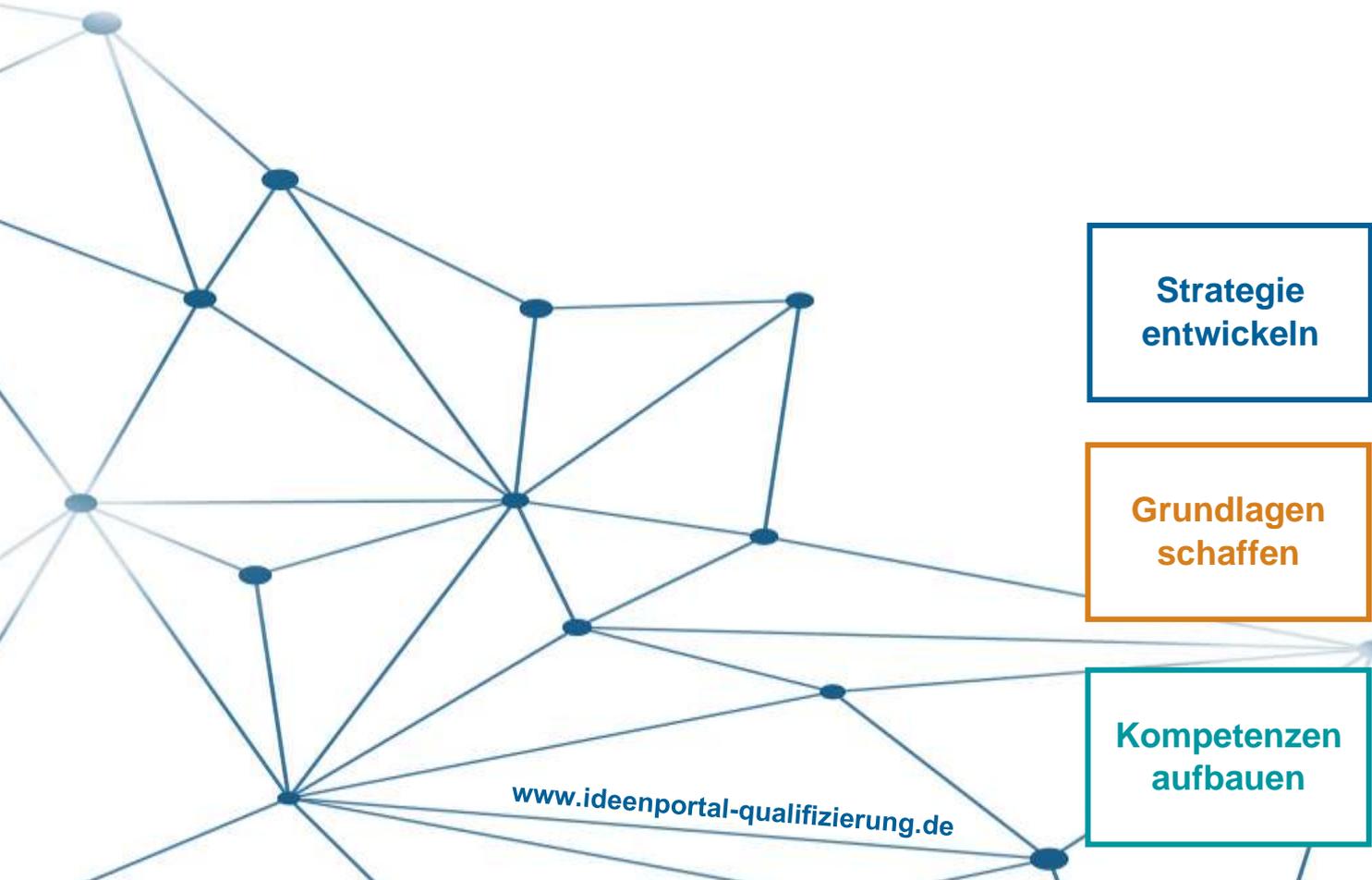




Ideenportal Qualifizierung
Weiterbildung. Anders. Gestalten.
Für Betriebsräte und Personalabteilungen

Finden Sie heraus, wo die Transformation Weiterbildung erfordert.



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.

