



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

Schaffen Sie Zeiten und Räume, in denen gelernt werden kann.



**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.

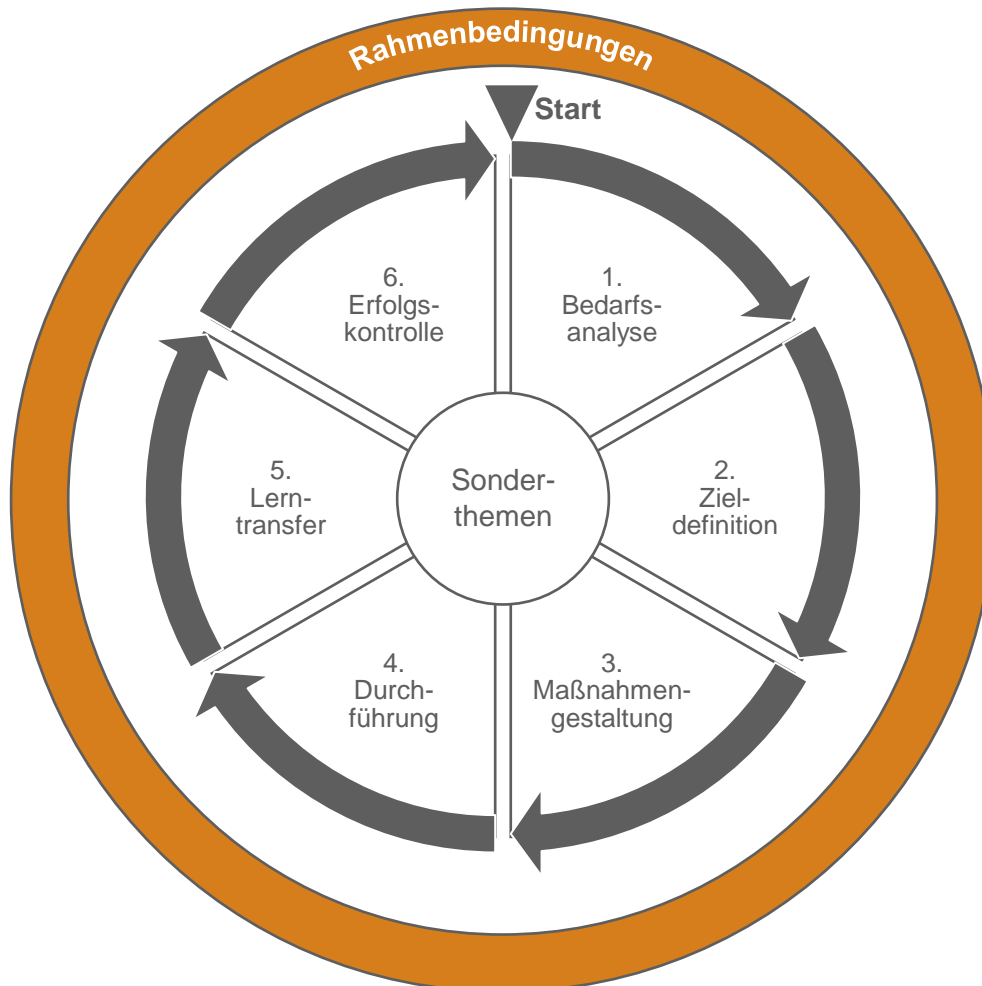
Worauf lasse ich mich ein?

<p>Welche Ziele können wir erreichen?</p>		<ul style="list-style-type: none"> ➤ Wir verstehen, welche Möglichkeiten es gibt, um Lernorte und Lernzeiten im Betrieb zu gestalten. ➤ Wir erhalten erste Ideen für die Umsetzung im Betrieb. 	
<p>Welchen Nutzen hat das für uns?</p>		<ul style="list-style-type: none"> ➤ Mit der Gestaltung einer modernen Lernkultur tragen wir zur Sicherung des Fachkräfteangebots im Betrieb bei. ➤ Wir tragen Lernen aus den Seminarräumen in den betrieblichen Alltag und sichern so die Innovativität im Betrieb. 	
<p>Welche Voraussetzungen sollen erfüllt sein?</p>		<ul style="list-style-type: none"> ➤ Wir akzeptieren, dass Weiterbildung mehr ist als das Lernen im Seminar. ➤ Wir können uns vorstellen, unseren Mitarbeitenden auch im Alltag Orte und Zeiten für das Lernen zu schaffen. ➤ Wir verstehen, dass auch alltagsnahe Lernorte und -zeiten eine professionelle Gestaltung und Begleitung erfordern. 	
<p>Welche Personen sollen wir einbinden?</p>		<ul style="list-style-type: none"> ➤ Gegebenenfalls die Geschäftsführung. ➤ Die Vorgesetzten und Mitarbeitenden in den betreffenden Bereichen. ➤ Den Betriebsrat. 	
<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.

Schaffen Sie Zeiten und Räume, in denen gelernt werden kann.

