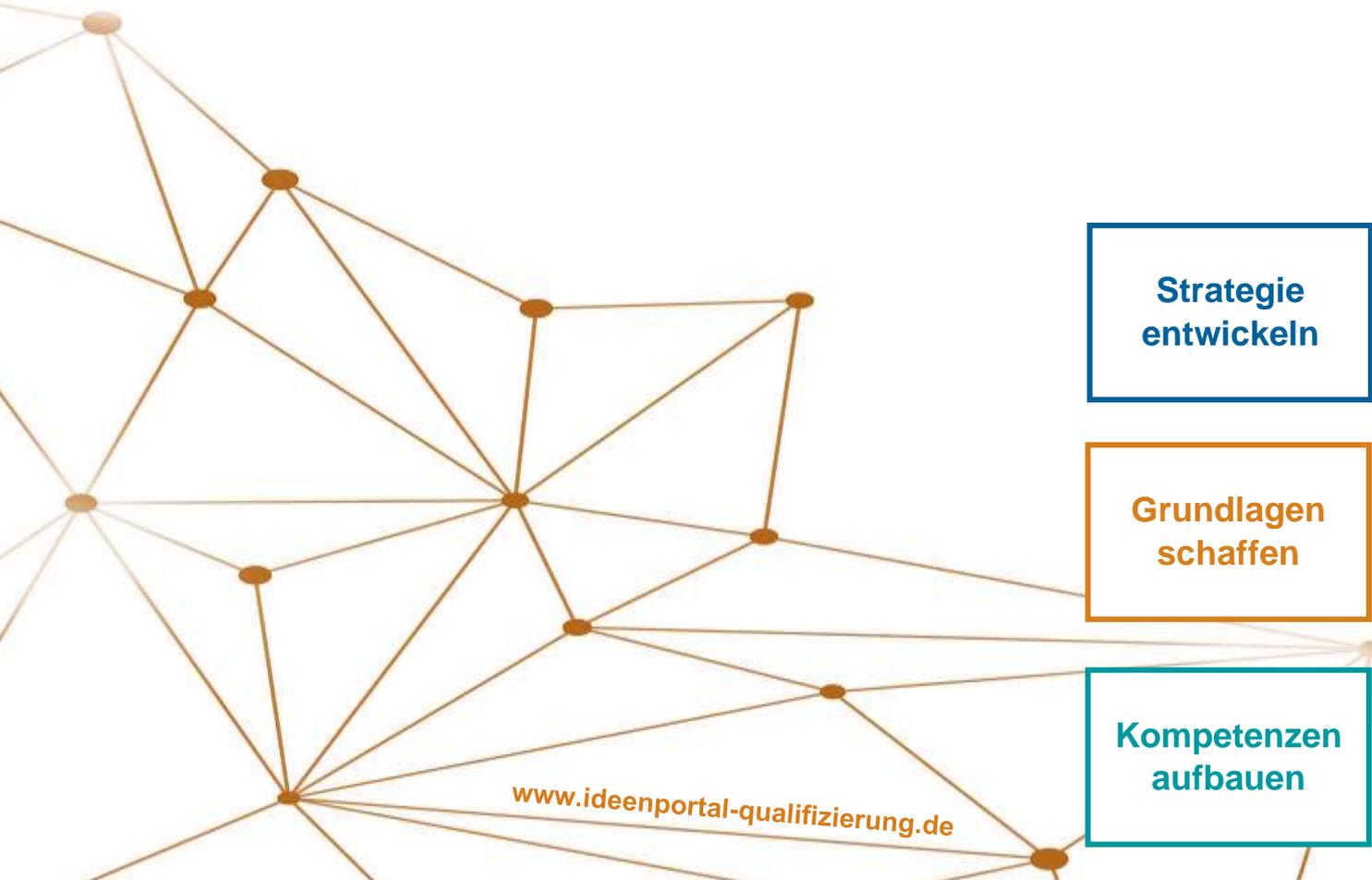




Ideenportal Qualifizierung
Weiterbildung. Anders. Gestalten.
Für Betriebsräte und Personalabteilungen

Lassen Sie Zahlen sprechen ohne Geld ins Spiel zu bringen.



**Strategie
entwickeln**

**Grundlagen
schaffen**

**Kompetenzen
aufbauen**

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?

