps und Hinweise zur Umsetzung des Prozesses. Da die Wirkung des Leitbildes entscheidend von der gewählten Form der Beteiligung der Belegschaft und von der Art der Einführung und Veröffentlichung des Leitbildes abhängt, wird besonders auf die Gestaltung der Rahmenbedingungen für die Erarbeitung sowie die interne und externe Präsentation des Leitbildes eingegangen.

Die Erarbeitung des Leitbildes beginnt mit einer Phase der Vorbereitung und Planung, in der die Entscheidung, ein Leitbild zu erarbeiten, von der Unternehmensleitung getroffen und die Rahmenbedingungen für die Umsetzung festgelegt werden. Eine Auftaktveranstaltung dient dazu, die Belegschaft über das Vorhaben zu informieren. Hier wird eine Arbeitsgruppe zur Erarbeitung eines Entwurfes für ein Leitbild gegründet.

Damit das Leitbild Wirkung erzielen kann, sollte es durch die gesamte Belegschaft verabschiedet und an geeigneter Stelle unternehmensintern und -extern veröffentlicht und bei verschiedenen Gelegenheiten eingesetzt werden.

Die folgende Grafik zeigt die Phasen der Leitbilderarbeitung im Überblick:

Phasen der Leitbildentwicklung

1. Vorbereitung und Planung der Leitbildentwicklung

Klärung des Nutzens des Leitbildes Ausbildung für Ihr Unternehmen und Benennung von Verantwortlichen für die Leitbildentwicklung. Die Rahmenbedingungen und die Ressourcen für die Leitbildentwicklung werden festgelegt.

2. Auftakt der Leitbildentwicklung

Die Belegschaft wird informiert und zur Beteiligung eingeladen. Eine Arbeitsgruppe zur Leitbildentwicklung wird ins Leben gerufen.

3. Erarbeitung eines Leitbildentwurfes

Die Arbeitsgruppe entwickelt Ideen und formuliert einen Leitbildentwurf.

4. Verabschiedung und Veröffentlichung des Leitbildes

Der Leitbildentwurf wird mit der Belegschaft abgestimmt. Das Leitbild wird unternehmensintern und öffentlich präsentiert.

Schaubild 3: Phasen der Leitbildentwicklung

Die folgenden Abschnitte führen Sie durch die einzelnen Phasen der Leitbilderarbeitung. Sie erhalten Tipps und Hinweise für die methodische Umsetzung, die Sie jedoch entsprechend den Gegebenheiten Ihres Unternehmens anpassen können.

Arbeitshilfen

Für die Planung und Durchführung des Leitbildprozesses haben wir unterstützende Arbeitshilfen zusammengestellt, die Sie auf der folgenden Internetseite als kostenlose pdf-Dokumente herunterladen können:

www.kos-qualitaet.de/baq/arbeitshilfen_leitbildprozess.html

2.1 Vorbereitung und Planung der Leitbildentwicklung

Zu Beginn der Leitbildentwicklung ist es hilfreich, sich darüber klar zu werden, was Sie mit dem Leitbild für die Ausbildung in Ihrem Unternehmen erreichen wollen. Machen Sie sich bewusst, welchen Nutzen das Leitbild für die Umsetzung der Ausbildung, für das ausbildende Personal und die Auszubildenden sowie für die Anwerbung von geeigneten Bewerber/innen für Ihr Ausbildungsangebot haben soll. Eine klare Zielvorstellung unterstützt die Durchführung der Erarbeitung des Leitbildes.

Praxistipp

Machen Sie ein kurzes Brainstorming, wie Sie das Leitbild für die Ausbildung in Ihrem Unternehmen nutzen und einsetzen wollen.

Wer könnte Sie dabei konstruktiv unterstützen?

Bevor Sie die Erarbeitung eines Leitbildes für die Ausbildung planen, sollten Sie entscheiden, wer für die Aufgaben zur Umsetzung und Einführung des Leitbildes zuständig sein soll. Es empfiehlt sich, eine Person zu benennen, die die Erarbeitung des Leitbildes koordiniert und moderiert und die für alle Mitarbeitenden als Ansprechperson zur Verfügung steht. Diese/r Koordinator/in kann der Geschäftsführung angehören oder eine von ihr benannte Person sein.

Planen Sie gemeinsam mit der für die Koordination zuständigen Person, wie die Erarbeitung des Leitbildes in Ihrem Unternehmen konkret gestaltet werden soll.

