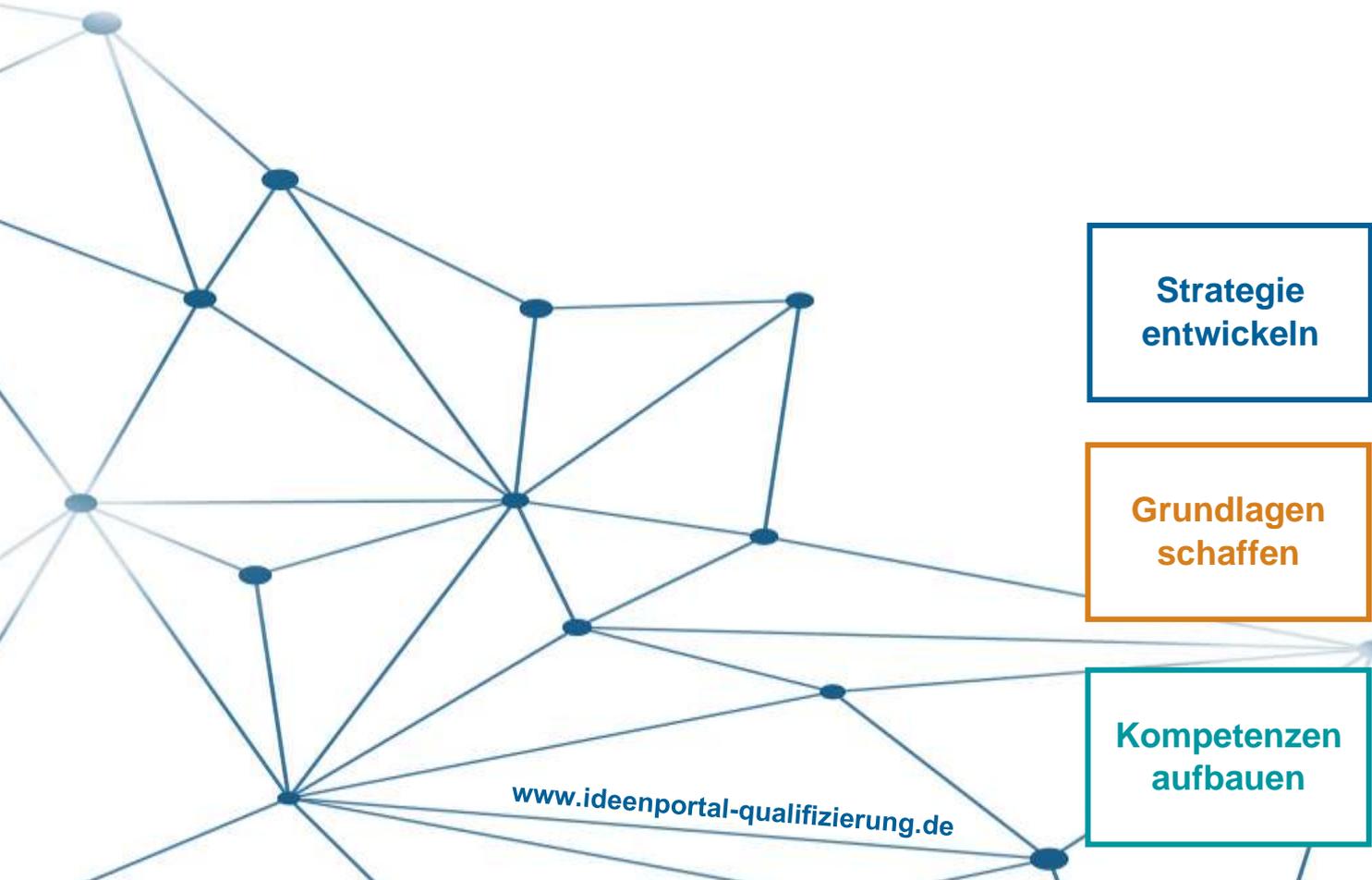




Ideenportal Qualifizierung
Weiterbildung. Anders. Gestalten.
Für Betriebsräte und Personalabteilungen

Planen Sie Weiterbildung strategisch.



