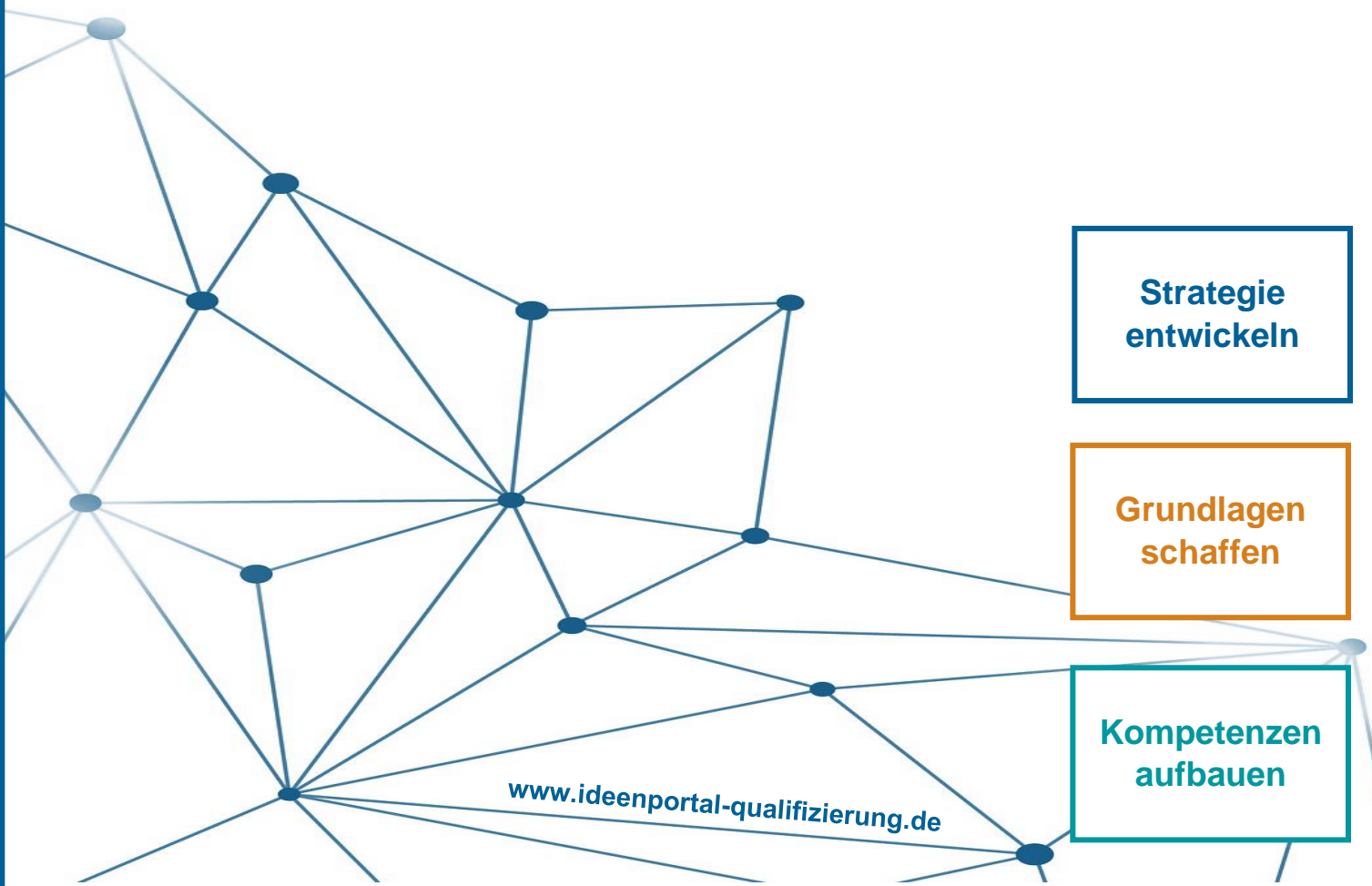




**Ideenportal Qualifizierung**  
Weiterbildung. Anders. Gestalten.  
Für Betriebsräte und Personalabteilungen

# Machen Sie sich ein Bild von den Fähigkeiten Ihrer Mitarbeitenden.



**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.

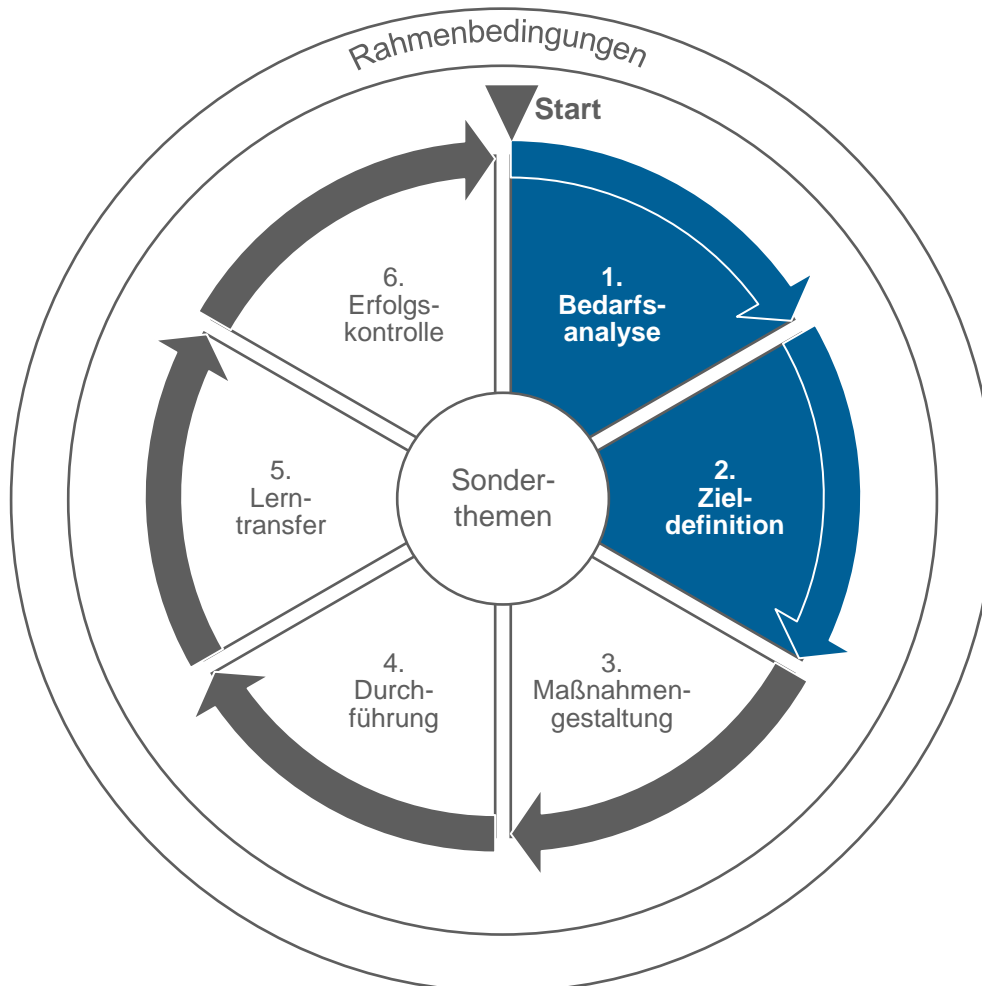
## Worauf lasse ich mich ein?

<p>Welche <b>Ziele</b> können wir erreichen?</p>		<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Wir entwickeln sachliche Kriterien, um die Fähigkeiten unserer Mitarbeitenden einzuschätzen.</li> <li>➤ Wir legen den Grundstein für eine bedarfsgerechte Weiterbildung.</li> </ul>	
<p>Welchen <b>Nutzen</b> hat das für uns?</p>		<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Wir machen sichtbar, was unsere Mitarbeitenden alles können.</li> <li>➤ Wir erkennen, wo nur Einzelne und wo ganze Gruppen Weiterbildungsbedarf haben.</li> <li>➤ Wir ermöglichen einen fairen Weiterbildungsprozess.</li> </ul>	
<p>Welche <b>Voraussetzungen</b> sollen erfüllt sein?</p>		<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Wir sind offen dafür, dass Fähigkeitsprofile erstellt werden, die Wissen und Können, aber auch Entwicklungsfelder aufzeigen.</li> <li>➤ Ein ehrlicher Meinungs austausch ist in unserem Betrieb möglich.</li> </ul>	
<p>Welche <b>Personen</b> sollen wir einbinden?</p>		<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Unsere Geschäftsleitung.</li> <li>➤ Unsere Führungskräfte.</li> <li>➤ Unsere Mitarbeitenden – auch und gerade in Form des Betriebsrates.</li> </ul>	
<p>Welcher <b>Aufwand</b> 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 <b>Umsetzung</b> 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.

