



Auditbericht

Kategorie Ausbildung



DEUTSCHER
BILDUNGSPREIS



Akademie

Schirmherrschaft



Bundesministerium
für Bildung
und Forschung

Unternehmen. Bilden. Zukunft.

Das Projektaudit in der Kategorie Ausbildung wurde am 16.3.2017 in der Zentrale der Liebherr Hausgeräte Ochsenhausen GmbH durchgeführt. Ansprechpartner von Seiten Liebherr waren:

- Christoph Roth, Ausbildungsleiter für alle gewerblichen, kaufmännischen und studentischen Auszubildende
- Werner Hutzler, Ausbilder
- Detlef Georg, Personalleiter
- Nicola Aumann, Personalentwicklung
- Martin Braun, Develop People (externer Partner; Training/Coaching, PE/OE)
- Anne Gergele, Develop People

Die Planung, Durchführung sowie Nachbereitung des Audits von Seiten des Deutschen Bildungspreises erfolgte durch Joachim Bessel, Christiani, und Thomas Wagenpfeil, TÜV SÜD Akademie.

Im Rahmen des Innovations-Audits konnte die Liebherr Hausgeräte Ochsenhausen GmbH nachweisen, dass sie ein exzellentes Projekt im Bereich der Berufsausbildung etabliert hat, und damit deutschlandweit eine Vorbildfunktion einnimmt.

Im Einzelnen ergeben sich folgende Bewertungen:

Dokumente

Im Rahmen des Audits zum Projekt in der Ausbildung konnten im Unternehmen folgende Dokumente eingesehen werden:

- Unternehmenspräsentation
- Ausbildungsgrundsätze/-strategie/-konzept
- Darstellung „ZIEL-Lernsystem“ (verschiedene Quellen/Dokumente)
- Arbeitspapier/Schulungsunterlage zum „ZIEL-Lerncoach“ (für Ausbilder)
- Arbeitsbogen „Fragen für das ZIEL-Lerngespräch“ (für Ausbilder)
- Dokumentation des Erfahrungsaustausches des Ausbilderteams
- Auswertungsbogen „LiFe“-Feedbacksystem (für Ausbilder)
- Arbeitsbogen „Meine Lernziele“ (für Auszubildende)
- Arbeitsbogen „Maßnahmenplan“ (für Auszubildende)
- Arbeits-/Schautafel (Ziele/Maßnahmen) am Arbeitsplatz der Auszubildenden

Rahmenbedingungen:

Die Liebherr Hausgeräte Ochsenhausen GmbH wurde 1954 als ein Unternehmen der heutigen Liebherr International AG (130 Gesellschaften, 41.000 Mitarbeiter, 9,2 Mrd Umsatz 2015) gegründet. Das Unternehmen hat seinen Sitz in Ochsenhausen und fertigt dort sowie an drei weiteren internationalen Standorten mit knapp 2.000 Mitarbeitern etwa 800.000 Kühl- und/oder Gefrierschränke für den privaten und gewerblichen Bedarf.

Die Produktion bei Liebherr arbeitet mit einer relativen hohen Fertigungstiefe (Stanzerei für Blech, Lackiererei, Schäumerei etc.), so dass im Werk eine Vielzahl unterschiedlicher Tätigkeiten und Berufsbilder vorzufinden sind. Derzeit werden am Standort Ochsenhausen 42 Auszubildende geführt, und zwar in einem knappen Dutzend verschiedener Ausbildungsgänge im gewerblichen, kaufmännischen und akademischen (Duales Studium) Bereich.

Die Region um Ochsenhausen gilt als „vollbeschäftigt“. Das eingereichte und auditierte Ausbildungsprojekt „ZIEL-Lernsystem“ findet am Standort Ochsenhausen statt und wurde zusammen mit dem externen Partner „Develop People“ entwickelt, einem Beratungs- und Trainingsunternehmen (7 Mitarbeiter). Develop People, namentlich der Eigentümer Martin Braun, arbeitet bereits seit den 80er Jahren mit Liebherr in der Personal- und Organisationsentwicklung zusammen.