**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.

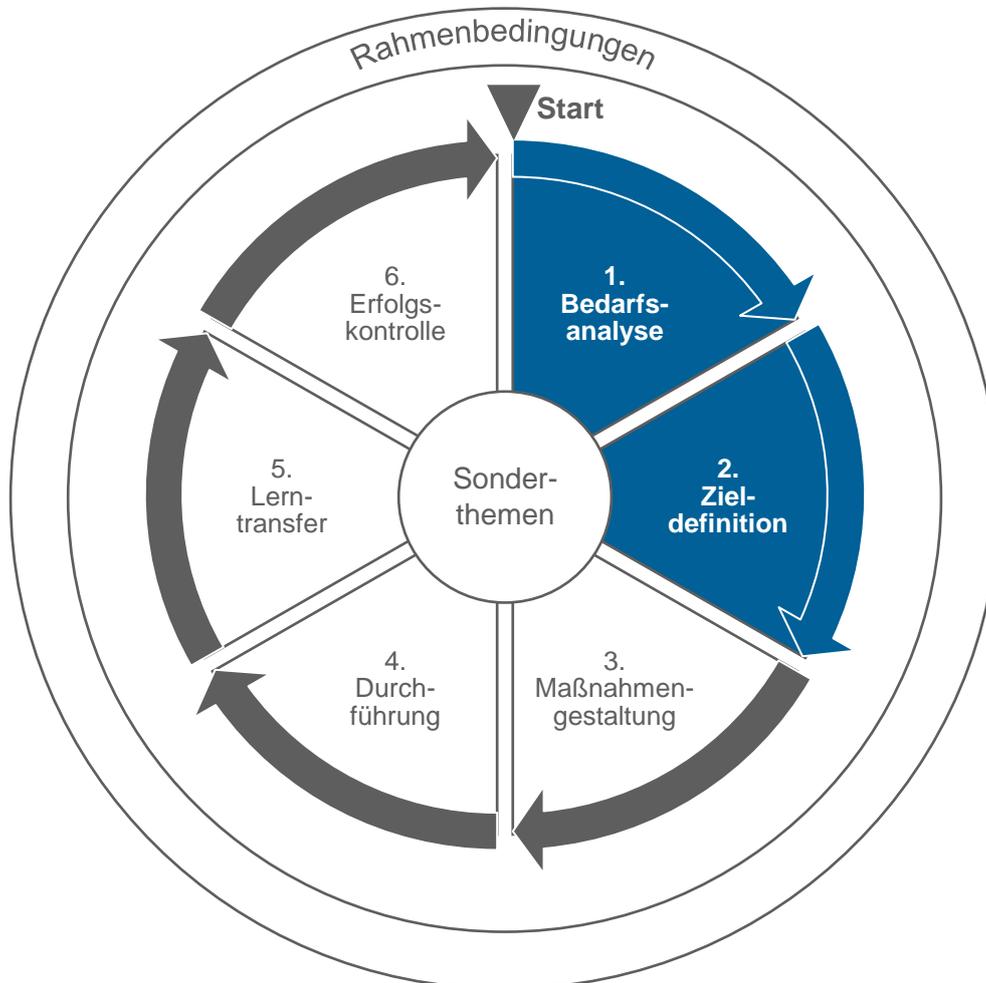
Worauf lasse ich mich ein?

<p>Welche Ziele können wir erreichen?</p>		<ul style="list-style-type: none"> ➤ Wir verbinden Weiterbildung direkt mit der Unternehmensstrategie. ➤ Wir definieren den Weiterbildungsbedarf aus Sicht des Betriebes. ➤ Wir beziehen alle relevanten Personen im Betrieb mit ein. 	
<p>Welchen Nutzen hat das für uns?</p>		<ul style="list-style-type: none"> ➤ Wir stellen einen strategischen Nutzen von Weiterbildung sicher. ➤ Wir sichern die Arbeitsfähigkeit der Mitarbeitenden. ➤ Wir gewinnen Akzeptanz für Weiterbildung. 	
<p>Welche Voraussetzungen sollen erfüllt sein?</p>		<ul style="list-style-type: none"> ➤ Wir kennen die Unternehmensstrategie oder können Informationen dazu beschaffen. ➤ Wir sind zunächst mit einer Grobplanung zufrieden und bereit, anschließend in die Feinplanung (Termine, Personen, ...) zu gehen. 	
<p>Welche Personen sollen wir einbinden?</p>		<ul style="list-style-type: none"> ➤ Die Geschäftsführung als Entscheiderin. ➤ Ausgewählte (obere) Führungskräfte, Expertinnen und Experten (für Strategie/Technologie/...). ➤ Wenn möglich: Mitarbeitende direkt aus den operativen Bereichen. 	
<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 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 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 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.