Der Inhalt im Überblick

Berufliche Handlungsfähigkeit: Die Bedeutung von Lernort und Lernzeit.....	5
Lernorte schaffen	5
Gestalten Sie primäre Lernorte	6
Gestalten Sie sekundäre Lernorte.....	6
Weitere Denkanstöße zur Gestaltung von Lernorten	9
Lernzeiten schaffen.....	10
Schaffen Sie Strukturen für die Lernzeitgestaltung	10
Gestalten Sie Lernzeit mit Arbeitszeitflexibilisierung	12
Weitere Denkanstöße zur Gestaltung von Lernzeiten	13
Was sind die nächsten 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: 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.

Berufliche Handlungsfähigkeit: Die Bedeutung von Lernort und Lernzeit

„Die berufliche Fortbildung soll es ermöglichen, die **berufliche Handlungsfähigkeit** zu erhalten und anzupassen oder zu erweitern und beruflich aufzusteigen“

(§ 1 Abs. 4 Berufsbildungsgesetz (BBiG)).

Was ist berufliche Handlungsfähigkeit? Der Gesetzgeber sagt, es sind die beruflichen

- Fertigkeiten,
- Kenntnisse und
- Fähigkeiten,

die Beschäftigte brauchen, um eine qualifizierte berufliche Tätigkeit auszuüben, und zwar auch in einer Arbeitswelt, die sich ständig verändert.

Eine berufliche Tätigkeit wird am Arbeitsplatz ausgeführt. Damit ist der Arbeitsplatz auch als Lernort geeignet, wenn berufliche Handlungsfähigkeit (weiter-)entwickelt werden soll.

Es ist aber gar nicht einfach, am Ort der Arbeit und im vollen Arbeitsalltag Raum und Zeit für die Weiterbildung zu finden. Unmöglich ist es aber nicht.

Lernorte schaffen

„**Alles ist irgendwie ein ,Lernort‘**“ (Ekkehard Nuissl, ehemaliger Direktor des Deutschen Institutes für Erwachsenenbildung).

Gelernt werden kann überall. Wir können aber zwei Arten von Lernorten unterscheiden:

Primäre Lernorte	Sekundäre Lernorte	
		<ul style="list-style-type: none"> ➤ Sekundäre Lernorte werden wichtiger. ➤ Aber: Der Arbeitsplatz fördert das Lernen nicht unbedingt. ➤ Vor allem diese Lernorte müssen bewusst gestaltet werden.
<p>Hauptzweck: Lernen Beispiele:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ (Berufs-)Schule ➤ Lernwerkstatt ➤ Seminarraum 	<p>Hauptzweck: Arbeiten Beispiele:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Produktionsfläche ➤ Der eigene Arbeitsplatz 	

Bevor Sie Lernorte im Betrieb gestalten, fragen Sie **immer zuerst: Welches Ziel soll erreicht werden?** Was soll gelernt werden?

Erst dann fragen Sie: Welcher Lernort ist dafür am besten geeignet?

Gestalten Sie diesen Lernort dann ganz bewusst. Für zehn verschiedene Lernorte finden Sie hier einige Impulse:

Gestalten Sie primäre Lernorte

Lernort 1: Seminarraum

- Der Seminarraum eignet sich für eher „traditionelles“ Lernen mit einer lehrenden Person und mehreren Lernenden.
- Welche Räume nutzen Sie für Seminare? Wie einladend sind die Räume? Gibt es (einfache) Möglichkeiten, die Räume einladender zu gestalten?
- Wie richten Sie den Raum ein? Tischreihen, Stuhlkreis, ... Das hat bereits einen großen Einfluss auf die Atmosphäre.

Lernort 2: Lernwerkstatt

- Wie können Sie Ihre Lehrwerkstatt zur Lernwerkstatt machen? Können Sie manche (neue) Inhalte und Maschinen, z. B. zum Thema Industrie 4.0, auch in der Weiterbildung verwenden?
- Kann das Lernen von Azubis und erfahrenen Kolleginnen und Kollegen gleichzeitig stattfinden? Dann profitieren die Generationen sehr stark voneinander.
- Können Sie die Lernwerkstatt – während Sie nicht belegt ist – als offiziellen Lernort zur Verfügung stellen? Dort könnten Beschäftigte z. B. mit neuen Materialien, Verfahren experimentieren und/oder sich einen Überblick über aktuelle Ausbildungsinhalte verschaffen und das eigene Wissen so auffrischen.

Lernort 3: Lernorte außerhalb des Betriebes

- Sie haben gar keine eigene Lernwerkstatt? Überhaupt fehlt es im Betrieb an geeigneten Lernorten? Können Sie [mit Partnern zusammenarbeiten](#) – vielleicht sogar zum beiderseitigen Vorteil?
- Wie ist es mit Berufsschulen in Ihrer Nähe? In Baden-Württemberg haben viele schon eine [Lernfabrik 4.0](#) oder bauen gerade eine auf. Oder gibt es eine Universität, die so etwas hat?
- Wie sieht es mit anderen Betrieben, Volkshochschulen, städtischen Einrichtungen, ... aus? Können Sie hier mit anderen zusammenarbeiten und (neue) Lernorte schaffen?

