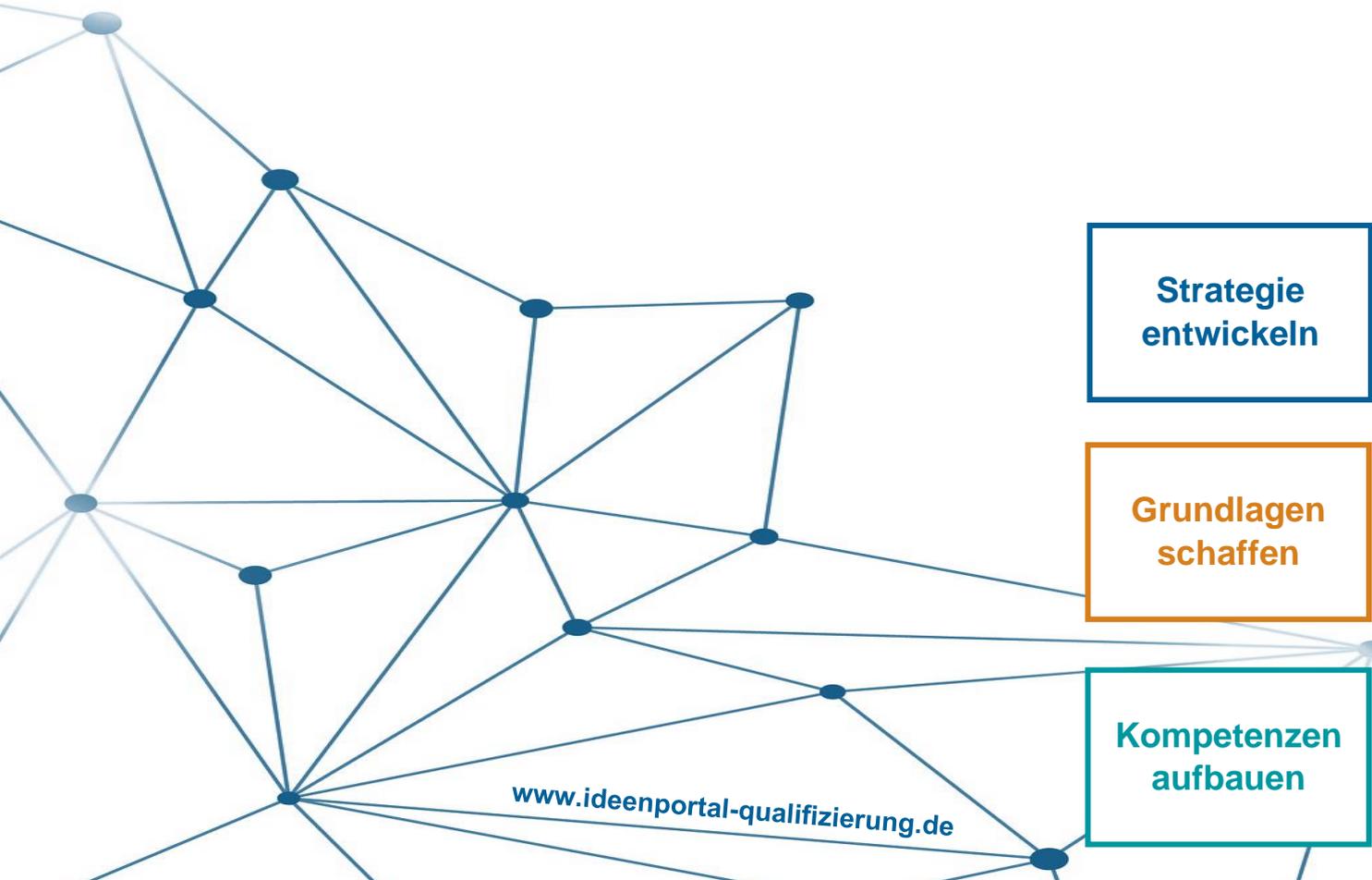




**Ideenportal Qualifizierung**  
Weiterbildung. Anders. Gestalten.  
Für Betriebsräte und Personalabteilungen

# Verstehen Sie Grundlagen und Nutzen erfolgreicher Qualifizierungsverbände.



Strategie  
entwickeln

Grundlagen  
schaffen

Kompetenzen  
aufbauen

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

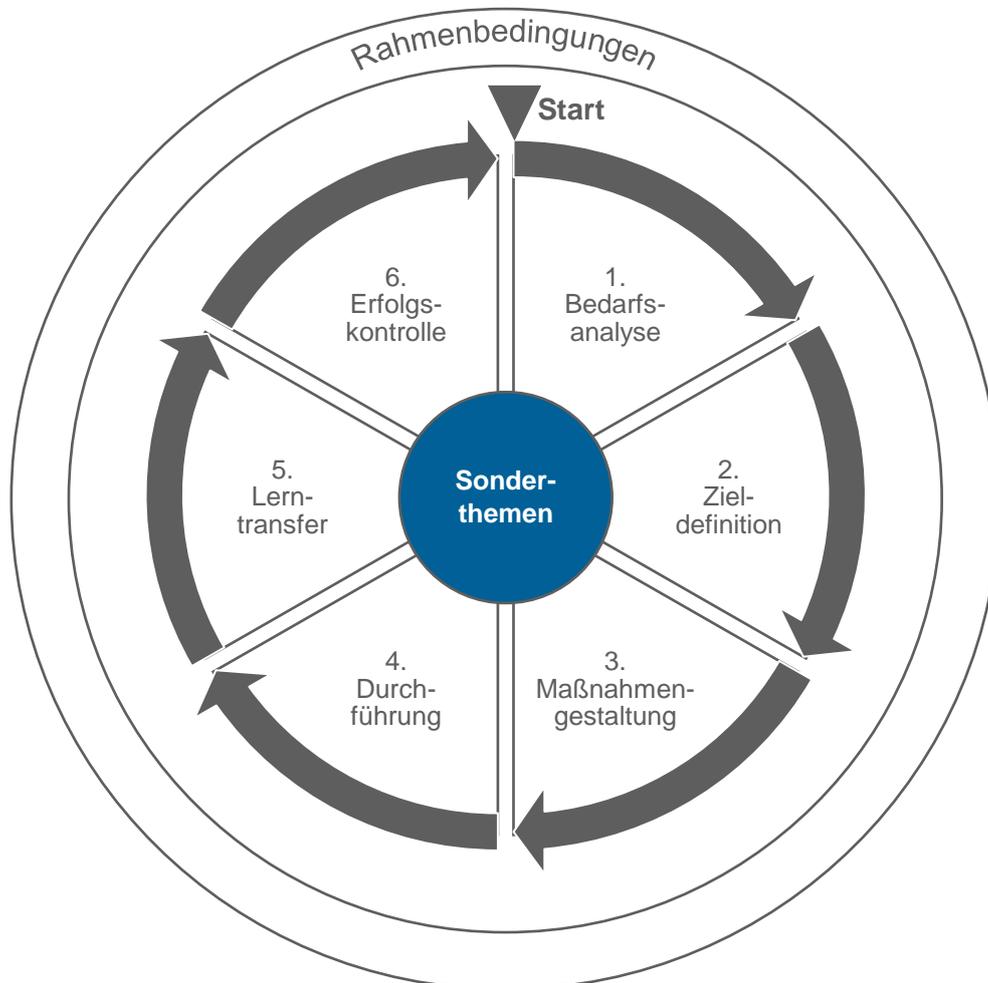
**Worauf lasse ich mich ein?**

- |   |  |  |
|---|--|--|
| <p>Welche <b>Ziele</b> können wir erreichen?</p>          |  | <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Wir verstehen die Voraussetzungen und den Nutzen von erfolgreichen Qualifizierungsverbänden.</li> <li>➤ Wir erhalten eine Liste mit konkreten Themen, die wir für einen erfolgreichen Qualifizierungsverbund beachten sollten.</li> </ul> |
| <p>Welchen <b>Nutzen</b> hat das für uns?</p>             |  | <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Wir gewinnen schnell einen Überblick über das Thema Qualifizierungsverbünde bzw. Weiterbildungspartnerschaften.</li> <li>➤ Wir können für unseren Betrieb einschätzen, ob ein Qualifizierungsverbund einen Mehrwert bringt.</li> </ul>    |
| <p>Welche <b>Voraussetzungen</b> sollen erfüllt sein?</p> |  | <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Wir wollen im Bereich Weiterbildung attraktivere Angebote schaffen, können das aber finanziell/zeitlich nicht (immer) stemmen.</li> <li>➤ Wir suchen einen produktiven Austausch mit anderen Firmen.</li> </ul>                           |
| <p>Welche <b>Personen</b> sollen wir einbinden?</p>       |  | <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Unsere Geschäftsleitung.</li> <li>➤ Möglich: Unsere strategischen Expert*innen.</li> <li>➤ Partner*innen aus anderen Betrieben.</li> </ul>  |
| <p>Welcher <b>Aufwand</b> entsteht für uns?</p>           |  | <p>Sehr gering</p> <p>Hoch</p>   |
| <p>Wie schnell kann die <b>Umsetzung</b> erfolgen?</p>    |  | <p>Sehr schnell</p> <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..