## Machen Sie sich ein Bild von den Fähigkeiten Ihrer Mitarbeitenden.

### Der Inhalt im Überblick

<b>Fangen Sie mit dieser Frage an.....</b>	<b>5</b>
<b>Erstellen Sie ein Soll-Profil für Fähigkeiten.....</b>	<b>5</b>
Schritt 1: Erstellen Sie Aufgabenprofile .....	5
Schritt 2: Formulieren Sie Fähigkeiten .....	6
Schritt 3: Ermöglichen Sie die Unterscheidung von Fähigkeitsniveaus .....	6
Schritt 4: Bestimmen Sie das Wunschprofil.....	7
Schritt 5: Stellen Sie das Soll-Profil für die Weiterarbeit dar .....	8
<b>Erstellen Sie die Ist-Profile .....</b>	<b>9</b>
Schritt 1: Schätzen Sie die Fähigkeit der Mitarbeitenden ein.....	9
Schritt 2: Abstimmung der Einstufungen .....	10
<b>Vergleichen Sie Soll und Ist – Leiten Sie Weiterbildungsbedarfe ab.....</b>	<b>11</b>
Das erfahren Sie durch den Vergleich .....	11
So führen Sie den Soll-Ist-Vergleich durch.....	11
<b>Ihre nächsten Schritte.....</b>	<b>11</b>
<b>Haben Sie noch Fragen? .....</b>	<b>12</b>
<b>Unser weiterführendes Angebot für Sie .....</b>	<b>12</b>
<b>Ideenportal Qualifizierung: Die Module im Überblick .....</b>	<b>13</b>

#### **HINWEIS:**

Obwohl es in diesem Leitfaden um die Fähigkeiten Ihrer Mitarbeitenden geht, empfehlen wir zunächst die Erstellung eines sachlichen **Soll-Profiles**. **Nur mit einem solchen Ausgangspunkt können Sie unvoreingenommen herausfinden**, wo Mitarbeitende Stärken haben und wo Qualifizierungsbedarf besteht. Wir empfehlen die Nutzung der Soll-Ist-Übersicht, die im Ideenportal Qualifizierung heruntergeladen werden kann.

#### **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.

## Fangen Sie mit dieser Frage an

Die Definition und Ausarbeitung von Soll- und Ist-Profilen benötigen einige Zeit. Fragen Sie sich deshalb als Erstes:

### Wer soll die Zielgruppe sein?

Müssen es von Beginn an alle Mitarbeitenden sein? Oder genügt für den Anfang eine spezielle Gruppe?

Zum Beispiel:

- Beschäftigte an der Fertigungsstraße XY, die bald mit (kollaborativen) Robotern ausgestattet wird?
- Ihre Mitarbeitenden in der Informatik, weil Sie ihnen Anreize bieten möchten, um sie im Unternehmen zu halten?
- Un- und angelernte Beschäftigte, die Sie gezielt weiterqualifizieren möchten, damit sie zukünftig auch anspruchsvollere Aufgaben ausführen zu können?
- ...?

Definieren Sie die Beschäftigtengruppe genau. Das macht das weitere Vorgehen einfacher – und fangen Sie lieber klein an. Ein erfolgreiches Pilotprojekt kann der Einstieg für Mehr sein.

## Erstellen Sie ein Soll-Profil für Fähigkeiten

Haben Sie eine Zielgruppe ausgewählt, können Sie mit der Erstellung der Soll-Profile beginnen.

### Schritt 1: Erstellen Sie Aufgabenprofile

Ein möglicher Ausgangspunkt ist der konkrete Arbeitsprozess der Zielgruppe(n).

- Welche Aufgaben werden nacheinander erledigt? (z. B. *Umsetzen eines Fertigungsauftrages*)
- Welche Tätigkeiten umfassen die einzelnen Aufgaben? (z. B. *Absprache mit der Disposition, Organisation von Material, ...*)

**TIPP:** Nutzen Sie bestehende Prozessbeschreibungen als erste Grundlage.

- Die Untergliederung hilft, später Schulungsbedarfe genau festzulegen.
- Binden Sie betriebliche Experten ein – zumindest zur Überprüfung des definierten Aufgabenprofils. Passt es zum Alltag, wie er erlebt wird?