Entscheiden Sie, in welchem Rahmen die Belegschaft über das zu erarbeitende Leitbild für die Ausbildung informiert wird, wer an der Erarbeitung des Leitbildes aktiv mitwirken soll und welche Ressourcen für die Leitbildentwicklung eingesetzt werden können.

Das folgende Schaubild zeigt Ihnen Faktoren, die für die erfolgreiche Erarbeitung des Leitbildes wesentlich sind:

Faktoren, die für die erfolgreiche Erarbeitung eines Leitbildes ausschlaggebend sind:

- Die Geschäftsführung initiiert und unterstützt den Prozess.
- Ein/e Koordinator/in ist benannt und steuert den Verlauf.
- Die Belegschaft ist über den Leitbildprozess informiert.
- Mitarbeitende aus allen ausbildungsrelevanten Unternehmensbereichen werden an der Erarbeitung des Leitbildes beteiligt.
- Es werden ausreichend zeitliche und räumliche Ressourcen zur Verfügung gestellt.

Schaubild 4: Faktoren für die erfolgreiche Erarbeitung eines Leitbildes

Wer sollte an der Entwicklung eines Leitbildes beteiligt sein?

Stellen Sie eine Arbeitsgruppe zusammen, die verbindlich und kontinuierlich die Leitbilderarbeitung umsetzt. In dieser Arbeitsgruppe sollten Ausbilder/innen, ausbildende Fachkräfte und Personalverantwortliche ebenso wie Mitglieder des Betriebsrats und der Auszubildendenvertretung beteiligt sein. Achten Sie auf eine ausgewogene Beteiligung der unterschiedlichen Interessengruppen in Ihrem Unternehmen. Auch die Auszubildenden selbst sollten ihre Wahrnehmung der Ausbildung und Vorschläge zur Formulierung eines Leitbildes in die Arbeitsgruppe einbringen können.

Stellen Sie, wenn möglich, die Mitwirkung an den Erarbeitungsworkshops frei und nutzen Sie damit das Potenzial besonders motivierter Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.

Das nachfolgende Schaubild zeigt eine mögliche Verteilung bei der Zusammensetzung der Arbeitsgruppe:

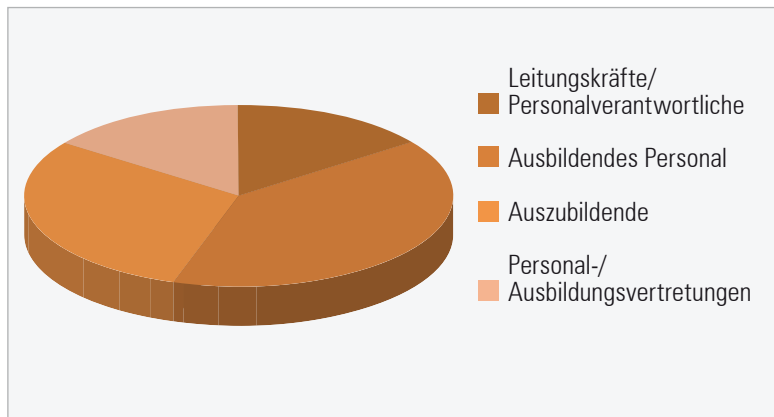


Schaubild 5: Zusammensetzung der Arbeitsgruppe

Wie viel Zeit nimmt die Erarbeitung eines Leitbildes in Anspruch?

Die Entwicklung eines Leitbildes erstreckt sich über einen Zeitraum von circa sechs Monaten. Dieser umfasst den gesamten Prozess von der Vorbereitung, der Erarbeitung eines Leitbildentwurfes bis zur Verabschiedung und Veröffentlichung des Leitbildes im Unternehmen. Aus Erfahrung empfiehlt sich folgende Zeitplanung für die vier vorgestellten Arbeitsphasen:

