



Ein Leitbild für die betriebliche Ausbildung
Leitfaden zur Leitbildentwicklung

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	29
3	Das Leitbild für die betriebliche Ausbildung wirkt sich aus	31
4	Weiterführende Literatur	32
5	Arbeitshilfen	33

1. Einführung

Ein Leitbild für die betriebliche Ausbildung ist zugleich ein Ausweis der Qualität der Ausbildung im Unternehmen und ein Fundament, auf dem die systematische Qualitätsentwicklung der betrieblichen Ausbildung aufgebaut werden kann. Im Leitbild formuliert das Unternehmen die Ziele der Ausbildung und wie es diese umsetzt. 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 Kundinnen und Kunden, Auftraggeber/-innen, Ausbildungsplatzbewerber/-innen und Erziehungsberechtigte, Kooperationspartner/-innen und Wettbewerber/-innen.

Die gemeinsame Erarbeitung eines Leitbildes fördert die Motivation der Belegschaft, sich für das Gelingen der betrieblichen Ausbildung zu engagieren. Es gibt zusätzlich einen Handlungsrahmen für die Planung und Durchführung der Ausbildung vor und zeigt den ausbildenden Fachkräften, 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:

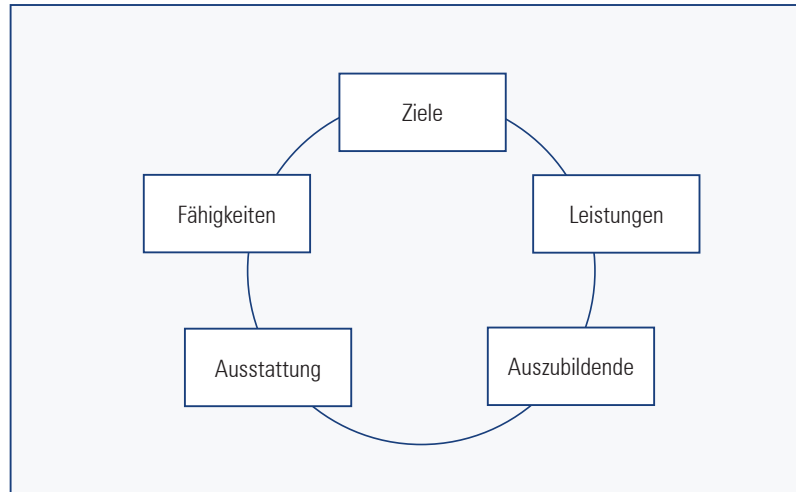


Schaubild 1: Die Elemente des Leitbildes

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 Bewerberinnen und Bewerbern 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/-innen 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 sowie von der Art der Einführung und Veröffentlichung des Leitbildes abhängt, wird besonders auf die Gestaltung der Rahmenbedingungen für die Erarbeitung und 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. In diese sollten Vertreter/-innen aller Unternehmensbereiche und -positionen einbezogen werden, die an der Ausbildung beteiligt sind.

Damit das Leitbild Wirkung erzielen kann, sollte es anschließend 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 zur 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 entsprechend den Gegebenheiten Ihres Unternehmens anpassen können.

Arbeitshilfen

Für die Planung und Durchführung des Leitbildprozesses finden Sie unter Punkt 5 unterstützende Arbeitshilfen.

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 möchten. 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 Bewerberinnen und Bewerbern 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 möchten.

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 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 die Leitbildentwicklung für die Ausbildung informiert wird, wer an der Erarbeitung des Leitbildes aktiv mitwirken soll und welche Ressourcen für die Leitbildentwicklung eingesetzt werden können. Anregungen hierzu erhalten Sie auf den folgenden Seiten.