Eine detaillierte Beschreibung, wie Sie die Aufgabenprofile erstellen können, finden Sie auch

- im Leitfaden [Erstellen Sie mithilfe von Arbeitsaufgaben Weiterbildungsprofile](#) und
- ausführlicher im [Leitfaden 2 aus dem Projekt wap der AgenturQ](#).

Der Prozess dauert länger. Der Aufwand lohnt sich aber, da Sie dafür genauere Ergebnisse erhalten.

Ein weniger umfassender Ansatz, z. B. nur mit dem Personalwesen, dem Betriebsrat und den Führungskräften, ist möglich. Dann entsteht aber eine größere Entfernung vom tatsächlichen Alltagsgeschehen.



## Schritt 2: Formulieren Sie Fähigkeiten

Das Soll-Profil beschreibt Fähigkeiten. Es geht nicht um Aufgaben- oder Tätigkeitsbeschreibungen. Deshalb müssen Sie die im Schritt 1 definierten Aufgaben neu formulieren.

Das ist einfach. Normalerweise reicht die Ergänzung „kann durchgeführt werden“.

Beispiel: „Die Absprache mit der Disposition kann durchgeführt werden.“ Andere Tätigkeiten erfordern teilweise andere Ergänzungen z. B. „Das Material kann organisiert werden“.

Wichtige Grundregeln für die Formulierung der Fähigkeiten sind:

- **Formulieren Sie positiv.**  
(„kann durchgeführt werden“ statt „kann nicht durchgeführt werden“)
- **Bewerten Sie nicht.**  
(neutral statt z. B. „kann sehr gut durchgeführt werden“)
- **Beschreiben Sie konkretes Verhalten.**  
(„Die Absprache mit der Disposition kann durchgeführt werden“ statt „Die Vorbereitung zur Fertigung kann durchgeführt werden“)
- **Beschreiben Sie Kenntnisse, Fähigkeiten, Fertigkeiten.**  
(„Die Vorschriften zur zollgerechten Verpackung der Ware sind bekannt“ statt „Die Person ist motiviert“)

## Schritt 3: Ermöglichen Sie die Unterscheidung von Fähigkeitsniveaus

Um zu bestimmen, wie gut Beschäftigte eine Tätigkeit beherrschen (d. h. wie umfangreich eine Fähigkeit ist), brauchen Sie verschiedene Ausprägungsstufen.

Mit zwei Stufen gibt es nur das „Können“ und „Nichtkönnen“. Besser sind daher z. B. vier Stufen:

- 1 – Entspricht **gar nicht** dem geforderten Niveau: Die Fähigkeit wurde noch nicht erlernt/Anfängerin oder Anfänger.
- 2 – Entspricht **eher nicht** dem geforderten Niveau: Unterstützung ist nötig, die Aufgabe kann entlang klarer Regeln selbstständig durchgeführt werden.
- 3 – Entspricht **überwiegend** dem geforderten Niveau: Zusammenhänge wurden verstanden; Überblickswissen ermöglicht die Bearbeitung von Routinetätigkeiten, die auch komplexer sein können und bei denen Probleme auftreten können.
- 4 – Entspricht **vollkommen** dem geforderten Niveau: Die Aufgabe wird auf Expertenniveau bearbeitet, die Person hat ein Verständnis der Zusammenhänge von Prozessen und Abläufen sowie Detailwissen. Unvorhersehbare, nicht planbare Aufgaben können gelöst werden.

Nur wenn Sie wissen, auf welcher dieser Stufen Beschäftigte mit ihrer Fähigkeit stehen, können Sie gezielte Angebote zur Weiterbildung unterbreiten, die auch in der Schwierigkeit angemessen sind.

#### Schritt 4: Bestimmen Sie das Wunschprofil

Mit den bislang erarbeiteten Informationen kann in einem Workshop oder einer sonstigen Besprechung das eigentliche Soll-Profil erstellt werden.

Die **Kernfrage**, die Sie in diesem Schritt beantworten, lautet: **In welcher Ausprägungsstufe sollen unsere Beschäftigten eine Fähigkeit mindestens besitzen?**

**Wichtig:** Denken Sie auch an Entwicklungen in der nahen Zukunft. Welche Aufgaben kommen in Zukunft hinzu? Wie verändert sich der Anspruch an die Qualität der Arbeit?

