



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

**Unterstützen Sie
Führungskräfte dabei,
Weiterbildung zu
ermöglichen.**



**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.

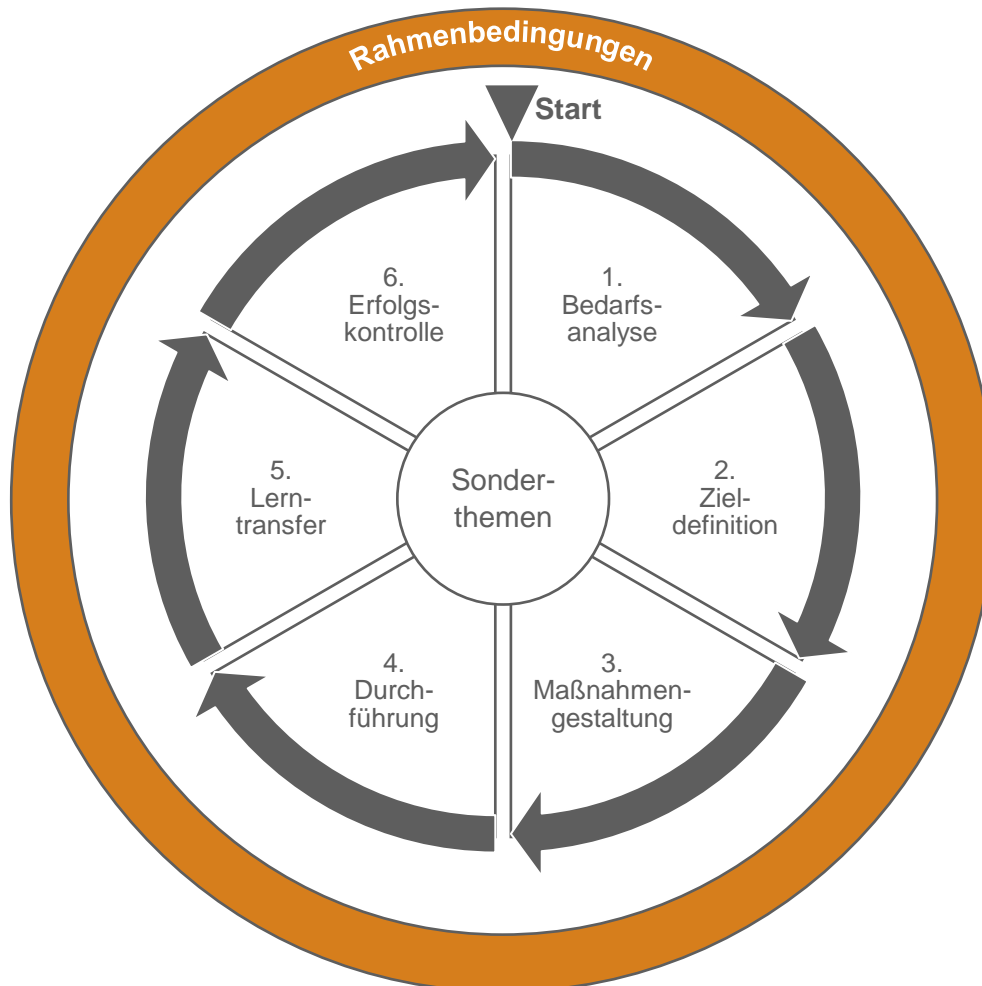
Worauf lasse ich mich ein?

- | | | | |
|---|--|--|---------------------|
| <p>Welche Ziele können wir erreichen?</p> | | <ul style="list-style-type: none"> ➤ Wir verstehen besser, welche Position die Führungskräfte mit Blick auf die Weiterbildung einnehmen. ➤ Wir entlasten Führungskräfte beim Thema Weiterbildung. ➤ Wir reflektieren unsere Weiterbildungsprozesse. | |
| <p>Welchen Nutzen hat das für uns?</p> | | <ul style="list-style-type: none"> ➤ Wir entlasten Führungskräfte und schaffen so mehr Offenheit für das Thema Weiterbildung. ➤ Wir verbessern den Weiterbildungsprozess an der Schnittstelle zu den Führungskräften. | |
| <p>Welche Voraussetzungen sollen erfüllt sein?</p> | | <ul style="list-style-type: none"> ➤ Wir sind bereit, für eine lebendigere Weiterbildungskultur im Betrieb in Vorleistung zu gehen. ➤ Wir sind bereit, die Sorgen und Nöte der Führungskräfte ernst zu nehmen und darauf zu reagieren. | |
| <p>Welche Personen sollen wir einbinden?</p> | | <ul style="list-style-type: none"> ➤ Die Führungskräfte selbst. ➤ 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.