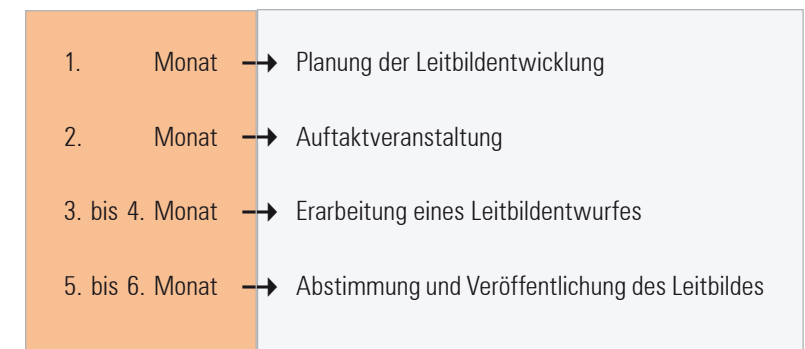


Schaubild 6: Zeitplanung

Arbeitshilfe 1 und 2

Nutzen Sie die Excelliste im Anhang 1 zur Planung von Meilensteinen für die Umsetzung. Die Checkliste im Anhang 2 unterstützt Sie bei der Aufgabenplanung und Organisation des Leitbildprozesses.

Um den größtmöglichen Nutzen aus der Erarbeitung eines Leitbildes für die Ausbildung zu erhalten, kann eine externe Moderation hilfreich sein. Es gibt gute Gründe sowohl für eine interne als auch für eine externe Moderation. Einige Pro- und Kontraargumente haben wir in der folgenden Tabelle aufgelistet:

Interne Moderation	Externe Moderation
😊	😊
kennt den Unternehmenskontext	ist nicht betroffen und kann sich neutral bei Diskussionen verhalten
hat in der Regel einen Vertrauensvorschuss	kann als Experte/ Expertin inhaltliche Hilfestellung geben
kann Kosten sparen	ist zeitlich flexibel
😞	😞
ist nicht neutral	ist ein zusätzlicher Kostenfaktor
kann „betriebsblind“ sein	kennt das Unternehmen nicht
ist nicht gleich stark in allen Unternehmensbereichen verankert	ist kulturfremd

Schaubild 7: Interne oder externe Moderation

2.2 Die Auftaktveranstaltung

Damit das Leitbild für die betriebliche Ausbildung die gewünschte Wirkung im Unternehmen entfalten kann, ist es förderlich, die Belegschaft frühzeitig über das Vorhaben zu informieren und in den Prozess einzubeziehen. Dies ist das Ziel der Auftaktveranstaltung, zu der die Geschäftsführung oder der/die Koordinator/in für die Leitbilderarbeitung im Namen der Geschäftsführung einlädt.

Bei der Auftaktveranstaltung mit einer Dauer von circa 1,5 Stunden wird die Belegschaft über die Ziele und den erwarteten Nutzen des Leitbildes für die Ausbildung sowie über die geplante Vorgehensweise informiert.

Laden Sie zur aktiven Mitarbeit in der Arbeitsgruppe zum Leitbild ein. Erläutern Sie die Rahmenbedingungen für die Mitarbeit. Falls nicht alle Interessierten in die Arbeitsgruppe aufgenommen werden können, machen Sie deutlich, wie diese sich dennoch aktiv einbringen können.

Arbeitshilfe 3

Im Anhang 3 finden Sie exemplarische Vorschläge und weiterführende Hinweise zur methodischen Gestaltung der Workshops, anhand derer Sie für Ihre Arbeitsgruppe geeignete Methoden zusammenstellen können.

2.3 Die Erarbeitung eines Leitbildentwurfes

Die Erarbeitung des Leitbildes für die Ausbildung ist ein unternehmensspezifischer Prozess. Je nach Größe, Arbeitskultur und Struktur Ihres Unternehmens kann die Umsetzung der Leitbilderarbeitung variieren. Grundsätzlich empfehlen wir Ihnen, folgende Punkte zu beachten:

→ **Größe der Arbeitsgruppe**

Die Arbeitsgruppe sollte mindestens sechs und maximal zwölf Personen umfassen.

→ **Arbeitsformen**

Abwechslungsreiche Arbeitsformen (wie der Wechsel zwischen Plenum und Kleingruppenarbeit) sowie Methoden, die die Kreativität der Arbeitsgruppe anregen, unterstützen den Arbeitsprozess.

→ **Kommunikationskultur**

Eine offene und gleichberechtigte Kommunikation aller Beteiligten fördert den Diskussionsprozess. Die Ideen der Auszubildenden sollten die gleiche Aufmerksamkeit wie die der Führungskräfte erfahren.

→ **Unternehmensleitbild**

Sofern bereits ein eigenes Unternehmensleitbild vorhanden ist, sollte das Leitbild zur Ausbildung darauf abgestimmt sein und mit diesem in Einklang stehen.