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

Faktoren für die erfolgreiche Erarbeitung eines Leitbildes:

- 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 für die betriebliche Ausbildung 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 Betriebsrates und der Auszubildendenvertretung beteiligt sein. Achten Sie auf eine ausgewogene Beteiligung der unterschiedlichen Interessengruppen in Ihrem Unternehmen. Auch die Auszubildenden selbst sollten in der Arbeitsgruppe vertreten sein und ihre Wahrnehmung der Ausbildung sowie Vorschläge zur Formulierung eines Leitbildes einbringen können.

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

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

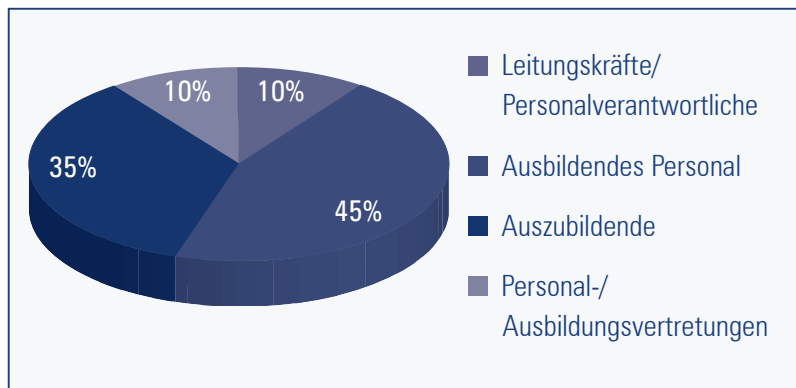


Schaubild 5: Zusammensetzung der Arbeitsgruppe

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:

1. Monat	Planung der Leitbildentwicklung
2. Monat	Auftaktveranstaltung
3. - 4. Monat	Erarbeitung eines Leitbildentwurfes
5. - 6. Monat	Abstimmung und Veröffentlichung des Leitbildes

Schaubild 6: Zeitplanung

Arbeitshilfe 1

Die Checkliste im Anhang - Arbeitshilfe 1 - unterstützt Sie bei der Organisation und Aufgabenplanung 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 bei Diskussionen neutral 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 dessen Entwicklungsprozess 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 sich diese dennoch aktiv einbringen 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 (z. B. 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 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.

Die Erarbeitung der Leitbildelemente

Das folgende Konzept ist für die Erarbeitung der Leitbildelemente in einer Arbeitsgruppe mit sechs bis zwölf Teilnehmenden geeignet. Je nach Struktur Ihres Unternehmens kann diese Arbeitsgruppe entweder aus Vertreterinnen und Vertretern 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 ‚Leistungen‘ erarbeitet und anschließend die Elemente ‚Auszubildende‘, ‚Ausstattung‘ und ‚Fähigkeiten‘ formuliert.

Arbeitshilfe 2

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

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:

