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

Bauen Sie einen Qualifizierungsverbund prozessbasiert auf.

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?

Welche **Ziele** können wir erreichen?

- Wir bestimmen passende Themen für einen Qualifizierungsverbund ausgehend von unseren Stärken und Schwächen.
- Wir verstehen, wie wir Partnerbetriebe für einen Qualifizierungsverbund finden können.

Welchen **Nutzen** hat das für uns?

- Wir durchdenken unser Weiterbildungsangebot und erkennen die Stärken und Schwächen darin.
- Wir erhalten klare Checklisten für die Auswahl von Partnerbetrieben.
- Wir vermeiden eine willkürliche Wahl von Partnerbetrieben.

Welche **Voraussetzungen** sollen erfüllt sein?

- Wir sind bereit, unsere Stärken und Schwächen in der Weiterbildung ehrlich zu betrachten.
- Wir sind grundsätzlich bereit, im Bereich der Weiterbildung unser Wissen und unser Können mit anderen Betrieben zu teilen.

Welche **Personen** sollen wir einbinden?

- Die Geschäftsleitung.
- Möglicherweise: Strategie-Expertinnen und -Experten.
- Den Betriebsrat.

Welcher **Aufwand** entsteht für uns?

Sehr gering — Hoch

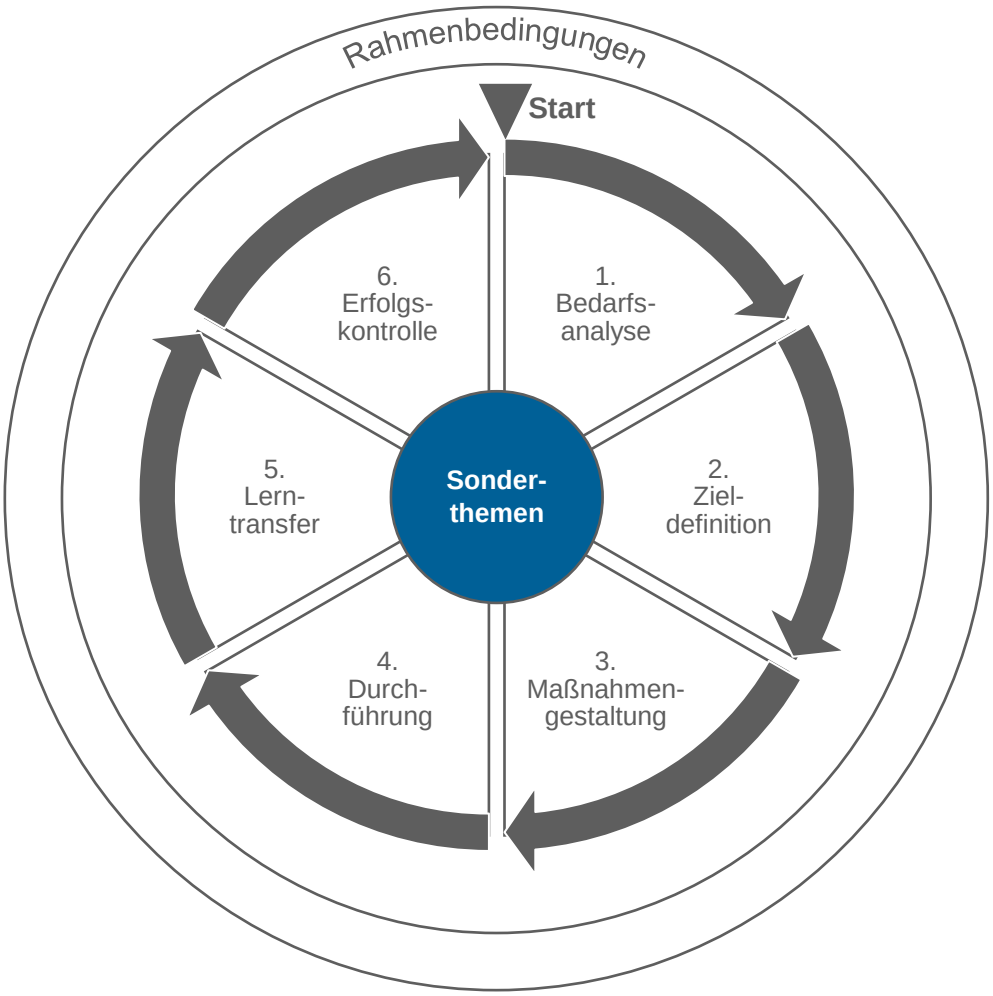
Wie schnell kann die **Umsetzung** erfolgen?