→ **Nutzen fremder Leitbilder**

Lassen Sie sich von Leitbildern anderer Unternehmen für die Ausbildung anregen. Bedenken Sie jedoch, dass fremde Leitbilder nicht auf das eigene Unternehmen übertragbar sind. Beschreiben Sie Ihre eigenen Leitvorstellungen, die gerade Ihr Unternehmen auszeichnen.

Arbeitshilfe 4

Im Anhang 5 finden Sie zur Anregung eine Auswahl von Leitbildaussagen mittelständischer Unternehmen, die am Modellversuch beteiligt waren.

Die Erarbeitung der Leitbildelemente

Das folgende Konzept ist für die Erarbeitung der Leitbildelemente in einer Arbeitsgruppe mit sechs bis zwölf Teilnehmenden geeignet. Je nach der Struktur Ihres Unternehmens kann diese Arbeitsgruppe entweder aus Vertreter/innen der einzelnen Unternehmensbereiche bestehen oder aber aus Ihrer gesamten Belegschaft, falls diese die Zahl von zwölf Personen nicht übersteigt.

In zwei aufeinanderfolgenden Workshops mit einer Dauer von jeweils circa vier Stunden werden zunächst Aussagen zu den Leitbildelementen ‚Ziele der Ausbildung‘ und ‚Auszubildende‘ erarbeitet und anschließend die Elemente ‚Leistungen‘, ‚Fähigkeiten‘ und ‚Ausstattung‘ formuliert.

Nach Abschluss der Workshops wird der Entwurf mit der Geschäftsleitung abgestimmt und die weitere Belegschaft in die Diskussion einbezogen bevor das Leitbild veröffentlicht wird.

Die folgende Darstellung zeigt Ihnen den Aufbau der Workshops im Überblick:

Workshop 1

- Einführung in die Leitbilderarbeitung
- Erarbeitung der Leitbildelemente: Ziele der Ausbildung und Auszubildende
- Ergebnissicherung

Workshop 2

- Einordnung des Zwischenergebnisses
- Erarbeitung der Leitbildelemente: Leistungen, Fähigkeiten und Ausstattung
- Fertigstellung des Leitbildentwurfes

Schaubild 8: Durchführung der Leitbildworkshops

Arbeitshilfe 5

In Anhang 4a und 4b finden Sie tabellarische Planungshilfen, die Ihnen den Aufbau der Leitbildworkshops 1 und 2 veranschaulichen und Anregungen bereit stellen, welche Materialien eingesetzt und welche Vorarbeiten Sie sicherstellen sollten.

Workshop 1

In Workshop 1 werden die Leitbildelemente ‚Ziele der Ausbildung‘ und ‚Auszubildende‘ erarbeitet. Zu Beginn des ersten Workshops steht eine Einführung durch die verantwortliche Koordination, bei der die Funktion und der Nutzen des Leitbildes für die betriebliche Ausbildung verdeutlicht wird. Hier werden die Anforderungen und Ansprüche an das Leitbild geklärt und der Arbeitsauftrag der Arbeitsgruppe benannt sowie gemeinsam die formalen Anforderungen an die Gestaltung des Leitbildes festgelegt:

- Wie umfangreich sollte der Leitbildtext maximal sein?
- Welche Form der Strukturierung ist sinnvoll?
- Möchten Sie dem Leitbild ein Motto voranstellen?
- Gibt es bereits Vorgaben für die grafische Umsetzung?

Am Ende dieser ersten Workshop-Phase sollte eine gemeinsame Zielvorstellung für den Leitbildentwurf entwickelt worden sein.

Einführung in die Bearbeitung der Leitbildelemente

Zur Vorbereitung der Arbeit in Kleingruppen gibt die Koordination zunächst eine kurze Einführung zum jeweiligen Leitbildelement, das erarbeitet werden soll. Bei dem Leitbildelement ‚Ziele‘ wird beispielsweise darauf eingegangen, welche unterschiedlichen Ansprüche an die Ausbildung durch die verschiedenen Interessensgruppen (Berufsbildungsgesetz, Unternehmen, Auszubildende) an den Nutzen und das Ergebnis der Ausbildung gestellt werden.

Die folgende Übersicht beschreibt das Leitbildelement ‚Ziele‘ und bietet eine Auswahl an Fragen, die für den Arbeitsauftrag an die Gruppe genutzt werden können.