Gestalten Sie sekundäre Lernorte

Lernort 4: Lerninseln

- Die Lerninsel bietet direkt auf der Produktionsfläche einen klaren Raum für das Lernen. Damit schafft sie große Nähe zum Arbeitsplatz, ohne Abläufe zu stören.
- Sie brauchen nicht viel: eine ruhige(re) Ecke in der Produktionshalle oder im Büro, vielleicht etwas Klebeband, um die Fläche zu markieren, eine Metaplanwand, Stifte, Kärtchen, ... Und was Ihnen sonst noch einfällt. Schon haben Sie eine Lerninsel.
- Füllen Sie die Lerninseln mit Leben, indem Sie z. B. feste Lernzeitpunkte bestimmen, zu denen sich Teams, Arbeitsgruppen, ... dort treffen, um zu lernen.
- Lerninseln dienen dem Gruppenlernen. Das heißt, die Beschäftigten bringen sich dort auch gegenseitig Dinge bei. Es ist trotzdem wichtig, dass eine Person verantwortlich ist und den Ablauf organisieren und steuern kann.

Wie der Befestigungsspezialist Fischer Lerninseln im Betrieb umgesetzt hat, lesen Sie im

[Gute Praxis Beispiel Wo die Schulung zum Erlebnis wird.](#)



Lernort 5: Lerneckten

- Lerneckten sind letztlich eine kleinere Version der Lerninseln mit dem speziellen Ziel, berufliche Handlungsfähigkeit zu fördern.
- Lerneckten sind klar abgegrenzte Bereiche in oder sehr nahe an der Produktion. Dort können Beschäftigte ohne den zeitlichen Druck am Band z. B. Werkstücke zusammenbauen oder bearbeiten.
- Zusätzlich zu den notwendigen Werkzeugen und Materialien finden sich dort ergänzende Lernmaterialien wie Handbücher, Anleitungen, ...
- Die Lerneckte erfordert ein recht hohes Maß an Selbstlernfähigkeit. Deshalb sollte immer ein Ansprechpartner bei Fragen festgelegt und die Kontaktdaten an der Lerninsel einfach auffindbar sein.

Lernort 6: Qualitätszirkel

- Qualitätszirkel sind kein spezieller Ort, sondern eine Gruppe von Mitarbeitenden. Da die Mitglieder immer die gleichen sind und sie sich regelmäßig treffen, wird die Gruppe selbst quasi zum Lernort.
- Das Ziel von Qualitätszirkeln ist zweigeteilt. Einerseits soll die Qualität im Produktionsprozess erhöht werden, andererseits sollen die Beteiligten ihr eigenes Können und Wissen weiterentwickeln.
- Qualitätszirkel treffen sich immer am selben Ort (z. B. Lerninseln) oder an wechselnden Orten in direkter Nähe zum Arbeitsort.

Lernort 7: Info-Punkte/Lernpunkte

- Um einfache Sachverhalte zu vermitteln, können Sie im Betrieb Info-Punkte, Lernpunkte, Lern-Tankstellen (der Name bleibt Ihnen überlassen) einrichten.
- Das kann eine  **Online-Community** sein, eine Intranet-Seite oder ganz analog ein Schwarzes Brett oder moderner ein Bildschirm. Wichtig ist, dass die Beschäftigten häufig bzw. regelmäßig daran vorbeikommen.
- Am Lernpunkt werden mit kurzen Texten, Skizzen, vielleicht auch Videos oder Info-Grafiken, wichtige (neue) Themen vermittelt. Und dabei geht es nicht um Termine oder Abfallrichtlinien. Themen für die Lernpunkte könnten z. B. neue Technologien sein, Qualitätsstandards, Kommunikationsmethoden, ...
- Die Informationen am Lernpunkt sind als  **Lernhäppchen** zu verstehen. Zusammengefasste Inhalte, die im Alltag ebenfalls weiterbringen, aber auch Lust auf mehr machen.

Lernort 8: Digitale Räume

- Digitale Lernräume können Webinare sein, [Computer Based Trainings \(CBT\)](#) oder Lernportale ([Learning Management Systems](#), kurz LMS). Genauso zählt aber eine Online-Community bzw. ein Online-Forum, also digitale Gruppen dazu.
- Vor allem im direkten Bereich hängt die Nutzbarkeit von digitalen Räumen davon ab, dass die Beschäftigten darauf zugreifen können. Dafür sind internetfähige Geräte in ausreichender Anzahl notwendig. Alternativ besteht die Möglichkeit, den Login über private Geräte zuzulassen.
- Auch bei den digitalen Lernräumen sollten Sie stets Ansprechpartner für Fragen bestimmen. Obwohl die Lernenden sich hier sehr gut gegenseitig Hilfestellung bieten können, ist es kein Fehler, die Diskussionen zu verfolgen. Falls erforderlich, kann dann eine „offizielle“ Antwort ergänzt werden.
- Gerade bei Communities ist es sehr wichtig, zu Beginn aktiv Teilnehmende einzuwerben und die Diskussion in Gang zu bringen. Die Mitarbeitenden müssen sich erst an den neuen Lernraum gewöhnen. Vor allem Beschäftigte mit gutem Ruf in der Kollegenschaft können hier eine Vorreiterrolle einnehmen.