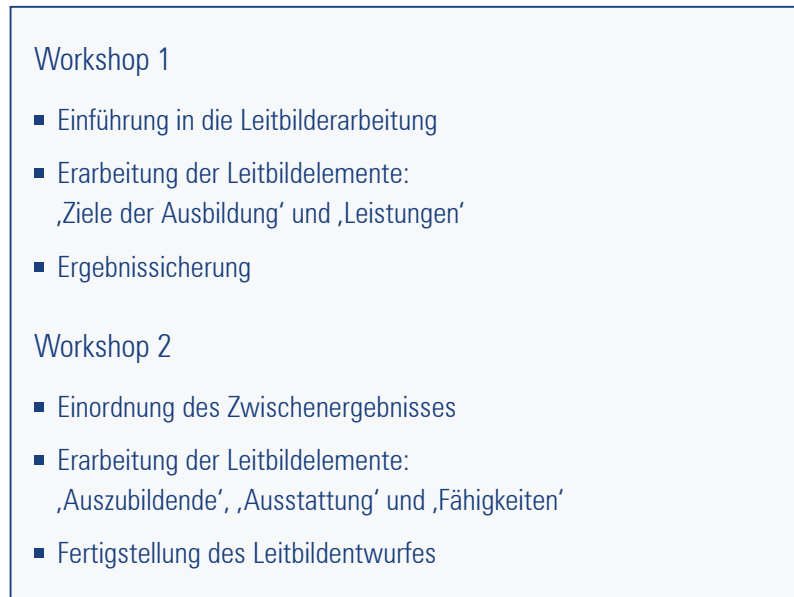


Schaubild 8: Durchführung der Leitbildworkshops

Arbeitshilfe 3

Hier finden Sie eine Planungshilfe, die Ihnen den Aufbau der Leitbildworkshops 1 und 2 veranschaulicht. Sie enthält Anregungen, welche Materialien Sie einsetzen können und welche Vorarbeiten Sie treffen können.

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 werden. Hier werden die Anforderungen und Ansprüche an das Leitbild geklärt, 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 Erarbeitung der Leitbildelemente

Zur Vorbereitung der Arbeit in Kleingruppen gibt die Koordination zunächst eine kurze Einführung zum jeweiligen Leitbildelement, das erarbeitet werden soll. Beim Leitbildelement ‚Ziele‘ wird beispielsweise darauf eingegangen, welche unterschiedlichen Ansprüche an die Ausbildung durch die verschiedenen Interessengruppen (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 Leitbildelementes:

- Welche Ziele sollen mit den Auszubildenden 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?
- Welche der in den Ausbildungsordnungen vorgegebenen Ziele müssen hier berücksichtigt werden?

Schaubild 9: Ziele, die das Unternehmen mit der Ausbildung verfolgt

Arbeitsgruppen zur Erarbeitung der Leitbildelemente

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 zur unvoreingenommenen Formulierung der eigenen Meinung zu geben. Dies kann insbesondere die Auszubildenden ermutigen, ihre Vorschläge zu formulieren. 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 Leitbildelements ‚Ziele‘ erfolgt die entsprechende Bearbeitung des Leitbildelements ‚Leistungen‘. Die folgende Übersicht gibt Ihnen Hinweise für die Einführung des Leitbildelements in die Arbeit der Arbeitsgruppe:

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?
- In welchen Ausbildungsberufen bilden Sie aus?
Wie viele Auszubildende?
Für welchen Bedarf?
- Gibt es zusätzliche Lern- und Unterstützungsangebote?
- Werden die Auszubildenden in der Regel übernommen?

Schaubild 10: Leistungen, die im Rahmen der Ausbildung erbracht werden

Abstimmung der Arbeitsergebnisse

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 Entwurfes 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 ‚Auszubildende‘, ‚Ausstattung‘ und ‚Fähigkeiten‘ 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 Kleingruppen:

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 an Auszubildende in diesem Leitbildelement.

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 und Erwartungen leiten Sie und welche Anforderungen stellen Sie an die Auszubildenden bei der Auswahl?

Schaubild 11: Das Leitbildelement ‚Auszubildende‘

Bei der Einführung des Leitbildelements ‚Auszubildende‘ sollte die Moderation deutlich machen, dass bei der Bearbeitung sowohl die Erwartungen des Unternehmens an die Auszubildenden als auch die Erwartungen ihrer Auszubildenden an ihre Rolle im Unternehmen formuliert werden sollen.

Ausstattung

Ihr Unternehmen stellt Ressourcen für die Durchführung der Ausbildung zur Verfügung. Sie sind eine Rahmenbedingung, die Ihre unternehmens-eigene 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 12: Ausstattung, die für die betriebliche Ausbildung bereitgestellt wird

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 13: Fähigkeiten, die in die Ausbildung eingebracht werden

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. An dieser Stelle erfolgen notwendige Ergänzungen und Änderungen. 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 wird der erarbeitete Leitbildentwurf zunächst mit der Unternehmensleitung und danach mit allen nicht unmittelbar beteiligten Akteurinnen und 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, in sozialen Netzwerken oder in Ihrem Betrieb verfügen, bietet es sich an, auch dort das Leitbild für die Ausbildung zu veröffentlichen, damit es größtmögliche Präsenz erreicht.