Ziele

Die Ziele beschreiben die Erwartungen des Unternehmens und der Auszubildenden an das Ergebnis des Ausbildungsprozesses und dessen Nutzen. Die Ziele sollen authentisch, eindeutig, nachvollziehbar und attraktiv beschrieben sein und dem aktuellen Stand der Ausbildung entsprechen.

Fragen zur Erarbeitung dieses Leitbilelementes:

- Welche Ziele sollen mit und für die Auszubildenden in Ihrem Unternehmen erreicht werden?
- Welche Ziele verfolgen Sie für Ihr Unternehmen mit der Ausbildung?
- Was verstehen Sie unter einer gelungenen Ausbildung?
- Welchen personalen und beruflichen Entwicklungs- und Sozialisationsprozess sollten die Auszubildenden am Ende der Ausbildung vollzogen haben?

Schaubild 9: Ziele

Arbeitsgruppen zur Erarbeitung der Leitbilelemente

Je nach Größe der Gruppe kann das Element ‚Ziele‘ in bis zu drei parallelen Arbeitsgruppen bearbeitet werden. Sie können funktionsübergreifende oder homogene Arbeitsgruppen bilden, die sich aus Auszubildenden, Ausbildungsverantwortlichen und ausbildenden Fachkräften sowie der Personalvertretung zusammensetzen. Eine Aufteilung in Arbeitsgruppen dient dazu, in kleineren Gruppen eine intensive Arbeitsatmosphäre zu ermöglichen und, speziell bei homogenen Arbeitsgruppen, allen Beteiligten die Möglichkeit zu unvoreingenommener Formulierung der eigenen Meinung zu geben. Dies kann insbesondere die Auszubildenden ermutigen, ihre Vorschläge zu formu-

lieren. Bei der Gruppenarbeit erhalten die jeweiligen Arbeitsgruppen einen Auftrag, der sie durch die Sammlung von Ideen, über die Auswahl der wichtigen Aussagen bis hin zum Entwurf konkreter Formulierungen leitet.

Im Anschluss an die Erarbeitung des Leitbilelementes ‚Ziele‘ erfolgt die entsprechende Bearbeitung des Leitbilelementes ‚Auszubildende‘. Die Moderation sollte bei der Einführung deutlich machen, dass bei der Bearbeitung des Leitbilelementes ‚Auszubildende‘ sowohl die Erwartungen des Unternehmens an die Auszubildenden als auch die Erwartungen der Auszubildenden an ihre Rolle im Unternehmen formuliert werden sollen.

Die folgende Übersicht gibt Ihnen Hinweise für die Einführung in die Arbeit der Arbeitsgruppe.

Auszubildende

Auszubildende sind die zukünftigen Fachkräfte in Ihrem Unternehmen. Der Erfolg der Ausbildung hängt davon ab, wie Sie Ihren Nachwuchsfachkräften begegnen und wie Sie diese in das Unternehmen integrieren. Sie haben darüber hinaus Erwartungen, die Sie bei der Auswahl von Auszubildenden leiten. Worauf kommt es Ihnen bei der Auswahl von Auszubildenden an? Formulieren Sie Ihre Vorstellungen gelungener Zusammenarbeit und Ihre Erwartungen in diesem Leitbilelement.

Fragen zur Erarbeitung:

- Welches Bild haben Sie von Ihren „Fachkräften in Ausbildung“?
- Wie sehen Auszubildende selbst ihre Rolle im Unternehmen?
- Wie begegnen Sie ihnen?
- Welche Vorstellungen leiten Sie und welche Anforderungen stellen Sie an die Auszubildenden bei der Auswahl?

Schaubild 10: Auszubildende

Abstimmung der Arbeitsgruppenergebnisse

In der Plenumsrunde zu jedem Leitbildelement werden die Vorschläge der einzelnen Arbeitsgruppen zur Diskussion gestellt. Es sollte ein Verfahren gewählt werden, bei dem die Gruppe entscheidet, welche Aussagen von ihr favorisiert und in den Entwurf für das Leitbild zur Ausbildung aufgenommen werden sollen.

Ergebnissicherung der ersten beiden Leitbildelemente

Nach der Abstimmung des Entwurfs zu den beiden Elementen übernimmt die Koordination die Aufgabe, die vereinbarten Formulierungen und gegebenenfalls offen gebliebene Fragestellungen zu dokumentieren. Es wird festgelegt, wie die offen gebliebenen Punkte bis zum nächsten Workshop geklärt werden können. Der Abschluss bietet einen Ausblick auf die weiteren Arbeitsschritte.