## Verstehen Sie Grundlagen und Nutzen erfolgreicher Qualifizierungsverbände.

### Der Inhalt im Überblick

Wann ist ein Qualifizierungsverbund sinnvoll?.....	5
Welchen Nutzen hat ein Qualifizierungsverbund? .....	6
Was macht einen Qualifizierungsverbund erfolgreich? .....	7
Welche Befürchtungen stehen einem Qualifizierungsverbund im Wege? .....	8
Welche Regeln brauchen wir für den Qualifizierungsverbund?.....	9
Wie bewerten wir, ob ein Qualifizierungsverbund für uns infrage kommt? .....	9
Unsere nächsten Schritte. ....	10
Anhang: Diese 20 Faktoren beeinflussen den Erfolg eines Verbundes.....	11
Haben Sie noch Fragen?.....	12
Unser weiterführendes Angebot für Sie .....	12
Ideenportal Qualifizierung: Die Module im Überblick .....	13

### Was bedeutet ...?



Wenn Sie dieses Symbol sehen, heißt das: Im Ideenportal ist eine Datei hinterlegt, die Sie in 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.

## Wann ist ein Qualifizierungsverbund sinnvoll?

Es gibt viele Situationen, in denen es einen Mehrwert bietet, sich mit anderen Betrieben zusammenzutun – auch und gerade bei der betrieblichen Weiterbildung. Oft ist einer von drei Gründen ausschlaggebend. Finden Sie sich darin wieder?

**Wir wollen ein breiteres Weiterbildungsangebot, können das aber alleine nicht stemmen.**

Gemeinsam mit anderen Unternehmen **erweitern sich Ihre Möglichkeiten** durch Zusammenlegung von Angeboten und Schaffung neuer Programme.

Gleichzeitig können Sie darauf **verzichten**, Leistungen nur für diesen Zweck **zuzukaufen**. Außerdem **behält** jedes Unternehmen seine **Unabhängigkeit** und Flexibilität.

**Stärken ausbauen**

**Wir wollen von anderen lernen, um besser zu werden.**

Viele Unternehmen stehen am Ende vor **ähnlichen Herausforderungen** – das gilt auch für die Weiterbildung. **Gemeinsam** kommt man auf **die besseren Lösungen** dafür. Vielleicht hat sogar schon jemand eine Lösung für Ihr Problem?

Seien Sie aber auch **bereit, andere** an Ihrem Wissen und Können **teilhaben zu lassen**.

**Schwächen ausgleichen**

**Wir wollen Kosten und Risiken verringern.**

Weiterbildung ist (fast immer) mit Kosten verbunden. Wenn Sie sich mit anderen Unternehmen zusammentun, können manche Ausgaben (Trainer, Räume, Programmentwicklung, ...) **auf viele Schultern verteilt** werden. Für jeden Partner sinken die Kosten genauso wie das Risiko, das mit der Entwicklung neuer Schulungen und Formate verbunden ist.

**Synergien erzielen**

Jeder dieser Beweggründe führt zu einem etwas anderen Schwerpunkt der Zusammenarbeit, aber alle führen im Ergebnis zu einem Mehrwert für alle beteiligten Betriebe.

Übrigens: In einer Studie mit 500 Mittelstandsvertreten wurde herausgefunden, dass über **90 % aller befragten kleinen und mittleren Unternehmen (KMU) selbst schon mal Teil eines Qualifizierungsverbundes** waren (Quelle: Keil, N. u. a./Ebner Stolz 2015).

