



**Ideenportal Qualifizierung**  
Weiterbildung. Anders. Gestalten.  
Für Betriebsräte und Personalabteilungen

# Überzeugen Sie Führungskräfte im direkten Gespräch.



**Strategie  
entwickeln**

**Grundlagen  
schaffen**

**Kompetenzen  
aufbauen**

[www.ideenportal-qualifizierung.de](http://www.ideenportal-qualifizierung.de)

**Ein Hinweis vorab:** Erfolgreiche Weiterbildung braucht das Engagement beider Betriebsparteien. Die Einführung und Umsetzung der hier vorgestellten Weiterbildungskonzepte, -methoden, und -werkzeuge sollten **Personalabteilung und Betriebsrat stets gemeinsam** voranbringen.

**Worauf lasse ich mich ein?**

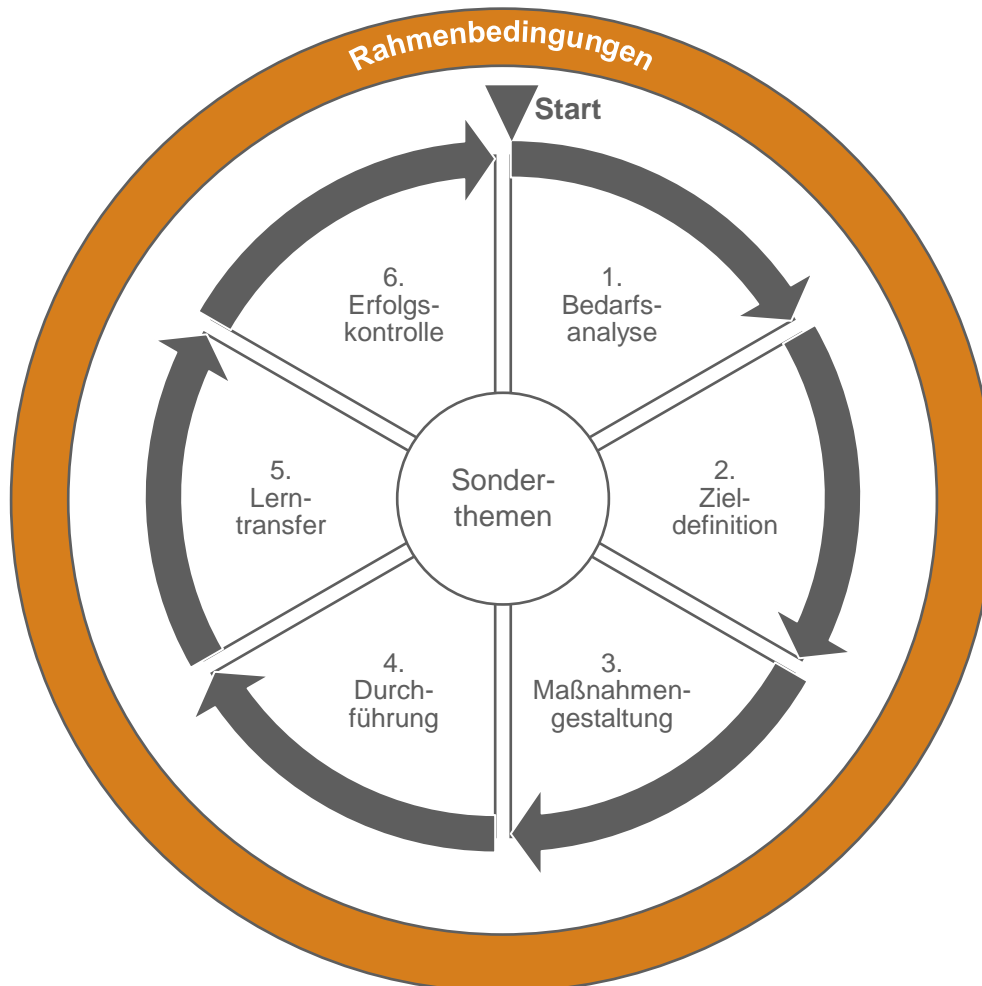
<p>Welche <b>Ziele</b> können wir erreichen?</p>		<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Wir gewinnen Führungskräfte als Unterstützer für die Weiterbildung.</li> <li>➤ Wir machen Weiterbildung zum Führungsthema und Führungskräfte zu Weiterbildungsmentoren für die Beschäftigten.</li> <li>➤ Statt Pflichten aufzuerlegen, beziehen wir Führungskräfte mit ein.</li> </ul>	
<p>Welchen <b>Nutzen</b> hat das für uns?</p>		<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Führungskräfte entwickeln oder steigern ihr Bewusstsein für die Bedeutung von Weiterbildung</li> <li>➤ Wir leiten Veränderungen ohne großen Aufwand gezielt ein indem wir konkrete nächste Schritte vereinbaren.</li> </ul>	
<p>Welche <b>Voraussetzungen</b> sollen erfüllt sein?</p>		<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Weiterbildung wird in der Geschäftsleitung als wichtiges Thema gesehen.</li> <li>➤ Unsere Führungskräfte bekommen die Zeit, um sich zusätzlich mit dem Thema Weiterbildung zu beschäftigen.</li> </ul>	
<p>Welche <b>Personen</b> sollen wir einbinden?</p>		<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Führungskräfte – auch Vorarbeiter und Schichtleiter</li> <li>➤ Betriebsrat</li> </ul>	
<p>Welcher <b>Aufwand</b> entsteht für uns?</p>		<p>Sehr gering</p> <div style="display: flex; justify-content: space-around; align-items: center;"> </div>	<p>Hoch</p>
<p>Wie schnell kann die <b>Umsetzung</b> erfolgen?</p>		<p>Sehr schnell</p> <div style="display: flex; justify-content: space-around; align-items: center;"> </div>	<p>Schrittweise</p>