Unterstützen Sie Führungskräfte dabei, Weiterbildung zu ermöglichen.

Der Inhalt im Überblick

Warum ist eine aktive Begleitung sinnvoll?	5
Strategie 1: Verstehen Sie die Bedarfe der Führungskraft	5
Strategie 2: Minimieren Sie Den Verwaltungsaufwand	5
Strategie 3: Informieren und beraten	6
1. Häufig gestellte Fragen	6
2. Lösungsideen bekannt machen	7
3. Kurzinformationen	7
4. Situationsberichte	8
5. Lernbegleitung/Weiterbildungsbotschafter/innen	8
6. Qualifizierungsmaßnahmen	9
7. Selbstreflexion anregen	9
8. Ansprechpartner bestimmen	9
Was sind die nächsten Schritte?	10
Leitfragen für die Selbstreflexion der Führungskraft	11
Haben Sie noch Fragen?	13
Unser weiterführendes Angebot für Sie	13
Ideenportal Qualifizierung: Die Module im Überblick	14

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.

Warum ist eine aktive Begleitung sinnvoll?

Die Führungskraft hat eine wesentliche Rolle in der Weiterbildung.

- Sie bespricht im Qualifizierungsgespräch ([Tarifvertrag zur Qualifizierung § 3.1](#)) die Bedarfe und Möglichkeiten zur Weiterbildung mit den Mitarbeitenden.
- Sie fördert Mitarbeitende und ist mit dafür verantwortlich, dass Weiterbildungen durchgeführt werden und die Beschäftigten auch daran teilnehmen.
- Sie genehmigt in der Regel die Teilnahme an Weiterbildungen und entscheidet über Zuschüsse und Freistellung.
- Sie trägt Mitverantwortung dafür, wie weit Gelerntes im Betrieb umgesetzt wird.

Dieses erhebliche Maß an Verantwortung – zusätzlich zu den vielen weiteren Führungsaufgaben – verdient Unterstützung. Oft genug hat die Führungskraft schließlich selbst kein Fachwissen im Bereich Weiterbildung.

Strategie 1: Verstehen Sie die Bedarfe der Führungskraft

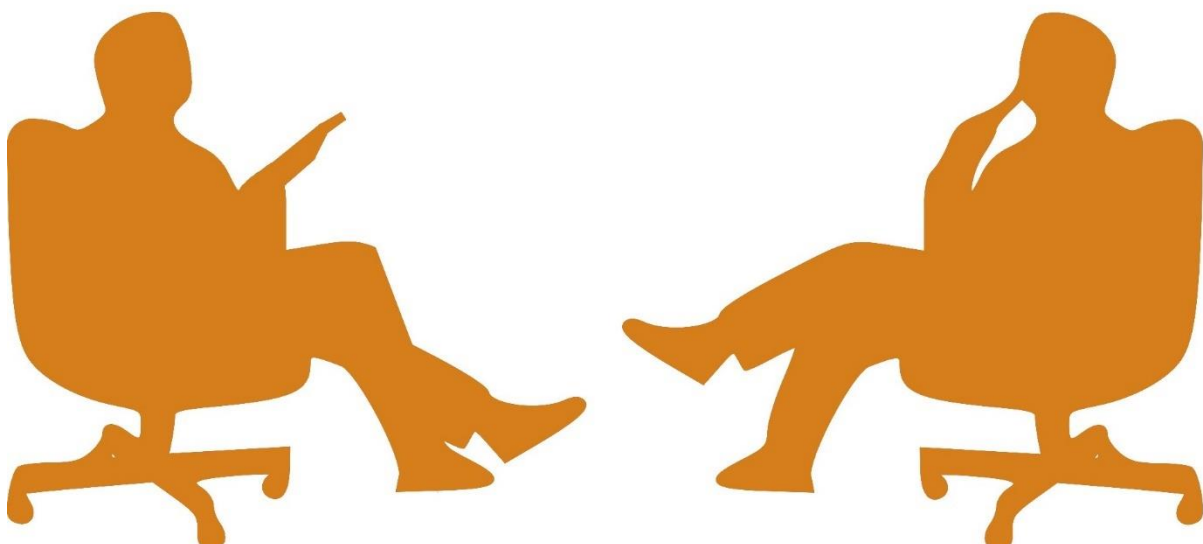
Als Personalabteilung bzw. Betriebsrat können Sie nur dann hilfreiche Unterstützung anbieten, wenn Sie verstehen, was Ihre Führungskräfte momentan beschäftigt.