Gab es in Ihrem Betrieb auch schon eine Kooperation mit anderen Unternehmen?  
Wie waren die Erfahrungen?

### Was ist **SYNERGIE**?

Synergie beschreibt einen Effekt der Zusammenarbeit. Das Ganze ist durch den Verbund mehr als die Summe seiner Teile. Stellen Sie es sich so vor: 2 + 2 ergibt nicht 4, sondern mehr als 4. Die Partner zusammen können viel mehr bewegen, als jeder Partner für sich alleine.

## Welchen Nutzen hat ein Qualifizierungsverbund?

Angesichts **drängender Herausforderungen** wie verstärktem Wettbewerb, zunehmendem Innovationsdruck und dem Fachkräftemangel bringen Qualifizierungsverbünde allen Beteiligten, wesentliche Vorteile. Trotz intensiver Zusammenarbeit halten Sie das finanzielle Risiko in Grenzen und können die Kooperation – falls nötig – schnell beenden.

Hier sehen Sie **Ihre Vorteile im Überblick:**



### Sie senken Kosten.

Im Verbund kaufen Sie Schulungen und Trainingspersonal zu Preisen ein, die Sie alleine nicht erreichen können. Durch mehr Teilnehmende pro Schulung senken Sie Fixkosten. Indem Sie neue Trainings und Programme gemeinsam entwickeln, senken Sie  Opportunitätskosten.



### Sie werden attraktiver(er) Arbeitgeber.

Eine Zusammenarbeit mit Partnern macht Sie bekannter (Presse, Branchentreffen usw.) und steigert Ihre Arbeitgeberattraktivität. Warum? Sie bieten alle Ihre Vorteile (als KMU) **und** ein großes, ausgefeiltes Weiterbildungsprogramm. Genau das erwarten Fachkräfte heute.



### Sie bauen ein Netzwerk auf.

Sie lernen Kolleginnen und Kollegen in anderen Betrieben (besser) kennen. Durch die Zusammenarbeit gewinnen Sie wertvolle Impulse für Ihre eigenen Themen. Sie erhalten Zugang zu Ressourcen und Wissen der Partnerbetriebe. So erzielen Sie auch langfristigen Nutzen.



### Sie bestimmen Ihre Wettbewerbsposition.

Sie erhalten eine direkte Vergleichsmöglichkeit mit anderen Betrieben (in Ihrer Region, Branche, ...): Wo stehen diese Betriebe in der Weiterbildung? Welche Herausforderungen haben sie? Welche haben sie schon gelöst? Wie ist die Lage bei uns?



### Sie erweitern Ihr Weiterbildungsangebot.

Einerseits können Sie auf die Weiterbildungsangebote Ihrer Partner zurückgreifen, um Ihre eigene Palette an Kursen zu erweitern. Andererseits können Sie gemeinsam Schulungen, Programme und Projekte entwickeln und durchführen, die Sie alleine nicht hätten voranbringen können.



### Sie steigern Ihre Weiterbildungsqualität.

Die Weiterbildungsverantwortlichen bauen ihre Fähigkeiten aus. Sie können im Austausch lernen und sich außerdem spezialisieren. Vielleicht können Sie durch eine gemeinsame Investition zentral oder bei einem der Partner hochmoderne Trainingsanlagen aufstellen.



### Teilnehmende bauen ein Netzwerk auf.

Nicht nur die Personen, die direkt am Verbund mitarbeiten, profitieren vom gegenseitigen Austausch. Auch diejenigen, die an Schulungen teilnehmen, können ihr Netzwerk erweitern.



### Teilnehmende steigern Ihre sozialen Kompetenzen.

An den Schulungen im Rahmen des Qualifizierungsverbundes werden Personen aus mehreren Betrieben teilnehmen. Sie alle haben ganz andere Erfahrungen gemacht. Deshalb werden sie im Austausch – sozusagen nebenher – ihre sozialen Kompetenzen ausbauen.

## Was macht einen Qualifizierungsverbund erfolgreich?

Bei der Frage, was denn nun eine Qualifizierungsverbund erfolgreich macht, weisen Experten und Untersuchungen immer wieder auf die gleichen Umstände hin. Es lohnt sich zum Vergleich auch ein Blick auf die Themen, die eine Zusammenarbeit scheitern lassen können.