Wer sind „**Führungskräfte**“? Wenn wir in diesem Leitfaden von Führungskräften schreiben, dann meinen wir solche Personen im Betrieb, die **auf mittlerer oder unterer Ebene Verantwortung für die Führung des Personals** tragen – das muss nicht unbedingt disziplinarische Weisungsbefugnis bedeuten. Ein Schichtleiter ist beispielsweise auch Führungskraft. Meinen wir den Vorstand und leitende Angestellte auf hoher Ebene, dann schreiben wir von der „**Geschäftsleitung**“.

Dieser Leitfaden formuliert soweit als möglich geschlechtsneutral. Wo unumgänglich wird das Gendersternchen verwendet (z.B. Mitarbeiter\*in). Würde dadurch das Lesen schwierig, wird stattdessen abwechselnd die männliche und die weibliche Form verwendet.

## Einordnung für Profis

Sie sehen unten einen **idealen Ablauf von Weiterbildungsaktivität** im Betrieb. Der **farbig hervorgehobene Teil** zeigt Ihnen, bei welchem Prozessschritt dieser Leitfaden Ihnen **hauptsächlich hilft**.



Die Darstellung hat die Form eines Kreislaufs, da **betriebliche Weiterbildung ein fortwährender Prozess** ist. Nach Abschluss einer Maßnahme können Sie fragen:

- Was wollen wir beim nächsten Mal besser machen?
- Haben wir den Weiterbildungsbedarf gedeckt?
- Ist inzwischen neuer Weiterbildungsbedarf entstanden?

Der Ablauf beginnt also von Neuem. Da es eine große Aufgabe darstellt diesem Kreislauf komplett zu folgen, ist es sinnvoll, nach und nach an einzelnen Themen zu arbeiten. Auch so gelangen Sie mit der Zeit zu planvoller und vorausschauender Weiterbildung.

**Rahmenbedingungen** des Weiterbildungsprozesses sind zum Beispiel:

- Die Sicht der Führungskräfte auf Weiterbildung.
- Die Sicht der Mitarbeitenden auf Weiterbildung.
- Das Weiterbildungsklima im Betrieb.

**Sonderthemen**, sind zum Beispiel

- Die Zusammenarbeit mit anderen Firmen der Region, z.B. um bestimmte Weiterbildungen überhaupt anbieten zu können.