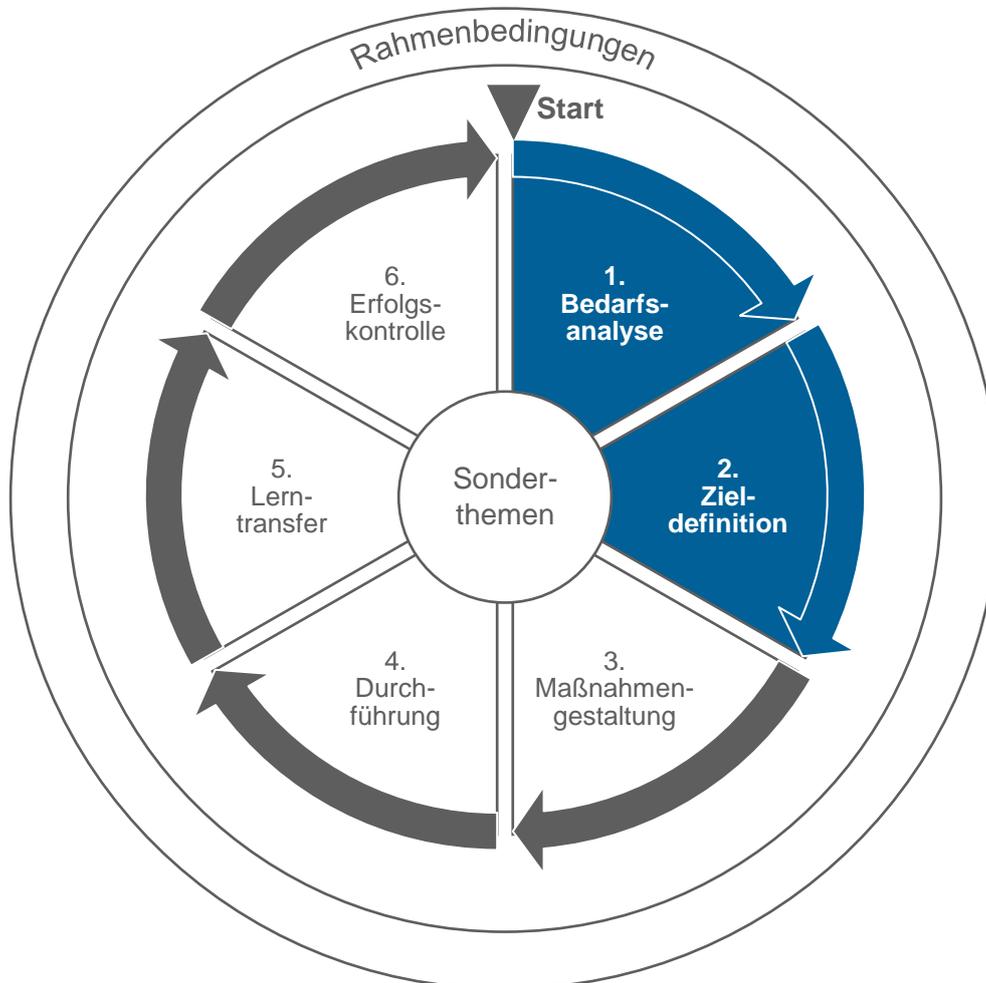
Worauf lasse ich mich ein?

<p>Welche Ziele können wir erreichen?</p>		<ul style="list-style-type: none"> ➤ Wir bestimmen Jobs in unserem Betrieb, die von der Transformation betroffen sein könnten. ➤ Wir bestimmen zukünftig notwendige Kompetenzen und den dazugehörigen Weiterbildungsbedarf. 	
<p>Welchen Nutzen hat das für uns?</p>		<ul style="list-style-type: none"> ➤ Wir können qualifiziertes Personal im Betrieb halten. ➤ Wir gewinnen Handlungsfähigkeit in der digitalen Transformation. ➤ Wir schaffen eine strategische Anbindung der Weiterbildung an Transformations- und Digitalisierungsthemen. 	
<p>Welche Voraussetzungen sollen erfüllt sein?</p>		<ul style="list-style-type: none"> ➤ Wir sind bereit, uns ernsthaft mit dem Transformationspotenzial in unserem Betrieb auseinanderzusetzen. ➤ Wir sind offen dafür, Weiterbildungsbedarfe interdisziplinär zu erfassen. 	
<p>Welche Personen sollen wir einbinden?</p>		<ul style="list-style-type: none"> ➤ Entscheider/innen (Führungskräfte und/oder Geschäftsleitung). ➤ Expertinnen und Experten aus den Fachabteilungen. ➤ 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 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 Qualifizierungsverbänden gemeinsam mit anderen Betrieben.
- Die Organisation der Wissensweitergabe, wenn Expertinnen oder Experten gehen.