Sehr schnell — Schrittweise

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 Schichtleiterin oder den Schichtleiter bezeichnen wir beispielsweise auch als Führungskraft. 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 Kreislaufs, 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 Qualifizierungsverbünden gemeinsam mit anderen Betrieben.
- Die Organisation der Wissensweitergabe, wenn Expertinnen oder Experten gehen.

Bauen Sie einen Qualifizierungsverbund prozessbasiert auf.

Der Inhalt im Überblick

Wie gehen wir den Aufbau eines Qualifizierungsverbundes an? 5

Phase 1: Vorbereitung 5
- Bestimmen Sie den Inhalt der Zusammenarbeit 5
- Finden Sie mehr über Ihre Stärken und Schwächen in der Weiterbildung heraus 6

Phase 2: Anbahnung 7
- Partnerprofil erstellen 7
- Partner suchen 8
- Gespräche führen 9
- Passung prüfen 9

Phase 3: Aufbau 10

Phase 4: Arbeit 11

Phase 5: Beendigung 11

Ihre nächsten Schritte 11

Anhang 12
- Anhang 1: Kompakte Fragen für jede Phase 13
- Anhang 2: SWOT-Matrix 14
- Anhang 3: Checklisten für das Partnerprofil 15

Haben Sie noch Fragen? 18

Unser weiterführendes Angebot für Sie 18

Ideenportal Qualifizierung: Die Module im Überblick 19

Was bedeutet …?

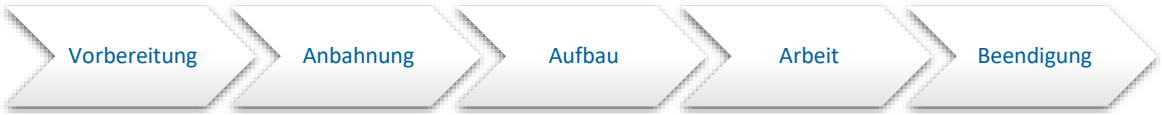
Wenn Sie dieses Symbol sehen, heißt das: Im Ideenportal ist eine Datei hinterlegt, die Sie bei der Arbeit mit diesem Leitfaden nutzen können.

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.

Wie gehen wir den Aufbau eines Qualifizierungsverbundes an?

Der Lebenszyklus eines Qualifizierungsverbundes hat üblicherweise fünf Phasen.



Folgen Sie Schritt für Schritt diesem Prozess, machen Sie schon viel richtig, denn einmal erstellt, helfen Ihnen klare Kriterien und Handlungsschritte bei der Bildung jedes weiteren Verbundes. So sparen Sie Zeit und Kosten.

Hier finden Sie einen solchen Prozess schon ausführlich beschrieben. Sie müssen diesen nur noch auf Ihr Unternehmen zuschneiden und mit Ihren Wunschkriterien ergänzen.

Phase 1: Vorbereitung

Ganz zu Beginn sollten Sie sich fragen: Welchen Zweck verfolgen wir mit der Kooperation? Welchen Beitrag können und wollen wir leisten? Das Wissen darüber ist eine Voraussetzung dafür, nach passenden Partnern für die Zusammenarbeit zu suchen. Am Anfang steht also eine **Bedarfs- und Machbarkeitsanalyse**.

Bestimmen Sie den Inhalt der Zusammenarbeit

Die möglichen Ziele und Themen für einen Qualifizierungsverbund sind vielfältig! Da Betriebe in der Regel fachlich eigene, spezielle Bedarfe haben, bieten sich Kooperationen vor allem bei überfachlichen Themen an. Einige Beispiele:

- **Weiterbildungen für Soft Skills**, also Bereiche wie Zusammenarbeit, Kommunikation, Führung usw. (Hier sollten die Unternehmenskulturen der Partner gut zusammenpassen!)
- Der **Aufbau** eigenständiger **Weiterbildungsakademien** für die Mitarbeitenden. Das lohnt sich für einzelne Betriebe vielleicht nicht – für mehrere kann es Sinn machen.
- Die **gemeinsame Nutzung von Ausbildungswerkstätten** für technische Weiterbildungen.
- Die **Einführung** und Nutzung einer **digitalen Lernplattform** (Learning Management System, LMS).
- Aufbau von eigenen **Entwicklungsprogrammen** zur Sicherung des Nachwuchses.
- **Ausbildung von Lernbegleiterinnen und Lernbegleitern** oder Multiplikatorinnen und Multiplikatoren, um Weiterbildung nachhaltig im Betrieb zu verankern.
- Eine allgemeine **Weiterbildung zu zukunftsrelevanten Themen** und Fähigkeiten, beispielsweise im Bereich Industrie 4.0, Digitalisierung, …
- **Entwicklung eines Weiterbildungskonzeptes** z. B. für die Stärkung des Arbeitsprozesswissens. Die Kooperationspartner bestimmen gemeinsam einen Rahmen, der dann individuell mit Inhalten gefüllt werden kann.
- Entwicklung und Einführung von Schulungsprogrammen, die **Grundqualifikationen** (Lesen, Schreiben, Rechnen) für den Arbeitsplatz auf- und ausbauen.
- **Weiterbildungen zu spezifischen Themen**, die für beide/alle Partner von Bedeutung sind.
- Und vieles mehr …

In der Auswahl eines Themas oder Bereiches zur Zusammenarbeit sind Sie im Grunde nicht eingeschränkt. Ausschlaggebend ist letztlich: Was ist für Sie wichtig? Was ist für mögliche Partner wichtig? Können alle Beteiligten davon profitieren?