Projektbeschreibung

Die Liebherr Hausgeräte Ochsenhausen GmbH sieht sich seit geraumer Zeit mit wachsenden Herausforderungen bezüglich der Ausbildung neuer Mitarbeiter konfrontiert: Vollbeschäftigung in der Region und damit Wettbewerb um Auszubildende und Mitarbeiter, sehr unterschiedlicher Bildungsstand und unterschiedlicher Förderbedarf der Auszubildenden (Hauptschule bis Abitur) aufgrund der vielfältigen Ausbildungsangebote bei Liebherr, generell „passive“ Haltung und wenig Eigenverantwortungsgefühl vieler Auszubildender. Um vor diesem Hintergrund die Ausbildungsqualität zu sichern bzw. weiter auszubauen, wurde gemeinsam mit „Develop People“ das sog. „ZIEL-Lernsystem“ als Ausbildungskonzept für alle Auszubildenden (derzeit 42) in allen Fachrichtungen bei Liebherr entwickelt und im Herbst 2015 mit dem Start des damaligen Ausbildungsjahres begonnen. Dieser Ausbildungsjahrgang befindet sich somit im 2. Lehrjahr, ein weiterer ist bereits nachgerückt.

Das ZIEL-Lernsystem als grundlegendes Ausbildungskonzept bei Liebherr basiert auf dem Grundsatz, durch hohe Eigenverantwortung bereits in der Ausbildung die fachliche und persönliche Handlungsfähigkeit der zukünftigen Mitarbeiter zu maximieren. „ZIEL = Zielorientiert und individuell entwickeln und lernen“. Die Ausbilder verlassen in diesem Konzept die Rolle des Anleitenden (Ziele vorgeben, Erfüllung überwachen etc.) und übernehmen die Rolle des „Ausbildungscoaches“ (Unterstützung zur Erreichung der eigenen Ziele). Die Auszubildenden setzen sich für jede Lern- und Praxiseinheit ihre Ziele selbst und bestimmen auch den Weg, wie sie diese Ziele erreichen. Der reguläre Ausbildungslehrplan wird dabei in vollem Umfang berücksichtigt.

Es gibt dafür sowohl ein ausgearbeitetes und detailliertes Umsetzungskonzept („ZIEL-Lernsystem“) über die gesamte Lehrzeit für die Auszubildenden, als auch ein fünfstufiges Schulungskonzept für die Ausbilder zum „ZIEL-Lerncoach“.

Die bisher bei Liebherr gemachten Erfahrungen mit dem „ZIEL-Lernsystem“ lassen darauf schließen, dass das Konzept geeignet ist, die angestrebten Ziele/Verbesserungen hinsichtlich Stärkung der Eigenverantwortung, individuellerer Ausrichtung des Ausbildungsprozesses sowie Verbesserung der fachlichen und persönlichen Kompetenzen der späteren Mitarbeiter zu erreichen. (Anm.: In der Regel werden bei Liebherr 100% aller Auszubildenden in ein dauerhaftes Arbeitsverhältnis übernommen.).

Das „ZIEL-Lernsystem“ befindet sich folgerichtig inzwischen nicht mehr im Projektstadium, sondern stellt den Regelbetrieb der Ausbildung bei Liebherr dar. Darüber hinaus besteht die Absicht, das System sowohl anderen Liebherr-Gesellschaften als auch anderen Unternehmen außerhalb der Liebherr-Gruppe vorzustellen.

1. Strategische Ebene

Stärken

Strategische Anbindung:

Das ZIEL-Lernsystem steht in Einklang mit der grundsätzlichen Unternehmens- und Personalentwicklungskultur von Liebherr und ist dieser auch explizit zugeordnet. Wesentliche Elemente finden sich hier wie dort, so zum Beispiel übergeordnete Leitsätze wie: „Verantwortung übertragen und annehmen“; „Ziele setzen und erreichen“, „Sich selbst und damit das Unternehmen entwickeln“ – aber auch operationale Elemente wie das explizite Setzen von Entwicklungszielen.