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

Arbeitshilfe 4

Zur Anregung finden Sie hier Beispiele für Leitbildaussagen zur betrieblichen Ausbildung.

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 und potentielle Ausbildungsplatzbewerber/-innen über die Ausbildung in Ihrem Betrieb zu informieren.

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 sowie in die Überprüfung der Zielerreichung der Ausbildung mit einbeziehen, desto besser wird es die Qualität der Ausbildung unterstützen und die Attraktivität des Unternehmens für den Fachkräftenachwuchs fördern. 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.

Die folgenden Literaturhinweise bieten Ihnen weitere Informationen zur Leitbildentwicklung:

[bgw Ratgeber Leitbildentwicklung](#)

[https://www.bgw-online.de/SharedDocs/Downloads/DE/Medientypen/bgw_ratgeber/RGM13_Ratgeber_Leitbildentwicklung_Download.pdf?.blob=publicationFile](https://www.bgw-online.de/SharedDocs/Downloads/DE/Medientypen/bgw_ratgeber/RGM13_Ratgeber_Leitbildentwicklung_Download.pdf?blob=publicationFile)

[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>

[Leitfaden zur Leitbildentwicklung der GAB-München](#)

http://www.foraus.de/images/pics_news/Instrument_01_Entwicklung_e_Qualitaetsleitbild_f_Ausbildung.pdf

5 Überblick Arbeitshilfen

- Arbeitshilfe 1: Checkliste zur Aufgabenplanung und Aufgabenverteilung
- Arbeitshilfe 2: Methoden zur Gestaltung eines Leitbildworkshops
- Arbeitshilfe 3 a/b: Durchführung eines Leitbildworkshops – ein Beispiel
- Arbeitshilfe 4: Beispiele für Leitbildaussagen zur betrieblichen Ausbildung

Arbeitshilfe 1:

Checkliste für eine erfolgreiche Planung und Organisation der Leitbildentwicklung

Die folgende Checkliste hilft Ihnen, alle wichtigen Aufgaben im Rahmen einer Leitbildentwicklung zu beachten. So haben Sie zu jedem Zeitpunkt einen guten Überblick darüber, wo Sie sich im Erarbeitungsprozess des Leitbildes befinden.

Abkürzungen: GF = Geschäftsführung, PK = Projektkoordinator/-in

Nr.	Was?	Wer?	Wann?	✓
1	Initiierung des Leitbildprozesses	GF		
	Ziele und Nutzen des Leitbildes Ausbildung für das Unternehmen klären und schriftlich festhalten	GF		
	Koordinator/-in bestimmen	GF		
2	Planung und Vorbereitung der Leitbildentwicklung	GF, PK		
	Zeit- und Ressourcenplan erstellen	PK		
	Auftaktveranstaltung planen und vorbereiten	PK		
	Leitbildworkshops planen und vorbereiten	PK		
	Verabschiedung des Leitbildes planen und vorbereiten	PK		
	Ggf. Absprachen mit externer Moderation treffen	PK		

Nr.	Was?	Wer?	Wann?	✓
3	Durchführung der Leitbildentwicklung	PK		
	Auftaktveranstaltung	GF, PK		
	Leitbildvorhaben allen Mitarbeitenden vorstellen	GF		
	Arbeitsgruppe für die Workshops bilden	PK, GF		
	Workshop 1	PK		
	Ergebnisse dokumentieren	PK		
	Workshop 2	PK		
	Ergebnisse dokumentieren	PK		
	Leitbildentwurf mit der Geschäftsführung abstimmen	PK, GF		
	Leitbildentwurf allen Mitarbeitenden zur Prüfung zur Verfügung stellen	PK		
	Hinweise aufnehmen und endgültiges Leitbild erstellen	GF, PK		
	Verabschiedung des Leitbildes Ausbildung	GF, PK		
4	Veröffentlichung und Einführung des Leitbildes Ausbildung	GF, PK		
	Das Leitbild allen Mitarbeitenden zur Verfügung stellen und nach außen kommunizieren	GF, PK		