Lernort 9: Der Arbeitsplatz



- Der Arbeitsplatz alleine fördert das Lernen nicht unbedingt. Ehrlicherweise lädt er manchmal noch nicht mal dazu ein. Aber auch Arbeitsplätze können so gestaltet werden, dass sie das Lernen in der Arbeit fördern.
- Dafür gibt es einige Voraussetzungen. Zum Beispiel darf die Arbeitsaufgabe nicht nur Routine sein. Es muss auch mal ein Problem auftreten, dessen Lösung dann erarbeitet werden muss. Am Arbeitsplatz ist ein Mindestmaß an Entscheidungsspielraum nötig.
- Stellen Sie am Arbeitsplatz Hilfsmaterialien zur Verfügung. Das kann auch ein technisches Assistenzsystem sein. Die Hauptsache ist, dass die Beschäftigten nicht alleine mit den Lernaufgaben sind. Nutzen Sie z. B. [Lernbegleiterinnen und -begleiter](#) zur Unterstützung.

Der lernförderliche Arbeitsplatz:

1. Die Arbeitsaufgabe ist **problemhaltig**. Das heißt, es gibt nicht nur die Routine, sondern auch Herausforderungen für die Beschäftigten.
2. Beschäftigte haben ein gewisses Maß an **Freiraum**, um Ihr eigenes Vorgehen zu bestimmen.
3. Die Aufgaben sind **vielfältig**. Es wiederholt sich nicht immer ein und dieselbe Aufgabe.
4. Die Beschäftigten können sich **Zeit** für das Lernen und Ausprobieren nehmen.
5. Die Beschäftigten können bzw. müssen auch mit Kolleginnen und Kollegen **zusammenarbeiten**.
6. Die Umgebung des Arbeitsplatzes ist soweit **ablenkungsfrei**, dass (konzentriertes) Lernen möglich ist.
7. Beschäftigte können den **Ablauf** eines Bearbeitungsschrittes **verstehen** (vor allem in höher automatisierten Arbeitsbereichen problematisch).
8. Am Arbeitsplatz sind **Lernmaterialien** verfügbar – auch digital.
9. Am Arbeitsplatz sind **Ansprechpartner** mit Wissen um den Lernprozess verfügbar. Der Austausch mit Kolleginnen und Kollegen ist möglich.

Quelle: Zeller, Beate – Forschungsinstitut Betriebliche Bildung. https://www.fbb.de/fileadmin/user_upload/Zeller_Arbeitsplatznahes_Lernen.pdf. Seite 6-7.


Lernort 10: Überall. Selbstlernarchitekturen schaffen.

- Der direkte Arbeitsplatz, das Lager, die Kantine: Alles kann zum Lernort werden, wenn Mitarbeitende entsprechend ermutigt werden.
- Laden Sie Mitarbeitende dazu ein, jede Gelegenheit zu nutzen. Wie macht eigentlich Kollege Maier das, dass er so wenig Ausschuss hat? Was passiert eigentlich mit dem Produkt in den Abteilungen, die es nach uns bekommen? Was heißt das mit Industrie 4.0 eigentlich für uns?
- Fördern und fordern Sie das stetige Lernen von- und miteinander oder auch alleine. Helfen Sie Mitarbeitenden auch dabei, ihre  Lernfähigkeit und vor allem ihre  Selbstlernfähigkeit auszubauen.

Weitere Denkanstöße zur Gestaltung von Lernorten

Der Lernort und seine Gestaltung beeinflussen das Lernen und den Lernerfolg. Unterschätzen Sie diese Bedeutung nicht!

Indem Sie Lernräume schaffen und gestalten, ermöglichen und fördern Sie aktives Lernen der Art, wie Sie es im Betrieb sehen möchten.

- Jeder Lernort sollte ein **didaktisches Gerüst** erhalten. Das heißt, Sie sollten sich überlegen, wie das Lernen (und Lehren) an diesem Ort vor sich gehen soll. Ohne diese Überlegungen wird das Lernen weniger strukturiert und weniger erfolgreich sein.
- An jedem Lernort sollten Sie trotzdem ein **gewisses Maß an Freiheiten** lassen. Lernende können ihr Vorgehen dann innerhalb des didaktischen Gerüsts selbst gestalten. Das befördert die Motivation zu lernen.
- Mit anderen Worten: Sie müssen **ein Gleichgewicht zwischen Vorgaben** bzw. Struktur **und Freiheiten** erreichen. Welches das passende für Ihren Betrieb ist? Das kommt darauf an! Wie ist Weiterbildung bisher organisiert? Welche Zielgruppe haben Sie im Blick? Was können Sie (an Selbstorganisation, ...) erwarten?
- Egal welchen Lernort Sie wählen und wie Sie ihn gestalten: Stellen Sie sicher, dass der **Bezug zum Alltag** der Lernenden geschaffen wird.
- Schaffen Sie möglichst – an einem Lernort oder mit verschiedenen Lernorten – **Zugänge für die unterschiedlichen Neigungen und Interessen der Mitarbeitenden**. Der eine lernt lieber durch Zuhören, der andere lieber durch das direkte Ausprobieren. Wieder andere brauchen bildliche Darstellungen, um optimal zu lernen.
- Scheuen Sie nicht davor zurück, analoge mit digitalen Lernorten zu kombinieren. Mit dieser Verbindung ( **Blended Learning**) können gute Ergebnisse erzielt werden.