Suchen Sie das Gespräch mit den Führungskräften und **stellen Sie Fragen** wie z. B.:

- Vor welchen Herausforderungen und Problemen stehen Sie aktuell?
- Wie viel Zeit bleibt Ihnen, sich um die Weiterbildung für die Mitarbeitenden zu kümmern?
- Was verhindert, dass mehr Zeit dafür verwendet wird?
- Wie kann das geändert werden? Was muss dazukommen/verschwinden?
- Was brauchen Sie dafür (von uns)?

Mit echtem Interesse an den Antworten bauen Sie Vertrauen auf, vor allem, wenn Sie die Ergebnisse in Ihrer Weiterbildungsarbeit berücksichtigen. So entsteht auch mehr Offenheit für das Thema Weiterbildung.

Wie Sie ein Gespräch mit einer Führungskraft gestalten können, lesen Sie z. B. im Leitfaden [Überzeugen Sie Führungskräfte im direkten Gespräch](#).



Strategie 2: Minimieren Sie Den Verwaltungsaufwand

Nehmen Sie sich doch mal die Zeit und schauen Sie sich Ihre Weiterbildungsprozesse an:

- Wie viel Aufwand hat die Führungskraft damit?
- Wie oft geht ein und dieselbe Angelegenheit über ihren Tisch?
- Wie schwierig ist es, anhand von Stichworten Unterlagen im Intranet zu finden? (Eine Führungskraft kennt den Pfad zu Seiten/Dokumenten nicht unbedingt so gut wie Sie!)
- ...

Weiterbildung darf für die Führungskräfte nicht vor allem ein Verwaltungsakt mit viel Sucherei, Zeitaufwand und Kosten sein. Erst wenn das erreicht ist, können Sie (wirklich) darüber sprechen, Weiterbildung zu verstärken und mehr Mitarbeitenden zugänglich zu machen. Indem Sie die Sorgen und Kritik der Vorgesetzten ernst nehmen und **Prozesse einfach halten**, unterstützen Sie die Führungskräfte schon in hohem Maße.

Strategie 3: Informieren und beraten

Im Betrieb sind Personalabteilung und Betriebsrat oft zentrale Ansprechpartner beim Thema Weiterbildung. Beide sollten sich deshalb als Partnerin bzw. Partner **für Mitarbeitende genauso wie für Führungskräfte** verstehen.

Hier finden Sie acht Ideen, um Führungskräfte in der Weiterbildungsarbeit zu unterstützen:

<p>1. Häufig gestellte Fragen</p> 	<p>2. Lösungsideen bekannt machen</p> 	<p>3. Kurzinformationen</p> 	<p>4. Situationsberichte</p> 
<p>5. Lernbegleitung</p> 	<p>6. Qualifizierung</p> 	<p>7. Selbstreflexion</p> 	<p>8. Ansprechpartner bestimmen</p> 

1. Häufig gestellte Fragen

Bestimmt gibt es Fragen, Kritik und Bemerkungen, die Sie immer wieder von den Führungskräften hören. Oder Sie haben Informationen, die alle Vorgesetzten haben sollten.