Finden Sie heraus, wo die Transformation Weiterbildung erfordert.

Der Inhalt im Überblick

Wo erwarten Sie Veränderungen?	5
Bestimmen Sie Weiterbildungsbedarfe für die Transformation	5
Anhang: Veränderungsanalyse anhand von vier Dimensionen.....	10
Haben Sie noch Fragen?.....	11
Unser weiterführendes Angebot für Sie	11
Ideenportal Qualifizierung: Die Module im Überblick	12

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.

Wo erwarten Sie Veränderungen?

Die Transformation hin zu einer digitalisierten Arbeitswelt, zu einer Industrie 4.0 und neuen Arten der Zusammenarbeit fordert Betriebe und Beschäftigte gleichermaßen. Weiterbildung sichert in dieser Transformation Innovativität, Erfolg und Beschäftigungsfähigkeit.

Um herauszufinden, wo Sie mit Weiterbildung ansetzen müssen, fragen Sie: „**Wo im Betrieb und für welche Jobs erwarten wir Veränderungen?**“ Dieser Frage können Sie zum Beispiel in einem **eintägigen Workshop** mit betrieblichen Expertinnen und Experten nachgehen. Diesen Workshop sollten Sie entsprechend vorbereiten.

- Auf **welche Bereiche** oder Abteilungen wollen Sie einen genaueren Blick werfen? (Produktion Produkt X, Logistik, ...)
- **Wer soll teilnehmen?** Um das zu beantworten, fragen Sie weiter:
 - Wer kann inhaltlich beitragen?
 - Wer kann Entscheidungen (final) treffen?
 Wenn Sie beide Gruppen im Workshop haben, können Sie im Ergebnis zu einem fachlich klaren und akzeptierten Handlungsplan kommen.
- Was sollten Sie **organisatorisch vorbereiten**?
 - Laden Sie Teilnehmende frühzeitig ein.
 - Organisieren Sie die notwendigen Räume und Materialien.
 - Bereiten Sie die notwendigen Vorlagen (Metaplanpapier, Flipchart, ...) vor.
 - Wenn Sie Aufgaben- oder Kompetenzbeschreibungen im Betrieb haben, suchen Sie die heraus, die im Workshop genutzt werden sollen. Stellen Sie die Beschreibungen den Teilnehmenden vorab zur Verfügung.

Bestimmen Sie Weiterbildungsbedarfe für die Transformation

Die Ziele des Workshops sind:

1. Die Jobs im betrachteten Bereich bestimmen, die voraussichtlich in den nächsten Jahren am stärksten von der Transformation betroffen sein werden.
2. Die Jobs bestimmen, die im Betrieb in den nächsten Jahren neu hinzukommen (könnten).
3. Für beides den Kompetenzbedarf bestimmen.
4. Für beides den notwendigen Weiterbildungsbedarf ableiten.

Und so können sie den Workshop gestalten:

Thema	Dauer
1 Begrüßen Sie die Teilnehmenden. <ul style="list-style-type: none"> ➤ Heißen Sie die Teilnehmenden willkommen. ➤ Erklären Sie das Ziel und den Ablauf des Workshops. ➤ Kennen sich die Teilnehmenden noch nicht, machen Sie eine kurze Vorstellungsrunde. 	20-30 min