Lernzeiten schaffen

Bisher stehen Arbeiten und Lernen in zeitlicher Konkurrenz. Entweder ich tue das eine oder das andere. In Zukunft wird sich das mehr vermischen. Ein Betrieb muss darauf reagieren, denn das lebensbegleitende Lernen ist heute wichtiger als je zuvor.

Der Faktor Zeit ist dabei **eine der größten Hürden** für die Weiterbildung und das Lernen.

52 % der Unternehmen,

die für eine Studie von Bitkom und dem VdTÜV befragt wurden, haben fehlende Zeit als Hinderungsgrund für Weiterbildung genannt.

39 % der Personen,

die eigentlich (noch) eine Weiterbildung machen wollten, haben in der „Adult Education Survey“ 2016 angegeben, dass ihnen wegen beruflicher Termine keine Zeit dafür blieb.

Die Frage ist also, wie kann im Betrieb Zeit für das Lernen geschaffen werden? Oder anders: Wie schaffen wir es, dass Mitarbeitende sich die Zeit dafür nehmen können und dürfen?

Schaffen Sie Strukturen für die Lernzeitgestaltung

Lernzeitgestaltung 1: Verschaffen Sie sich einen Überblick

Entdecken Sie mit gezielten Überlegungen Freiräume für das Lernen:

- Wissen Sie, wann sich die Beschäftigten, die Kolleginnen und Kollegen in Ihrem Betrieb qualifizieren?
- Wissen Sie, wie viel Zeit Ihre Beschäftigten im Jahr mit „offizieller“ Qualifizierung (Seminare, Konferenzen, ...) verbringen? Wie viel Zeit **sollen** sie damit verbringen?
- Wissen Sie, wann Mitarbeitende außerhalb von Seminaren überhaupt lernen können? Wie sieht der Alltag im Büro, in der Produktion, im Lager, ... aus?

Lernzeitgestaltung 2: Stellen Sie verbindliche Regeln auf

Mit klaren Regeln zum Lernen und zur Weiterbildung schaffen Sie für alle Beteiligten Klarheit.

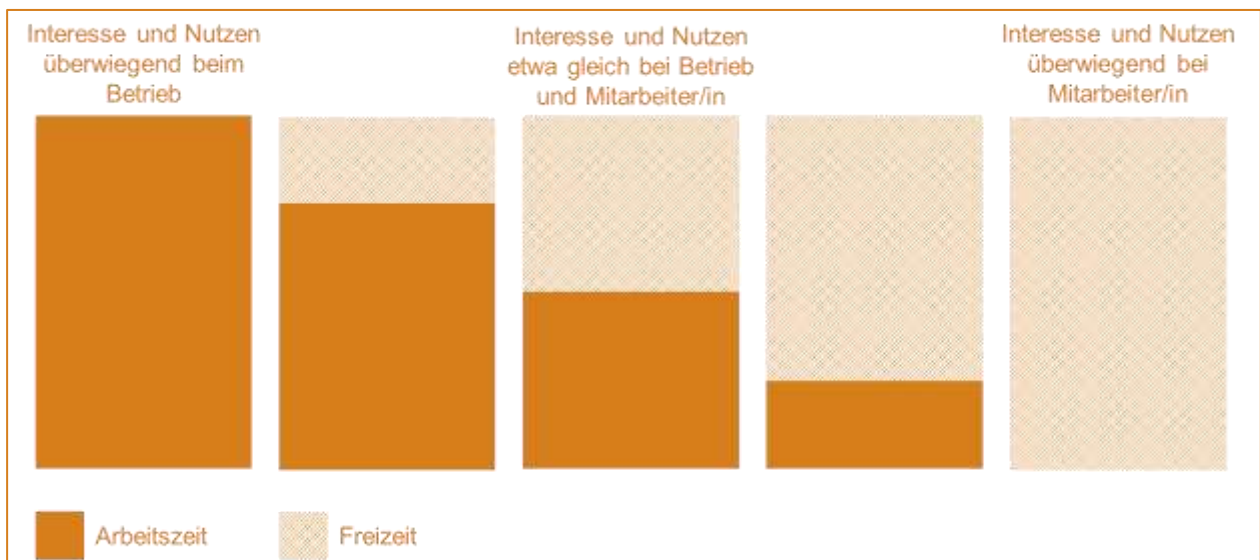
- Welche Erwartung hat der Betrieb an die Mitarbeitenden mit Blick auf Weiterbildung?
- Was bekommen die Mitarbeitenden seitens des Betriebes?
- Wann und wie viel Lernen soll im Betrieb stattfinden?

Weiterbildung liegt sehr oft im Interesse des Betriebes und der Mitarbeitenden. Ob die Weiterbildung dann Arbeitszeit oder Freizeit ist, ist betrieblich oder von Fall zu Fall zu regeln. Die Abbildung auf der nächsten Seite zeigt, dass es dabei nicht nur schwarz und weiß gibt.

Natürlich kann der Betrieb auch eine Qualifizierung fördern, die überwiegend im Interesse einer Mitarbeiterin oder eines Mitarbeiters ist (z. B. Studium, Meisterfortbildung, ...). So kann die Bindung an das Unternehmen gestärkt und die Arbeitgeberattraktivität gesteigert werden.