## Überzeugen Sie Führungskräfte im direkten Gespräch.

### Der Inhalt im Überblick

Ihr Leitfaden für das Gespräch mit den Führungskräften .....	5
Ihr Bogen für die Dokumentation des Gesprächs .....	7
Haben Sie noch Fragen?.....	10
Unser weiterführendes Angebot für Sie .....	10
Ideenportal Qualifizierung: Die Module im Überblick .....	11

### Was bedeutet...?

-  Wenn Sie dieses Symbol sehen, heißt das, dass im Ideenportal eine Datei hinterlegt ist, die Sie in der Arbeit mit diesem Leitfaden nutzen können.
-  Wenn Sie dieses Symbol sehen, heißt das hier gibt es einen Hinweis auf einen weiteren Leitfaden aus dem Ideenportal, den Sie nützlich finden könnten.
-  Wenn Sie dieses Symbol sehen, heißt das, dass es sich um ein Thema oder ein spezielles Konzept handelt, zu dem Sie im Internet mehr Informationen finden.

## Ihr Leitfaden für das Gespräch mit den Führungskräften

Im Folgenden finden Sie einen Gesprächsleitfaden. Diesen können Sie als Personalverantwortliche\*r nutzen, um mit Führungskräften einen lösungsorientierten Dialog zu Stand und Zielen der Weiterbildung im Betrieb zu führen.

Idealerweise binden Sie den Betriebsrat in diese Gespräche mit ein.

Die Inhalte und ihre Reihenfolge und Dauer sind Vorschläge. Passen Sie diese einfach an den Bedarf Ihres Betriebs an. Unten finden Sie anschließend einen Notiz-/Protokollbogen, den Sie für die Vorbereitung und die Dokumentation des Gesprächs nutzen können.

Thema	Dauer
<b>1 Faktenorientierte Gesprächseröffnung</b>	
<p>Möglichst Bezug zum konkreten Umfeld der Führungskraft herstellen.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Z.B. Altersstruktur des Unternehmens/des Zuständigkeitsbereichs/...</li> <li>➤ Z.B. Qualifikationsniveaus und deren Entwicklung</li> <li>➤ Z.B. Analysedaten zur Veränderung des Fachkräftebedarfs und zur aktuellen Fachkräftesituation</li> </ul> <p>Geben Sie der Führungskraft an dieser Stelle nicht das Gefühl, dass sie über den eigenen Zuständigkeitsbereich nicht Bescheid weiß.</p>	<p><b>5 min</b></p>
<b>2 Verweis auf die konkrete Bedeutung von Weiterbildung</b>	
<p>Zeigen Sie auf, wie wichtig Weiterbildung für das Unternehmen und den betroffenen Zuständigkeitsbereich ist.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Steigerung der Qualität der Arbeitsergebnisse</li> <li>➤ Verbesserung der Arbeitsgeschwindigkeit; kürzere Stillstandszeiten</li> <li>➤ Befähigung zum sicheren Umgang mit neuen Technologien</li> <li>➤ Erhöhung der Innovativität</li> <li>➤ Abmilderung des Fachkräftemangels</li> <li>➤ Steigende Attraktivität als Arbeitgeber und damit Bindung von Mitarbeitenden</li> <li>➤ ...</li> </ul> <p>Nutzen Sie hierfür möglichst <b>Themen</b>, die für die Führungskraft und ihre Abteilung <b>unmittelbar wichtig</b> sind. Gehen Sie auf <b>Zahlen und konkrete Verhältnisse</b> ein:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Wie viel Vakanz?</li> <li>➤ Welche Stellenbesetzungszeiten?</li> <li>➤ Wie werden sich Qualifikationsanforderungen im Team verändern?</li> <li>➤ Wer könnte aktuellen neuen Anforderungsniveaus genügen?</li> <li>➤ ...</li> </ul>	<p><b>10 min</b></p>

### 3 Bedeutung des Themas Qualifizierung für die Führungskraft

**Wie wichtig ist für Sie das Thema** Weiterbildung und Qualifizierung mit Blick auf **10 min**

- Wirtschaftlichkeit,
- Arbeitgeberattraktivität,
- Mitarbeiterbindung,
- Innovativität,
- Wettbewerbsfähigkeit?