Dann denken Sie doch einmal über ein kurzes, höchstens zweiseitiges Dokument nach, das alle diese Fragen mit den passenden Antworten und Kontaktmöglichkeiten enthält. Das entlastet Sie und die Führungskräfte. Die wissen nämlich in Zukunft sofort, wo sie Antworten auf wichtige Fragen finden und wer ihnen bei Fragen weiterhelfen kann.

Kein lästiges Herumtelefonieren, E-Mail-Ping-Pong, Verweisen und Warten mehr. Stattdessen: Eine Seite, ein Blatt Papier mit den wichtigsten Informationen rund um Weiterbildung.



2. Lösungsideen bekannt machen

Oft treten Herausforderungen nicht zum ersten Mal auf, sondern wurden an anderer Stelle im Betrieb schon mal kreativ gelöst. Der Austausch unter Führungskräften kann deshalb sehr wertvoll sein. Diesen Austausch können Sie auf vielfältige Art ermöglichen:

- Ein eigenes, geschütztes **Forum im Intranet oder im sozialen Netzwerk** des Betriebes. Hier müssen Sie wahrscheinlich stark in Vorleistung gehen und zur Nutzung motivieren.
- Ein **Treffen von Führungskräften** – viertel- oder halbjährlich – bei dem sie sich über Weiterbildungs Herausforderungen und die gefundenen Lösungen austauschen können.
- Ein **zentraler Ansprechpartner** (z. B. in der Personalabteilung oder im Betriebsrat), der Lösungsbeispiele im Kopf hat oder schnell findet und, im Sinne eines **Netzwerkers**, die Kontakte zwischen Führungskräften herstellt.
- Ein **Newsletter**. Sie versenden regelmäßig oder unregelmäßig kurze Beschreibungen der Lösungsansätze (Inhalte sind z. B.: Was war das Problem? Wie wurde es gelöst? Wie gut hat die Lösung funktioniert? Wo gab es Verbesserungsbedarf?)
- ...

3. Kurzinformationen

Um Weiterbildungsbedarfe passend einzuschätzen und Qualifizierungsgespräche angemessen zu führen, muss die Führungskraft über aktuelle Entwicklungen und Angebote Bescheid wissen. Was bedeutet das für Sie als Personalabteilung und Betriebsrat?

Erstens: Zeigen Sie den Führungskräften **Entwicklungen auf, die Auswirkungen auf die Weiterbildung haben** können oder müssen.

- Wird eine neue Technologie eingeführt?
- Werden Unternehmensstrukturen angepasst?
- Welche Bedeutung hat Digitalisierung/Industrie 4.0/E-Mobilität/... für den Betrieb?
- Welche [Qualifikationsanforderungen](#) entstehen im Betrieb zukünftig?
- ...

Stellen Sie zu jedem Thema eindeutig dar, was das für den Weiterbildungsbedarf im Betrieb heißt.

Zweitens: **Machen Sie Weiterbildungsangebote und -möglichkeiten bekannt** und heben Sie Neuerungen hervor. Die Führungskräfte sind immer auf dem neuesten Stand und können die ganze Bandbreite der betrieblichen Weiterbildung anwenden bzw. anbieten.

Drittens: **Halten Sie den** (zusätzlichen) **Zeitaufwand** für die Führungskräfte **gering**. Vermitteln Sie die Informationen z. B. in bereits eingeführten Führungskräfterunden oder ähnlichen Veranstaltungen. Oder bieten Sie kurze (15 bis 30 Minuten) Telefonkonferenzen oder Webinare an, in die sich Interessierte direkt vom Arbeitsplatz aus einwählen können.

Mit diesen Schritten verankern Sie Weiterbildung im Bewusstsein der Führungskräfte. Gleichzeitig ermöglichen Sie den schnellen und einfachen Zugriff auf aktuelle Informationen.

4. Situationsberichte

Gibt es regelmäßig Berichte zur produzierten Stückzahl und zur Ausschussquote? Zur Maschinenauslastung und zur Häufigkeit von Ausfällen? Ja? Und zu geplanten und abgeschlossenen Weiterbildungsmaßnahmen? Zur Weiterbildungsbeteiligung in der Abteilung? Nein?