Wichtig ist, dass Sie nachvollziehbare Regelungen finden, anhand derer festgelegt wird, wann das betriebliche und wann das private Interesse überwiegt.

Solche betrieblichen Leitlinien können Sie auch in Form einer Betriebsvereinbarung festhalten. Darin können Sie auch andere Themen aus den folgenden Abschnitten regeln.



Weiterbildung in der Arbeitszeit oder in der Freizeit? Kernfrage: Wer hat den größten Nutzen?

Lernzeitgestaltung 3: Bestimmen Sie feste Lernzeiten

Feste Lernzeiten können Sie auf zwei Arten und mit zwei Zielen bestimmen:

- 1) **Weiterbildungstage:** Als Personalabteilung und Betriebsrat legen Sie gemeinsam mit der Geschäftsleitung fest, wie viele Weiterbildungszeit Beschäftigte nutzen können. **Ziel:** Zeit für den Besuch von Weiterbildungsveranstaltungen schaffen. **Beispiele:**
 - Drei Tage pro Jahr.
 - 20 Stunden über 3 Monate.
 - 25 Tage über fünf Jahre. Wann wie viele Tage genutzt werden, ist flexibel.
 - Mindestens zwei, aber höchstens vier Tage pro Jahr.

Wie genau Sie die Regelung gestalten, richtet sich auch nach Ihren (betrieblichen) Bedarfen.

- 2) **Lerntermine:** In Abstimmung mit der Geschäftsführung, den Abteilungs- und Gruppenleitern, vielleicht auch den Mitarbeitenden selbst, legen Sie regelmäßige Lerntermine fest. **Ziel:** Regelmäßiges Lernen im Alltag verfestigen.

Beispiele:

- Jede Woche/alle zwei Wochen/jeden Monat gibt es zu Beginn des Arbeitstages/der Schicht einen Mini-Lerntermin zu aktuellen Themen/Herausforderungen.
- Es gibt wöchentliche Reflexionsrunden: Was lief in der vergangenen Woche gut, was müssen wir noch verbessern. Eine Gruppe tauscht sich aus und lernt dabei voneinander.
- Bereichs-/abteilungsabhängig: Immer der erste Freitag im Monat darf und soll für selbstgesteuertes Lernen und Experimentieren genutzt werden.
- Indirekter Bereich/Büro: Alle Beschäftigten tragen einen Lernblock – z. B. eine Stunde pro Woche – in ihrem Kalender ein. An welchem Tag und zu welcher Zeit bleibt ihnen überlassen. Der Termin ist fest und soll nicht zugunsten anderer Termine verschoben werden. Es kann ein wöchentlicher Austausch über das Gelernte erfolgen.

Auch hier sind Ihrer Fantasie kaum Grenzen gesetzt. Was in Ihrem Betrieb funktionieren kann, wissen Sie am besten. Probieren Sie es doch einfach mal mit einer Gruppe interessierter Personen aus. Dann sehen Sie, was schon klappt und was nicht.

Bitte beachten Sie bei alledem: Weiterbildung soll nicht zum zusätzlichen Stressfaktor werden.

Gestalten Sie Lernzeit mit Arbeitszeitflexibilisierung

Lernzeitgestaltung 4: Nutzen Sie Lernzeitkonten

Führen Sie Lernzeitkonten ein, auf die Mitarbeitende geleistete Überstunden „ein zahlen“ können. Die Überstunden können Beschäftigte dann für ihre Weiterbildung nutzen. Ob das nur Weiterbildungen im betrieblichen Interesse oder auch persönliche Weiterbildungen abdeckt, entscheiden Sie im Unternehmen.

Gemäß Tarifvertrag zur Qualifizierung (TV-Quali) § 5.2 in Verbindung mit dem Tarifvertrag zum flexiblen Übergang in die Rente (TV-FlexÜ) § 14.2 können Sie über eine freiwillige Betriebsvereinbarung auch Mittel für tarifliche Altersteilzeit z. B. für die Förderung persönlicher Weiterbildung umwidmen.

Lernzeitgestaltung 5: Nutzen Sie die Möglichkeiten einer Freistellung

Um Weiterbildung und lebensbegleitendes Lernen zu fördern, können Sie Beschäftigte bezahlt oder unbezahlt für Qualifizierungsmaßnahmen freistellen. Zahlreiche Förderangebote ermöglichen, einen Verdienstaufschlag gegebenenfalls auszugleichen.

Auch hier sieht der TV-Quali konkrete Möglichkeiten vor: die (verblockte) Bildungsteilzeit oder eine befristete Ausscheidensvereinbarung. Bei letzterer wird die Wiedereinstellung nach der Qualifizierung zugesagt. Diese Modelle sind im Tarifvertrag festgehalten:

Maximal 7 Jahre Teilzeitqualifizierung.

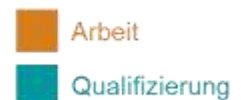
Berufsbegleitend: bis zu 50% der Arbeitszeit.



Verblockte Teilzeitqualifizierung.



Anspruchphase, max. 3,5 Jahre. Freistellungsphase, max. 3,5 Jahre.



Maximal 5 Jahre Qualifizierung mit anschließender Wiedereinstellung.



Mögliche Modelle der (verblockten) Teilzeitqualifizierung.