 <b>Das trägt zum Erfolg bei:</b>	 <b>Das kann zum Scheitern führen:</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Es gibt zu jeder Zeit <b>eine Person</b>, die die <b>Koordination und Organisation</b> der Zusammenarbeit übernimmt. Diese Rolle kann in Vollzeit eingerichtet oder von den Partnern im rollierenden Verfahren übernommen werden. Wichtig ist, dass sich immer jemand <b>verantwortlich fühlt</b>.</li> <li>2. <b>Geben und Nehmen</b> sind zwischen den Partnern <b>im Gleichgewicht</b>. Jeder Betrieb teilt und profitiert etwa in gleichem Maße.</li> <li>3. Die Partnerbetriebe verfolgen ein <b>gemeinsames Ziel</b> und sind sich weitgehend einig darin, mit welchem Vorgehen dieses Ziel erreicht werden soll.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Die Partner passen in ihrer Unternehmenskultur oder hinsichtlich ihrer Führungsansprüche nicht (mehr) zusammen. „<b>Die Chemie stimmt nicht.</b>“</li> <li>2. Die <b>Ziele</b> und die verfolgten Strategien der Partner <b>passen nicht (mehr) zueinander</b>.</li> <li>3. Es findet <b>zu wenig Austausch</b> zwischen den Partnern statt.</li> </ol>

Das sind nur die wichtigsten Themen, die das Gelingen oder Scheitern einer Kooperation beeinflussen. Aber sie machen uns einiges klar:

1. Es ist zentral, dass sich alle beteiligten Betriebe mit dem Ziel des Verbundes identifizieren.
2. Ohne ordentliches (Projekt-)Management ist die Zusammenarbeit zum Scheitern verurteilt. Dabei müssen Sie darauf achten, über regelmäßigen Austausch große Transparenz bei allen Entscheidungen herzustellen.
3. Es lohnt sich, darauf zu achten, dass Sie mit den Partnerbetrieben auf Augenhöhe sprechen können und gut miteinander auskommen.

Eine Liste mit diesen und weiteren Themen, die den Erfolg eines Qualifizierungsverbundes beeinflussen, finden Sie im Anhang am Ende dieses Leitfadens.

## Welche Befürchtungen stehen einem Qualifizierungsverbund im Wege?

Oft gibt es Sorgen, dass eine Zusammenarbeit am Ende doch zu einem Nachteil wird. Einige häufige Befürchtungen finden Sie hier:

Wir befürchten, ...	Machen Sie sich keine Sorgen:
<p>... wenn wir mit anderen Betrieben zusammenarbeiten, dann <b>verlieren wir wichtiges Wissen</b> und vielleicht sogar unseren Wettbewerbsvorteil.</p>	<p>Gerade im Bereich Weiterbildung können Sie sensible, wettbewerbsrelevante Bereiche aus dem Verbund ausklammern. Legen Sie Ihre Aufmerksamkeit stattdessen auf überfachliche Themen. Treffen Sie gegebenenfalls vertragliche Regelungen, die Geheimhaltung fordern.</p>
<p>... wenn wir mit anderen Betrieben zusammenarbeiten, dann <b>werden unsere besten Mitarbeitenden dorthin wechseln.</b></p>	<p>Im Gegenteil: Mit dem verbesserten Weiterbildungsangebot werden Sie ein attraktiverer Arbeitgeber. Ihre Mitarbeitenden werden das schätzen und gerne bei Ihnen bleiben. Falls es ernsthafte Sorgen gibt: Gibt es andere Themen, die Sie zuerst bearbeiten sollten?</p>
<p>... wenn wir mit anderen Betrieben zusammenarbeiten, dann werden diese doch <b>nur die Ergebnisse unserer Arbeit abgreifen.</b></p>	<p>Wählen Sie Ihre Partner sorgfältig aus, um das zu vermeiden. Wenn es um Fachwissen geht, achten Sie darauf, dass der Partner kein direkter Mitbewerber und/oder nicht im gleichen Markt aktiv ist. Greift ein Partner nur passiv Informationen ab, beenden Sie die Zusammenarbeit. Dann ist auch der Partner wieder alleine und ohne Vorteil.</p>
<p>... wenn wir mit anderen Betrieben zusammenarbeiten, werden wir scheitern. <b>Unsere Betriebe sind viel zu unterschiedlich.</b></p>	<p>Die Unternehmenskultur kann ein Grund sein, weshalb eine Zusammenarbeit scheitert. Sie sollten deshalb schon in der Auswahl der Partner darauf achten, dass es eine gewisse Passung gibt.</p>
<p>... wenn wir mit anderen Betrieben zusammenarbeiten, bekommen wir Probleme mit dem <b>Kartellrecht.</b></p>	<p>Das ist im Einzelfall zu prüfen. Im Bereich Weiterbildung ist das Risiko aber gering, dass die Wettbewerbshüter Vorbehalte anmelden. Vor allem als KMU stärken Sie mit der Zusammenarbeit Ihre Position gegenüber Großunternehmen. Das verringert den Wettbewerb nicht, es belebt ihn. Rechtlichen Beistand erhalten Sie bei Südwestmetall oder der IG Metall.</p>



