



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

Geben Sie dem Austausch und der Beratung unter Kollegen eine Form.



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.

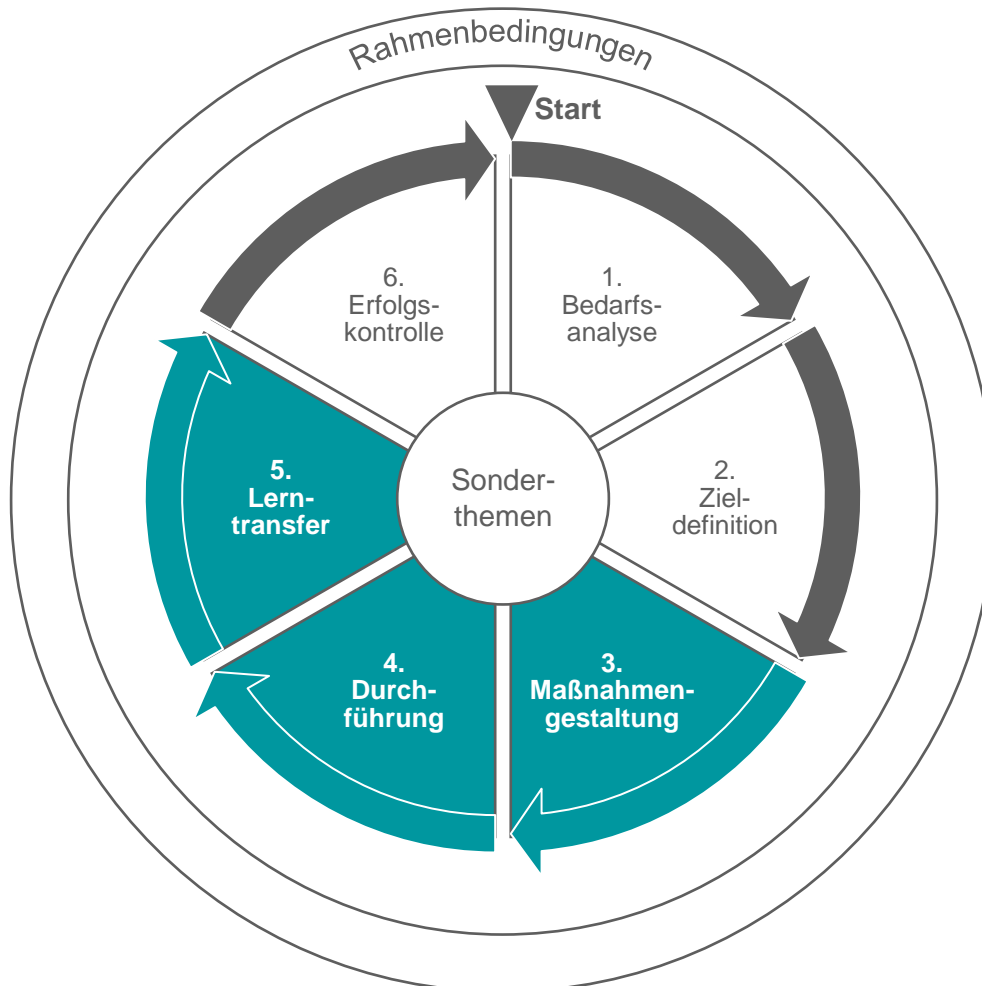
Worauf lasse ich mich ein?