Arbeitshilfe 2: Methoden zur Gestaltung eines Leitbildworkshops

Beispielmethode 1: Metaplantchnik

Die Metaplantchnik ist eine Methode, die dabei hilft, Gruppenarbeit effektiv zu gestalten. Mit der Metaplantchnik kommen Gespräche schneller zu Ergebnissen und die Teilnehmer/-innen werden im Gesprächsprozess unmittelbar mit einbezogen. Somit berücksichtigt die Metaplantchnik alle Meinungen innerhalb einer Gruppe. Um ein Thema mit der Metaplantchnik moderieren zu können, benötigt man Visualisierungsmittel, um die Gedanken jedes Teilnehmenden für die gesamte Gruppe sichtbar zu machen. Die benötigten Materialien sind:

- Pinnwand
- Rechteckige, verschiedenfarbige Moderationskarten für Beiträge (Metaplankarten)
- Ovale, farbige Karten für Anmerkungen
- Verschiedenfarbige Moderationskarten
- Pinnnadeln zum Anstecken der Karten
- Filzstifte in unterschiedlichen Farben und Breiten
- Kleine, verschiedenfarbige Bewertungspunkte

Es gibt verschiedene Techniken der Metaplanmethode, die auch aufeinander aufbauen können. Im Folgenden werden zwei gängige Methoden vorgestellt:

Kartenabfrage: Diese Technik ist die meist verbreitete Form, die in Verbindung mit der Metaplantchnik gesetzt wird. Eine Fragestellung wird als Überschrift an die Pinnwand geheftet. Jeder Teilnehmende wird gebeten seine Äußerung auf eine Karte zu schreiben. Pro Karte sollte nur ein Gedanke notiert werden. Die Karten werden eingesammelt, vorgelesen und an die Pinnwand geheftet. Dabei besteht die Möglichkeit, die Karten innerhalb des Gesprächs zu gruppieren. Der/Die Moderierende sollte dies aber nicht bestimmen, sondern die Gruppe befragen. Das Ziel dieses Verfahrens ist es, jedem Teilnehmenden die Möglichkeit zu bieten seine Meinung zu äußern. Alle Beiträge sind für jeden sichtbar.

Bewertungspunkte: Diese Methode wird verwendet, wenn Teilnehmende durch das Kleben eines Punktes auf einer Skala ihre Meinung äußern sollen. Jede/r Teilnehmende erhält einen Klebepunkt und soll mit diesem Punkt seinen Standpunkt verdeutlichen. Das Ziel dieser Methode ist es, einzelne Standpunkte in einer Gruppe zu visualisieren.

Beispielmethode 2: Brainstorming

Beim Brainstorming werden möglichst viele spontane (auch ungewöhnliche) Ideen und Assoziationen zu einer vorgegebenen Fragestellung, die möglichst klar formuliert sein sollte, frei geäußert und gesammelt (z. B. auf einer Tafel, Pinnwand oder Flipchart). Während des Brainstormings steht Quantität vor Qualität, d. h. sämtliche Vorschläge werden frei geäußert, ohne dass sie bewertet, kritisiert oder kommentiert werden. Dies ist wichtig, da man zu Beginn des Brainstormings noch nicht weiß, welche Gedanken besonders viel Potential enthalten, welche Assoziationen ein Vorschlag bei einem anderen Teilnehmenden hervorrufen und wie sich die Gedanken weiterentwickeln lassen. Somit können durch das Ergänzen und Weiterentwickeln geäußerter Ideen Synergieeffekte entstehen, die konstruktive Lösungsmöglichkeiten bieten.