Planen Sie Weiterbildung strategisch.

Der Inhalt im Überblick

Weiterbildung als strategische Aufgabe.....	5
Bereiten Sie die strategischen Weiterbildungsplanung vor.....	5
Wie sieht unsere Strategie aus?	5
Wo liegen Herausforderungen für die Weiterbildung?	6
Warum sollte ich diese Informationen schon vorher abfragen?	6
Führen Sie die strategischen Weiterbildungsplanung durch.....	6
Dokumentieren Sie die Ergebnisse und schaffen Sie Verbindlichkeit	9
Bauen sie einen laufenden Prozess auf	9
Ihre nächsten Schritte	9
Haben Sie noch Fragen?.....	10
Unser weiterführendes Angebot für Sie	10
Ideenportal Qualifizierung: Die Module im Überblick	11

Was bedeutet ...?



Wenn Sie dieses Symbol sehen, heißt das, dass im Ideenportal eine Datei hinterlegt ist, die Sie in der Arbeit mit diesem Leitfaden nutzen können.



Wenn Sie dieses Symbol sehen, heißt das, hier gibt es einen Hinweis auf einen weiteren Leitfaden aus dem Ideenportal, den Sie nützlich finden könnten.



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

Weiterbildung als strategische Aufgabe

Weiterbildung erfolgt im Betrieb üblicherweise auf drei Arten:



Nach dem Standardkatalog
(Englisch, Excel, Staplerführerschein, ...)



Nach kurzfristigen Bedarfen
(z. B. Programmiersprache, weil für neuen Kunden notwendig)



Nach strategischer Ausrichtung
(vorausschauende Qualifizierungen entlang der Unternehmensstrategie)

Alle drei Arten haben ihre Berechtigung, doch einen Großteil der Investitionen sollten Sie im Bereich der strategischen Weiterbildung tätigen. So machen Sie Qualifizierung zukunftsfest:

- Sie stellen die **Handlungsfähigkeit** im Betrieb zu jedem Zeitpunkt sicher, indem Sie heute schon Kompetenzen für die Zukunft aufbauen.
- Sie sichern die **Beschäftigungsfähigkeit** Ihrer Mitarbeitenden.
- Sie können auch kurzfristige Maßnahmen **besser steuern und priorisieren**.
- Sie sorgen für mehr **Individualisierung** und schaffen damit eine bessere Passung zu den Bedarfen der Mitarbeitenden. Dadurch steigt die Motivation und die Übertragung des Gelernten in den Arbeitsalltag (=  **Lerntransfer**) verbessert sich.

Bereiten Sie die strategischen Weiterbildungsplanung vor

Um die Weiterbildung strategisch(er) aufzustellen, empfehlen wir, die Geschäftsführung und obere Führungskräfte einzubinden. Sie kennen die Strategie des Unternehmens und entscheiden im Wesentlichen darüber.

Um einen Termin mit diesem Personenkreis so effizient wie möglich zu gestalten, empfehlen wir in der Vorbereitung – sofern nicht schon bekannt – einige zentrale Informationen abzufragen.

Wie sieht unsere Strategie aus?

1. Bei der **Geschäftsführung**: Wie sieht die kurz-/mittel- und langfristige Strategie des Unternehmens aus?
2. Bei den **Bereichs-/Abteilungs-/...-Leitungen**: Gibt es ergänzende Strategien für die einzelnen Zuständigkeitsbereiche? Wie sehen diese aus?

Wo liegen Herausforderungen für die Weiterbildung?