Lernzeitgestaltung 6: Passen Sie Arbeitszeiten an

Insbesondere Beschäftigte in Schichtarbeit haben oft Probleme, regelmäßig stattfindende Weiterbildungen mit ihren (wechselnden) Arbeitszeiten zu vereinbaren.

Zeigen Sie als Arbeitgeber hier Flexibilität, gewinnen Sie zum einen die Loyalität der betroffenen Beschäftigten. Zum anderen verfügen Sie im Anschluss über (besser) qualifizierte Mitarbeitende. Das zahlt sich langfristig aus.

Wenn eine Mitarbeiterin oder ein Mitarbeiter also eine Abendschule oder eine Weiterbildung besuchen möchte, die immer Freitag und Samstag stattfindet, machen Sie die Teilnahme möglich. Bedenken Sie: Sie haben hier eine Person, die sich von sich aus weiterbilden möchte. Das ist toll! Bestimmt finden Sie für die begrenzte Zeit, die die Weiterbildung dauert, gemeinsam mit den Kolleginnen und Kollegen eine Lösung.

- Kann die entfallende Arbeitszeit an anderer Stelle vor-/nachgearbeitet werden?
- Können Schichten mit Kolleginnen oder Kollegen getauscht werden?
- Was tun Sie, wenn Beschäftigte in den Urlaub gehen oder krank sind? Kann über diese Wege auch die Zeit für die Weiterbildung ausgeglichen werden?
- ...

Weitere Denkanstöße zur Gestaltung von Lernzeiten

- Betriebliche Lernmaßnahmen werden tendenziell kürzer.
- Mehr hilft nicht unbedingt mehr. Mehr Lernzeit heißt nicht zwangsläufig mehr Qualität im Lernen.
- Die Kernfrage lautet: **Wie viel Zeit brauchen Sie, um Inhalte angemessen zu vermitteln?**
- Das Internet und das Lernen online, auch über das Smartphone, machen uns unabhängiger vom Lernort, aber nicht von der Lernzeit. Die müssen wir uns nach wie vor nehmen (wollen und dürfen).
- Nutzen Sie das Qualifizierungsgespräch gemäß [TV-Quali](#), um festzulegen, was, wann, wo gelernt wird und ob das Lernen in der Arbeits- oder Freizeit erfolgen soll.

Zeit, die Sie heute in Weiterbildung stecken, wird morgen eine Rendite bringen. Weiterbildung und Lernen sind keine verschwendete Zeit. Es sind Investitionen in die Zukunft des Betriebes und der Mitarbeitenden.

Was sind die nächsten Schritte?

Wenn Sie die ersten Schritte zu neuen Lernorten und -zeiten gehen oder gegangen sind, stellen sich weitere Herausforderungen.

🔗 [Unterstützen Sie Lernen mit Lernbegleitung.](#)

🔗 [Steigern Sie die Lernfähigkeit der Mitarbeitenden.](#)

🔗 [Ermöglichen Sie die Anwendung des Gelernten](#) im Alltag.

Vielleicht wollen Sie auch 🔗 [Arbeitsprojekte zu Lernprojekten machen?](#)

Um Ihre Maßnahmen an die Unternehmensbedarfe anzukoppeln, 🔗 [Planen Sie Weiterbildung strategisch.](#)

Die **Lernkultur und die Strukturen im Betrieb** beeinflussen sehr stark, wie, wo und wann Mitarbeitende lernen können und dürfen. Es muss daher mit jeder Maßnahme, mit jeder Gestaltung von Lernzeit und -ort auch gefragt werden: Haben wir die passende Kultur und Strukturen im Unternehmen? Wenn nicht: Wie können wir das ändern?

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 informieren Sie über die unterschiedlichsten Möglichkeiten, Lernen im Betrieb zu organisieren.
- Wir unterstützen Sie auf dem Weg zu neuen Lern- und Weiterbildungsangeboten.
- Wir beraten Sie zu den Vor- und Nachteilen bestimmter Lernort- und Lernzeitstrategien – auch speziell für Ihren Betrieb.

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 Einrichtung von:



SÜDWESTMETALL

Ein 4
Richt-Werkzeug

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_Lernen_ermoeneglichen_O222.pdf

oder über den Pfad:

Grundlagen schaffen

- ▷ Wie machen wir Lernen im Betrieb zur Selbstverständlichkeit?
- ▷ Wie schaffen wir mehr Weiterbildungsbeteiligung bei allen?

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.

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>
- Klassenzimmer: <https://icons8.com/icon/3656/klassenzimmer>
- Fabrik: <https://icons8.com/icon/3708/fabrik>
- Getriebe: <https://icons8.com/icon/22991/getriebe>

Alle weiteren verwendeten Bilder sind unter einer CC0-Lizenz veröffentlicht
<https://creativecommons.org/publicdomain/zero/1.0/deed.de> oder Eigentum der AgenturQ.

Quellenangaben

Bersin, J. & Zao-Sanders, M. (2019): Making Learning a Part of Everyday Work. In: Harvard Business Review. Verfügbar unter: <https://hbr.org/2019/02/making-learning-a-part-of-everyday-work>. Letzter Zugriff: 13.11.19.