Vielleicht können Sie aus Ihrem IT-System die notwendigen Daten ziehen. Ist das der Fall, dann bieten Sie den Vorgesetzten auch einen Bericht schwarz auf weiß. Geht das nicht, geben Sie Ihren Führungskräften zumindest mündlich einen Überblick über die Weiterbildungssituation:

- Wie viele Beschäftigte haben in der Gruppe/Abteilung/... an Weiterbildungen teilgenommen?
- Welchen Umfang hatten die Weiterbildungen?
- Zu welchen Themen haben sich die Beschäftigten weitergebildet?
- Wie zufrieden waren die Mitarbeitenden mit den Weiterbildungen?
- Wie weit ist das Weiterbildungsbudget ausgeschöpft?
- Im Vergleich zu anderen Abteilungen oder zum Betrieb als Ganzes: Wie ist die Situation einzuschätzen? Wird mehr oder weniger gemacht?

Zeigen Sie den Führungskräften auf, wo sie schon gut unterwegs sind und wo noch Handlungsbedarf besteht. Weisen Sie auf Weiterbildungsthemen hin, die die Führungskraft zukunftsorientiert beachten sollte.

Die Führungskraft kennt dann die Weiterbildungssituation in ihrem Verantwortungsbereich. Das bedeutet, sie kann Weiterbildung systematischer angehen.

Wichtig: Lassen Sie Führungskräfte nicht alleine mit einem Bericht. Helfen Sie bei der Einordnung der Ergebnisse und bei der Bestimmung weiterer Maßnahmen. Nur wenn Handlungen abgeleitet werden, werden die Berichte mehr als „Papiertiger“.

Übrigens: Die Weiterbildungssituation in Ihrem Betrieb können Sie z. B. mit dem [AQ-Monitor](#) prüfen.

5. Lernbegleitung/Weiterbildungsbotschafter/innen

Die Führungskräfte stehen oft unter einem hohen zeitlichen Druck und sind mit einer Vielzahl wichtiger und dringender Aufgaben konfrontiert. Eine interne Lernbegleitung kann zentrale Aufgaben der Weiterbildungsförderung übernehmen und Führungskräfte so entlasten.

- Sie fördert und unterstützt die Mitarbeitenden bei einer Weiterbildung.
- Sie zeigt die Wichtigkeit und Möglichkeiten von Weiterbildung auf.
- Sie informiert die Führungskraft sowie die Personalabteilung und den Betriebsrat über Weiterbildungswünsche und -bedarfe der Belegschaft.
- ...

Mehr Details zu den Aufgaben und der Qualifizierung von Lernbegleiterinnen und Lernbegleitern lesen Sie im Leitfaden [Unterstützen Sie Lernen: Bilden Sie Mitarbeitende zur Lernbegleitung weiter](#).

6. Qualifizierungsmaßnahmen

Damit Vorgesetzte gute Weiterbildungsarbeit leisten können, brauchen Sie die notwendige Qualifikation. Sie müssen lernen, wie sie vorgehen können und worauf sie achten müssen. Sehen Sie in Ihrem Betrieb dazu erhebliche Handlungsbedarfe, kann eine Schulung der Führungskräfte zu folgenden Themen angemessen sein:

- Theorie zur Weiterbildung
- Übungen: Gesprächsführung, Motivation, ...
- Zeit für Reflexion

Verordnen Sie eine solche Schulung nicht als Strafe, sondern bieten Sie sie als (freiwillige?) Chance zur Weiterbildung an. Wenn Sie bei der Gestaltung der Maßnahme Unterstützung wünschen, wenden Sie sich gerne an die AgenturQ.

7. Selbstreflexion anregen

Die Selbstreflexion zur Weiterbildungsarbeit hat verschiedene Vorteile:

- Die Führungskraft erkennt, wo bei ihr selbst und in ihrem Verantwortungsbereich noch Entwicklungsmöglichkeiten liegen.
- Sie kann (einfacher, gezielter) auswählen, was in der Weiterbildung als Nächstes zu tun ist, um Verbesserungen zu erreichen.
- Die Führungskraft wird zur aktiven Gestaltung von Weiterbildung angeregt.
- Die Führungskraft erhält zielgerichtete Unterstützung in der Weiterbildungsarbeit. (Die Selbstreflexion zeigt auch Ihnen, wo die Führungskraft möglicherweise Hilfe benötigt.)