## Welche Regeln brauchen wir für den Qualifizierungsverbund?

Ein formaler Vertrag schafft hohe Verbindlichkeit und Rechtssicherheit. Er erfordert aber einigen Verwaltungsaufwand. In jedem Fall sollten Sie einen groben Rahmen mit Regeln festlegen. Das kann auch zwanglos beim Aufbau des Verbundes geschehen.

Punkte, die Sie regeln sollten – ob nun vertraglich oder vertragslos – sind zum Beispiel:

- Das **Ziel** des Qualifizierungsverbundes.
- Die Art der **Zusammenarbeit**:
  - Wer trägt was bei?
  - Wie gehen wir mit dem Ergebnis um?
  - Wie lösen wir Konflikte und Entscheidungsblockaden auf?
- **Einfluss** der Partnerbetriebe auf das gemeinsame Projekt (gleiche Stellung für alle, ein Partner mit Hauptverantwortung, ...).
- Das Vorgehen bei der **Beendigung** des Verbundes oder beim Ausstieg einzelner Partner.
- Das Vorgehen bei einer **Erweiterung** des Verbundes (zeitlich, neue Partner, ...).

Außerdem können Regeln für die Kommunikation, Berichtssysteme, Zugriffsrechte sowie zur Finanzierung und zu den Treffpunkten der Partner vereinbart werden.

Auch Vereinbarungen zur Vertraulichkeit, um den Abfluss von Know-how zu vermeiden, oder Abwerbeverbote sind möglich. In diesen Fällen sollten Sie die Vertragsform wählen.

Im Zweifel erhalten Sie rechtliche Unterstützung bei Südwestmetall oder der IG Metall.

## Wie bewerten wir, ob ein Qualifizierungsverbund für uns infrage kommt?

Um schnell einen Eindruck zu bekommen, ob ein Qualifizierungsverbund für Ihren Betrieb eine Möglichkeit ist, beantworten Sie diese sieben Fragen:

	Ja	Nein
Eine Zusammenarbeit mit anderen Betrieben würde uns helfen, unsere Weiterbildung qualitativ besser aufzustellen und/oder Kosten zu senken.		
Wir sind davon überzeugt, dass ein Qualifizierungsverbund im Bereich Weiterbildung unserem Unternehmen Vorteile bringt.		
Wir haben ein klares Ziel für den Verbund oder sind bereit, uns einen solchen zu erarbeiten.		
Wir sind bereit, unser Wissen und unsere Ansätze mit anderen Betrieben zu teilen.		
Wir sind im Zweifel bereit, zuerst einmal in Vorleistung zu gehen.		
Die Geschäftsleitung würde einen Verbund erlauben/dulden.		
Wir glauben, dass es ausreichend passende Partner gibt, die ein ähnliches Ziel verfolgen wie wir.		

Sie haben die meisten Fragen mit „Ja“ beantwortet? Dann wagen Sie doch einfach einen Versuch. Beenden können Sie das Experiment jederzeit.

Sie haben die meisten Fragen mit „Nein“ beantwortet? Eine Qualifizierungsverbund ist für Sie nicht unmöglich, aber es wird schwierig, ihn aufzubauen.

Werfen Sie einen Blick auf die nächste Seite, um Ideen zu bekommen, wie Sie weiter vorgehen können.