Bilger, F. und andere (2017): Weiterbildungsverhalten in Deutschland 2016. Ergebnisse des Adult Education Survey (AES). In: DIE Survey, Hrsg.: Deutsches Institut für Erwachsenenbildung, Bonn. Verfügbar unter: <https://www.die-bonn.de/doks/2017-weiterbildungsforschung-01.pdf>. Letzter Zugriff: 13.11.19.

Bitkom und VdTÜV (2018): Weiterbildung für die digitale Arbeitswelt. Hrsg.: Bitkom Bundesverband Informationswirtschaft, Telekommunikation und neue Medien e. V. und Verband der TÜV e. V. (VdTÜV), Berlin. Verfügbar unter: https://www.bitkom.org/sites/default/files/2018-12/20181221_VdTU%CC%88V_Bitkom_Weiterbildung_Studienbericht.pdf. Letzter Zugriff: 13.11.19.

Böse, D. (2016): Lehrecke/Lernecke. In: J.-P. Pahl (Hrsg.) Lexikon Berufsbildung, W. Bertelsmann Verlag, Bielefeld.

Dehnbostel, P. (2019): Betriebliche Lernorte, Lernräume und Selbstlernarchitekturen in der digitalisierten Arbeitswelt. In: Magazin Erwachsenenbildung.at, Ausgabe 35-36, 2019, Seiten 04-1 – 04-8. Hrsg.: E. Gruber & K. Schmid. Verfügbar unter: <https://erwachsenenbildung.at/magazin/19-35u36/meb19-35u36.pdf>. Letzter Zugriff: 13.11.19.

Dietrich, A. & Vonken, M. (2011): Lernen im Betrieb im Spannungsfeld ökonomischer und pädagogischer Interessen. Herausforderungen in Wissenschaft und Praxis. In: BWP – Berufsbildung in Wissenschaft und Praxis, Heft 1/2011. Hrsg.: Bundesinstitut für Berufsbildung, Bonn. Verfügbar unter: <https://www.bibb.de/veroeffentlichungen/de/publication/download/6601>. Letzter Zugriff: 13.11.19.

Faulstich, P. & Schmidt-Lauff, S. (2000): Lernzeitstrategien im betrieblichen Kontext. In: BWP – Berufsbildung in Wissenschaft und Praxis, Heft 4/2000. Hrsg.: Bundesinstitut für Berufsbildung, Bonn. Verfügbar unter: <https://www.bibb.de/veroeffentlichungen/de/publication/download/511>. Letzter Zugriff: 13.11.19.

Forschungsinstitut Betriebliche Bildung (f-bb) (o. J.): Lernort Betrieb. Verfügbar unter: http://qib.f-bb.de/qib/planen_umsetzen/umsetzungsbeispiele/lernort.rsys. Letzter Zugriff: 13.11.19.

Hans-Böckler-Stiftung (2011): Betriebe mit Vorbildcharakter schaffen Zeit zum Lernen. In: Böckler Impuls, Ausgabe 17/2011. Verfügbar unter: https://www.boeckler.de/38189_38203.htm#. Letzter Zugriff: 13.11.19.

Käpplinger, B. (2018): Zeit für Weiterbildung und zeitgemäße Weiterbildung. Impulse für Wissenschaft und Praxis. In: BWP – Berufsbildung in Wissenschaft und Praxis, Heft 1/2018. Hrsg.: Bundesinstitut für Berufsbildung, Bonn. Verfügbar unter: <https://www.bibb.de/veroeffentlichungen/de/publication/download/8563>. Letzter Zugriff: 13.11.19.

Nolden, K. (2019): Meine Freiräume für Lernzeit im Arbeitsalltag. In: Arbeitswelt gestalten. Verfügbar unter: <https://katharinanolden.wordpress.com/2019/03/04/meine-freiraeume-fuer-lernzeit-im-arbeitsalltag/>. Letzter Zugriff: 13.11.19.

Schmidt-Lauff, S. (2004): Lernzeitstrategien – betriebliche Realitäten und individuelle Wünsche. In: Literatur- und Forschungsreport Weiterbildung, 27. Jahrgang – Heft 1/2004, Seiten 124-131. Hrsg.: Deutsches Institut für Erwachsenenbildung, Bonn. Verfügbar unter: <https://www.die-bonn.de/doks/report0401.pdf>. Letzter Zugriff: 13.11.19.

Wotschack, P. und andere (2011): Zeit für Lebenslanges Lernen. Neue Ansätze der betrieblichen Arbeitszeit- und Qualifizierungspolitik. In: WSI Mitteilungen 10/2011. Hrsg.: Hans-Böckler-Stiftung. Verfügbar unter: https://www.boeckler.de/wsi_5869.htm. Letzter Zugriff: 13.11.2019.

Zeller, B. (1997): Arbeitsplatznahes Lernen - Zusammenarbeit mit Betrieben. In: Chancengleichheit und innovative Ansätze in der beruflichen Bildung von Frauen, Berlin. Hrsg.: Forschungsinstitut Betriebliche Bildung. Verfügbar unter: https://www.f-bb.de/fileadmin/user_upload/Zeller_Arbeitsplatznahes_Lernen.pdf. Letzter Zugriff: 13.11.19.



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

Bezirk
Baden-Württemberg



www.ideenportal-qualifizierung.de