Besprechen Sie die Ergebnisse in einem kurzen Feedbackgespräch. Sie zeigen so, dass Sie die Zeit und die Arbeit der Vorgesetzten wertschätzen und sie unterstützen.

Die Selbstreflexion können Sie mit Leitfragen vereinfachen. Ein Beispiel dafür finden Sie im Anhang dieses Leitfadens.

8. Ansprechpartner bestimmen

Wenn Sie Führungskräfte zu einer aktiveren Weiterbildungsarbeit bewegen möchten, ist es unbedingt notwendig, dass sie wissen, an wen sie sich im Zweifel wenden können. Sonst gehen offene Fragen unter und Weiterbildungsvorhaben verlaufen im Sande.

Ganz anders, wenn klar ist: Wen kann ich bei Fragen anrufen oder anschreiben? Bestimmen Sie daher – ob in der Personalabteilung oder beim Betriebsrat – einen Ansprechpartner für das Thema Weiterbildung. Jeder Führungskraft sollte klar sein: „Wenn ich eine Frage zur Weiterbildung im Betrieb habe, dann wende ich mich an ...“



Was sind die nächsten Schritte?

Es muss nicht Ihr Anspruch sein, alle diese Maßnahmen auf einmal anzugehen.

Wo sehen Sie im Betrieb den größten Handlungsbedarf?

Wenn Sie die Antwort darauf gefunden haben, können Sie einen passenden Ansatz aus diesem Leitfaden auswählen. Anschließend können Sie entsprechende Angebote für Ihren Betrieb ausgestalten.

Sowohl bei der Analyse als auch bei der Maßnahmengestaltung unterstützt Sie die AgenturQ gerne.

Vielleicht beschäftigen Sie auch Fragen wie:

- [Wie fördern wir die Nutzung von Gelerntem im Alltag?](#)
- [Wie gestalten wir Lernen so, dass es Teil des Alltags wird?](#)
- [Wie machen wir den Mehrwert von Weiterbildung \(für Führungskräfte\) greifbar?](#)

Im Ideenportal finden Sie zahlreiche Informationen dazu.

Leitfragen für die Selbstreflexion der Führungskraft

Wie wichtig finde ich regelmäßige Weiterbildung?										
←										→
0 Gar nicht wichtig	1	2	3	4	5 Eini-ger-maßen wichtig	6	7	8	9	10 Sehr wichtig
Warum?										
Welchen Stellenwert nimmt Weiterbildung gegenüber anderen Themen im Alltag ein?										
←										→
0 Gar nicht wichtig	1	2	3	4	5 Eini-ger-maßen wichtig	6	7	8	9	10 Sehr wichtig
Warum?										
Habe ich einen Überblick über Weiterbildungsbedarfe?										
Weiß ich, wo in meinem Verantwortungsbereich Weiterbildungsbedarf besteht?						Ja	Teilweise	Nein		
Welcher Bedarf leitet sich aus der Unternehmensstrategie und der technischen Entwicklung ab?										
Welchen Bedarf geben meine Mitarbeitenden an?										

Weiß ich, wo meine Mitarbeitenden bei der Weiterbildung stehen?			
Spreche ich mit meinen Mitarbeitenden regelmäßig (mindestens einmal im Jahr) über ihren Qualifizierungsbedarf?	Ja	Teilweise	Nein
Habe ich einen Überblick darüber, wer von meinen Mitarbeitenden dieses Jahr schon eine Weiterbildung besucht hat?	Ja	Teilweise	Nein
Weiß ich, wie es meinen Mitarbeitenden mit dem Thema Weiterbildung geht?	Ja	Teilweise	Nein
Was beschäftigt meine Mitarbeitenden? Haben sie Sorgen, Wünsche, ...?			
Ermutige ich meine Mitarbeitenden zur Weiterbildung?			
Ermutige ich meine Mitarbeitenden zur Teilnahme an Lehrgängen und Seminaren?	Ja	Teilweise	Nein
Ermutige ich meine Mitarbeitenden dazu, selbstorganisiert – auch am Arbeitsplatz – zu lernen?	Ja	Teilweise	Nein
Ermutige ich meine Mitarbeitenden dazu, sich gegenseitig etwas beizubringen?	Ja	Teilweise	Nein
Schaffe ich die nötigen Rahmenbedingungen, damit die Mitarbeitenden (selbstorganisiert und/oder gemeinsam) lernen können?	Ja	Teilweise	Nein