Je nach Umfang und Menge der Aufgabenprofile, die Sie betrachten wollen, genügt dafür ein **Termin von drei bis vier Stunden**. Nehmen Sie sich diese Zeit. Ihr Ergebnis wird sonst so unzuverlässig, dass Sie möglicherweise mehr Schaden anrichten, als Gutes zu bewirken.

**Teilnehmende:** Führungskräfte und Fachexperten (z. B. Meister, langjährige Mitarbeitende usw.) der ausgewählten Bereiche sowie der Betriebsrat (beachten Sie das

[Betriebsverfassungsgesetz §§ 96-98](#)).

Und so können Sie den Termin gestalten:

	Thema	Dauer
<b>1</b>	<b>Begrüßen Sie die Teilnehmenden.</b>	
	Kurze Klärung „Was ist das Ziel des Termins?“ und „Warum machen wir das?“.	5 min
<b>2</b>	<b>Stellen Sie die relevanten Aufgabenprofile vor.</b>	
	Wie ausführlich Sie die Aufgabenprofile vorstellen sollten, hängt vor allem davon ab, welche Vorkenntnisse die Teilnehmenden haben. Sind die Profile bekannt bzw. wurden sie gemeinsam erarbeitet, können Sie diesen Teil sehr kurz halten.	15-30 min
<b>3</b>	<b>Erstellen Sie das Wunschprofil.</b>	
	<b>Teil 1:</b> Die Teilnehmenden bestimmen für sich, soweit möglich, das Soll-Profil. Stellen Sie dafür eine entsprechende Vorlage mit Beispiel bereit ↓ <a href="#">Soll-Ist-Übersicht: Kompetenzen in einem Tätigkeitsprofil</a> . Sie erhalten diese Übersicht auf Wunsch auch als Excel-Datei.	15 min
	<b>Teil 2:</b> Bilden Sie nun Paare. Diese gleichen ihre Soll-Profile miteinander ab. Sie halten Gemeinsamkeiten fest und besprechen Unterschiede. Für die Unterschiede versuchen Sie, eine gemeinsame Lösung zu finden.	30 min
	<b>Teil 3:</b> Jeweils zwei Paare gehen in einer Vierergruppe zusammen. Das Vorgehen aus Schritt 2 wird wiederholt.	60 min
	<b>Teil 4:</b> Die im Schritt 3 erarbeiteten Soll-Profile werden in der gesamten Gruppe vorgestellt und besprochen. Die Gruppe einigt sich auf ein abschließendes Profil.	60 min
<b>4</b>	<b>Schließen Sie den Workshop ab.</b>	
	Kurze Erläuterung des weiteren Vorgehens und Dank für die Teilnahme.	5 min

### Schritt 5: Stellen Sie das Soll-Profil für die Weiterarbeit dar

Mit der [↓ Soll-Ist-Übersicht](#) aus dem Ideenportal haben Sie idealerweise schon im Schritt 4 gearbeitet. Dann müssen Sie die Ergebnisse nur noch übertragen.

Ansonsten ermöglicht Ihnen diese Datei die einfache Abbildung des Soll-Profiles.

Beispielsweise können Sie diese Form nutzen, um Profile Ihrer Mitarbeitenden **direkt mit dem Soll-Profil abzugleichen**. So können **Qualifizierungsbedarfe rasch erkannt** werden.

Bewertungsskala:			
1	Entspricht <b>gar nicht</b> dem geforderten Niveau.		
2	Entspricht <b>eher nicht</b> dem geforderten Niveau.		
3	Entspricht <b>überwiegend</b> dem geforderten Niveau.		
4	Entspricht <b>vollkommen</b> dem geforderten Niveau.		

1. Arbeitsaufgabe (beispielhaft): <i>Umsetzen von Fertigungsaufträgen</i>		Soll	Steffen Schmid
		-	891-325
a	<i>Die Absprache mit der Disposition kann geführt werden.</i>		
b	<i>Notwendige Dokumente bzw. Informationen, um die Typenumstellung durchzuführen, sind bekannt.</i>		
c	<i>Die Typenumstellung kann durchgeführt werden.</i>		
d	<i>Das benötigte Material kann organisiert werden.</i>		
e	<i>Die richtigen Informationen werden an das Prüfpersonal weitergegeben.</i>		

Oder Sie nutzen diese Form, um für alle oder ausgewählte Mitarbeitende individuell die **Entwicklung der Fähigkeiten über mehrere Zeitpunkte** im Blick zu behalten. Durch dieses Vorgehen können Sie erkennen, welche Mitarbeitenden möglicherweise zusätzliche Unterstützung benötigen.