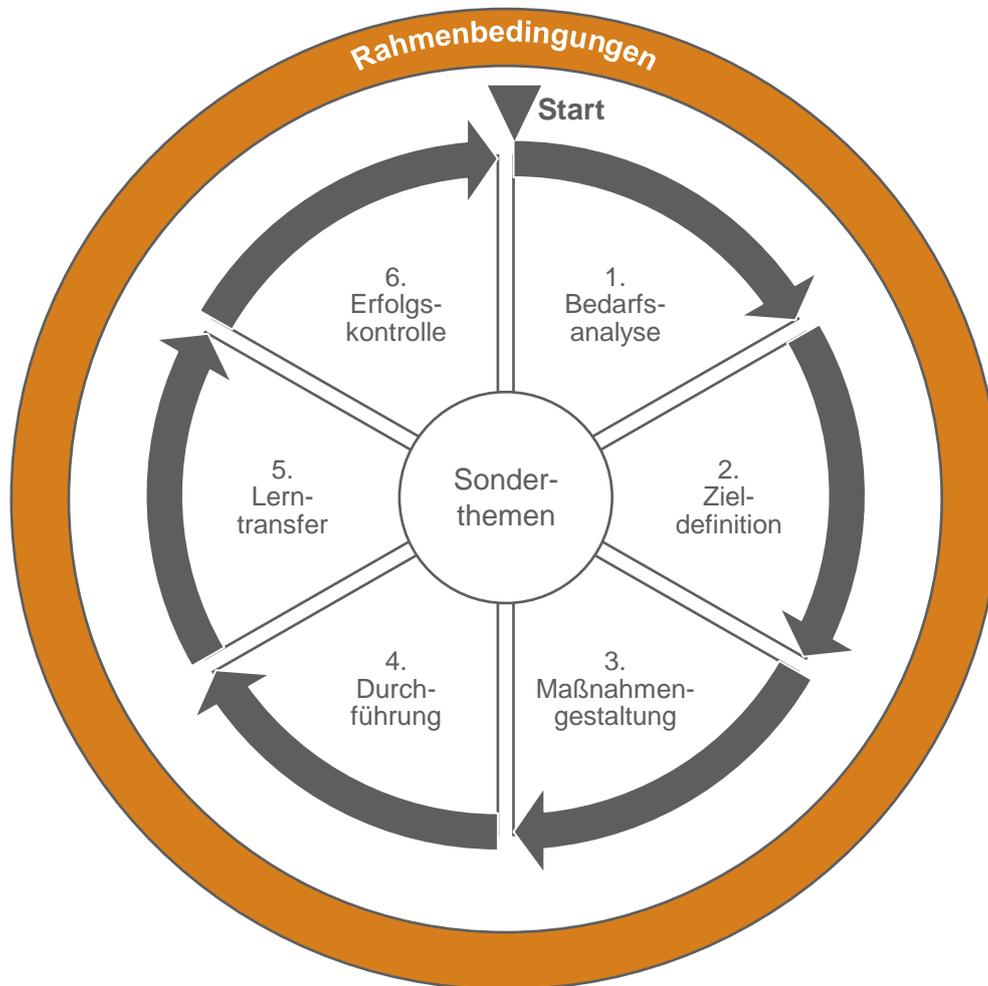
- | | | | | |
|---|--|---|--|---------------------|
| <p>Welche Ziele können wir erreichen?</p> | | <ul style="list-style-type: none"> ➤ Wir schaffen ein Bewusstsein für die Fakten zur Fachkräftesituation und die Verbindung zur Weiterbildung. ➤ Wir schaffen ein Gefühl, dass Weiterbildung eine gewisse Dringlichkeit hat – auch für unseren Betrieb. | | |
| <p>Welchen Nutzen hat das für uns?</p> | | <ul style="list-style-type: none"> ➤ Unsere Führungskräfte werden da abgeholt, wo sie stehen. ➤ Weiterbildungsarbeit wird als Teil der Führungsarbeit anerkannt. ➤ Wir gewinnen Unterstützung für die Weiterbildung im Betrieb. | | |
| <p>Welche Voraussetzungen sollen erfüllt sein?</p> | | <ul style="list-style-type: none"> ➤ Wir haben – idealerweise – einen Grundbestand an Daten zur Fachkräftesituation und zur Weiterbildung im Betrieb. ➤ Wir sind bereit, ins (kritische) Gespräch mit unseren Führungskräften zu gehen. | | |
| <p>Welche Personen sollen wir einbinden?</p> | | <ul style="list-style-type: none"> ➤ Gegebenenfalls: Expert*innen, die notwendige Daten liefern können. ➤ Gegebenenfalls: Vertreter*innen von Kammern, Verbänden, ... um allgemeine Daten zu erhalten. | | |
| <p>Welcher Aufwand entsteht für uns?</p> | | <p>Sehr gering</p> | | <p>Hoch</p> |
| <p>Wie schnell kann die Umsetzung erfolgen?</p> | | <p>Sehr schnell</p> | | <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.

Lassen Sie Zahlen sprechen ohne Geld ins Spiel zu bringen.

Der Inhalt im Überblick

1. Wie verändern sich Belegschaften und der Fachkräftebedarf?.....	5
Die Belegschaften werden immer älter.....	5
In Zukunft brauchen wir mehr Personen mit höherer Qualifikation	6
Wir müssen in ganz Baden-Württemberg mit Fachkräfte-Engpässen rechnen.....	7
2. Wie hängen Weiterbildung und Unternehmensleistung zusammen?.....	10
Studie – Höhere Mitarbeiterkompetenz bringt Mehrleistung im Betrieb	10
Weiterentwicklung bringt Zufriedenheit – und bindet Fachkräfte	10
3. Wie stellen wir die Verbindung zu unternehmerischen Zielen her?	11
4. Warum braucht Innovation Weiterbildung?.....	12
5. Warum sollen wir in die Menschen investieren?.....	12
Nächste Schritte.....	13
Haben Sie noch Fragen?.....	14
Unser weiterführendes Angebot für Sie	14
Ideenportal Qualifizierung: Die Module im Überblick	15

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.

1. Wie verändern sich Belegschaften und der Fachkräftebedarf?

Die Belegschaften werden immer älter.

Die Alterung der Gesellschaft wird sich in den kommenden Jahren immer stärker im Betrieb auswirken. Erfahrene Mitarbeitende gehen in Rente. Die bisherigen Wissensträger*innen verlassen das Unternehmen.

Hier sehen Sie am Beispiel einer 100-Personen-Unternehmung in der Metallerzeugung, wie die Altersstruktur in nur wenigen Jahren aussehen kann (auf Basis von Durchschnittsdaten):



Quelle: Eigene Darstellung. Daten: Baden-Württembergischer Industrie- und Handelskammertags (BWIHK) 2019.