## Unsere nächsten Schritte.

### Sie glauben, dass die Arbeit in einem Qualifizierungsverbund für Sie und Ihren Betrieb interessant ist?

Dann geht es jetzt daran, einen solchen Verbund aufzubauen!

Wenn Sie dafür **konkrete Unterstützung** suchen: Für das Bildungswerk der Baden-Württembergischen Wirtschaft sind seit dem 1. Juli 2019 Verbundmanager tätig, die Ihren Betrieb zum Thema Qualifizierungsverbände beraten. Die Kontaktdaten finden Sie unter:

[https://www.biwe.de/biwe\\_qualifizierungsverbuede.html](https://www.biwe.de/biwe_qualifizierungsverbuede.html)

(Die Qualifizierungsverbände werden gefördert von Südwestmetall, Südwesttextil, der Bundesagentur für Arbeit und vom Ministerium für Wirtschaft, Arbeit und Wohnungsbau Baden-Württemberg.)

Natürlich können Sie auch erst einmal **auf eigene Faust** am Aufbau eines Verbundes arbeiten.

Dafür bietet Ihnen der Leitfaden [Bauen Sie einen Qualifizierungsverbund prozessbasiert auf](#) weitere, detaillierte Informationen.

Natürlich können Sie sich mit Ihren Anliegen zur unternehmensübergreifenden Zusammenarbeit im Bereich Weiterbildung auch an die AgenturQ wenden. Wir unterstützen Sie gerne!

### Sie kommen zu dem Schluss, dass ein Qualifizierungsverbund (erst mal) nichts für Sie ist?

Auch für die rein innerbetriebliche Gestaltung von Weiterbildung finden Sie auf dem Ideenportal zahlreiche Impulse und Hilfestellungen für den gesamten Prozess der Weiterbildung.

[Planen Sie Weiterbildung strategisch.](#)

[Machen Sie Arbeitsprojekte zu Lernprojekten.](#)

[Ermöglichen Sie den Transfer von Gelerntem in den Alltag.](#)

**Anhang:**  
**Diese 20 Faktoren beeinflussen den Erfolg eines Verbundes**

 <b>Das trägt zum Erfolg bei:</b>	 <b>Das kann zum Scheitern führen:</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Es gibt zu jeder Zeit <b>eine Person</b>, die die <b>Koordination und Organisation</b> der Zusammenarbeit übernimmt. Diese Rolle kann in Vollzeit eingerichtet oder von den Partnern im rollierenden Verfahren übernommen werden. Wichtig ist, dass sich immer jemand verantwortlich fühlt.</li> <li>2. <b>Geben und Nehmen</b> sind zwischen den Partnern <b>im Gleichgewicht</b>. Jeder Betrieb teilt und profitiert etwa in gleichem Maße.</li> <li>3. Die Partnerbetriebe verfolgen ein <b>gemeinsames Ziel</b> und sind sich weitgehend einig darin, mit welchem Vorgehen dieses Ziel erreicht werden soll.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Die Partner passen in ihrer Unternehmenskultur oder hinsichtlich ihrer Führungsansprüche nicht (mehr) zusammen. „<b>Die Chemie stimmt nicht.</b>“</li> <li>2. Die <b>Ziele</b> und die verfolgten Strategien der Partner <b>passen nicht (mehr) zueinander</b>.</li> <li>3. Es findet <b>zu wenig Austausch</b> zwischen den Partnern statt.</li> </ol>
<ol style="list-style-type: none"> <li>4. Entscheidungen werden zu jeder Zeit transparent gemacht und allen Partnern mitgeteilt. Gleichzeitig besteht Vertrauen in die Partner.</li> <li>5. Möglicherweise – abhängig von der genauen Art und Zielsetzung des Verbundes – ist Regionalität, d. h. die räumliche Nähe der Partner wichtig.</li> <li>6. Die Partner begegnen sich auf Augenhöhe. Hier kann es helfen, wenn die Partner weder Konkurrenten noch auf sonstige Art und Weise voneinander abhängig (Lieferanten, Kunden) sind. Solche Beziehungen müssen aber kein Hindernis sein.</li> <li>7. Vielfach wird auch ein klarer und umfassender Kooperationsvertrag als Bestandteil für den Erfolg eines Verbundes gesehen.</li> <li>8. Die Mitarbeitenden der beteiligten Betriebe tauschen sich auch informell – außerhalb der offiziellen Sitzungen usw. – aus.</li> <li>9. Der Erfolg eines Verbundes ist wahrscheinlicher, wenn es sich um eine begrenzte Anzahl an Partnern (fünf bis sieben) handelt, die sich dafür langfristig einbringen.</li> <li>10. Eine Qualifizierungsverbund profitiert vom Einsatz aller Partner ebenso wie von der Unterstützung der Geschäftsleitung(en).</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>4. Alle oder einige Partner zeigen zu wenig Engagement und Interesse an der Zusammenarbeit. Das Projekt kommt nicht voran.</li> <li>5. Das Tempo der Umsetzung ist zu langsam. Dadurch geht der Schwung und nach und nach das Interesse an der Zusammenarbeit verloren.</li> <li>6. Einer der Partner fühlt sich übervorteilt (subjektiv) und/oder die Aufgabenlast sowie die Ergebnisse sind tatsächlich (objektiv) ungleich verteilt. Wichtig: Der gefühlte Nachteil genügt!</li> <li>7. Konflikte bleiben (lange) ungelöst. Zum Beispiel, weil keine passenden vertraglichen Vereinbarungen getroffen wurden.</li> <li>8. Die Ziele des Verbundes wurden zu hoch gesetzt.</li> <li>9. Der Verbund wurde bei den Partnerbetrieben nicht ausreichend vorbereitet.</li> <li>10. Der Verbund wird durch die Partner nicht ausreichend gesteuert.</li> </ol>