Phase zwischen den Workshops

In der Phase zwischen den Workshops wird der Zwischenstand des Leitbildentwurfes zur Vorbereitung des zweiten Workshops schriftlich festgehalten. Falls notwendig, werden die noch offenen Fragen, die nicht innerhalb der Arbeitsgruppe beantwortet werden konnten, geklärt. Bei Bedarf können weitere Mitarbeitende einbezogen werden.

Workshop 2

Zu Beginn des zweiten Workshops stellt die Moderation den bisher erarbeiteten Entwurf vor. In einem Input werden die drei Leitbildelemente Fähigkeiten, Leistungen und Ausstattung eingeführt. In den Arbeitsgruppen werden daraufhin anhand von Leitfragen Aussagen zu den Leitbildelementen entwickelt.

Folgende Übersichten zu den Elementen geben Hinweise zur Einführung und Formulierung von Arbeitsaufträgen für die Kleingruppe:

Fähigkeiten

Als Ausbildungsbetrieb verfügen Sie über Fähigkeiten und Kenntnisse, die in die Ausbildung einfließen. Das sind einerseits Kompetenzen, die sich auf Ihr Geschäftsfeld, Ihre Unternehmensstrukturen und -prozesse beziehen und die in Ihrer Unternehmenskultur verankert sind. Andererseits sind es die Erfahrungen und das Wissen über die Begleitung und Betreuung von Auszubildenden während ihrer Ausbildungszeit.

Fragen zur Erarbeitung:

- Über welche Kompetenzen und Erfahrungen verfügen Sie als Unternehmen?
- Welche Fähigkeiten, Kenntnisse und Erfahrungen in der Förderung von Auszubildenden fließen in die Ausbildung ein?

Schaubild 11: Fähigkeiten

Leistungen

Die Ausbildung ist ein Angebot in Form vielfältiger Leistungen, die von Ihnen erbracht werden. Sie bilden in bestimmten Berufen aus, Sie stellen eine bestimmte Anzahl von Ausbildungsplätzen zur Verfügung, Sie fördern Ihre Auszubildenden, Sie kooperieren mit Lernortpartnern u.v.a.

Fragen zur Erarbeitung:

- Welche Leistungen bieten Sie Auszubildenden an?
- In welchen Ausbildungsberufen bilden Sie aus? Wie viele Auszubildende? Für welchen Bedarf?
- Gibt es zusätzliche Lern- und Unterstützungsangebote?
- Werden die Auszubildenden übernommen?

Schaubild 12: Leistungen

Ausstattung

Ihr Unternehmen stellt Ressourcen für die Durchführung der Ausbildung zur Verfügung. Sie sind eine Rahmenbedingung, die Ihre unternehmenseigene Qualität der Ausbildung prägt. Dies können materielle Ressourcen, wie Technik, Räume und Lernmittel sein oder immaterielle, wie Zeit für Betreuung oder das Lernen im Netz.

Fragen zur Erarbeitung:

- Welche Arbeits- und Ausbildungsbedingungen stellen Sie zur Verfügung?
- Welche Ressourcen investieren Sie in den Ausbildungsprozess?
- Welche Ausstattung zur Gestaltung der Ausbildung stellen Sie bereit?

Schaubild 13: Ausstattung

Die Ergebnisse der einzelnen Arbeitsgruppen werden im nächsten Schritt in der Gesamtgruppe vorgestellt. Hier werden die Aussagen gemeinsam priorisiert. Abschließend werden die ausgewählten Aussagen auf ihre Vollständigkeit und Aussagekraft hin überprüft. Notwendige Ergänzungen und Änderungen erfolgen an dieser Stelle. Der Workshop wird mit der Verabschiedung eines gemeinsamen Leitbildentwurfes und einem Feedback abgeschlossen. Hier findet auch die Klärung, wie zusätzliche Informationen eingearbeitet werden sollen und wie die nächsten Schritte zur Verabschiedung, Veröffentlichung und Implementierung des Leitbildes Ausbildung gestaltet werden sollen, statt.