Das können Sie die Führungskräfte z.B. jeweils auf einer Skala von 0 (unwichtig) bis 10 (äußerst wichtig) einschätzen lassen. Sie können die Themen auch einfach als Orientierungspunkte für den Dialog nutzen.

### 4 Rolle und Vorbereitung der Führungskraft

Zeigen Sie die **Verantwortung der Führungskraft** für die betriebliche Weiterbildung auf (Stichwort Vorbild, Ermöglicher, ...). **15 min**  
 Besprechen Sie, wie die Führungskraft Ihrer Verantwortung gerecht werden kann und **wie der Betrieb** ihr dabei **helfen kann**.


Gehen Sie zu diesen Themen in einen offenen Austausch:

- Wird Weiterbildung **als wichtiges Thema** gesehen?
- Wie versteht die Führungskraft **ihre Rolle** in der betrieblichen Weiterbildung? Was sollte sie übernehmen, was die Mitarbeitenden, die Personalabteilung, der Betriebsrat, ...?
- Wie schätzt die Führungskraft ihre **Fähigkeiten** und ihre **Möglichkeiten** (Zeit!) ein, Bedarfe zu erkennen und passende Weiterbildungen auszuwählen?
- Wie gut fühlt sich die Führungskraft dafür **vorbereitet**?
- Welche **Unterstützung** erhält sie in diesen Aufgaben?
- ...

### 5 Was wird getan? Was sollte getan werden?

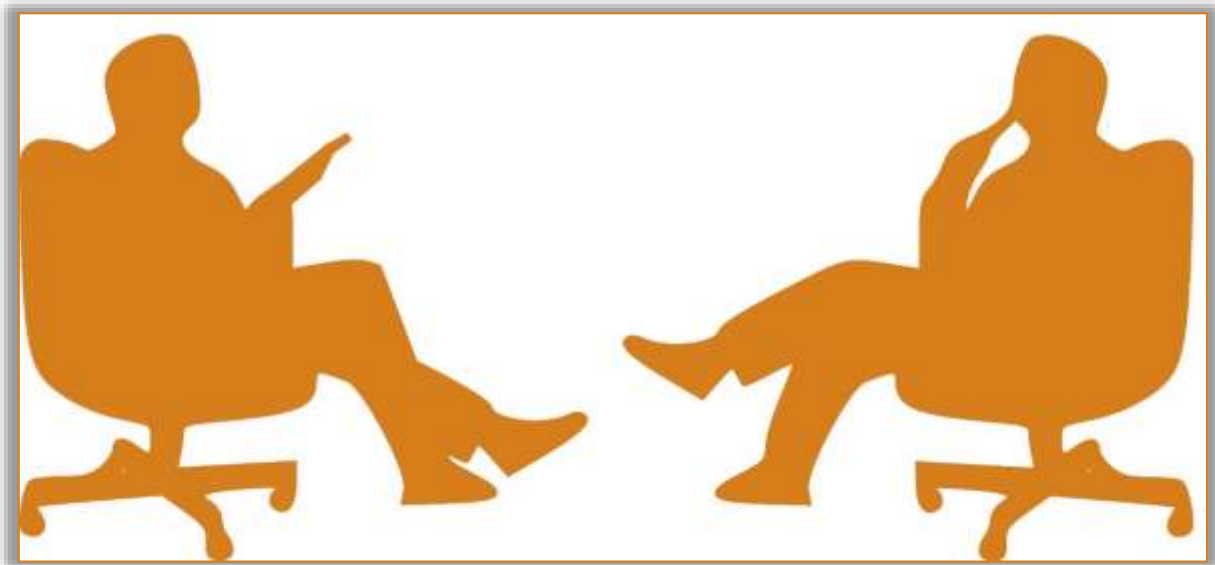
- Besprechen Sie gemeinsam, **welche Maßnahmen** es im Unternehmen und im Zuständigkeitsbereich **schon gibt**, um Weiterbildungsbedarfe zu decken und Qualifizierung zu fördern. **15 min**
- Fragen Sie die Führungskraft, **welche (eine) Maßnahme** sie (zusätzlich) **umsetzen** könnte, um die Weiterbildung zu stärken.
- Fragen Sie die Führungskraft, **welche (eine) Unterstützungsleistung** Sie vom Betrieb braucht, um ihren Aufgaben in der betrieblichen Weiterbildung nachzukommen.