Bewertungsskala:													
1	Entspricht <b>gar nicht</b> dem geforderten Niveau.												
2	Entspricht <b>eher nicht</b> dem geforderten Niveau.												
3	Entspricht <b>überwiegend</b> dem geforderten Niveau.												
4	Entspricht <b>vollkommen</b> dem geforderten Niveau.												

1. Arbeitsaufgabe (beispielhaft): <i>Umsetzen von Fertigungsaufträgen</i>		Sollprofil				Erstbewertung				Zeitpunkt 1				Zeitpunkt 2			
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
a	<i>Die Absprache mit der Disposition kann geführt werden.</i>				x				x				x				
b	<i>Notwendige Dokumente bzw. Informationen, um die Typenumstellung durchzuführen, sind bekannt.</i>			x				x					x				
c	<i>Die Typenumstellung kann durchgeführt werden.</i>				x			x					x				
d	<i>Das benötigte Material kann organisiert werden.</i>				x			x					x				
e	<i>Die richtigen Informationen werden an das Prüfpersonal weitergegeben.</i>			x				x					x				

In jedem Fall kann das erarbeitete Soll-Profil für die Weiterarbeit und für weitere Projekte genutzt werden.

#### Wichtig!

Die Erstellung und die Verwendung der Soll-Profile als Grundlage für die Feststellung von Weiterbildungsbedarf sollten Sie **in jedem Fall mit dem Betriebsrat absprechen** (§96 Betriebsverfassungsgesetz sowie §3.2 Tarifvertrag zur Qualifizierung (kurz: TV-Quali). Im Idealfall ist der Betriebsrat von Beginn an in die Erarbeitung eingebunden.

Beachten Sie für die weitere Nutzung außerdem §3.1 TV-Quali.



## Erstellen Sie die Ist-Profile

### Schritt 1: Schätzen Sie die Fähigkeit der Mitarbeitenden ein

Um die Fähigkeiten eines Mitarbeitenden einschätzen zu können, gibt es verschiedene Ansätze. Die Grundfrage dabei ist: **Wer nimmt die Einschätzung des Ist-Standes vor?**

Es ist möglich, dass dies nur die Führungskraft oder die Personalabteilung tut. So wird die Meinung der Mitarbeitenden vernachlässigt. Schätzt sich der Mitarbeitende aber nur selbst ein, so wird die Sicht von außen auf den Mitarbeitenden vernachlässigt.

Wir empfehlen eine **Kombination aus Selbst- und Fremdeinschätzung**. Dabei sind alle Personen eingebunden, die die abgeleiteten Qualifizierungsmaßnahmen mittragen müssen. Damit steigt die Wahrscheinlichkeit, dass ein Erfolg erzielt wird und sich die Vorarbeit gelohnt hat.



<b>Vorgehen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Beschäftigte und Führungskräfte schätzen die Fähigkeiten ein. Das heißt, beide füllen ein Profil aus – ohne sich abzustimmen.</li> <li>➤ Beide gehen anschließend ins Gespräch und einigen sich auf ein gemeinsames Profil.</li> <li>➤ Dieses Profil wird an die Personal- oder Weiterbildungsabteilung weitergegeben.</li> </ul>
<b>Nachteile</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Insgesamt etwas höherer Aufwand als eine reine Selbst- oder Fremdeinschätzung.</li> <li>➤ Höhere Gefahr von direkten Konflikten (zwischen Beschäftigten und Vorgesetzten).</li> </ul>
<b>Vorteile</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Mitarbeitende haben die Möglichkeit zur Mitsprache.</li> <li>➤ Mitarbeitende werden dazu angeregt, über sich selbst nachzudenken.</li> <li>➤ Fördert den Dialog zwischen Mitarbeitenden und (direkten) Vorgesetzten.</li> <li>➤ Das Gespräch kann als Qualifizierungsgespräch gemäß <a href="#">§ 3.1 TV-Quali</a> gelten.</li> <li>➤ Hohe Akzeptanz des Ergebnisses auf beiden Seiten.</li> <li>➤ Hohe Genauigkeit des Profils dank beider Sichtweisen.</li> </ul>

Passt dieses Vorgehen für Sie und Ihr Unternehmen? Das hängt auch von Ihren betrieblichen Gegebenheiten und Ihren bisherigen Arbeitsweisen ab.