Übrigens: Denken Sie bei Verbünden nicht nur an die Zusammenarbeit mit anderen Unternehmen. Vielleicht können Sie auch gut mit

- Universitäten,
- Forschungseinrichtungen oder
- Bildungsanbietern

zusammenarbeiten.

Auch gegen einen Verbund mit der Konkurrenz spricht erst mal nichts. Ihre Forschung und Produktdetails müssen Sie bei einem Qualifizierungsverbund nicht offenlegen. Bedenken Sie trotzdem mögliche Folgen im Bereich des Kartellrechts und der Compliance.

Finden Sie mehr über Ihre Stärken und Schwächen in der Weiterbildung heraus

Wenn Sie noch kein konkretes Thema oder Handlungsfeld für eine Kooperation im Kopf haben, kann Ihnen vielleicht das folgende Vorgehen helfen.

Mit Blick auf die Weiterbildung in Ihrem Betrieb: Wo sehen Sie Stärken? Wo liegen Schwächen? Denken Sie auch über die Grenzen der Abteilung und des Unternehmens hinaus: Welche Chancen gibt es in Zukunft für unsere Weiterbildung? Wo bestehen Bedrohungen? Ihre Ergebnisse können Sie in einer Tabelle mit vier Feldern festhalten. Bei der Arbeit mit einer solchen Tabelle bzw. Matrix spricht man von einer SWOT-Analyse.

Im Anhang dieses Leitfadens finden Sie eine Matrix für die SWOT-Analyse, die Sie nur noch auszufüllen müssen.

Wie Sie dabei vorgehen können, ist von dem Kompetenzzentrum Fachkräftesicherung (KOFA) bereits gut für die Nutzung im Bereich Unternehmensstrategie beschrieben worden. Sie müssen bei der Bearbeitung einfach nur die Weiterbildung in den Mittelpunkt stellen.

KOFA: https://www.kofa.de/personalarbeit-analysieren/unternehmen-analysieren/interne-unternehmensanalyse#c6961

Phase 2: Anbahnung

Sobald Sie den Themenbereich und die Ziele für die Zusammenarbeit festgelegt haben, können Sie mit der Suche nach passenden Partnern beginnen. Räumen Sie für die Suche ausreichend Zeit ein. Nur mit zuverlässigen Partnern kann die Zusammenarbeit stabil und erfolgreich sein.

Beantworten Sie als Erstes die Frage: Was ist unser Beitrag zum Verbund? Was bringen wir ein?

Nur dann können Sie auch Erwartungen an den Partner formulieren und mit dem **Suchprozess** beginnen. Diesen können Sie zum Beispiel so gestalten:

Was steckt im Einzelnen hinter diesen vier Schritten?

Partnerprofil erstellen

Um eine gezielte Suche und eine klare Bewertung von Partnern zu ermöglichen, erstellen Sie zunächst ein (Wunsch-)Profil für mögliche Partner.

Um das zu tun, können Sie die Listen im Anhang dieses Leitfadens nutzen oder eine digitale Excel-Version direkt in unserer Geschäftsstelle anfordern.

Beginnen Sie mit Faktoren, die Ihnen helfen, die Anzahl der Unternehmen, die infrage kommen, einzugrenzen. Zum Beispiel: Unternehmensgröße, Rechtsform, Branche, Standort und so weiter.

Anschließend vervollständigen Sie das Wunschprofil. Dafür legen Sie Anforderungen in vier Bereichen fest:

1. **Grundsätzliche Passung:** Entsteht für alle Partner ein Nutzen und können alle Partner einen Beitrag leisten?
2. **Strategische Passung:** Stimmen die Ziele und die grundsätzlichen Erwartungen an den Qualifizierungsverbund überein? Sind die Weiterbildungsbedarfe ähnlich? Bringt der Partner wertvolle Ressourcen (auch im Sinne von Wissen) mit?
3. **Kulturelle Passung:** Passen Organisationsstruktur, Führungsstil, Art der Entscheidungsfindung und Werte der Partner zueinander?
4. **Sonstige Rahmenfaktoren:** Ist die Zusammenarbeit technisch möglich? Gibt es Einschränkungen aufgrund des Wettbewerbsrechts?