<p>Welche Ziele können wir erreichen?</p>		<ul style="list-style-type: none"> ➤ Wir bieten Führungskräften und Fachexperten eine attraktive Lernmöglichkeit. ➤ Wir ermöglichen die Entwicklung wichtiger überfachlicher Fähigkeiten (Einfühlungsvermögen, Beratungs- & Führungsfähigkeit). 	
<p>Welchen Nutzen hat das für uns?</p>		<ul style="list-style-type: none"> ➤ Das Format trägt direkt zur Lösungsfindung im Betrieb bei. ➤ Die Teilnehmenden bauen funktionsübergreifende Netzwerke auf. ➤ Unsere Mitarbeitenden bauen Vertrauen in eigene Fähigkeiten auf. 	
<p>Welche Voraussetzungen sollen erfüllt sein?</p>		<ul style="list-style-type: none"> ➤ Die Teilnehmenden sind bereit, berufliche Probleme einzubringen. ➤ Die Teilnehmenden können sich gegenseitig vertrauen. ➤ Die Teilnehmenden sind offen dafür, Hilfe von den Gruppenmitgliedern anzunehmen und ihnen Hilfe zu leisten. 	
<p>Welche Personen sollen wir einbinden?</p>		<ul style="list-style-type: none"> ➤ Die Führungskräfte im Betrieb. ➤ Gegebenenfalls die Geschäftsleitung als offiziellen Förderer. ➤ Wenn notwendig: Zu Beginn einen (externen) Moderator. 	
<p>Welcher Aufwand 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 Umsetzung 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. Die Schichtleitung zählt beispielsweise auch zu den Führungskräften. Meinen wir den Vorstand und leitende Angestellte auf hoher Ebene, dann schreiben wir von der „**Geschäftsleitung**“.

Einordnung für Profis

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



Die Darstellung hat die Form eines Kreislaufes, da **betriebliche Weiterbildung ein fortwährender Prozess** ist. Nach dem 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

- Der Aufbau von Qualifizierungsverbänden gemeinsam mit anderen Betrieben.
- Die Organisation der Wissensweitergabe, wenn Expertinnen oder Experten gehen.



Geben Sie dem Austausch und der Beratung unter Kollegen eine Form.

Der Inhalt im Überblick

Das sollten Sie vorab wissen.....	5
Kollegiale Fallberatung und betriebliche Weiterbildung	5
Die fünf Rollen in der kollegialen Beratung.....	6
So läuft eine kollegiale Beratung normalerweise ab	7
Häufige Fragen	8
So führen Sie kollegiale Beratung in Ihrem Betrieb ein	8
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: Im Ideenportal ist eine Datei hinterlegt, die Sie bei der Arbeit mit diesem Leitfaden nutzen können.




Wenn Sie dieses Symbol sehen, heißt das: Es gibt dazu einen weiteren Leitfaden im Ideenportal, den Sie nützlich finden könnten.



Wenn Sie dieses Symbol sehen, heißt das: Es handelt sich um ein Thema oder ein spezielles Konzept, zu dem Sie im Internet mehr Informationen finden.

Das sollten Sie vorab wissen

Die Methode, die wir Ihnen in diesem Leitfaden vorstellen, nennt sich  **Kollegiale (Fall-)Beratung** oder auch Kollegiale Supervision. Dabei geht es darum, dass Kolleginnen und Kollegen sich in der Gruppe gegenseitig bei schwierigen Situationen aus dem beruflichen Alltag helfen. Das wird regelmäßig und mit einem sehr klar strukturierten Ablauf gemacht.

Damit die Methode erfolgreich ist, gibt es einige grundlegende Voraussetzungen:

- **Vertrauensvolle Zusammenarbeit:** Was in der Beratung besprochen wird, wird nicht nach außen getragen. So muss kein Gruppenmitglied Angst vor einem Gesichtsverlust oder anderen nachteiligen Folgen haben.
- In der Regel sollten die Teilnehmenden **aus derselben Hierarchieebene** kommen. Das vermeidet Konflikte und Zurückhaltung im Gespräch.
- Sorgen Sie noch vor dem Beginn der Supervision für die **Beilegung bekannter Konflikte unter den Teilnehmenden**. Sie können in diesem Rahmen nicht geklärt werden und behindern – wenn sie ungelöst bleiben – die Zusammenarbeit.

Kollegiale Fallberatung und betriebliche Weiterbildung

Sie fragen sich jetzt vielleicht schon: Und das soll Qualifizierung sein? Das soll Teil der betrieblichen Weiterbildung sein? Aber ja!