Das Durchschnittsalter steigt von 45 im Jahr 2019 auf fast 50 im Jahr 2030. Beachten Sie das dieser Grafik verschiedene Annahmen zu Grunde liegen:

- Sie bilden nicht selbst aus.
- Sie stellen jährlich zwei neue Mitarbeitende ein (beachten Sie, dass sie laut Berechnung im Jahr 2030 **trotzdem** nur noch 93 Beschäftigte haben)
- Beschäftigte verlassen das Unternehmen nur, um in Rente zu gehen (d.h. niemand kündigt oder wird gekündigt).

Tipp

Mit dem [Demografie-Rechner der BWIHK](http://www.demografierechner.de/bw/demografierechner.php#0) (kostenfrei) können Sie die Situation Ihres Betriebs darstellen. Auch der Ausblick in die mögliche Zukunft bis 2030 ist möglich. Sie können Ihren Betrieb auch deutschlandweit bzw. regional mit Durchschnittsdaten vergleichen.

Für den Demografie-Rechner brauchen sie nur (ungefähre) Kenntnisse der aktuellen Alterststruktur im Betrieb, Ausbildungszahlen und Daten zur Fluktuation (Zu- und Abgänge von Mitarbeitenden pro Jahr). <http://www.demografierechner.de/bw/demografierechner.php#0>

Wissen Sie, wie Sie diese Veränderungen kompensieren werden?

- Wer wird gehen?
- Wer rückt in Schlüsselpositionen nach?
- Wer kann nachrücken?
- Führen Sie (heute schon) entsprechende Aus-/Weiterbildungen durch?

Bedenken Sie dabei:

Es wird immer schwieriger Auszubildende zu gewinnen. Die Besetzung einer normalen Stelle dauert für die Betriebe deutschlandweit inzwischen im Schnitt 82 Tage – in Baden-Württemberg noch länger. Eine Stelle ist dabei oft fast einen Monat unbesetzt, bis jemand für die Nachfolge gefunden ist. Kleine und mittlere Unternehmen brechen sogar fast 30% Ihrer Personalsuchen ohne Erfolg ab (Institut der deutschen Wirtschaft 2018).

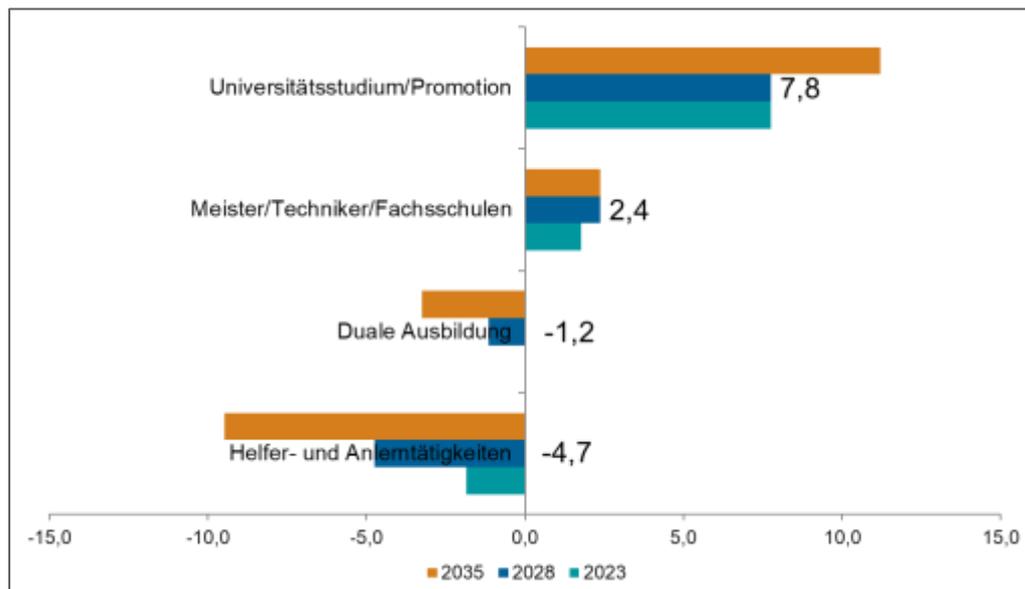
Weiterbildung bietet hier eine attraktive Möglichkeit, um den Fachkräftebedarf intern zu decken. Denken Sie angesichts solcher Nachwuchsprobleme auch an Ihre Beschäftigten über 50 Jahren. Oft sind das ganz schöne viele – und bis zum Renteneintritt noch 10-15 Jahre im Betrieb. Bauen Sie die Qualifikationen dieser Gruppe aus, können Sie die Auswirkungen fehlenden Nachwuchses abfangen.

In Zukunft brauchen wir mehr Personen mit höherer Qualifikation

Vorhersagen vom Bundesinstitut für Berufsbildung (BIBB) und dem Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (IAB) weisen darauf hin, dass Betriebe in Baden-Württemberg in Zukunft

- **weniger** Un- und Angelernte,
- **weniger** Facharbeiter (Abschluss der dualen Ausbildung) aber
- **mehr** Meister, Techniker und Hochschulabsolventen

benötigen.



Szenario: Veränderung Bedarf an Erwerbepersonen in Baden-Württemberg

Quelle: BIBB-IAB Qualifikations- und Berufsprojektion. Prozent im Vergleich zur Projektion für 2018. Basisszenario.

Natürlich sind das allgemeine Annahmen, Vorhersagen, keine Tatsachen. Nutzen Sie sie als Anstoß, um über die Situation in Ihrem Betrieb nachzudenken.

Haben Sie sich schon darüber Gedanken gemacht, welche Fähigkeiten und welches Wissen **Ihr Betrieb** in Zukunft benötigen wird?