## 6 Gesprächsergebnis: Weiterbildungsbedarf

- **Die Führungskraft sieht die Notwendigkeit von Weiterbildung:** 10 min  
Reicht der beschriebene nächste Schritt aus? Hier können Sie auf weitere Maßnahmen, Ansätze, Möglichkeiten verweisen (Nutzen Sie unsere weiteren Leitfäden und den  Q-Monitor dafür.)
- **Die Führungskraft sieht keine Notwendigkeit oder keinen Bedarf:**  
Vereinbaren Sie ein regelmäßiges Gespräch, um den Weiterbildungsbedarf fortwährend abzufragen und früh handeln zu können.

## 7 Zusammenfassung und Abschluss

- Fassen Sie die besprochenen Themen zusammen. 10 min
- Halten Sie die Gesprächsergebnisse und den Ist-Stand fest.
- Vereinbaren Sie konkrete weitere Schritte – und seien sie noch so klein (z.B. das nächste Gespräch)!



### Ihr Bogen für die Dokumentation des Gesprächs

Auf den nächsten Seiten finden Sie einen Bogen mit dem Sie sich auf das Gespräch mit den Führungskräften vorbereiten können. Außerdem können Sie den Bogen nutzen, um die Ergebnisse des Gesprächs festzuhalten.

Drucken Sie den Bogen dafür am besten aus und nehmen Sie ihn mit in das Gespräch. Sie zeigen damit, dass der Dialog ein ernsthaftes Anliegen ist – und nicht nur heiße Luft. Indem Sie die Ergebnisse schriftlich festhalten schaffen Sie Verbindlichkeit.

Damit Sie sich problemlos zurechtfinden, ist der Bogen genauso aufgebaut wie der vorgestellte Gesprächsablauf.

	Thema	Dauer
<b>1</b>	<b>Faktenorientierte Gesprächseröffnung</b>	
<b>2</b>	<b>Verweis auf die konkrete Bedeutung von Weiterbildung</b>	
<b>3</b>	<b>Bedeutung des Themas Qualifizierung für die Führungskraft</b>	
<b>4</b>	<b>Rolle und Vorbereitung der Führungskraft</b>	





<b>5</b>	<b>Was wird getan? Was sollte getan werden?</b>	
<b>6</b>	<b>Gesprächsergebnis: Weiterbildungsbedarf</b>	
<b>7</b>	<b>Zusammenfassung und Abschluss</b>	

## Haben Sie noch Fragen?

- Zum Leitfaden?
- Zum Vorgehen bei der Einführung im Betrieb?
- Zu anderen Wegen, um Ihr Ziel zu erreichen?

## Unser weiterführendes Angebot für Sie

- Wir stellen für Sie außerbetrieblicher Fakten und Informationen rund um das Thema Weiterbildung zusammen. Auf Wunsch tun wir das auch innerbetrieblich.
- Wir informieren Sie zu den Möglichkeiten der Sensibilisierung von Führungskräften.
- Wir unterstützen Sie inhaltlich bei der Erarbeitung einer Betriebsvereinbarung zum Thema Weiterbildung.

## Kommen Sie einfach auf uns zu. Wir sind gerne für Sie da.

Ist Ihr Unternehmen Mitglied im Arbeitgeberverband Südwestmetall, entstehen für die Beratung keine Kosten. Im Mitgliedsbeitrag ist unsere Leistung bereits enthalten.

**AgenturQ**  
Lindenspürstraße 32  
70176 Stuttgart


[www.agenturq.de](http://www.agenturq.de)

### Ihr Ansprechpartner:



Matthias Binder

 0711 / 3659 188-12

 01520 / 2850 907

 [binder@agenturq.de](mailto:binder@agenturq.de)



Eine gemeinsame Eintragung von:



**SÜDWESTMETALL**

Ein  
Hilfsunternehmen

Sie möchten vorher genauer wissen, wie eine Beratung durch die AgenturQ abläuft?  
Hier finden Sie die Antwort: <https://www.agenturq.de/service/beratung/>.