Ein Ziel der betrieblichen Weiterbildung ist der Erhalt und die Erweiterung der Fähigkeiten der Beschäftigten. Die kollegiale Beratung kann hier einen wichtigen Beitrag leisten. Sie dient vor allem der **Entwicklung nicht-digitaler Schlüsselqualifikationen** wie:




- Problemlösungsfähigkeit
- Kreativität
- Unternehmerisches Handeln und Eigeninitiative
- Anpassungsfähigkeit
- Durchhaltevermögen
- Und vielem mehr

Stiftungsverband (2018): Future Skills: Welche Kompetenzen in Deutschland fehlen; IAB (2019): IAB Forschungsbericht 1/2019.

Natürlich funktioniert die kollegiale Beratung ganz anders als die klassische Weiterbildung in Seminarform. Aber genau darin liegen auch ihre Stärken:

	Findet arbeitsplatznah statt, daher einfacher Transfer in den Alltag.		Steht im direkten Bezug zur Tätigkeit.
	Die Organisation fördert die Eigenverantwortung.		Trägt zur Lösung (akuter) betrieblicher Probleme bei.
	Es kann eine große Vielfalt an Themen behandelt werden.		Interessant für weiterbildungsferne Gruppen (keine „Schulsituation“).

Die Anwendungsmöglichkeiten in der betrieblichen Weiterbildung sind daher vielfältig:

- Mehrere **Mitarbeitende übernehmen** einigermaßen **gleichzeitig Verantwortung im Bereich der Schichtleitung**: Die kollegiale Beratung hilft, bisher unbekannte Probleme zu lösen und von den Erfahrungen der anderen Teilnehmenden zu profitieren.
- **Eine neue Technologie, ein neues System** oder ähnliches **wird eingeführt**: Die kollegiale Beratung kann für die Beschäftigten (z.B. sogenannte „Key User“) helfen, die technischen Kompetenzen ebenso wie Beratungs- und Problemlösefähigkeiten aufzubauen.
- **In mehreren getrennten Funktions- oder Produktionsbereichen stehen ähnliche Herausforderungen oder Problem an**. Bei der Lösung kann die Zusammenarbeit helfen. Kollegiale Beratung hilft eben dabei, gleichzeitig bauen die Beschäftigten Arbeitsprozesswissen auf und ihre Fähigkeiten zur Zusammenarbeit aus.
- **Sie haben neue Rollen** wie z. B. eine  [Lernbegleitung](#), Qualitätsverantwortliche, ... **eingeführt**: Der Austausch in der kollegialen Beratung hilft, Kompetenzen für diese neue Rolle zu entwickeln und sie effektiv auszufüllen.
- ...

Die fünf Rollen in der kollegialen Beratung

Um den Ablauf der Beratung reibungslos zu gestalten, gibt es fünf Rollen, welche die Teilnehmenden abwechselnd einnehmen:



Fallgeber/in

Aufgabe: Bringt ein eigenes (aktuelles) Problem in die Beratung ein. In jedem Durchlauf übernimmt **eine Person** diese Rolle. Alle anderen sind in der Beratungsrolle.



Berater/in

Aufgabe: Die anderen Teilnehmenden versuchen in beratender Funktion, das Problem besser zu verstehen, es aus verschiedenen Blickwinkeln zu betrachten und Lösungsideen zu geben.



Moderator/in - Zusatzrolle; übernimmt eine Person, die auch Berater/in ist

Aufgabe: Achtet darauf, dass der Ablauf und die Vorgaben für die einzelnen Rollen eingehalten werden. Diese Rolle kann zu Beginn noch von einer außenstehenden, neutralen Person übernommen werden.



Zeitnehmer/in - kann Moderator/in übernehmen

Aufgabe: Achtet darauf, dass die vorgegebenen Zeiten eingehalten werden.



Protokollführer/in - wahlweise; kann Fallgeber/in selbst übernehmen*

Aufgabe: Schreibt das Problem sowie die Überlegungen der Gruppe auf (Notizblock, Laptop, Flipchart, Metaplan – hier ist vieles möglich). Der/die Fallgeber/in kann sich so auf das Gespräch konzentrieren.