Zahlen, Daten und Fakten sind also nicht alles. Aber warum ist zum Beispiel die kulturelle Passung so wichtig? Nun wenig passende Unternehmenskulturen bergen hohes Konfliktpotenzial. Das wiederum gefährdet die Stabilität des Verbundes.

Wichtig
Das Profil ist immer nur eine Richtschnur für die Partnerauswahl – kein in Stein gemeißeltes Gesetz.

Partner suchen

Haben Sie Ihr Wunschprofil bestimmt, gilt es, Partnerbetriebe zu finden. Dafür können Sie verschiedene Wege wählen. Suchen Sie in jedem Fall breit, beschränken Sie sich nicht nur auf Ihre Kontakte und seien Sie so offen wie möglich.

Ihr persönliches Netzwerk:
Wen kennen Sie in anderen Betrieben?
Wer könnte interessiert sein?

Ihre Region/Branche:
Welche Betriebe befinden sich in Ihrer Nähe oder in Ihrer Branche?

Vorherige Zusammenarbeit:
Mit welchen Betrieben haben Sie schon früher zusammengearbeitet oder sich ausgetauscht?

Netzwerke in einem anderen Unternehmensbereich:
Hat Ihr Betrieb möglicherweise in anderen Bereichen (z. B. Einkauf, Vertrieb, Forschung und Entwicklung) schon Netzwerke mit anderen Firmen, die Sie nutzen können?

Verbände, Kammern, (regionale) Wirtschaftsförderung:
Welche Kontaktmöglichkeiten und Unterstützung können solche Einrichtungen liefern? Für die Metall- und Elektroindustrie sind **Südwestmetall** und die **IG Metall** passende Ansprechpartner.

Messen und andere Veranstaltungen:
Wo kommen viele Betriebe zusammen, die potenziell die gleichen oder ähnliche Interessen haben?

Branchenverzeichnisse und das Internet:
Welche Firmendatenbanken und Branchenverzeichnisse aus dem Internet können und wollen Sie – kostenlos oder kostenpflichtig – nutzen?

Einige Merkpunkte gibt es noch für die Suche nach Partnerbetrieben:

- Setzen Sie eher auf Klasse als auf Masse. Fragen Sie die Betriebe an, bei denen Sie echte Erfolgschancen für die Zusammenarbeit sehen.
- Jemanden im Partnerbetrieb zu kennen, ersetzt keine sorgfältige Auswahl.
- Dennoch gilt: **Persönliche Kontakte sind sehr wichtig.** Nutzen Sie persönliche Ansprechpartner – auch nur als Türöffner. Ihre Chancen sind dann viel besser. Die AgenturQ unterstützt Sie gerne dabei, passende Kontakte zu finden.

Eine ganz andere Möglichkeit ist es natürlich, Kooperationen zu suchen, die es schon gibt bzw. die schon aktiv sind. Vielleicht können Sie sich dort anschließen. Oder Sie starten eine Ausschreibung und interessierte Betriebe können sich als Partner bewerben.

Gespräche führen

Wenn Sie Unternehmen identifiziert haben, die als Partner infrage kommen, nehmen Sie Kontakt mit den vielversprechendsten Kandidaten auf. Wer das ist, finden Sie z. B. mit einer Rangliste auf der Basis der bisher bewerteten Faktoren des Wunschprofils heraus.

Die genaue Prüfung, wer zum Verbund und seinen Zielen passt, erfolgt dann im persönlichen Gespräch. Wie viele Treffen dafür nötig sind, entscheiden Sie. Ein Anhaltspunkt ist der geplante zeitliche, inhaltliche und finanzielle Umfang des Verbundes.

Welche Themen Sie behandeln sollten, das zeigt Ihnen Ihr Wunschprofil. Auf die Themen, die dort enthalten sind, müssen Sie Antworten finden. Vielleicht hilft es Ihnen auch, wenn Sie einen Gesprächsleitfaden erstellen. Bedenken Sie dabei:

- Strecken Sie zuerst die Fühler aus: Wie interessiert ist der Betrieb tatsächlich? Wie vertrauenswürdig ist er?
- Zeigen Sie auf, welche Vorteile der Partner aus der Zusammenarbeit ziehen kann.
- Erklären Sie Ihre Ziele und Erwartungen an den Verbund so eindeutig und klar wie möglich.
- Stellen Sie sicher, dass Sie auch die Ziele und Erwartungen Ihres möglichen Partners verstehen.

Zu den Auswahlgesprächen sollten Sie sich unbedingt mindestens einmal persönlich treffen. Dann spüren Sie auch am besten, ob „die Chemie stimmt“.