Es wird somit erkennbar, dass das Ausbildungskonzept geeignet ist, die künftigen Mitarbeiter (bei annähernd 100% Übernahmequote nach der Ausbildung) darauf vorzubereiten, später im Einklang mit der Unternehmenskultur eine erfolgreiche berufliche Entwicklung bei Liebherr einzuschlagen. Insofern ist von einem (gewünschten) Transfereffekt von der Ausbildung auf die spätere Berufstätigkeit auszugehen.

Planung:

Das ZIEL-Lernsystem ist relativ ausführlich und nachvollziehbar theoretisch fundiert und dokumentiert. Diese Fundierung ist wiederum in einem operativen Gesamtkonzept bzw. in der Umsetzung (siehe an späterer Stelle) wiederauffindbar: Die operativen Elemente des ZIEL-Lernkonzeptes über drei Ausbildungsjahre hinweg sind nachvollziehbar aus dem Grundkonzept und seiner Zielsetzung abgeleitet. Dieser Zusammenhang (Idee/Zielsetzung vs. konkrete Abläufe/Maßnahmen innerhalb der Ausbildung) wird den Ausbildern im Rahmen ihrer Ausbildung zum „ZIEL-Lerncoach“ vermittelt und den Auszubildenden im Rahmen von Einführungsveranstaltungen erläutert.

Transfer:

Die Auszubildenden lernen über das System, ihre eigene Entwicklung zu beobachten und zu beurteilen. Die Zielerreichung wird durch die Auszubildenden selbst überwacht und sichergestellt.

Die Auszubildenden erhalten umfassende Unterstützung dabei, zum Beispiel Coaching sowie strukturiertes Feedback.

Kommunikation:

Das ZIEL-Lernsystem erscheint im Unternehmen (bsp. beim Gang durch den Ausbildungsbereich, der in direkter Nachbarschaft zur Produktion liegt) sehr gegenwärtig.

Insgesamt entsteht der Eindruck, dass das Ausbildungskonzept sehr stark im Unternehmensalltag und im Selbstverständnis des Unternehmens verankert ist. Es verfügt über ein eigenes Budget.

Optimierungspotential:

Das ZIEL-Lernsystem benennt mit Formulierungen wie etwa „Eigenverantwortung stärken“ verständliche und sinnvolle Aspekte, hinsichtlich derer es zu Verbesserungen gegenüber einer herkömmlichen Ausbildung beitragen will. Allerdings könnten und sollten diese Bereiche/Ziele weiter operationalisiert werden („Verhaltensanker“). Damit würde die Messbarkeit der Ergebnisse und somit die Evaluation wesentlich unterstützt bzw. teils überhaupt erst ermöglicht. Leitfragen dafür wären etwa:

- Zu welchen konkret beobachtbaren und messbaren Verhaltensweisen führt das Ausbildungskonzept?
- Welche Fähigkeiten/Fertigkeiten werden besonders ausgebildet?
- Welche konkreten Veränderungen im Verhalten oder in den Einstellungen sind im Verlauf der Ausbildung zu erwarten?
- Späterer Bewährungserfolg?

Durch eine derartige Operationalisierung wären quantifizierbare Messgrößen ableitbar, welche wiederum die Grundlage dafür sind, den tatsächlichen Erfolg anhand eines Vergleichs mit Nicht-Teilnehmern (frühere Ausbildungsjahrgänge, außerbetriebliche Kontrollgruppen) festzustellen.

2. Strukturelle Ebene

Stärken

Organisation:

Das ZIEL-Lernsystem wurde mit dem externen Partner „Develop People“ entwickelt und mit dessen Unterstützung umgesetzt. Das Beratungsunternehmen ist seit mehr als zwei Jahrzehnten für Liebherr tätig und mit den Unternehmensgrundsätzen, der betrieblichen Kommunikations- und Organisationsstruktur sowie den Abläufen offenkundig sehr gut vertraut. Es besteht ein erkennbares Vertrauensverhältnis zwischen den handelnden Personen bei Develop People und Liebherr (Personalleitung, Ausbildungsleitung etc.).