So läuft eine kollegiale Beratung normalerweise ab

	Darum geht es	Das macht der/die Fallgeber/in	Das machen die Berater/innen	Dauer
1	Rollenverteilung	Verteilung der Rollen: Wer ist Fallgeber/in?		5 min
2	Fallvorstellung	Situationsbeschreibung, Schlüsselfrage stellen: Zu welcher Frage genau möchte der/die Fallgeber/in Beratung?	Hören nur zu , Notizen machen, keine Rückfragen.	5-10 min
3	Rückfragen	Mit Details antworten.	Stellen – ausschließlich – Sachfragen (Information, Verständnis).	5-10 min
4	Probleminterpretation	Hört nur zu , stellt nichts „richtig“, macht sich Notizen. Die Aufmerksamkeit soll beim genauen Zuhören sein!	Äußern von Vermutungen, Annahmen, gedanklichen Verbindungen, Gefühlen usw., die die Fallbeschreibung hervorgerufen hat.	10 min
5	Stellungnahme	Führt auf, welche Gedanken er/sie als hilfreich gesehen hat, ergänzt und korrigiert; kann ggf. die Schlüsselfrage neu stellen/anpassen.	Hören nur zu , korrigieren ggf. ihre Annahmen; es wird nicht diskutiert.	5 min
6	Entwicklung von Lösungsvorschlägen	Hört nur zu , stellt nichts „richtig“, macht sich Notizen. Die Aufmerksamkeit soll beim genauen Zuhören sein!	Entwickeln Lösungsmöglichkeiten aus der eigenen Erfahrung heraus: Wie würden Sie anstelle des Fallgebers handeln? Es wird nicht diskutiert.	10 min
7	Rückmeldung/ Entscheidung	Fasst zusammen und sagt, welche der Vorschläge für ihn/sie (weniger) hilfreich waren und was davon sie/er umsetzen wird.	Hören nur zu.	5-10 min
8	Allgemeiner Austausch/ Sharing	Kommentiert, wie es ihm/ihr nun geht und was er/sie mitnimmt.	Geben an, was sie mitnehmen; nennen reihum Situationen, in denen sie ähnliche Erfahrungen gemacht haben	10 min
		Weiterer Austausch. Was blieb unklar? Vertiefung der Lösungsmöglichkeiten, ...		ggf. 5 min
9	Feedback & Abschluss	Feedbacks; ggf. Klärungen für die nächste Sitzung		5 min
Diese Farbe bedeutet:		Der Fallgeber rückt in diesen Phasen mit seinem Stuhl aus dem Kreis der übrigen Teilnehmenden heraus. Das macht die Rolle als Zuhörer*in deutlich.		
„nicht diskutieren“		Das heißt vor allem: Kein Anzweifeln und kein Bewerten von Vorschlägen. Eine Weiterentwicklung/Ergänzung von Vorschlägen ist aber in Ordnung und sogar wünschenswert.		



Häufige Fragen

Wann ist ein guter Zeitpunkt, um die Fallberatung einzuführen?

- Wenn mehrere Führungspositionen neu besetzt werden. So können Sie von Anfang an die Zusammenarbeit zwischen den neuen Führungskräften stärken.
- Wenn es Ihr Ziel ist, die bereichsübergreifende Zusammenarbeit zu stärken und Arbeitsprozesswissen zu vertiefen.
- Wenn bei Ihnen verschiedene große Projekte parallel laufen, können sich die Projektmanager mit der Fallberatung gegenseitig unterstützen.
- Wenn in Veränderungsprozessen Widerstände entstehen.

Wie stelle ich die Gruppen passend zusammen? Wer kann und soll teilnehmen?

- Jede Person im Unternehmen kann teilnehmen.
- Die Teilnehmenden müssen nicht aus fachlich ähnlichen Bereichen kommen. Ein Vorteil der kollegialen Beratung liegt sogar in der Vielfalt der Sichtweisen.
- Die Teilnehmenden sollten aus derselben hierarchischen Ebene kommen. Vermeiden Sie unbedingt, dass Mitarbeitende mit direkten Vorgesetzten in einer Gruppe sind.
- Grundsätzlich sollte die Gruppe für die Kollegiale Fallberatung möglichst unverändert bleiben. Nur dann kann ausreichend Vertrauen aufgebaut und garantiert werden.

Was ist bei den Beratungstreffen wichtig?