Passung prüfen

Spätestens nach den Gesprächen können Sie die Listen aus dem Partnerprofil nutzen und jeden möglichen Partner damit bewerten.

Im Vergleich mit Ihrem Wunschprofil wird dann schnell deutlich, wie gut ein Unternehmen zu Ihnen passt und wie weit sich Ihre Ziele für den Verbund mit denen des Partners decken.

Aufgrund dieses Vergleiches können Sie dann recht einfach entscheiden, mit wem Sie zukünftig in der Weiterbildung zusammenarbeiten möchten.

Wichtig

Kommen Sie zu dem Schluss, dass der Verbund nicht die gewünschten Ergebnisse bringen kann oder sich aktuell kein passender Partner finden lässt, gehen Sie Partnerschaften nicht um jeden Preis ein!

Phase 3: Aufbau

Es wird ernst. Sie haben Partner gefunden und planen in die Zusammenarbeit. Je nachdem, welches Ziel Sie verfolgen, können Sie auf ganz unterschiedliche Art und Weise zusammenarbeiten:

	Ziel	Form (Beispiel!)	Aufwand	Formalitäten
Eher **Qualifizierungsverbund**	Sie wollen von außen **Impulse** für die Weiterentwicklung Ihrer Weiterbildung **gewinnen**.	Sie treffen regelmäßig Kolleginnen oder Kollegen aus den Partnerbetrieben zum Austausch über Schwierigkeiten und neuen Ideen.	**0**	**0**
	Sie wollen ein **breiteres und hochwertigeres Schulungsangebot**.	Sie bieten ein gemeinsames Schulungsangebot, offen für Teilnehmende aus allen Partnerbetrieben.	**+**	**++**
	Sie wollen **spezielle Programme** – z. B. zur Nachwuchssicherung – **anbieten**, aber haben nicht genügend Kandidateninnen und Kandidaten im Betrieb.	Sie entwickeln gemeinsam mit den Partnern nur dieses eine Programm und nur an diesem Programm können Mitarbeitende aus den Partnerbetrieben teilnehmen.	**++**	**++**
Eher **Joint Venture**	Sie wollen **Kosten und Aufwand** für die Weiterbildung **reduzieren**.	Sie bauen gemeinsam ein Shared Service Center für die Weiterbildung auf. Möglicherweise mit eigenem Personal.	**+++**	**++++**
	Sie wollen **hochwertige** und regionale **Weiterbildungsangebote** für Ihre Mitarbeitenden langfristig sicherstellen.	Sie gründen gemeinsam mit den Partnerbetrieben eine eigene Weiterbildungseinrichtung.	**++++**	**+++++**

In der Regel werden Sie eine Form wählen, bei der Ihr Betrieb vollständig unabhängig und auch rechtlich selbstständig bleibt. Das ist schließlich die große Stärke eines Verbundes.

Jetzt ist daher auch der passende Zeitpunkt, um **Kooperationsverträge** zu schließen. Sie schaffen Verbindlichkeit und Rechtssicherheit.

Ideen und musterhafte Vorlagen zur Gestaltung einer Kooperationsvereinbarung finden Sie beispielsweise hier:

- Wirtschaftskammern Österreich:
  Mustervertrag für gemeinsame Abwicklung von Werk- und Dienstleistungsverträgen.
- UnternehmensGrün e. V.:
  Sehr simple Struktur für eine zweiseitige Vereinbarung (Seiten 18/19)
- Start-up-Report:
  21 Punkte, die in keinem Vertrag fehlen dürfen.

Es kann auch genügen, gemeinsam **Spielregeln** aufzustellen. Tun Sie das insbesondere für kritische Situationen (Konflikte, Austritt eines Partners, Ende der Zusammenarbeit).
Mit Einfühlungsvermögen und Moderationsfähigkeit führen Sie die verschiedenen Standpunkte in diesem Schritt zu einem gemeinsamen Ziel und Vorgehensplan zusammen. Auch jetzt gilt: Kommunizieren Sie zu jedem Zeitpunkt klar und offen.

Es ist unerlässlich, dass Sie jetzt auch definieren, wer die Koordination des Qualifizierungsverbundes übernimmt. Eine Person sollte zu jeder Zeit die Verantwortung dafür tragen, die Aktivitäten des Verbundes zu steuern und aufrechtzuerhalten.

Finden Sie selbst keine Person, die dies übernehmen kann, besteht die Möglichkeit, über das Bildungswerk der baden-württembergischen Wirtschaft an externe Verbundmanager heranzutreten. Mehr Informationen und Kontaktdaten finden Sie hier:
https://www.biwe.de/biwe_qualifizierungsverbuende.html

Phase 4: Arbeit

In der Arbeitsphase muss jeder Partnerbetrieb einen **aktiven Austausch** suchen, Themen einbringen und Experten dazu holen. Ein Qualifizierungsverbund funktioniert nicht, wenn einfach nur Informationen abgegriffen werden. Ihre Arbeitstreffen können Sie abwechselnd bei den beteiligten Betrieben durchführen. Mit diesem Vorgehen gibt es gute Erfahrungen. Hinterfragen Sie auch in dieser Phase immer wieder Ihren Fortschritt und die Ziele der Zusammenarbeit selbst.