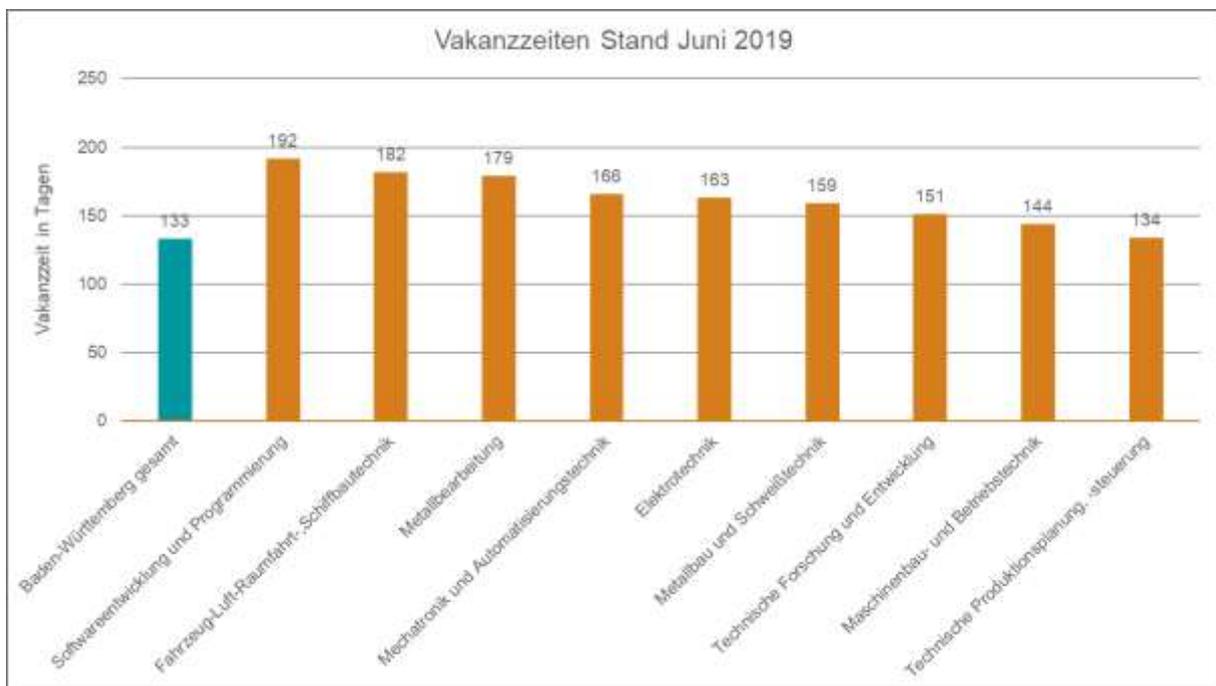
Haben Sie schon überlegt, wo Sie heute stehen und wo Sie hinwollen?

- Wie sieht die Qualifikationsstruktur in Ihrem Betrieb heute aus?
 - Wie viele An-/Ungelernte sind bei Ihnen beschäftigt?
 - Wie viele Facharbeiter?
 - Und wie viele Hochschulabsolventen?
- Welche Entwicklung erwarten Sie für Ihren Betrieb? Werden diese so (ähnlich) sein, wie für Baden-Württemberg insgesamt vorhergesagt? Oder ganz anders? Warum?
- Können Sie möglicherweise entstehende Lücken und Bedarfe intern decken?
- Welche Art der Weiterbildung ist dafür erforderlich?
- Welche Mitarbeitenden kommen dafür in Frage?

Bedenken dabei auch die Inhalte im folgenden Abschnitt.

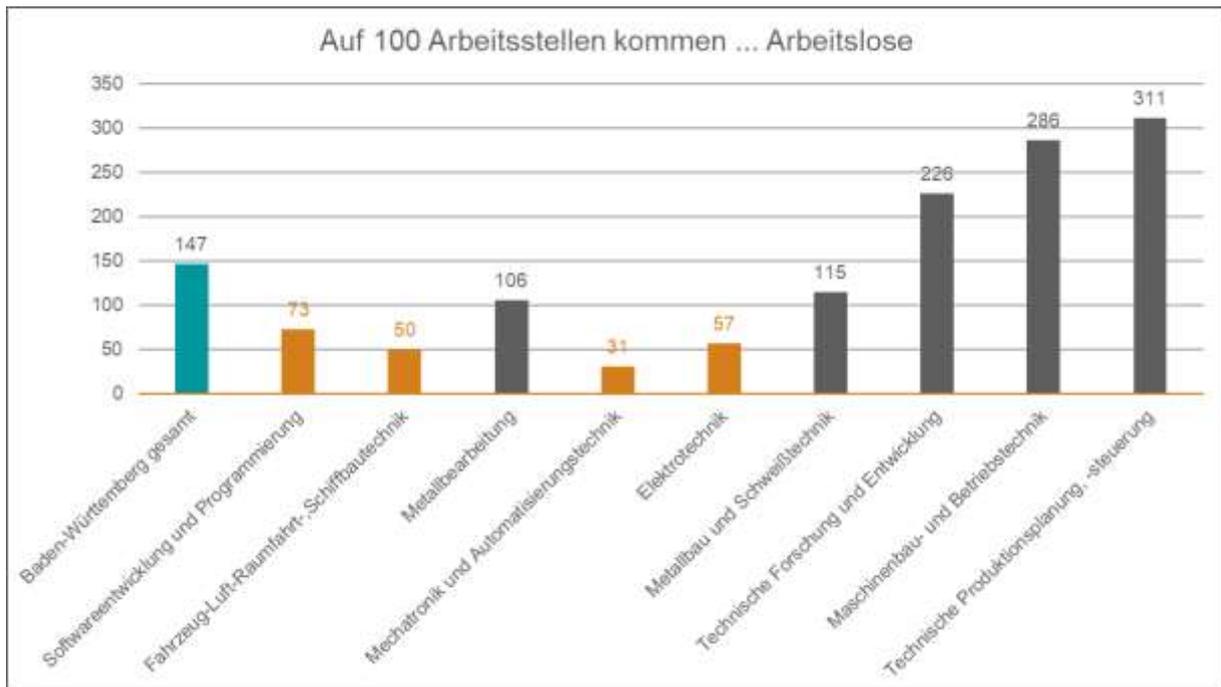
Wir müssen in ganz Baden-Württemberg mit Fachkräfte-Engpässen rechnen