3. Bei den **Bereichs-/Abteilungs-/...-Leitungen (Wer entscheidet?)**:
 - Wo liegen Probleme und Verbesserungsbedarfe im Zuständigkeitsbereich?
 - Welcher Weiterbildungsbedarf besteht **aktuell**?
 - Welche Kompetenzen, Fertigkeiten und Fähigkeiten werden **in Zukunft** benötigt? Was bedeutet das für den Weiterbildungsbedarf?
 - Wie viele Mitarbeitende im Zuständigkeitsbereich sollten weitergebildet werden (Schätzung genügt)?
 - Bei dezentraler Verwaltung des Weiterbildungsbudgets: Wie viel ist jährlich insgesamt vorgesehen? (Bei zentraler Verwaltung: Angabe durch zuständige Abteilung)
4. Zusätzliche Vertiefung: Bei der **Schichtleitung und/oder Beschäftigten** vor Ort: Wo sehen Sie Probleme, Verbesserungsbedarfe, Weiterbildungsbedarfe? (**Aufwand und Nutzen abwägen!**)

🔗 Die Antworten können Sie z. B. in den Checklisten in diesen Dokumenten erfassen:

- 🔗 [Strategisches Weiterbildungsmanagement für KMU](#) – ab Seite 16, Seite 31 folgende; Urheber: RKW (Rationalisierungs- und Innovationszentrum der Deutschen Wirtschaft e.V.).
- 🔗 [Strategische Personalplanung leicht gemacht](#) – Checklisten im Anhang ab Seite 91; insbesondere Checklisten 6-10, 13-15; Urheber: INQA (Initiative Neue Qualität der Arbeit).
- 🔗 Auch der [AQ-Monitor](#) kann Ihnen hier nützlich sein; Urheber: AgenturQ.

Genau auf diesen Leitfaden zugeschnitten ist der (digitale) [Arbeitsbogen Strategischer Weiterbildungsbedarf](#), der im Ideenportal heruntergeladen werden kann.

Warum sollte ich diese Informationen schon vorher abfragen?

Fragen Sie diese Informationen schon vor dem Termin ab, können Sie mit genaueren Ergebnissen rechnen (weniger Zeitdruck, Möglichkeit, Dinge nachzuschauen, ...). Der Aufwand für die einzelnen Führungskräfte bleibt überschaubar (etwa 10-15 Minuten bei guter Kenntnis des eigenen Zuständigkeitsbereiches).

Sie können die Sitzung mit den Informationen zielgerichtet vorbereiten und durchführen. Sie erkennen Schnittmengen und können diese im weiteren Verlauf berücksichtigen.

Führen Sie die strategische Weiterbildungsplanung durch

Die strategische Weiterbildungsplanung verfolgt im Workshop-Format das Ziel, aus strategischer Sicht notwendige Weiterbildungen zu erkennen und festzulegen.

Es ist sinnvoll, dass Experten aus den Fachbereichen an diesem Workshop teilnehmen. Das erfordert allerdings, dass ...

1. die Experten sich trauen, auch bei Anwesenheit hoher Führungskräfte ihre Meinung zu äußern und
2. die Geschäftsleitung und die Führungskräfte bereit sind, ihnen zuzuhören.

Laden Sie auch den Betriebsrat zum Workshop ein. Aus [§ 96 Betriebsverfassungsgesetz](#) können ebenso Beratungsansprüche abgeleitet werden, ebenso aus § 3.2 [TV-Quali](#). Zumindest **müssen** Sie den Betriebsrat über die Ergebnisse der strategischen Weiterbildungsplanung informieren.