Phase 5: Beendigung

Wenn Sie zu dem Schluss kommen, dass die Ziele oder das Vorgehen nicht mehr passen, müssen Sie den Verbund **nicht gleich kündigen**. Versuchen Sie, die Ausrichtung anzupassen, die Ziele zu **aktualisieren**.
Dennoch: Wenn Sie sich – gemeinsam mit den Partnerbetrieben – von Beginn an Gedanken über das Ende der Zusammenarbeit machen, ermöglichen Sie im Zweifelsfall einen problemlosen Ausstieg einzelner Partner oder die Auflösung des Qualifizierungsverbundes als Ganzes. Denken Sie dabei an schwierige Themen (z. B. Finanzierung, Zugriffsrechte, …), die dann aufkommen könnten.

Ihre nächsten Schritte

Interessieren Sie sich für den Aufbau eines Qualifizierungsverbundes, haben Sie nun erste Informationen an der Hand, die Sie dafür nutzen können. Legen Sie los!

Zusätzliche Hilfestellung und Begleitung können Sie beispielsweise von den Verbundmanagern des Bildungswerkes der Baden-Württembergischen Wirtschaft e.V. erhalten (https://www.biwe.de/biwe_qualifizierungsverbuende.html). Auch die AgenturQ steht Ihnen bei Fragen gerne zur Seite.

Dies gilt im Besonderen bei Fragen zur Gestaltung von Weiterbildung gemeinsam mit Ihren Partnern. Interessant sind dafür vielleicht Themen wie:

- Erkennen und nutzen Sie informelle Fähigkeiten Ihrer Mitarbeitenden.
- Unterstützen Sie Lernen: Machen sie Mitarbeitende zu Lernbegleiterinnen/Lernbegleitern.
- Gestalten Sie kurze Lerneinheiten ansprechend und wirksam.
- Helfen Sie Mitarbeitenden dabei, selbständig zu lernen.

Anhang

Anhang 1: Kompakte Fragen für jede Phase

Ihre Fragen für die Phase **Vorbereitung**
➢ Warum wollen wir einen Qualifizierungsverbund aufbauen? ➢ Welches Ziel wollen wir erreichen? ➢ Ist ein Verbund das richtige Mittel, um dieses Ziel zu erreichen? ➢ Welchen Beitrag können wir im Verbund leisten? Welchen Mehrwert schaffen wir für Partner? ➢ Wie fähig sind wir als Unternehmen zur Zusammenarbeit mit anderen?
Ihre Fragen für die Phase **Anbahnung**
Hauptsächlich geht es in diesem Schritt darum, Partner zu gewinnen. Die wichtigsten Fragen sind: ➢ Hat der Partner Erfahrung mit Qualifizierungsverbünden? ➢ Wie groß ist der Partner? ➢ Wie beschreiben wir die Unternehmenskultur des Partners? Passt sie zu unserer Kultur?
Ihre Fragen für die Phase **Aufbau**
➢ Welche Form wählen wir für den Verbund (loses Netzwerk, strategischer Verbund, Gemeinschaftsunternehmen)? ➢ Haben wir die Unterstützung der Geschäftsleitung für die Kooperation? ➢ Welchen Grad an (vertraglichen) Regelungen müssen wir treffen? ➢ Wie gestalten wir die Zusammenarbeit? ➢ Welche Infrastruktur benötigen wir (Datenzugriff, Räumlichkeiten, …)? ➢ Welcher Partner hat welche Rechte und Pflichten? ➢ Wer leistet welchen Beitrag in der Kooperation?
Ihre Fragen für die Phase **Arbeit**
➢ Wann und wo treffen wir uns? ➢ Wie bringen wir uns aktiv ein? Bringen wir Themen in den Verbund ein? ➢ Geben wir stets offenes und ehrliches Feedback zur Zusammenarbeit? ➢ Betrachten wir die Kooperation wohlwollend – aber auch kritisch?
Ihre Fragen für die Phase **Beendigung**
➢ Was, wenn das Ziel des Verbundes erreicht ist? ➢ Was, wenn einzelne oder mehrere Partner aussteigen wollen? ➢ Wie sind Ergebnisse, Eigentum, Zugriffsrechte usw. nach dem Ende der Kooperation aufzuteilen?