Tatsächlich sind Fachkräfteengpässe schon heute die Realität für viele Betriebe. Sie merken das daran, dass sie offene Stellen nur noch schwer besetzen können und lange dafür brauchen. Die Bundesagentur für Arbeit gibt an, dass die **Zeit zwischen gewünschter und tatsächlicher Besetzung** einer Stelle in Baden-Württemberg bei 133 Tagen liegt. Bei Berufsbildern der Metall- und Elektroindustrie ist dieser Zeitraum oft noch deutlich länger.



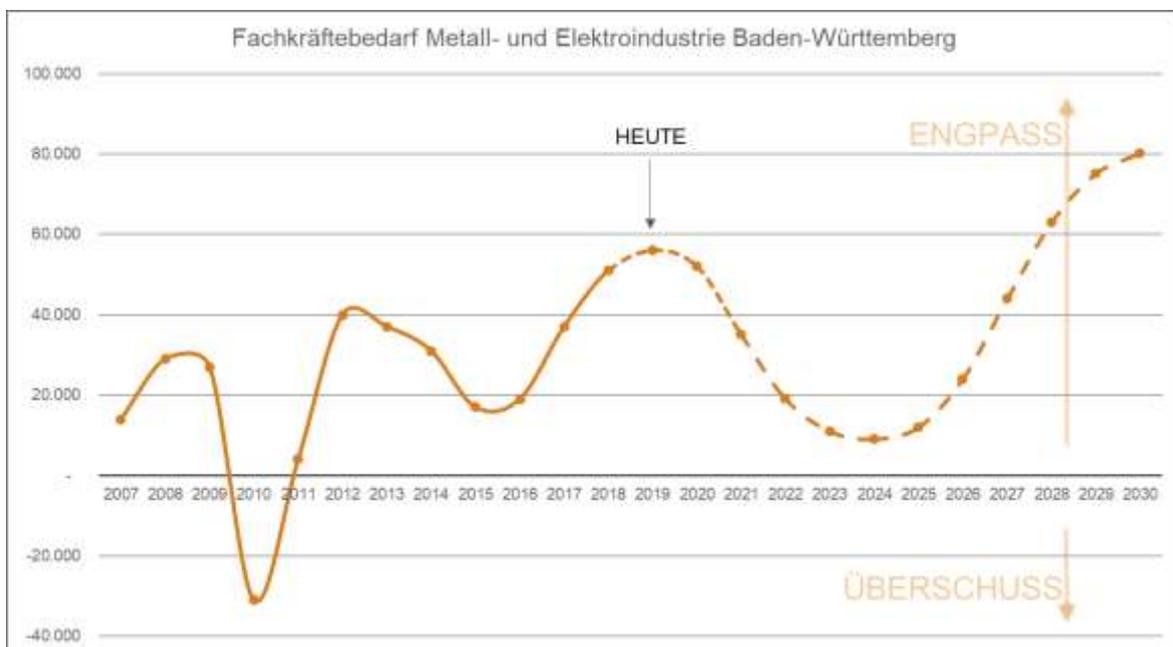
Quelle: Eigene Darstellung. Daten: Bundesagentur für Arbeit 2019.

Dass so viel Zeit und oft auch Geld auf die Personalsuche verwendet werden muss, liegt auch daran, dass es in einigen Berufsbildern drastisch an qualifiziertem Personal fehlt. Im Bereich Mechatronik und Automatisierungstechnik kommen gar nur 31 Arbeitslose auf 100 ausgeschriebene Stellen...



Quelle: Eigene Darstellung. Daten: Bundesagentur für Arbeit 2019.

Bedenkenswert ist dabei auch die Entwicklung dieser sogenannten Engpassquote. Im Juni 2019 kamen auf 100 Arbeitsstellen noch 147 Arbeitslose. 2009 waren es 709. Und selbst 2015 noch 259. Die Fachkräftelage wird also angespannter. Das unterstreicht auch die Vorhersage des Baden-Württembergischen Industrie- und Handelskammertages:



Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an den Baden-Württembergischen Industrie- und Handelskammertag e.V. 2018

In Berufsbildern der Metall- und Elektroindustrie wird vorhergesagt, dass nach einer vorübergehenden Abschwächung Mitte der 2020er der Engpass an Fachkräfte deutlich anwachsen wird (Prognose/Szenario!). Der Bedarf an entsprechend ausgebildeten Personen wird das Angebot deutlich übersteigen. Anders ausgedrückt: Nicht alle Stellen können besetzt werden, weil es schlicht nicht genug Leute dafür gibt.

Über 500.000 Fachkräfte könnten bis 2030 in Baden-Württemberg fehlen.

Tipp

Mit dem  [Fachkräftemonitor der IHK Baden-Württemberg](http://www.fachkraefte-monitoring-bw.de/index.html) können Sie die Grafik zum Fachkräftebedarf für Ihre Region oder für die Berufsgruppen, die Sie besonders interessieren, in Sekundenschnelle erstellen.