Thema	Dauer
-------	-------

2 Einstieg: Der Arbeitsbereich und seine Jobs.

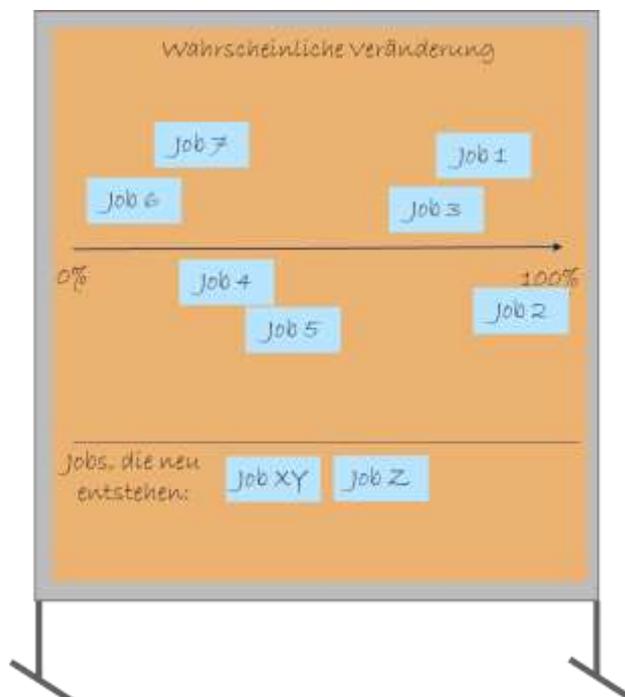
- Bestimmen Sie, welcher Arbeitsbereich betrachtet wird (z. B. Produktion, Arbeitsvorbereitung, Logistik, Einkauf, ...).
- **Welche Jobs gibt es im Bereich?** Die Teilnehmenden sammeln diese Jobs auf Metaplankärtchen.
- Wurden alle Jobs identifiziert? Prüfen Sie dies anhand einer offiziellen Liste oder mithilfe von Experten.

20 min

3 Welcher Job wird wie stark von der Transformation betroffen sein?

- Nutzen Sie eine Skala von 0 % bis 100 %.

60 min



- **Die Teilnehmenden sortieren die Jobs auf der Skala ein.**
 - **0 % heißt:** in den nächsten (3-5) Jahren wird sich dieser Job gar nicht verändern.
 - **100 % heißt:** In den nächsten (3-5) Jahren wird sich dieser Job komplett verändern oder sogar ganz wegfallen.
- Ergänzen Sie außerdem eine Spalte „Neu“, wo die Teilnehmenden Jobs ergänzen können, die in den nächsten (3-5) Jahren möglicherweise neu im Betrieb entstehen.
- Die Teilnehmenden dürfen in diesem Schritt ruhig auch gegensätzliche Meinungen äußern und diskutieren. Am Ende soll dennoch ein gemeinsamer Entschluss stehen.
- (Für eine Fotodokumentation sollten Sie die Skala jetzt fotografieren.)

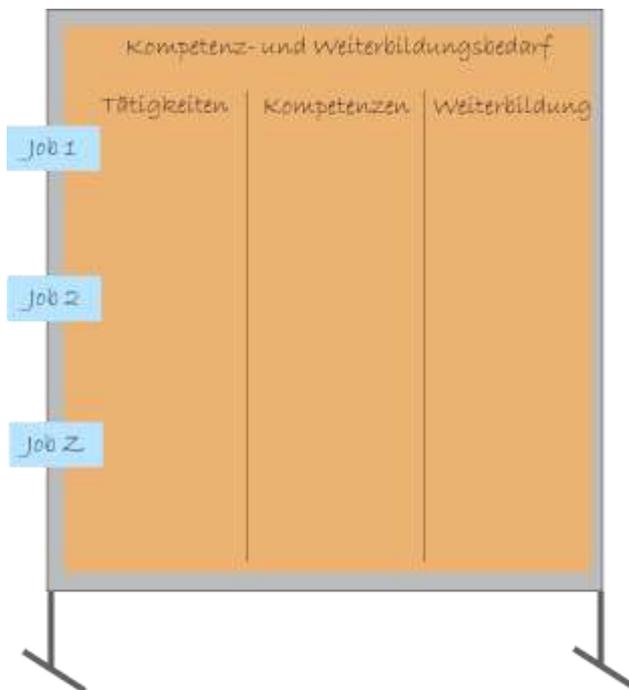
Möglicherweise hilft Ihnen bei diesem Schritt ein strukturierterer Ansatz. Einen Vorschlag dafür finden Sie im Anhang. Nutzen Sie diesen, müssen Sie mehr Zeit für diesen Schritt einrechnen.