Anhang 2: SWOT-Matrix

Diese SWOT-Matrix können Sie nutzen, um für Ihren Betrieb mehr über Stärken, Schwächen, Chancen und Bedrohungen im Bereich Weiterbildung herauszufinden (siehe Seite 6).

Unsere **Stärken** in der Weiterbildung	Unsere **Schwächen** in der Weiterbildung
Chancen für unsere Weiterbildung	**Bedrohungen** für unsere Weiterbildung

Die Stärken und Schwächen zeigen Ihnen, wie die Situation i**n Ihrem Betrieb** ist.

Die Chancen und Bedrohungen zeigen Ihnen, was **von außen auf Ihren Betrieb** einwirkt.

- Stehen im Ergebnis dieser Betrachtung bestimmte Schwächen, die Sie ausgleichen wollen/müssen?
- Zeigen sich Stärken, die Sie ausbauen oder Chancen, die Sie ergreifen wollen?
- Gibt es Bedrohungen, weshalb Sie handeln müssen?
- Kann es sinnvoll sein, in einem dieser Felder die eigenen Kräfte mit denen eines Partners zu bündeln?

Anhang 3: Checklisten für das Partnerprofil

Um das Wunschprofil zu erstellen, bestimmen Sie in den folgenden Listen durch entsprechende Vermerke Ihre Anforderungen an zukünftige Partner.

Sie können die Listen vorher leer kopieren. Dann können Sie später jeden Kandidaten für den Qualifizierungsverbund einstufen und das Profil mit Ihrem Idealbild vergleichen.

Sie müssen nicht alle Punkte abarbeiten. Wählen Sie die Kriterien, die für Sie persönlich und für den Zweck Ihrer Unternehmenspartnerschaft wichtig sind. Einige besonders wichtige Merkmale sind in den Listen fett markiert. Natürlich können Sie die Listen auch mit Punkten ergänzen, die Ihnen wichtig sind.

Basisfaktoren	Ideal	Mindestanforderung
Unternehmensgröße (Mitarbeitendenzahl, Umsatz)		
Wirtschaftliche Lage		
Rechtsform		
Branche		
Standort		
Qualität und Zertifizierungen		
Ruf		

Grundsätzliche Passung	Voll und ganz	Über-wie-gend	Teil-weise	Kaum	Gar nicht
Es gibt einen (langfristigen) Nutzen für beide Partner.					
Beide Partner können einen Beitrag in der Kooperation leisten.					
Der Partner wirkt vertrauenswürdig.					

Strategische Passung	Voll und ganz	Über-wie-gend	Teil-weise	Kaum	Gar nicht
Unsere Ziele für den Verbund stimmen überein.					
Unsere (Weiterbildungs-)Bedarfe sind sehr ähnlich.					
Wir haben die gleichen Erwartungen an die Dauer der Partnerschaft.					
Wir haben die gleichen Erwartungen an die rechtliche Gestaltung des Verbundes.					
Wir haben die gleichen Erwartungen an die Vorgehensweise.					
Wir sind in gleichem Maße bereit, in die Kooperation zu investieren.					
Unsere Belegschaften sind sehr ähnlich.					
Welche Ressourcen (Wissen, Know-how, finanziell) und **Kompetenzen hat der Partner?**					
Ergänzen sich die Weiterbildungsangebote der Partner (Sie haben X, der Partner Y im Angebot)?					
Inwieweit decken sich die Stärken und Schwächen in der Weiterbildung bei den Partnern? (Oft – aber nicht zwingend – wird es darum gehen, mit den Stärken des Partners eigene Schwächen auszugleichen: Passen die Stärken des Partners dafür?)					

Kulturelle Passung	Voll und ganz	Über-wie-gend	Teil-weise	Kaum	Gar nicht
Wir haben eine ähnliche Organisationsstruktur (Organisation der Fachbereiche, Hierarchiestufen usw.)					
Wir haben ähnliche Führungsstile.					
Wir finden Entscheidungen auf die gleiche Art und Weise (Team oder Hierarchie?)**.**					
Die Art des Unternehmens (Start-up, Familienbetrieb, Konzern, …) passt zu uns.					
Wir haben die gleichen Werte.					
Wir stufen die Bedeutung der Kooperation gleich ein.					
Die an der Kooperation (in Zukunft) beteiligten Personen verstehen sich gut.					
Welche Erfahrung hat der Partner mit Kooperationen?					
Bestehen Abhängigkeitsverhältnisse zum Partner? Wenn ja: Welcher Art?					