<http://www.fachkraefte-monitoring-bw.de/index.html>

Angesichts der erwarteten Entwicklung für Baden-Württemberg wird klar, dass die Personalsuche auf absehbare Zeit schwierig bleibt. Die Alternative ist Weiterbildung.

Wie ist die Lage in Ihrem Betrieb?

- Spüren Sie bereits Auswirkungen der Fachkräfteengpässe (wenige Bewerbungen, schnelle Kündigungen, lange Zeit unbesetzte Stellen (Vakanzen), ...)
- Wie sehr wird Sie der Fachkräftemangel in Zukunft möglicherweise betreffen?
- Können Sie (zukünftige) Fachkräfteengpässe durch (interne) Qualifizierung abwenden oder abmildern?
- Können Sie Weiterbildungsangebote nutzen, um als Arbeitgeber attraktiver zu werden und Beschäftigte zu binden?



Weiterbildung ist für Bewerber*innen und Mitarbeitende wichtig. Das können Sie z.B. auf kununu sehen. kununu (Teil von Xing) ist eine viel genutzte Plattform, auf der Unternehmen als Arbeitgeber bewertet werden können. Dort gibt es eine Kategorie „Karriere/Weiterbildung“. Beschäftigte können einen (schlecht) bis fünf (sehr gut) Sterne vergeben und einen Kommentar zum Thema hinterlassen. Was meinen Sie, was liest sich besser? Ein Stern und „Die Firma bietet keine Weiterbildung an“ oder fünf Sterne und „Die Firma hat ein breites Weiterbildungsangebot und unterstützt die Mitarbeitenden in Ihrer fachlichen und persönlichen Entwicklung“...?

2. Wie hängen Weiterbildung und Unternehmensleistung zusammen?

Studie – Höhere Mitarbeiterkompetenz bringt Mehrleistung im Betrieb

Zwei Wissenschaftler haben über fünf Jahre eine Studie mit 325 Betrieben durchgeführt. Sie wollten herausfinden, ob es einen Zusammenhang zwischen Weiterbildung und dem Erfolg eines Unternehmens gibt.

Was Sie herausgefunden haben ist, dass Weiterbildungsaktivitäten indirekt mit der Unternehmensleistung zusammenhängen. Das heißt Weiterbildung steigert nicht unmittelbar den Erfolg des Betriebs. Viel mehr wird etwas anderes verbessert, was dann wiederum die Unternehmensleistung verbessert. Und dieser Verbindungspunkt ist – laut der Studie - die **Kompetenz der Mitarbeitenden**.

Ganz genau erklären die Wissenschaftlicher Ihr Ergebnis so:

1. Mit Weiterbildung schaffen wir mehr Wissen, Fähigkeiten und Fertigkeiten bei den Mitarbeitenden. Wissen, Fähigkeiten und Fertigkeiten bilden zusammen Kompetenz. Die Kompetenz wird also gesteigert.
2. Durch das Mehr an Kompetenz, sind die Mitarbeitenden besser in der Lage, ihre Aufgaben zu erfüllen.
3. Füllen die Mitarbeitenden ihre Aufgaben besser aus, bedeutet das eine Leistungssteigerung im (gesamten) Unternehmen.

Quelle: Sung, S. Y. & Choi, J. N. (2014). Multiple dimensions of human resource development and organizational performance. Journal of Organizational Behavior 35(6), S. 851-870.

Weiterentwicklung bringt Zufriedenheit – und bindet Fachkräfte

Der  [Monitor Digitalisierung am Arbeitsplatz vom Bundesministerium für Arbeit und Soziales](#) (2016) zeigt: Die Mehrheit der Beschäftigten (78%) erkennt die Notwendigkeit sich angesichts technologischer Neuerungen weiterzubilden.



Für rund ein Drittel der Arbeitnehmenden ist Weiterbildung Teil einer idealen Arbeitsstelle (so eine [Studie von Bertelsmann und dem GfK Verein](#) (2015)). Die Perspektive, sich (persönlich) weiterentwickeln zu können, lässt die **Arbeitszufriedenheit steigen**. In der Folge können sich auch die Motivation und so die Leistung der Beschäftigten verbessern – auch weil die Fehltag sinken.



Eine höhere Arbeitszufriedenheit und die Möglichkeit, sich weiterzuentwickeln macht den Arbeitgeber attraktiver. So können Sie Ihre Fachkräfte binden (sinkende Fluktuation) und weiterqualifizieren und außerdem neue Talente anziehen. Über beide Wege erreichen Sie ein Kompetenzplus bei der Belegschaft. Und das steigert - wie wir aus dem vorherigen Abschnitt wissen – die Unternehmensleistung.

3. Wie stellen wir die Verbindung zu unternehmerischen Zielen her?

Die Messung der Wirkung von Weiterbildung ist grundsätzlich sinnvoll. Sie macht es einfacher, den Nutzen und damit die Existenzberechtigung von Qualifizierungsmaßnahmen nachzuweisen. Die Messung ist aber auch sehr schwierig. Es kann helfen, den Nutzen von Weiterbildung über **Hilfs-Kennzahlen** zu verfolgen.

Und diese Hilfs-Kennzahlen sollen ausdrücklich nicht dazu dienen, Veränderungen bei einzelnen Mitarbeitenden zu erfassen. Vielmehr geht es darum, eine **Verbindung zwischen Weiterbildungsinhalten bzw. -zielen und (betrieblichen) Zielen** einer Abteilung, eines Bereichs oder des Betriebs als Ganzem herzustellen.