## Ideenportal Qualifizierung: Die Module im Überblick

Unter [www.ideenportal-qualifizierung.de](http://www.ideenportal-qualifizierung.de) haben Sie kostenfrei Zugang zu zahlreichen Handlungshilfen, Leitfäden und Beispielen guter Praxis rund um Weiterbildung.

Strategie entwickeln	Grundlagen schaffen	Kompetenzen aufbauen
Wo haben wir Bedarf für Weiterbildung? Und welchen?	Wie gewinnen wir unsere Führungskräfte für Weiterbildung?	Wie helfen wir Mitarbeitenden, denen Grundwissen fehlt?
Was können unsere Mitarbeitenden eigentlich schon alles?	Wie machen wir Lernen im Betrieb zur Selbstverständlichkeit?	Wie ermöglichen wir Lernen während und durch die Arbeit?
Wie können wir mit anderen Firmen zusammenarbeiten?	Wie bauen wir Lernen in den Arbeitsalltag ein?	Wie machen wir Mitarbeitende fit für häufige Veränderungen?
	Wie ermöglichen wir Lernen obwohl die Zeit dafür fehlt?	Wie erhalten wir Wissen im Betrieb? Wie machen wir es nutzbar?
		Wie vermitteln wir Fähigkeiten für die Industrie 4.0?

Im **Ideenportal** finden Sie diesen Leitfaden unter dem Link:  
[www.agenturq.de/ideenportal-qualifizierung/dieser\\_Leitfaden](http://www.agenturq.de/ideenportal-qualifizierung/dieser_Leitfaden)

oder über den Pfad:

### Grundlagen schaffen

- ▷ Wie gewinnen wir unsere Führungskräfte für Weiterbildung?
- ▷ Wie machen wir den Mehrwert von Weiterbildung greifbar?

## Impressum

Herausgeber:

**Agentur zur Förderung der beruflichen Weiterbildung  
in der Metall- und Elektroindustrie Baden-Württemberg e.V.**

Lindenspürstraße 32

70176 Stuttgart

Tel.: 0711/3659188-0

[info@agenturq.de](mailto:info@agenturq.de)

[www.agenturq.de](http://www.agenturq.de)

Stand: August 2023

Uns ist es wichtig, dass wir den Anforderungen und Wünschen der Unternehmen der Metall- und Elektroindustrie gerecht werden. Daher überarbeiten wir unsere Veröffentlichungen regelmäßig. Sehr gerne berücksichtigen wir in einer Neuauflage des Leitfadens Ihre Rückmeldungen. Haben sie Änderungswünsche, einen möglichen Ergänzungsbedarf, Kritik und natürlich auch Lob, schreiben Sie uns bitte eine E-Mail an [queler@agenturq.de](mailto:queler@agenturq.de).

### Quellenangaben

Der Gesprächsleitfaden basiert in seiner Struktur stark auf Materialien des Projekts PINA der TU Darmstadt und der Universität zu Köln.

<http://www.pina-projekt.de/downloads/pina-leitfaden-fuehrungskraefte>

### Bildnachweise

Ausgewählte-Symbole von icons8:

- Download: <https://icons8.com/icon/14100/herunterladen>
- Link: <https://icons8.com/icon/16073/link>
- Externer Link: <https://icons8.com/icon/16139/externer-link>

Alle weiteren verwendeten Bilder und Grafiken sind unter der Pixabay Lizenz oder der Pexels Lizenz zur Nutzung – auch ohne Namensnennung – freigegeben oder Eigentum der AgenturQ.

QR-Codes erstellt mit <https://www.qrcode-monkey.com/de>.



# Ideenportal Qualifizierung

Weiterbildung. Anders. Gestalten.  
Für Betriebsräte und Personalabteilungen

Ein Angebot der



Agentur zur Förderung  
der beruflichen Weiterbildung  
in der Metall- und Elektroindustrie  
Baden-Württemberg e.V.

Eine gemeinsame Einrichtung von:



**SÜDWESTMETALL**

Baden-Württemberg



[www.ideenportal-qualifizierung.de](http://www.ideenportal-qualifizierung.de)