2.4 Verabschiedung und Veröffentlichung des Leitbildes

Im Anschluss an die Leitbildworkshops der Arbeitsgruppen wird der erarbeitete Leitbildentwurf zunächst mit der Unternehmensleitung und danach mit allen nicht unmittelbar beteiligten Akteuren abgestimmt. Das Abstimmungstreffen bietet den Teilnehmenden die Gelegenheit, den Entwurf zu kommentieren und Änderungs- und Ergänzungswünsche einzubringen. Zudem gibt die Koordination bei dem Abstimmungstreffen bekannt, wann und wie die Veröffentlichung des Leitbildes geplant ist.

Veröffentlichung des Leitbildes

Für die Veröffentlichung Ihres Leitbildes sind unterschiedliche Formen denkbar, die sich an Ihrer Unternehmensstruktur und -kultur orientieren. So kann das Leitbild an passender Stelle auf Ihrer Unternehmenswebsite eingestellt werden, da es hier für potentielle Auszubildende gut zugänglich ist. Denken Sie darüber nach, ob Sie Fotos Ihres Betriebes und/oder Ihrer Auszubildenden einbinden wollen, um einen Eindruck Ihrer Ausbildungspraxis zu geben.

Damit Ihr Leitbild für die Ausbildung von allen Mitarbeitenden auch im Arbeitsalltag zur Kenntnis genommen werden kann, bietet es sich an, es als Plakat an einer gut sichtbaren Stelle in Ihrem Unternehmen auszuhängen. Dies können beispielsweise der Eingangsbereich sein oder Orte, an denen Ihre Auszubildenden eingesetzt werden. Gestalterisch können Sie Ihr Leitbild für die Ausbildung durch das eigene Firmenlogo und Bilder derart aufbereiten, dass es Aufmerksamkeit weckt und gleichzeitig zur Identifikation Ihrer Mitarbeitenden beiträgt.

Sollten Sie über einen Newsticker auf Ihrer Website oder in Ihrem Betrieb verfügen, bietet es sich an, auch dort das Leitbild für die Ausbildung zu veröffentlichen, damit es größtmögliche Präsenz in Ihrem Unternehmen erreicht.

Grundsätzlich sollten Sie unabhängig von der von Ihnen bevorzugten Form der Veröffentlichung sicher stellen, dass das Leitbild für die Ausbildung in Ihrem Unternehmen präsent und bekannt ist.

3 Das Leitbild für die betriebliche Ausbildung wirkt sich aus

Mit dem Leitbild wird der Handlungsrahmen für die berufspraktische Ausbildung im Unternehmen abgesteckt. Es wurde ein unternehmenseigenes Profil für die Ausbildung festgelegt und die Ziele, die Ausstattung, die Fähigkeiten und Leistungen für die Ausbildung sowie die Rolle der Auszubildenden im Unternehmen bestimmt. Die Umsetzung der Ausbildung richtet sich nach den Maßgaben und Werten, die Sie in Ihrem Unternehmen dafür festgelegt haben. Das Leitbild bietet so eine verbindliche Orientierung für das Handeln der ausbildenden Fachkräfte, der Personalverantwortlichen und der Auszubildenden selbst. Es trägt dazu bei, die Ausbildung erfolgreich zu realisieren.

Die Wirkung des Leitbildes können Sie fortschreiben, indem Sie das Leitbild explizit in die Unternehmensprozesse einbeziehen. Dies könnten folgende Kontexte sein:

- Sie können Formulierungen aus dem Leitbild in die Ausschreibung von Ausbildungsplatzangeboten übernehmen.
- Das Leitbild ist Teil der Ausbildungsmappe, die Sie den Auszubildenden bei der Einstellung aushändigen.
- In Auswertungsrunden zum Ausbildungsverlauf dient das Leitbild als Bezugspunkt der Bewertung für den Erfolg oder Entwicklungsbedarf Ihrer Ausbildungspraxis.
- Neue Fachkräfte erhalten das Leitbild bei der Einstellung.

Je stärker Sie das Leitbild in die Planung und Darstellung Ihrer Leistungen und die Überprüfung der Zielerreichung der Ausbildung mit einbeziehen, desto besser wird es die Qualität der Ausbildung unterstützen und desto höher fällt die Attraktivität des Unternehmens beim Fachkräftenachwuchs aus. Im Ergebnis stellt das Leitbild daher zugleich den Ausgangs- und Rückbezugspunkt für die Qualitätsentwicklung im Ausbildungsbereich dar und bewirkt eine kontinuierliche Sicherung und Verbesserung der Qualität der Ausbildung.