Und so können sie die strategische Weiterbildungsplanung gemeinsam gestalten:

Thema	Dauer
1 Willkommen und Einführung	
<p>Klare Kommunikation des Themas: Ziel des Workshops ist, Weiterbildungsbedarfe und -projekte ausgehend von der Unternehmensstrategie zu bestimmen.</p> <p>Es geht nicht darum, die Unternehmensstrategie zu erarbeiten. Dass es eine Strategie gibt, ist eine Voraussetzung für den Workshop.</p>	<p>10 min</p>
2 Vorstellung der Strategie	
<p>Ziel: Die zentralen Punkte der Strategie in Erinnerung rufen und aktuelle Herausforderungen deutlich machen</p> <p>Format: Präsentation oder  Blitzlichtrunde (Auf die Zeit achten!)</p> <p>Inhalt:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Strategie und strategische Ziele für die nächsten ein bis drei Jahre. ➤ Aktuelle Probleme, Herausforderungen. ➤ Im nächsten (halben) Jahr erwartbare Entwicklungen. ➤ Entwicklungen und Herausforderungen für die fernere Zukunft. <p>Dokumentation: Dokumentieren Sie zentrale strategische Ziele und Herausforderungen auf einer Metaplanwand.</p>	<p>40 min</p>
3 Weiterbildungsbedarf bestimmen	
<p>Wir empfehlen Ihnen, für diesen und die folgenden Schritte eine Metaplantafel und passende Kärtchen zu verwenden.</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Vorstellung des Weiterbildungsbedarfs, der in der Vorbereitungsphase benannt wurde. <p>In der Gruppe:</p> <ol style="list-style-type: none"> 2. Zuordnung der Weiterbildungsbedarfe zu den strategischen Zielen. 3. Welche Maßnahmen ergeben sich daraus? 4. Wo sinnvoll: Bündelung von Bedarfen und Maßnahmen. 5. Ergänzung weiterer Weiterbildungsmaßnahmen, die bei der Erreichung der strategischen Ziele helfen. 6. Aufdecken von Lücken: Welche strategischen Entwicklungen werden noch nicht von Weiterbildung begleitet? Warum? Braucht es auch hier Maßnahmen? 	<p>60 min</p>
<p>Die Grundfrage, die Sie sich immer stellen sollten ist: Welchen Mehrwert bietet eine Weiterbildung mit Blick auf die strategischen Ziele? Hilft sie dabei, diese zu erreichen? Oder unterstützt sie zumindest die Grundlagen dafür (Produktivität, Qualität, Arbeitgeberattraktivität, ...?)</p>	

4 Priorisieren der Weiterbildungsbedarfe

- Welche **Kosten** erwarten Sie je Weiterbildungsbedarf/-maßnahme? Können diese Kosten getragen werden?
- Wer genau ist die **Zielgruppe** der Maßnahme?
- **Wie viele Mitarbeitende** haben den Weiterbildungsbedarf bzw. sollen an den Maßnahmen jeweils teilnehmen?
- Welcher **Nutzen** soll durch die Maßnahme entstehen?
- Um gezielter entscheiden zu können, welche Weiterbildungsprojekte auf welche Weise verfolgt werden sollen, empfehlen wir Ihnen die Nutzung einer Kosten-Nutzen-Matrix.
Gut geeignet ist z. B. die Matrix des RKW-Kompetenzzentrums (Rationalisierungs- und Innovationszentrum der deutschen Wirtschaft e.V.)

40 min



Quelle: [Leitfaden Strategisches Weiterbildungsmanagement für kleine und mittlere Unternehmen](#), RKW-Kompetenzzentrum.

- Bereiten Sie die Matrix z. B. auf einer Metaplantafel vor. Die im Workshop bestimmten Weiterbildungsprojekte können Sie mit entsprechenden Kärtchen dann in die Matrix einordnen.
- Wenn nötig und gewünscht, bestimmen Sie im Anschluss die genaue Rangordnung der Maßnahmen – möglichst einstimmig: Was soll zuerst angegangen werden?

5 Überprüfung und Beschluss

- Gesamtergebnis noch mal kritisch überblicken.
- Holen Sie die Zustimmung aller Teilnehmenden zur strategischen Weiterbildungsagenda ein.
- Geben Sie einen Ausblick auf das weitere Vorgehen und darauf, wann (ungefähr) der nächste Termin stattfinden wird.

30 min

Dokumentieren Sie die Ergebnisse und schaffen Sie Verbindlichkeit

- Fotografieren Sie die Metaplanwand mit den Ergebnissen der Diskussion.
- Erstellen Sie ein Ergebnisprotokoll.
- Versenden Sie beide Dokumente an die Teilnehmende und an weitere Schlüsselpersonen im Betrieb.
- Wenn (noch) nötig: Holen Sie die offizielle Zustimmung der Geschäftsführung ein.
- Legen Sie fest, wer für welche Weiterbildungsprojekte verantwortlich ist und in welchem Zeitrahmen diese umgesetzt werden sollen.