Zusammenfassend lassen sich vier Grundregeln für ein erfolgreiches Brainstorming formulieren:

1. Jede Äußerung ist willkommen.
2. Kritik findet später statt.
3. Je zahlreicher die Ideen, desto besser.
4. Suche nach Ergänzungen und Verbesserung vorhandener Gedanken.

Für ein erfolgreiches Brainstorming sollte man einige Vorbereitungen treffen und die Durchführung gewissenhaft planen. Dazu sind im Folgenden drei Phasen aufgeführt:

1. Phase: Vorbereitung

- Die Gruppe wird zusammengestellt.
- Die „Sammelmedien“ (Tafel, Pinnwand, Karteikarten, Flipchart etc.) werden bereitgestellt.
- Die Koordination führt kurz in die Fragestellung ein. Dabei sollte die Aufgabenstellung weder zu weit noch zu eng gefasst sein. Während des Brainstormings sorgt die Koordination dafür, dass die Grundregeln beachtet werden und dass niemand vom Thema abschweift.

2. Phase: Ideenfindung

- Alle Teilnehmenden nennen ihre Gedanken und inspirieren sich gegenseitig. Dabei sollten die Grundregeln (s. o.) beachtet werden.
- Die jeweilige Arbeitsgruppenleitung protokolliert sämtliche Ideen.
- Der Zeitrahmen sollte zwischen 5-30 Min. liegen.

3. Phase: Sortieren und Bewerten der Ideen

- Im Anschluss an eine Pause werden die genannten Ideen von der Arbeitsgruppenleitung vorgelesen.
- Die Teilnehmenden oder die Arbeitsgruppenleitung sortieren Ideen, die zu stark von der Aufgabenstellung abweichen und ähnliche Nennungen aus.
- Die Teilnehmenden oder die Arbeitsgruppenleitung werten die restlichen Ideen aus, können Kritik äußern und ermitteln daraus einen konstruktiven Lösungsansatz.

Weitere Methoden für die Arbeitsgruppe finden Sie hier:
<http://www.standardsicherung.schulministerium.nrw.de/methodensammlung/liste.php>

Arbeitshilfe 3 a/b:

Durchführung eines Leitbildworkshops – ein Beispiel

3 a) Leitbild-Workshop 1

Zeit	Thema	Methode/ Arbeitsform	Ausstattung/ Material
09:00	Einführung in die Leitbild-erarbeitung	Input	Flipchart oder Powerpoint Präsentation mit Beamer
09:15	Input zum Leitbild-element ‚Ziele‘	Input und Nachfragen	Flipchart zum Leitbildelement Formulierung von Arbeitsaufgaben für die Gruppenarbeit
09:40	Gruppenarbeit zur Erarbeitung des Leitbild-element ‚Ziele‘	Bis zu 3 Arbeitsgruppen Sammeln von Vorschlägen und Abstimmung von Formulierungen	Arbeitsaufgaben für die Gruppenarbeit Moderationskarten, Stifte, Flipchart
10:10	Arbeitsgruppenergebnisse zum Leitbild-element ‚Ziele‘ im Plenum	Arbeitsgruppenergebnisse Diskussion und Festlegung der Aussagen zum Leitbildelement ‚Ziele‘	Flipchart/ Pinnwand

Zeit	Thema	Methode/ Arbeitsform	Ausstattung/ Material
10:25	Input zum Leitbildelement ‚Leistungen‘	Input und Nachfragen	Flipchart zum Leitbildelement Formulierung von Arbeitsaufgaben für die Gruppenarbeit
10:55	Gruppenarbeit zur Erarbeitung des Leitbildelements ‚Leistungen‘	2 Arbeitsgruppen	Arbeitsaufgaben für die Gruppenarbeit Moderationskarten, Stifte, Flipchart zur Dokumentation der Arbeitsergebnisse
11:25	Abstimmung der Arbeitsergebnisse zum Leitbildelement ‚Leistungen‘ im Plenum	Vorstellung der Arbeitsergebnisse Diskussion und Festlegung der Aussagen zum Leitbildelement ‚Leistungen‘	Flipchart/ Pinnwand