Thema	Dauer
-------	-------

4 Wählen Sie die am stärksten betroffenen Jobs aus.

- Auf der Skala können Sie gut erkennen, welche Jobs voraussichtlich am stärksten von der Transformation betroffen sein werden.
- Wählen Sie drei bis fünf Jobs aus, die die höchsten Werte auf der Skala erreichen.
- **Wichtig:** Fragen Sie die Gruppe: Glauben Sie, dass das die Jobs sind, die sich am stärksten verändern werden? Fehlt Ihnen ein Job in der Auswahl? Sie beziehen so das Bauchgefühl, also das Erfahrungswissen mit ein und stellen sicher, dass die Teilnehmenden die weitere Arbeit als wichtig erachten.
- **Übertragen Sie die ausgewählten Jobs auf eine neue Metaplantafel.** Beginnen Sie mit dem Job, der den höchsten Wert auf der Skala erreicht. Ergänzen Sie die Jobs, die ganz neu hinzukommen könnten.

15 min



5 Bestimmen Sie die Tätigkeiten der Jobs.

- Fragen Sie für jeden der ausgewählten Jobs:
 - Welche Tätigkeiten werden besonders häufig durchgeführt?
 - Welche Tätigkeiten sind besonders typisch?
 - Welche Tätigkeiten sind besonders wichtig?
- In diesem Schritt können Sie Aufgabenbeschreibungen und Stellenprofile besonders gut als Ausgangspunkt nutzen. Nötigenfalls können Sie auch [BERUFENET](#) nutzen.

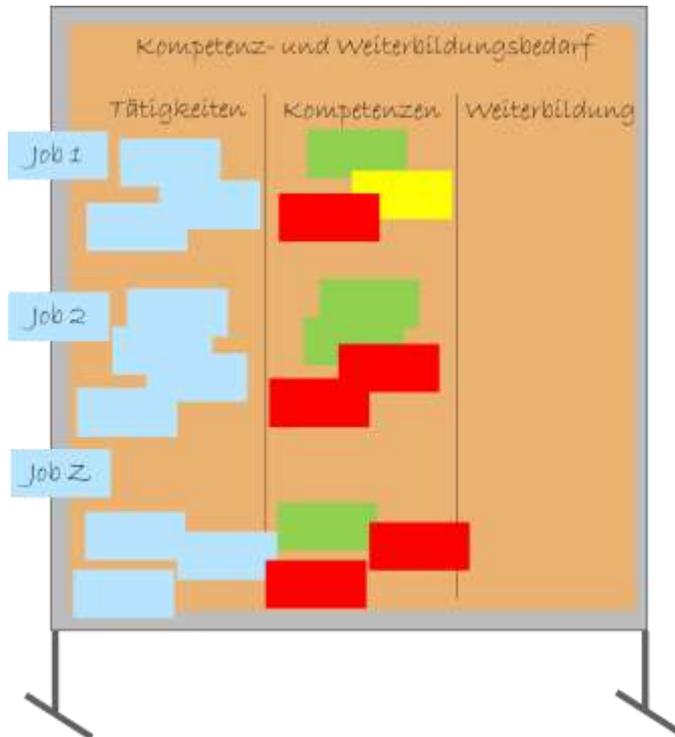
90 min

Thema **Dauer**

6 Bestimmen Sie notwendige Kompetenzen für den Job.

- Ausgehend von den Jobtiteln und den zugeordneten Tätigkeiten: **Welche Kompetenzen brauchen Mitarbeitende in Zukunft, um diesen Job gut auszuüben.** Worin muss der Stelleninhaber gut sein/was muss er unbedingt können? **90 min**
- Nutzen Sie folgendes Muster:
 - **Grüne Kärtchen:** Kompetenzen, die Sie heute schon im Betrieb haben.
 - **Gelbe Kärtchen:** Kompetenzen, die Sie im Betrieb haben, die aber noch verbessert werden sollten.
 - **Rote Kärtchen:** Kompetenzen, die Sie heute kaum oder noch gar nicht im Betrieb haben.

Das Ergebnis sieht dann etwa so aus:



- Je nach Situation kann es hilfreich sein, gezielt nach solchen Fähigkeiten und Fertigkeiten zu fragen, die auch in anderen Jobs eingesetzt werden können (Detailorientierung, Feinmotorik, Umgang mit speziellen Materialien usw.).