Bauen sie einen laufenden Prozess auf

Wenn Sie es als notwendig erachten und die Betriebsparteien es wünschen, können Sie zu den strategischen Weiterbildungsprojekten eine halbjährliche Überprüfung durchführen. Beziehen Sie dabei neben Personalwesen und Betriebsrat auch die Bereichsleiter mit ein. Themen, die in der ein- bis zweistündigen Sitzung besprochen werden können, sind z. B.:

- Was wurde bisher erreicht? Was nicht?
- Hat sich etwas wesentlich Neues ergeben, wodurch Anpassungen notwendig werden?

Gab es tatsächlich Veränderungen, passen Sie die Weiterbildungsstrategie an. Nur dann sind die Aktualität und Verbindung zur Unternehmensstrategie gesichert.

Ihre nächsten Schritte

Nach Abschluss der strategischen Weiterbildungsplanung geht es an die Umsetzung.

- Welche Inhalte müssen geschult werden?
- Welches ist das passende Format dafür? Ein klassisches Seminar? Ein Online-Training? Ein Lernen, das in den [Arbeitsprozess](#) eingebaut wird?
- Können [Lernbegleiter](#) die Mitarbeitenden unterstützen?
- Wer plant die Qualifizierungsmaßnahmen? Wer führt sie durch?
- Kann die AgenturQ Ihnen im Prozess Unterstützung bieten?

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 zu den Möglichkeiten der Ermittlung von Weiterbildungsbedarfen.
- Wir beraten Sie zur Erfassung bestehender Kompetenzen bei Ihren Mitarbeitenden.
- Wir informieren Sie über die unterschiedlichen Arten und Formen von Weiterbildung sowie über Umsetzungsmöglichkeiten im 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

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_Weiterbildung_strategisch_planen.pdf

oder über den Pfad:

Strategie entwickeln

- ▷ Wo haben wir Bedarf für Weiterbildung und welchen?
- ▷ Welche Fähigkeiten braucht unser Betrieb in Zukunft?

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

Hoffmann, T. und Zipperle, A. (2014): *Bildungscontrolling in kleinen und mittleren Unternehmen. – Grundlagen und Anwendungen*, Stuttgart: RKW Rationalisierungs- und Innovationszentrum der Deutschen Wirtschaft e.V., S. 26. Verfügbar unter: http://www.bildungscontrolling.de/fileadmin/media/Projektwebsites/Bildungscontrolling/Dokumente/bico_broschuere_final_140129.pdf

Hoffmann, T. und Großheim, P. (2014): *Strategisches Weiterbildungsmanagement für kleine und mittlere Unternehmen*, Eschborn: RKW Rationalisierungs- und Innovationszentrum der Deutschen Wirtschaft e.V. – RKW Kompetenzzentrum. Verfügbar unter: <https://www.rkw-kompetenzzentrum.de/fachkraeftesicherung/leitfaden/strategisches-weiterbildungsmanagement-fuer-kleine-und-mittlere-unternehmen/>

Wilms, G., Zapp, D. und Tan, J. (2018): *Strategische Personalplanung leicht gemacht. Ein Handbuch für kleine und mittelgroße Unternehmen*, Berlin: Initiative Neue Qualität der Arbeit. Verfügbar unter: https://www.inqa.de/SharedDocs/PDFs/DE/Publikationen/strategische-personalplanung-kmu.pdf?__blob=publicationFile&v=4

Stracke, S. u. a. (2018): *Strategische Personalplanung mit Weitblick. Ein Ratgeber für Betriebsräte*, Berlin: Initiative Neue Qualität der Arbeit. Verfügbar unter: https://www.inqa.de/SharedDocs/PDFs/DE/Publikationen/strategische-personalplanung-mit-weitblick.pdf?__blob=publicationFile&v=2

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

Bezirke
Baden-Württemberg



www.ideenportal-qualifizierung.de