3 b) Leitbild-Workshop 2

Zeit	Thema	Methode/ Arbeitsform	Ausstattung/ Material
09:00	Einordnung bereits getroffener Aussagen zum Leitbild Ausbildung	Diskussion im Plenum	Bisherige Erarbeitung als Ausdruck, Flipchart oder Powerpoint Präsentation Zusätzlich erfragte Aussagen und Inhalte auf Flipchart, als Ausdruck oder Powerpoint Präsentation (evtl. Beamer)
09:30	Input zu den Leitbildelementen ‚Auszubildende‘, ‚Ausstattung‘ und ‚Fähigkeiten‘	Input und Nachfragen im Plenum	Flipchart oder Tafel Formulierung der Arbeitsaufgaben für die Arbeitsgruppen
09:45	Erarbeitung der Leitbildelemente ‚Auszubildende‘, ‚Ausstattung‘ und ‚Fähigkeiten‘	Brainstorming zu den 3 Elementen in 3 Arbeitsgruppen. Weitergabe der Arbeitsergebnisse zur Ergänzung in die jeweils anderen Arbeitsgruppen	1 Flipchart je Leitbildelement zur Dokumentation der Arbeitsergebnisse Aufgabenstellung für jede Arbeitsgruppe und für die Ergänzungsrunde

Zeit	Thema	Methode/ Arbeitsform	Ausstattung/ Material
10:15	Abstimmung der Arbeitsergebnisse im Plenum	Diskussion und Priorisierung der Aussagen	Flipcharts mit den Arbeitsergebnissen
11:15	Abschluss der Erarbeitung zu den Leitbildelementen, Sicherung der Ergebnisse	Diskussion im Plenum	Flipcharts mit den Arbeitsergebnissen und Blanko-Flipchart zur Dokumentation der Diskussionsergebnisse
11:40	Feedback – Stimmung und Wahrnehmung der Arbeitsgruppe zum Leitbildprozess	Austausch im Plenum	Fragen zur Auswertung, Klebepunkte zur Bewertung

Arbeitshilfe 4:

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.

Leistungen

- Wir fördern individuelle Begabungen.
- Wir ermöglichen beruflichen Aufstieg im Unternehmen.
- Wir bieten feste Ansprechpartner/-innen, die ihnen während ihrer gesamten Ausbildung zur Seite stehen.
- Praktische Einsätze während der beruflichen Ausbildung geben Einblick in die spätere Tätigkeit.
- Unsere Auszubildenden können erwarten, nach Abschluss der Ausbildung in den Betrieb übernommen und mit weiteren Fortbildungsmöglichkeiten gefördert zu werden.

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 engagiert.

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.

Fähigkeiten

- Wir vermitteln unseren Auszubildenden ein Verständnis für Kundenorientierung, Zuverlässigkeit und Präzision.
- Unsere ausbildenden Fachkräfte verfügen über Einfühlungsvermögen; sie sind sozial und pädagogisch kompetent.
- Unsere Ausbilder/-innen können auf eine mehrjährige Ausbildungspraxis verweisen.

Weitere Beispiele von Leitbildern der betrieblichen Ausbildung finden Sie hier:

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

Mahle: <http://www.jobs.mahle.com/germany/de/school-leavers/apprenticeship/training-concept/>

k.o.s GmbH
Am Sudhaus 2
12053 Berlin



info@kos-qualitaet.de
Tel: 030 288 75 65 10
www.kos-qualitaet.de

Weitere Informationen finden Sie auf unserer Website:



Das Projekt ‚Berliner AusbildungsQualität‘ wird im Rahmen des Programms BerlinArbeit durchgeführt und mit Mitteln der Senatsverwaltung für Arbeit, Integration und Frauen gefördert.