Seien Sie genau, aber nicht zu genau. Eine Kompetenz kann immer über den aktuellen Job hinaus angewendet werden.



Thema	Dauer
7 Bestimmen Sie die Kompetenzen, die vorrangig entwickelt werden sollen.	
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Bestimmen Sie für jeden Job die Kompetenz(en), die Sie vorrangig mit Weiterbildungen bedienen wollen. ➤ Nutzen Sie dafür zum Beispiel die Abfrage mit Klebepunkten. Alle Teilnehmenden erhalten drei Punkte. Diese können sie auf die Kompetenzen verteilen, die sie mit einer Weiterbildung versehen würden. Es können auch alle drei Punkte auf eine Kompetenz vergeben werden. ➤ Achten Sie darauf, dass keine unausgewogenen Ergebnisse entstehen, etwa weil alle Teilnehmenden aus einem bestimmten Job kommen. 	15 min
8 Bestimmen Sie Weiterbildungsinhalte.	
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Für die Kompetenzen mit den meisten Punkten: Welche Art der Weiterbildung ist notwendig? <ul style="list-style-type: none"> ○ Welche Inhalte müssen abgedeckt werden? ○ Welche Form der Weiterbildung (Seminar, am Arbeitsplatz, ...) bietet sich an? ○ Wie lange muss die Weiterbildung dauern? ➤ Diese Fragen können Sie Schritt für Schritt oder insgesamt in der Gesamtgruppe oder zuerst in Kleingruppen bearbeiten. Dokumentieren Sie die Ergebnisse wie gehabt mit Metaplankärtchen. <p>Bedenken Sie die betriebswirtschaftliche Lage ebenso wie die Zukunft (Technologie, Fachkräfte) Ihres Unternehmens.</p>	60 min
9 Schließen Sie den Workshop ab.	
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Danken Sie den Teilnehmenden für ihre Arbeit. ➤ Erklären Sie das weitere Vorgehen. 	10 min

Interne Qualifizierung bietet gegenüber Neueinstellungen zahlreiche Vorteile:

- Kenntnis von Produkt und Betrieb.
- Höhere Loyalität gegenüber dem Arbeitgeber.
- Entfall von Suchaufwand (v. a. bei angespannter Fachkräftelage).
- Geringere Kosten.

Schritt 8 macht es möglich, Ihre Weiterbildung strategisch und vorausschauend auszurichten.

Dieser Schritt kann auch im Anschluss an den Workshop durch das Personalwesen unter Mitarbeit des Betriebsrates (auf der Grundlage der §§ 95-98 BetrVG und [§ 3.2 TV-Quali](#)) durchgeführt werden. Auch dann ist eine Abstimmung zu Inhalt und Form der Weiterbildung mit den Fachabteilungen unbedingt ratsam.

Für die konkrete Gestaltung betrieblicher Weiterbildung finden Sie im [Ideenportal Qualifizierung](#) zahlreiche weitere Tipps und Handlungshilfen.

Anhang: Veränderungsanalyse anhand von vier Dimensionen

Gemäß einer Untersuchung des Bundesinstituts für Berufsbildung (bibb) aus dem Jahr 2016 lässt sich die Möglichkeit, einen Job bzw. Teile davon durch Roboter oder Algorithmen zu ersetzen anhand von vier Dimensionen bzw. Aufgabentypen bestimmen.

1. Routineaufgaben: Aufgaben, die oft wiederholt werden und für die es viele, sehr detaillierte Vorgaben gibt.
2. Kreativaufgaben: Aufgaben, bei denen Neues probiert, Bestehendes verbessert oder Probleme gelöst werden.
3. Lernaufgaben: Auftauchen neuer Aufgaben, in die man sich erst hineindenken und einarbeiten muss.
4. Empathische Aufgaben: Aufgaben, die es erfordern, sich in andere Personen hineinzusetzen, um zu einer guten Lösung zu gelangen.