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 zum Thema Sensibilisierung und Unterstützung von Führungskräften.
- Wir unterstützen Sie bei der Schaffung von Strukturen und Rahmenbedingungen, die die Weiterbildung fördern.
- Wir informieren Sie über Ihre Möglichkeiten, Weiterbildung schlank zu gestalten und umzusetzen.

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

Ihr Ansprechpartner:



Matthias Binder

 0711/3659188-12

 01520/2850907

 binder@agenturq.de



Eine gemeinsame Einrichtung von:



SÜDWESTMETALL

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 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_Fuehrungskraeften_unterstuetzen.pdf

oder über den Pfad:

Grundlagen schaffen

- ▷ Wie gewinnen wir unsere Führungskräfte für Weiterbildung?
- ▷ Wie können wir Führungskräfte unterstützen?

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: November 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.

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>
- Fragezeichen: <https://icons8.com/icon/6644/fragezeichen>
- Megaphon: <https://icons8.com/icon/2930/megaphon>
- Übersichtsliste: <https://icons8.com/icon/2930/megaphon>
- Kreisdiagrammbericht: <https://icons8.com/icon/57718/kreisdiagrammbericht>
- Gruppe Vordergrund: <https://icons8.com/icon/21995/gruppe-vordergrund-ausgewahlte>
- Doktorhut: <https://icons8.com/icon/11173/doktorhut>
- Person im Spiegel: <https://icons8.com/icon/6859/person-im-spiegel>
- Geschäftskontakt: <https://icons8.com/icon/11163/geschafktskontakt>

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

Quellenangaben

Armutat, S. (2009): Führungskräfte als Personalmanager – Personalmanager in neuer Rolle. PraxisPapier 5/2009. Hrsg.: Deutsche Gesellschaft für Personalführung e. V., Düsseldorf. Verfügbar unter:

https://www.dgfp.de/fileadmin/user_upload/DGFP_e.V/Medien/Publikationen/Praxispapiere/200905_P_raxispapier_fuehrungskraefteundpersonalmanager.pdf. Letzter Zugriff: 12.11.19.

Baumann, G. und andere (2015): Leitfaden und Arbeitshilfen zur Stärkung der Rolle von Führungskräften im Altersmanagement. Entstanden im Projekt PINA. Verfügbar unter: https://pina-projekt.de/sites/drupal620.pina-projekt.de/files/page/PINA_Leitfaden_Fuehrungskraefte.pdf. Letzter Zugriff: 12.11.19.

Geropp, B. (o. J.): Personaler und Führungskräfte: Arbeiten die wirklich zusammen? Verfügbar unter: <https://www.mehr-fuehren.de/personaler/>. Letzter Zugriff: 12.11.19.

managerSeminare.de (o. J.): Interne Messe bei Bosch: Führungskräfte für Weiterbildung begeistern. Verfügbar unter: https://www.managerseminare.de/ta_News/Interne-Messe-bei-Bosch-Fuehrungskraefte-fuer-Weiterbildung-begeistern,153647. Letzter Zugriff: 12.11.19.

nextpractice-Institut für Komplexität und Wandel gGmbH (o. J.): nextpractice-forum.de für Führung und Arbeit im Wandel. Verfügbar unter: <https://nextpractice-forum.de/>. Letzter Zugriff: 12.11.19.

Wagner, D., Zander, E. und Hauke, C. (1992): Handbuch der Personalleitung : Funktionen und Konzeptionen der Personalarbeit im Unternehmen. In: Postprints der Universität Potsdam " Wirtschafts- und Sozialwissenschaftliche Reihe, 028. Verfügbar unter: <http://opus.kobv.de/ubp/volltexte/2010/4527/>. Letzter Zugriff: 12.11.19.



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