Das Vorgehen können Sie problemlos daran anpassen. Wenn Sie dafür Unterstützung wünschen, melden Sie sich einfach bei der AgenturQ.

**Selbsteinschätzung:**

Die Beschäftigten denken über ihre eigenen Stärken nach. Sie haben die Möglichkeit zur Vorbereitung und werden damit nicht komplett von einer Fremdbewertung überrascht. So gewinnen Sie auch Zustimmung für den weiteren Prozess.

**Fremdeinschätzung:**

Wichtig ist, dass sie durch eine Person vorgenommen wird, die die Alltagsarbeit der Mitarbeitenden kennt. Das wird häufig die/der direkte Vorgesetzte sein.

**HINWEIS:** Bedenken Sie die Führungsspannen in Ihrem Betrieb. Hat eine Führungskraft sehr viele Mitarbeitende unter sich, wird die Einschätzung schnell zur (zeitlichen) Überforderung. Außerdem entstehen Ungenauigkeiten, da das Wissen um die tatsächliche Qualifikation fehlt oder nur bruchstückhaft vorhanden ist. Kann jemand anders übernehmen?

Eine weitere Einschätzung durch Kolleginnen oder Kollegen (vgl. [↗ 360-Grad-Feedback](#)) ist möglich. Zwingende (!) Voraussetzungen dafür sind Vertrauen, gegenseitige Wertschätzung und Ehrlichkeit.

**Wichtig!**

1. Teilen Sie den Beschäftigten mit, dass eine niedrige Einschätzung von Fähigkeiten keine negativen Folgen (Versetzung, Kündigung, ...) haben wird.
2. Die Person(en), die das Profil für die Einschätzung ausfüllen, brauchen dafür vielleicht eine knappe Anleitung. Erklären Sie auch, wie die verschiedenen Fähigkeitsstufen (siehe oben) zu verstehen sind.

**Schritt 2: Abstimmung der Einstufungen**

Im Rahmen eines Gesprächs wie

- dem Mitarbeitergespräch oder
- dem Qualifizierungsgespräch gemäß [§ 3.1 des TV-Quali](#).

werden die verschiedenen Einschätzungen verglichen.

- Wo gibt es Übereinstimmungen, wo Unterschiede?
- Bringen Sie die unterschiedlichen Auffassungen zur Sprache.
- Versuchen Sie, die Gründe für die Unterschiede zu finden und zu verstehen.
- Legen Sie gemeinsam eine für beide Seiten tragbare Einstufung fest.

Hier noch mal der **HINWEIS:** Die Beschränkung auf eine Fremdeinschätzung durch die Führungskraft ist möglich. Das birgt aber das Risiko, dass Mitarbeitende die Rückmeldung vollständig ablehnen – genauso wie die daraus abgeleiteten (Weiterbildungs-)Maßnahmen.

## Vergleichen Sie Soll und Ist – Leiten Sie Weiterbildungsbedarfe ab

Wenn Sie die Fähigkeitsprofile erfasst haben, haben Sie eine recht genaue und belastbare Grundlage, um zu bestimmen, wo Mitarbeitende (dringenden) Weiterbildungsbedarf haben.

### Das erfahren Sie durch den Vergleich

Die Gegenüberstellung des Soll-Profiles mit den individuellen Ist-Profilen zeigt Ihnen:

- An welcher Stelle bei welchem Mitarbeitenden Qualifizierungsbedarf besteht.
- An welchen Stellen ganze Gruppen/Abteilungen/... Qualifizierungsbedarf haben.
- Welche Ihrer Mitarbeitenden interne Kompetenzträger/innen oder Experten/Expertinnen sind.

Mit diesem Wissen können Sie:

- Weiterbildungen **individuell gestalten** und so Wirksamkeit und Akzeptanz erhöhen.
- Weiterbildungsbedarf **priorisieren**: Gibt es Kenntnislücken bei einem entscheidenden Prozessschritt? Gibt es große Gruppen, die Schulungsbedarf haben?
- Der Geschäftsleitung **faktenorientiert Auskunft geben**.
- Lerntandems **bilden** (Mitarbeitende mit unterschiedlichen Stärken arbeiten zusammen und bringen sich gegenseitig etwas bei).