(Vereinfacht nach Tiemann 2016,

https://www.bibb.de/dokumente/pdf/AB22_Polar_Polarisierungsthese-Frey_V2.1.pdf)

Auch Sie können mit diesen Aufgabentypen grob einzuschätzen, welche Jobs in welchem Maß von Entwicklungen der Transformation betroffen sein können. [↓ Die folgende Checkliste können Sie auch im Ideenportal herunterladen](#) und anschließend ausdrucken. Auf Anfrage bei der AgenturQ erhalten Sie die Liste gerne auch als ausfüllbare Excel-Datei.

Job	Routineaufgaben	Kreativaufgaben	Lernaufgaben	Empathische Aufgaben	SUMME
	Keine = 4 Wenige = 3 Einige = 2 Viele = 1	Keine = 1 Wenige = 2 Einige = 3 Viele = 4	Keine = 1 Wenige = 2 Einige = 3 Viele = 4	Keine = 1 Wenige = 2 Einige = 3 Viele = 4	
Job 1					
Job 2					
...					
Job n					

Sie schätzen für jeden Job ein, wie häufig der jeweilige Aufgabentyp darin vorkommt. Dafür benutzen Sie Zahlen. Für Kreativ-, Lern- und empathische Aufgaben vergeben Sie eine 1, wenn solche Aufgaben gar nicht im Job vorkommen, bis hin zur 4, wenn sehr viele solcher Aufgaben im Job bearbeitet werden. Achtung: Bei den Routineaufgaben ist es genau umgekehrt. Hier bedeutet die 1, dass sehr viele Routineaufgaben erledigt werden, während die 4 bedeutet, dass (so gut wie) gar keine Routineaufgaben im Job vorkommen.

Am Ende bilden Sie einfach die Summe aller Werte.

Möglichkeit, Tätigkeiten durch Technologie zu ersetzen			
Sehr gering	Gering	Mäßig	Hoch
13-16	9-12	6-8	4-5

Je höher die Zahl, desto wahrscheinlicher ist es, dass der Job in Teilen oder als Ganzes durch Robotik oder Algorithmen ersetzt werden kann. Je niedriger die Zahl, desto unproblematischer ist das.

Bitte beachten Sie: Diese Einschätzung gibt keine Auskunft darüber, wie sehr sich Anforderungen an einen Job verändern, sondern nur über die theoretische Möglichkeit, Teile des Jobs durch Technologie zu ersetzen.

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 Formen und Unterstützungsmöglichkeiten der betrieblichen Weiterbildung.
- Wir beraten Sie zu den Möglichkeiten und Themen einer vorausschauenden Qualifizierung für die Industrie 4.0.
- Wir beraten Sie zum Vorgehen bei einer ausführlichen Erfassung der Kompetenzen von Beschäftigten – insbesondere mit Blick auf informelle Kompetenzen.

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 V
Rhein-Neckar

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_Weiterbildungsbedarf_Transformation.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

Probst, L. (2019): *Skills: From a triple loss to triple benefit for all*. pwc. Verfügbar unter: <https://bit.ly/2PkwAzy>.

Tiemann, M. (2016): *Polarisierung von Tätigkeiten in der Wirtschaft 4.0 – Fachkräftequalifikationen und Fachkräftebedarf in der digitalisierten Arbeit von morgen. Kurzexpertise im Auftrag des BMBF. Arbeitspaket 1*. Bonn: Bundesinstitut für Berufsbildung (bibb). Verfügbar unter: https://www.bibb.de/dokumente/pdf/AB22_Polar_Polarisierungsthese-Frey_V2.1.pdf

Bildnachweise

Ausgewählte-Symbole von icons8:

- Download: <https://icons8.com/icon/14100/herunterladen>
- Link: <https://icons8.com/icon/16073/link>
- Externer Link: <https://icons8.com/icon/16139/externer-link>

Alle weiteren verwendeten Bilder und Grafiken sind unter der Pixabay Lizenz oder der Pexels Lizenz zur Nutzung – auch ohne Namensnennung – freigegeben oder Eigentum der AgenturQ.

QR-Codes erstellt mit <https://www.qrcode-monkey.com/de>.



Ideenportal Qualifizierung

Weiterbildung. Anders. Gestalten.
Für Betriebsräte und Personalabteilungen

Ein Angebot der



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

Eine gemeinsame Einrichtung von:



SÜDWESTMETALL

Beirk
Baden-Württemberg



www.ideenportal-qualifizierung.de