Die Veränderung der Kennzahl nach einer Weiterbildung ist **Anhaltspunkt** für die Wirksamkeit eines Trainings. Es müssen dabei nicht immer „harte“ Zahlen sein. Nutzen Sie Beschreibungen der (gewünschten) Veränderung als Maßstab. Oder ergänzen Sie eine Kennzahl damit. Um Verbesserungen sichtbar zu machen, müssen Sie die Kennzahl **vor und nach der Weiterbildung erfassen**. Ansonsten ist keine Aussage möglich.

Wichtig

Beachten Sie, dass so gut wie keine Kennzahl **nur** durch Weiterbildung beeinflusst wird. Die Beziehung zwischen Ursache und Wirkung ist oft schwer zu bestimmen. Viele Dinge spielen eine Rolle. Was kann die Kennzahl zuletzt (auch) beeinflusst haben?

Im Betrieb bietet es sich an, Kennzahlen zu nutzen, die ohnehin schon erhoben werden. Mögliche Faktoren und Kennzahlen könnten beispielsweise sein:

Ressourcenbezogene Ziele/ Kennzahlen

- Gesparte Kosten
- Gespartes Material
- Gesparte Zeit

Prozessbezogene Ziele/ Kennzahlen

- Kürzere Responsezeiten
- Schnellere Entscheidungsfindung
- Kürzere Durchlaufzeiten
- Effizienzsteigerungen (auch in Meetings o.ä.)
- Gesteigerte Qualität

Mitarbeiterbezogene Ziele/ Kennzahlen

- Weniger Unfälle
- Weniger Eingriffe der Führungskraft bei Konflikten nötig
- Höhere Gesundheitsquote (d.h. niedrigerer Krankenstand)
- Bessere Bewertung der Führungskräfte
- Weniger Fehltage
- Allgemeine Verbesserungen in der Mitarbeiterumfrage
- Selbstständigere Arbeit
- Höhere Mitarbeitendenzufriedenheit (mit Weiterbildung)
- Höhere Arbeitsmotivation

Quelle u.a. <https://wb-web.de/material/diagnose/erfolgskontrolle-in-der-weiterbildung-nach-kirkpatrick.html>

Wie immer gilt, dass die Kennzahlen weder dazu dienen sollen, Mitarbeitende zu überwachen noch dazu, einzelne Abteilungen oder Bereiche im Unternehmen gegeneinander auszuspielen. **Prüfen Sie stets auch, ob andere Einflüsse außer der Weiterbildung die Kennzahl zuletzt verändert haben kann.**

Insgesamt macht die Nutzung von Kennzahlen aber das mögliche Ergebnis einer Weiterbildung deutlich. Die Aussicht einer konkreten Verbesserung wiederum macht die notwendige Investition attraktiver und überprüfbar.

Eine Erfolgsmessung über Kennzahlen ist bei Weiterbildung nur sinnvoll:

1. Wenn Mitarbeitende Einfluss auf Veränderungen der Kennzahl haben.
2. Die Weiterbildung ihnen helfen kann, das Kennzahl-Ziel zu erreichen.
3. Alle Mitarbeitenden mit Einfluss auf die Kennzahl die Weiterbildung besuchen/ besucht haben **oder**
4. Die Kennzahl und ihre Veränderungen eindeutig den Leistungen der Weiterbildungsteilnehmenden zugerechnet werden kann.

4. Warum braucht Innovation Weiterbildung?

Bereits Anfang der 2000er hat eine [Studie der Unternehmensberatung Artuhr D. Little](#) gezeigt, dass Unternehmen eine höhere Innovationsfähigkeit als den wichtigsten Hebel für mehr Profitabilität und Wachstum sehen.

In der zunehmend digitalisierten Welt sind – nach allgemeinem Dafürhalten – Innovationen noch viel wichtiger als in der Vergangenheit.

Eine [Untersuchung von Bitkom und VdTÜV](#) aus dem Jahr 2018 zeigt, dass 76% der befragten Betriebe, Weiterbildung mit dem Ziel durchzuführen, die Innovationsfähigkeit der Beschäftigten zu fördern. Das ist wenig verwunderlich. Schließlich sind die Köpfe der Mitarbeitenden **die** Quelle für Innovation.

Das sehen wohl auch Forschern beim [Fraunhofer IAO und ISI](#) so. Sie meinen in einem Bericht:

“
” *Die in einem Unternehmen vorhandenen **Kenntnisse, Fähigkeiten und Kompetenzen der Mitarbeiter** sind ein **wesentliches Potenzial für neue Ideen**, welche in Innovationsprojekten Anwendung findet. Deshalb ist **deren zielgerichtete Weiterentwicklung von entscheidender Bedeutung** für die Innovationsfähigkeit eines Unternehmens.*

Auch andere Untersuchungen kommen zum Schluss, dass Weiterbildung Innovation begünstigt. Allerdings unter der **Voraussetzung, dass Mitarbeitende eigenverantwortlich handeln können.**

5. Warum sollen wir in die Menschen investieren?

Humankapital ist kein schönes Wort. Es kann Ihnen aber helfen, einem sehr betriebswirtschaftlich oder technisch geprägten Menschen eine wichtige Parallele aufzuzeigen. So können Sie der deutlich zu machen, warum Weiterbildung so wichtig ist:

Für die Produktion eines Unternehmens wird in Maschinen investiert. Nach der Anschaffung werden sie gewartet. Treten Schwierigkeiten auf, werden diese behoben. Kommen neue Technologien, Software-Updates usw., so wird die Maschine nach Möglichkeit darum ergänzt.



Hat das bei Ihnen schon mal jemand in Zweifel gezogen?
Normalerweise wird dieses Vorgehen zu keinem Zeitpunkt in Frage gestellt.