Im Idealfall können Sie so mit gezielter Weiterbildung zu mehr Produktivität, höherer Qualität und mehr Zufriedenheit bei den Beschäftigten beitragen.

### So führen Sie den Soll-Ist-Vergleich durch

- Als drei- bis vierstündigen Workshop mit oder ohne externe Moderation, wenn es vor allem um das Erkennen von Mustern in den Fähigkeitsprofilen geht.
- Als Besprechung in einem Lenkungskreis, im Qualifizierungsausschuss o. Ä.
- Im Rahmen einer weiter angelegten Diskussion zum Thema Weiterbildung in Ihrem Betrieb.

Die Möglichkeiten sind vielfältig und sollten auf Ihren Bedarf abgestimmt sein. Das gilt genauso für das konkrete Vorgehen während des Termins.

Sprechen Sie uns doch einfach an. Wir unterstützen Sie gerne bei der Gestaltung einer Lösung, die genau zu Ihren Bedürfnissen passt.

### Ihre nächsten Schritte

Nachdem Sie Weiterbildungsbedarfe festgestellt haben, geht es darum, konkrete Maßnahmen zu gestalten und durchzuführen. Im Ideenportal finden Sie auch dazu zahlreiche Impulse, beispielsweise in diesen Leitfäden:

- [!\[\]\(00e558ce89be4dcec517713b4394e0f1\_img.jpg\) Erstellen Sie mit Arbeitsaufgaben Weiterbildungsprofile.](#)
- [!\[\]\(f748e2d4deb80241a4b835dd7227a725\_img.jpg\) Geben Sie dem Austausch und der Beratung unter Kollegen eine Form.](#)
- [!\[\]\(8053a714426ba3ea439d630e127e8882\_img.jpg\) Gestalten Sie kurze Lerneinheiten ansprechend und wirksam.](#)

Vielleicht müssen Sie zuerst noch Überzeugungsarbeit bei Führungskräften und Mitarbeitenden leisten?

- [!\[\]\(f27fcb70c1e5b985e115fc4716d86ff2\_img.jpg\) Überzeugen Sie Führungskräfte im direkten Gespräch.](#)

## 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 Erfassung von Fähigkeiten und unterbreiten gerne auch Vorschläge für einen schlankeren Prozess.
- Wir beraten Sie zum Erkennen von Fähigkeiten, die außerhalb der Schul- und Berufsbildung erworben wurden.
- Wir beraten zu konkreten Möglichkeiten der Qualifizierung – z. B. im Anschluss an den Soll-Ist-Vergleich.

## 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.

---

### AgenturQ

Lindenspürstraße 32  
70176 Stuttgart

[www.agenturq.de](http://www.agenturq.de)

### Ihr Ansprechpartner:



Matthias Binder



0711/3659188-12



01520/2850907



[binder@agenturq.de](mailto:binder@agenturq.de)



Eine gemeinsame Einrichtung von:



**SÜDWESTMETALL**

Bezirk  
Baden-Württemberg

---

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](http://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\\_Faehigkeiten\\_erkennen.pdf](https://www.agenturq.de/wp-content/uploads/IPQ_Faehigkeiten_erkennen.pdf)

oder über den Pfad:

### Strategie entwickeln

- ▷ Wo haben wir Bedarf für Weiterbildung und welchen?
- ▷ Welchen Weiterbildungsbedarf haben unsere Mitarbeitenden?

## 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](mailto:info@agenturq.de)

[www.agenturq.de](http://www.agenturq.de)

Stand: August 2019

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 [binder@agenturq.de](mailto:binder@agenturq.de).

### Quellenangaben

Leitfaden 2 zum Projekt wap der AgenturQ. Verfügbar unter:

<https://www.agenturq.de/wp-content/uploads/heft2.pdf>

Leitfaden 5 zum Projekt wap der AgenturQ. Verfügbar unter:

[https://www.agenturq.de/wp-content/uploads/091215\\_heft05.pdf](https://www.agenturq.de/wp-content/uploads/091215_heft05.pdf)

Praxis-Leitfaden zum Projekt GRiW der AgenturQ. Verfügbar unter:

[https://www.agenturq.de/wp-content/uploads/Brosch%C3%BCre\\_Druckversion.pdf](https://www.agenturq.de/wp-content/uploads/Brosch%C3%BCre_Druckversion.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**

Bezirk  
Baden-Württemberg



[www.ideenportal-qualifizierung.de](http://www.ideenportal-qualifizierung.de)