Zusätzliche Rahmenfaktoren	
Passen die genutzten IT-Systeme zueinander? Wenn nein: Wie groß ist die Lücke und wie kann man sie überbrücken?	
Wie schätzen wir die Qualifikation der Mitarbeitenden beim Partner ein?	
Wie häufig wechseln die Arbeitnehmenden beim Partner (Fluktuation)? (Davon hängt ab, wie lange die Unterstützer der Zusammenarbeit im Betrieb bleiben und damit wie stabil der Verbund ist.)	
Ist der Partner ein Konkurrenzbetrieb, Zulieferer oder Kunde? Können durch den Verbund Compliance- oder kartellrechtliche Probleme entstehen?	

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 bei der Bestimmung des Qualifizierungsbedarfs für Ihren Betrieb(-sverbund).
- Wir beraten Sie zur Gestaltung innovativer Weiterbildungsangebote.
- Wir informieren Sie über Möglichkeiten zur Förderung von 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.

Kontakt:

AgenturQ
Lindenspürstraße 32
70176 Stuttgart

www.agenturq.de

Telefonieren Sie mit uns:
0711/3659188-0

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?
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_Lernbegleitung.pdf

oder über den Pfad:

Strategie entwickeln
- ▷ Wie können wir mit anderen Firmen zusammenarbeiten?
- ▷ Wie bauen wir einen Qualifizierungsverbund auf?

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 gueler@agenturq.de.

Quellenangaben

Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie (2008): *Gemeinsam stärker: Kooperationen. Begleitbroschüre zum eTraining „Gemeinsam stärker: Kooperationen“.* Berlin. Verfügbar unter: https://www.institut-gruendungsoffensive.de/media/links/kooperation.pdf.

Beyer, H.-T. (Hrsg.) (o. J.): *Online-Lehrbuch BWL. Kapitel 5. Steuerungsprozesse. Kooperation und Konzentration. Unternehmenskooperationen und -vereinigungen erfolgreich gestalten*. Verfügbar unter: http://www.online-lehrbuch-bwl.de/lehrbuch/kap5/ukoop/ukoop.pdf

Damm, D. und Lang R. (2004): *Zehn Arbeitsschritte zur Unternehmenskooperation. Arbeitspapier der Bundesinitiative „Unternehmen: Partner der Jugend (UPJ) e. V.* Berlin: UPJ e. V. Verfügbar unter: https://www.upj.de/fileadmin/user_upload/MAIN-dateien/Publikationen/upj_10_schritte.pdf.

Geisen, B. und Hebestreit, R. (o. J.): *Gemeinsam stärker. Kooperationen planen und durchführen. Ein Leitfaden für kleine und mittlere Unternehmen.* Berlin: Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie. Verfügbar unter: https://www.risp-duisburg.de/media/broschuere_des_bmwi_-_kooperationen.pdf.

Hille, H.-E. und Schraml, C. (2005): *Kooperation von Dienstleistern – mit Kooperationen zum Erfolg!* Hrsg.: Industrie- und Handelskammern Darmstadt, für München und Oberbayern, für die Pfalz und Rhein-Neckar. Verfügbar unter: https://www.ihk-muenchen.de/ihk/documents/Branchen/Dienstleistung/Kooperationen.pdf

Michel, L. M. (2009): *Management von Kooperationen im Bereich Forschung und Entwicklung. Eine empirische Studie.* Konstanzer Managementschriften (Band 7). Hrsg.: Manz, C. Konstanz: Hochschule Konstanz – Technik, Wirtschaft und Gestaltung. Verfügbar unter: https://opus.htwg-konstanz.de/frontdoor/deliver/index/docId/98/file/Konstanzer_Managementschriften_Band7.pdf.

Ostertag, M. M. (2012): *Erfolgsfaktoren von Kooperationen innerhalb der Internationalisierungsstrategie von Familienunternehmen.* Stuttgart: Universität Hohenheim. (Promotion) Verfügbar unter: https://d-nb.info/1033837164/34.

Taape, J. (2015): *Das Management der Kooperationen von Familienunternehmen: Empirische Ergebnisse zum Einfluss der Familie auf den Kooperationsprozess*. Arbeitspapiere des Instituts für Genossenschaftswesen der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster, Nr. 141. Münster: IfG. Verfügbar unter: https://www.econstor.eu/bitstream/10419/109978/1/823278034.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
- Omnichannel: https://img.icons8.com/ios/50/000000/omnichannel.png
- Fabrik: https://icons8.com/icon/3708/fabrik
- Händeschütteln: https://icons8.com/icon/10993/händeschütteln
- Zugehörige Firmen: https://icons8.com/icon/39830/zugehörige-firmen
- Organisation: https://icons8.com/icon/11228/organisation
- Ausstellung: https://icons8.com/icon/62622/ausstellung
- Quelle: https://icons8.com/icon/33281/quelle

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 Q

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

Eine gemeinsame Einrichtung von:

SÜDWESTMETALL

Bezirk Baden-Württemberg

B321

www.ideenportal-qualifizierung.de