Warum dann Weiterbildung? Darum:

Menschen sind die Basis für **jede** Leistung eines Unternehmens. Ohne Menschen kein Unternehmen. Umso wichtiger ist es also, die Kenntnisse und Fähigkeiten der Mitarbeitenden auf dem neusten Stand zu halten. Wenn sich Dinge ändern, neue Technologien hinzukommen, ..., so müssen Beschäftigte dafür qualifiziert werden.

Natürlich haben alle Beschäftigten auch eine Eigenverantwortung dafür, ihre Leistungsfähigkeit zu erhalten. Das können Sie von ihnen verlangen (☞ Tarifvertrag zur Qualifizierung §3.5.1 - §3.5.3; Baden-Württemberg). Darin sollten Sie sie aber auch unterstützen (☞ §§75, 96 Betriebsverfassungsgesetz).

Jede Einstellung von neuen Mitarbeitenden bedeutet für ein Unternehmen eine erhebliche finanzielle Verpflichtung. Wie schnell stellen Sie neue Beschäftigte ein? Wie schnell sind Sie dabei, eine neue Maschine anzuschaffen? Beides will wohl überlegt sein. Und außerdem: Ausgelernt hat heute sowieso niemand mehr.

Ist es dann nicht fahrlässig, darauf zu verzichten, in die Mitarbeitenden und ihre Fähigkeiten (weiter) zu investieren?

Ergänzen Sie allgemeine Argumente mit der spezifischen Situation Ihres Betriebs.

Das unterstützt eine neutrale, objektive Sicht auf das Thema. So können Sie Handlungsfelder und Maßnahmen identifizieren, bei denen Ihr Betrieb aktiv werden muss. So kommen Sie zu einer guten Lösung, die die Bedarfe der Mitarbeitenden wie auch die Bedarfe und die (wirtschaftliche) Lage des Betriebs gleichermaßen berücksichtigt.

Nächste Schritte

- Nutzen Sie diese und Ihre betrieblichen Daten und Fakten und ☞ **Überzeugen Sie Führungskräfte im direkten Gespräch.**

Wenn Sie Ihre Führungskräfte an Bord haben, gehen Sie weiter:

- Erheben Sie z.B. zunächst welchen Weiterbildungsbedarf Sie haben. Dabei hilft Ihnen unser Leitfaden ☞ **Machen Sie sich ein Bild von den Fähigkeiten Ihrer Mitarbeitenden.**
- ☞ **Schaffen Sie Zeiten und Räume in denen gelernt werden kann. Und ☞ Unterstützen Sie Lernen: Machen Sie Mitarbeitende zu Lernbegleitern.**
- Gestalten Sie passende Weiterbildungsmaßnahmen. Informieren Sie sich im Ideenportal oder legen Sie gleich los: ☞ **Machen Sie Arbeitsprojekte zu Lernprojekten.**
- Last but not least: Lassen Sie Ihre Führungskräfte nicht mehr mit dem Thema Weiterbildung alleine: ☞ **Begleiten Sie Führungskräfte bei der Umsetzung von Weiterbildung.**

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 unterstützen Sie mit Zahlen, Daten und Fakten rund um die Weiterbildung.
- Wir beraten Sie individuell zur Erhebung von Weiterbildungsbedarfen im Betrieb.
- Wir informieren Sie über die verschiedensten Möglichkeiten, Weiterbildung (alltagsnah) zu gestalten.

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.

Kontakt:

AgenturQ

Lindenspürstraße 32
70176 Stuttgart

www.agenturq.de

Telefonieren Sie mit uns:

0711/3659 188-0



Eine gemeinsame Führung von:



SÜDWESTMETALL

Ein V
Pächter-Verband

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 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

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

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.

Quellenangaben

Es werden hier nur die Quellen aufgeführt, die im Text oder als Unterschrift einer Grafik noch nicht explizit genannt und/oder verlinkt wurden.

Bundesagentur für Arbeit (2019): Gemeldete Arbeitsstellen nach Berufen (Engpassanalyse) (Monatszahlen). Baden-Württemberg. Juni 2019. Verfügbar unter:

https://www.iwkoeln.de/fileadmin/user_upload/Studien/Gutachten/PDF/2018/KOFA_Studie_2018_3_Fachkraeftecheck_Metall-_und_Elektroberufe.pdf

Eller, E. (2014): Arbeitszufriedenheit, Motivation und Leistung. Eine empirische Untersuchung in einem großen deutschen Automobilunternehmen. Dissertation Universität Paderborn. Verfügbar unter: <https://d-nb.info/106260119X/34>.

Kompetenzzentrum Fachkräftesicherung (2019): Fachkräftecheck M+E – Baden-Württemberg. Verfügbar unter: https://www.kofa.de/fileadmin/Dateiliste/Publikationen/Sonstige_Dateien/M_E_Baden-Wuerttemberg.pdf

Lichtblau, K. u.a. (2018): fünfter Strukturbericht für die M+E-Industrie in Deutschland. Im Auftrag des Arbeitgeberverbandes GESAMTMETALL. Verfügbar unter: https://www.gesamtmetall.de/sites/default/files/downloads/me-strukturbericht_2018_2018_09_19_final.pdf

Malin, L. u.a. (2018): Fachkräftecheck Metall- und Elektroberufe. Analyse der Fachkräftesituation. Köln: Institut der deutschen Wirtschaft - KOFA. Verfügbar unter:

https://www.iwkoeln.de/fileadmin/user_upload/Studien/Gutachten/PDF/2018/KOFA_Studie_2018_3_Fachkraeftecheck_Metall-_und_Elektroberufe.pdf

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

Beirk
Baden-Württemberg



www.ideenportal-qualifizierung.de