Dem Projekt wird erkennbar Gewicht beigemessen, bei Liebherr sind zumindest bis zur obersten Personalleitung alle mit Ausbildungs- und PE-Fragen befassten Mitarbeiter in hohem Maße involviert und von der Sinnhaftigkeit überzeugt.

Umsetzung:

Das ZIEL-Lernsystem ist über alle drei Lehrjahre hinweg in einem Konzept sorgfältig ausgearbeitet, für die ersten beiden Lehrjahre wurden alle Elemente bereits umgesetzt. Das Konzept beschreibt explizit alle in allen Ausbildungsabschnitten vorgesehenen Maßnahmen sowie die darin handelnden Personen. Schulungskonzepte (für die Ausbilder), Materialien für die Umsetzung (z.B. Arbeitsbögen) und Dokumentationen liegen vor.

Das Lernsystem hat in der Umsetzung mittlerweile den Projektstatus verlassen und ist ins Tagesgeschäft des Unternehmens übergegangen.

Optimierungspotential

- keines

3. Operative Ebene

Stärken

Beratung und Betreuung:

Es liegt ein gut dokumentiertes Gesamtkonzept mit Vorlagen zu allen operativen Maßnahmen vor, das in sich schlüssig erscheint und nach den im Audit erhaltenen Informationen vollständig und konsequent umgesetzt wird. Wesentliche Elemente in der Umsetzung des ZIEL-Lernsystems sind (Auswahl):

- Fortlaufend: Individualisierte (auf entsprechenden Dokumenten durchgeführte und „veröffentlichte“) eigene Zielsetzungen der Auszubildenden selbst („SMART“, nächste, konkrete Lernschritte), dazugehörige Maßnahmenbeschreibungen sowie eigene Erfolgskontrolle (Ampelsystem).
- Fortlaufend: Feedback und Coaching-Gespräche durch die Ausbilder (ZIEL-Lerncoaches) auf der Basis von Wertschätzung und „Augenhöhe“.
- Liebherr LiFe System (LiFe = „Liebherr Feedback“): Beurteilungssystem, das regelmäßig (alle paar Wochen, z.B. bei Abteilungswechsel innerhalb des Ausbildungsverlaufs) vom Ausbilder ausgefüllt und mit dem Auszubildenden der unabhängig davon auch eine Selbstbewertung vornimmt, durchgesprochen wird. Dieses „LiFe Gespräch“ dient auch dazu, Entwicklungsziele (fachlich, methodisch, persönlich) zu erkennen/festzulegen. Diese können dann mit einem ZIEL-Lerncoach durchgeführt werden. Bei gewerblichen Azubis wird dies zum Abteilungswechsel (alle vier, sechs oder acht Wochen) durchgeführt. Im Betrieb (außerhalb der Ausbildungswerkstatt) muss der Azubi dies einfordern.

Interne Trainer:

Ein wesentlicher Bestandteil des Gesamtkonzeptes ist das umfassende Schulungssystem für die Ausbilder (ZIEL-Lerncoaches) sowie deren regelmäßiger, dokumentierter Erfahrungsaustausch.

Bildungsmaßnahmen:

Im Rahmen des Programms sind auch Weiterbildungsmaßnahmen vorgesehen:

- Ausbildungsbegleitende Seminare („Einsteigerseminar“, Mitte 2. Lehrjahr „Zwischenbilanz-Seminar“ in der Mitte 2. Lehrjahr, „Umsteiger-Seminar“ im 3. Lehrjahr).
- Intermittierend: Übungen zu Projektarbeit, Präsentationen, Teamarbeit etc.

Insgesamt erscheint das ZIEL-Lernsystem in der Unternehmenswirklichkeit vollständig und ohne erkennbare „Kompromisse“ umgesetzt und kontinuierlich vom Entwicklungspartner „Develop People“ begleitet.

Optimierungspotential

Laut „Eigenkritik“ muss eine Feinanpassung der Umsetzung (Maßnahmen, Bausteine) erfolgen für jene Auszubildenden, die den für diese Art der Ausbildung erforderlichen „Reifegrad“ noch nicht mitbringen.