- Die Treffen sollten regelmäßig stattfinden, zum Beispiel einmal im Quartal oder zumindest einmal im Halbjahr.
- Jeder kann und soll (mindestens) einmal Beratung erhalten und selbst beraten.
- Wir empfehlen, pro Treffen mindestens zwei Fälle zu besprechen (d. h. der Ablauf wird zweimal durchlaufen). Die Gesamtdauer eines Treffens liegt dann bei etwa drei Stunden mit kleiner Pause. Ist das zu lang, können Sie einzelne Phasen auch abkürzen.

Wo liegen Fallstricke für den Erfolg der kollegialen Beratung?

- Hoher Arbeits- oder Zeitdruck verhindert regelmäßige Treffen.
- Die Mitarbeitenden sind nicht bereit, auf diese Art und Weise zu kommunizieren und zusammenzuarbeiten. Möglicherweise fehlen ihnen auch die Fähigkeiten dafür.
- Statt gemeinsamer Leistungen und Erfolge, zählen im Betrieb nur oder überwiegend Einzelleistungen.

So führen Sie kollegiale Beratung in Ihrem Betrieb ein

Thema

1 Prüfen Sie die Voraussetzungen im Betrieb.

- Unsere Mitarbeitenden sind offen für ein Format wie die kollegiale Beratung.
- Wir haben ausreichend Personen, die teilnehmen könnten.
- Wir können direkte Abhängigkeitsverhältnisse in einer Gruppe vermeiden (direkte Kollegen, direkte Vorgesetzte usw.).
- Wir können Zeiten und Räume für die kollegiale Beratung organisieren.



Thema

Sie haben alles mit Ja beantwortet? Super! Dann weiter mit Schritt 2.

Wenn Sie oft mit Nein geantwortet haben, passt die kollegiale Beratung im Moment vielleicht nicht zu Ihrem Betrieb. Kontaktieren Sie uns. Wir helfen Ihnen, einen anderen Weg zu finden.

2 Machen Sie das Format bekannt.

- Wenn notwendig: Gewinnen Sie die Unterstützung der Geschäftsleitung.
- Stellen Sie die kollegiale Beratung in Führungskräfteunden oder ähnlichen Besprechungskreisen vor.
- Fragen Sie bereits hier nach Rückmeldungen und Interesse.
- Nutzen Sie Ihren Weiterbildungskatalog, die Werkzeitschrift, das Intranet und andere bewährte Wege, um das Angebot bekannt zu machen.

3 Finden Sie interessierte Personen.

Gehen Sie aktiv auf Personen zu, die interessiert sein können.

- Laden Sie einfach zu einem ersten und unverbindlichen Versuch ein.
- Vielleicht haben Sie sogar schon die eine oder andere Person für einen solchen ersten Versuch im Kopf?
- Versuchen Sie, vier bis sechs Beschäftigte für eine Teilnahme zu gewinnen.

Auch der Betriebsrat hat nach [§ 98 Absatz 3 Betriebsverfassungsgesetz](#) das Recht, Vorschläge zu machen, wer teilnehmen soll.

4 Organisieren Sie das erste Treffen.

Haben Sie genügend Teilnehmende für eine erste Gruppe, organisieren Sie das erste Treffen.

- Ziehen wir einen internen oder externen Moderator hinzu?
- Wo finden wir einen Termin (etwa drei Stunden), an dem alle Interessierten (und die Moderatorin) Zeit haben?
- Ist dann ein ausreichend großer Raum mit Flipchart oder Metaplan verfügbar?
- Laden Sie alle formal zur ersten kollegialen Beratung ein.

5 Führen Sie das erste Treffen durch.

- Geben Sie noch einmal eine kurze Einführung zum Ablauf.
- Folgen Sie dann dem oben dargestellten Prozess der Kollegialen Fallberatung.
- Achten Sie darauf, dass die Rollen und die Zeiten eingehalten werden.
- Geben Sie am Ende einen Ausblick auf den weiteren Ablauf (gibt es weitere Treffen usw.).

6 Begleiten Sie die Gruppe auf ihrem Weg.

- Helfen Sie der Gruppe, sich für und bei weiteren Treffen immer stärker selbst zu organisieren.
- Lassen Sie den Kontakt zur Gruppe nie ganz abreißen. Erkundigen Sie sich hin und wieder nach dem Stand. Ist die Gruppe noch aktiv? Braucht sie Hilfe? – Es genügt, das auch mal zwischen Tür und Angel zu fragen.