4 Weiterführende Literatur

Die folgenden Literaturhinweise bieten Ihnen weitere Informationen zur Leitbildentwicklung:

ArtSet

http://www.artset-lqw.de/cms/fileadmin/user_upload/Service_QB_1/Arbeitshilfe_QB_1_Leitbild.pdf

bgw Ratgeber Leitbildentwicklung

http://www.bgw-online.de/internet/generator/Inhalt/OnlineInhalt/Medientypen/bgw_ratgeber/RGM13_Ratgeber_Leitbildentwicklung,property=pdfDownload.pdf

Grundlegende Einführung in die Leitbildentwicklung

http://www.qualitaetmwochenbett.de/pdf/infos_qm/Leitbildentwicklung-im-Krankenhaus-060702.pdf.pdf

Leitbildentwicklung. Ein partizipativer Entwicklungsprozess mit Hilfe der Fotolangage.

<http://www.innopool.ch/pdf/Leitbildentwicklungs-Tool-20071130.pdf>

5 Anhang

Anhang 1: Meilensteinplanung für einen Leitbildprozess

Anhang 2: Checkliste zur Aufgabenplanung und Aufgabenverteilung

Anhang 3: Methoden zur Gestaltung eines Leitbildworkshops

Anhang 4a/4b: Durchführung eines Leitbildworkshops – ein Beispiel

Anhang 5: Beispiele für Leitbildaussagen zur betrieblichen Ausbildung

Anhang 1 - 4:

Die Anhänge 1 - 4 stehen unter dem folgenden Link zum Download bereit:

www.kos-qualitaet.de/baq/arbeitshilfen_leitbildprozess.html.

Nach dem Download haben Sie die Gelegenheit, die einzelnen Anhänge entsprechend Ihrer Bedürfnisse anzupassen.

Anhang 5: Beispiele für Leitbildaussagen zur betrieblichen Ausbildung

Leitbild unserer Ausbildung

Unsere Ziele

- Wir vermitteln berufliche Werte zur Verantwortungsübernahme und fördern aktiv die Persönlichkeitsentwicklung und das selbstständige Handeln.
- Unsere Auszubildenden erhalten eine umfassende und anspruchsvolle Ausbildung.

Auszubildende

- Wir begegnen den Auszubildenden im Team auf Augenhöhe.
- Zielstrebigkeit und Lernbereitschaft sind für unsere Auszubildenden genauso selbstverständlich wie Pünktlichkeit und Zuverlässigkeit.
- Wir begegnen unseren Auszubildenden mit Wertschätzung.
- Unsere Auszubildenden bringen technisches Verständnis mit und sind zuverlässig und engagiert.

Leistungen

- Wir fördern individuelle Begabungen.
- Wir ermöglichen beruflichen Aufstieg im Unternehmen.
- Wir bieten feste Ansprechpartner, die den Auszubildenden während ihrer gesamten Ausbildung stets zur Seite stehen.
- Unsere Auszubildenden können erwarten, auch nach dem Abschluss der Ausbildung in den Betrieb übernommen zu werden und mit weiteren Fortbildungsmöglichkeiten gefördert zu werden.

Kompetenzen

- Wir vermitteln unseren Auszubildenden ein Verständnis für Kundenorientierung, Zuverlässigkeit und Präzision.
- Die ausbildenden Fachkräfte verfügen über Einfühlungsvermögen, sie sind sozial und pädagogisch kompetent.
- Die Ausbilder können auf eine mehrjährige Ausbildungspraxis verweisen.
- Theoretische Inhalte werden auch praktisch angewendet. Die praktische Arbeit wird durch Theorieunterricht vorbereitet und ergänzt.

Ausstattung

- Wir ermöglichen eine Ausbildung an einem modernen und umfangreichen Maschinenpark.
- Unsere ausbildenden Fachkräfte haben zeitliche Spielräume für die Betreuung der Auszubildenden.
- Die Ausbildung wird in Kooperation mit einem betrieblichen Dienstleister durchgeführt.

Weitere Beispiele für Ausbildungsleitbilder finden Sie hier:

Henkel: <http://www.henkel.de/karriere/ausbildungsleitbild-34991.htm>

Mahle: <http://www.jobs.mahle.com/C12578D40053B743/vwContentByKey/W28ECBYL319STULDE>