Wirkungsgrad

Hatte das Projekt Auswirkungen auf die Einbettung der Ausbildungsabteilung im Unternehmen?

Ja/

Wurde das Projekt einmalig durchgeführt oder in die betriebliche Ausbildung dauerhaft aufgenommen?
dauerhaft

Wurden die Projektergebnisse oder das Projekt selbst außerhalb des Unternehmens präsentiert?
nein, aber geplant

Das Projekt stellt bezogen auf die Zielgruppe einen neuen Ansatz dar.
Ja/

Das Projekt stellt über die Unternehmensgrenzen hinaus einen neuen Ansatz dar.
Ja

Erläuterung:

Das Projekt erfordert sowohl von den Auszubildenden als auch den Ausbildern eine Rollenänderung. So wird der Ausbilder vom Instrukteur zum Lerncoach bzw. Lernbegleiter, dessen Aufgabe darin besteht, den Auszubildenden Lernmöglichkeiten zu bieten. Der Ausbilder muss sich als Wissender zurücknehmen, um den Auszubildenden Lernerfahrungen zu ermöglichen.

Die Auszubildenden wiederum müssen ihre erlernte Hilfslosigkeit verlassen, um selbstgesteuert und selbstorientiert Lernaufgaben zu meistern. Dies gelingt nur, wenn sie bereit sind mit Unterstützung der Ausbilder (hier: Lerncoaches) sich Lernziele zu setzen und sich einem Feedback-System gegenüber zu öffnen.

Dieser Ansatz ist als äußerst zeitgemäß und für die Auszubildenden hilfreich einzustufen, da in ihrem späteren Berufsleben mehr und mehr Selbstständigkeit verlangt wird. Es ist anzunehmen, dass sie über das Programm besser auf diese Lebenswirklichkeit vorbereitet werden, als dies bisher in der klassischen Ausbildung möglich ist.

Gemeinsam mit dem externen Partner Develop People hat Liebherr das Programm sehr professionell und strukturiert aufgesetzt. Das Konzept ist sehr gut dokumentiert und konnte im Audit gut nachvollzogen werden. Neben der exzellenten Betreuung und Unterstützung der Auszubildenden ist an dieser Stelle insbesondere auch das Trainingsprogramm für die Ausbilder zu nennen. Deren Rollenwechsel und die damit verbundenen Anforderungen ist den Verantwortlichen bei Liebherr sehr bewusst. Deshalb wird umfassend geschult und trainiert, um den Shift erfolgreich zu bewältigen.

Ein sorgfältiges Controlling des Lernsystems und eine Erfolgsbewertung durch Liebherr steht jedoch noch aus. Eine Empfehlung als Best Practice Beispiel für andere Unternehmen wird jedoch bereits jetzt ausgesprochen.

Bewertung

Hiermit bestätigen wir, dass die Liebherr Hausgeräte Ochsenhausen GmbH das Projektaudit Ausbildung erfolgreich bestanden hat und verleihen dem Unternehmen für das Projekt das Exzellenzsiegel sowie den Deutschen Bildungspreis in der Kategorie Ausbildung. Das Audit ist gültig bis zum 15.03.2019.



Die Liebherr Hausgeräte Ochsenhausen GmbH beschreitet mit ihrem Projekt „ZIEL-Lernsystem“ in der Ausbildung neue Wege, um der demografischen Entwicklung, insbesondere dem Fachkräftemangel entgegenzuwirken. Die besondere Herausforderung einer generellen Haltungsveränderung bei den Ausbildern – weg vom allwissenden Anleiter, hin zum Lernbegleiter und -coach – wird das Projekt gerade in seiner behutsamen Vorgehensweise gerecht. Die Einbeziehung der Unternehmensführung über die Personalleitung, die Ausbildungsleitung und die Personalentwicklung zeigt, dass hier ein strategisch gewollter Paradigmenwechsel bezüglich der Ausbildung im Unternehmen stattfindet.

Unterschriften der Auditoren

Thomas Wagenpfeil

Joachim Bessell