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 beraten Sie zur Frage, wie Lernen in den Arbeitsalltag eingebaut werden kann.
- Wir beraten Sie zu den Möglichkeiten einer arbeitsplatznahen Qualifizierung.
- Wir informieren Sie über Weiterbildungsformate für überfachliche Fähigkeiten.

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:
0711/3659188-0



Eine gemeinsame Finanzierung von:



SÜDWESTMETALL

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 kostenfreien Zugang zu zahlreichen Handlungshilfen, Leitfäden und guten Beispielen aus der 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?
Welche AgenturQ-Werkzeuge helfen uns außerdem?	Wie ermöglichen wir Lernen, obwohl die Zeit dafür fehlt?	Wie erhalten wir Wissen im Betrieb? Wie machen wir es nutzbar?

Im **Ideenportal** finden Sie diesen Leitfaden unter dem Link:

https://www.agenturq.de/wp-content/uploads/IPQ_Beratung_in_Kollegenschaft_T212.pdf

oder über den Pfad:

Kompetenzen aufbauen

- ▷ Wie ermöglichen wir Lernen während und durch die Arbeit?
- ▷ Wie können wir Lernen in die Arbeitsaufgaben einbauen?

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

Kirchherr, J. und andere (2018): *Future Skills. Welche Kompetenzen in Deutschland fehlen*. Essen: Stifterverband für die Deutsche Wissenschaft e.V. Verfügbar unter: <http://www.future-skills.net/download/file/fid/118>.

Kruppe, T. und Baumann, M. (2019). *Weiterbildungsbeteiligung, formale Qualifikation, Kompetenzausstattung und Persönlichkeitsmerkmale*. IAB-Forschungsbericht 1/2019. Nürnberg: Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung. Verfügbar unter: <http://doku.iab.de/forschungsbericht/2019/fb0119.pdf>.

Neumann, A. (2017): *Unterstützung aus den eigenen Reihen*. In: Personalwirtschaft 08/2017. Verfügbar unter: http://www.kollegiale-beratung.de/Pix/Personalwirtschaft_08_17_kollegiale_Beratung.pdf.

Spangler, G. (2011): *Heilsbronner Modell zur kollegialen Beratung. 10 Schritte für die Gruppe*. Verfügbar unter: http://www.forschungsnetzwerk.at/downloadpub/HeilsbronnerModell2011_10Schritte.pdf

Institut für Erziehungswissenschaft, Westfälische Wilhelms-Universität Münster (o. J.): *Verlaufsschema zur Kollegialen Fallberatung*. Verfügbar unter: https://www.uni-muenster.de/imperia/md/content/ew/elf/kollegiale_fallberatung/aktuelles_fallschema_kopiertvorlage.pdf

Stabsstelle Hochschuldidaktik, Philipps-Universität Marburg (o. J.): *Ablaufschema zur Kollegialen Beratung*. Verfügbar unter: <https://www.uni-marburg.de/de/universitaet/administration/verwaltung/dezernat3/dez3b/hochschuldidaktik/pdf/kollegberat.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>
- Fabrik: <https://icons8.com/icon/3708/fabrik>
- Arbeit: <https://icons8.com/icon/10758/arbeit>
- Gewinner: <https://icons8.com/icon/24637/gewinner>
- Ideenaustausch: <https://icons8.com/icon/54517/ideenaustausch>
- Farbpalette: <https://icons8.com/icon/25729/farbpalette>
- Rassismus: <https://icons8.com/icon/6681/rassismus>
- Warum wir: <https://img.icons8.com/ios/50/000000/why-us-male.png>
- Teamwork: <https://icons8.com/icon/74711/teamwork>
- Anführer: <https://icons8.com/icon/58019/anführer>
- Zeitmanagement: <https://icons8.com/icon/58853/zeitmanagement>
- Benutzer schreibt mit...: <https://icons8.com/icon/24221/benutzer-schreibt-mit-schreibmaschine>

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