## 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 dabei, herauszufinden, ob ein Qualifizierungsverbund für Sie infrage kommt
- Wir beraten Sie zu den Möglichkeiten innerbetrieblicher Weiterbildung.
- Wir informieren Sie über die Möglichkeiten, Kompetenzen im Betrieb zu erfassen und zu entwickeln.

## 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

 01520/2850 907

 [binder@agenturq.de](mailto: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](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\\_Lernbegleitung.pdf](https://www.agenturq.de/wp-content/uploads/IPQ_Lernbegleitung.pdf)

oder über den Pfad:

### Strategie entwickeln

- ▷ Wie können wir mit anderen Firmen zusammenarbeiten?
- ▷ Welche Voraussetzungen gibt es für eine Zusammenarbeit?

## 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).

### 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>
- Münzen: [https://icons8.com/icon/21449/münzen](https://icons8.com/icon/21449/muenzen)
- Krone: <https://icons8.com/icon/12566/krone>
- Netz: <https://icons8.com/icon/24632/netz>
- Geo-Fence: <https://icons8.com/icon/2436/geo-fence>
- Farbpalette: <https://icons8.com/icon/25729/farbpalette>
- Preis: <https://icons8.com/icon/24730/preis>
- Omnichannel: <https://icons8.com/icon/62135/omnichannel>
- Menschen, die zusammenarbeiten: <https://icons8.com/icon/122808/menschen,-die-zusammenarbeiten>
- Training: <https://icons8.com/icon/3728/training>
- Vorsicht, Stufe!: <https://icons8.com/icon/17069/vorsicht,-stufe>

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>.

### Quellenangaben

Becker, R und Mohr, B. (2004): *Lernen im Verbund*. In: Personalwirtschaft, Nr. 2/2004. Nürnberg: Forschungsinstitut Betriebliche Bildung gGmbH. Verfügbar unter: [https://www.fbb.de/fileadmin/user\\_upload/Lernen\\_im\\_Verbund.pdf](https://www.fbb.de/fileadmin/user_upload/Lernen_im_Verbund.pdf).

Bütow, L., Rückert, D und Krastel, M. (2015): *Effizientes Kooperationsmanagement als Schlüsselfaktor für die erfolgreiche unternehmensübergreifende Zusammenarbeit*. In: ProduktDatenJournal 1/2015. Darmstadt: prostep ivip Verein. Verfügbar unter: [https://www.em.ag/wp-content/uploads/2018/06/2015-01\\_PDJ\\_effizientesKoopmgmt.pdf](https://www.em.ag/wp-content/uploads/2018/06/2015-01_PDJ_effizientesKoopmgmt.pdf).

Daimler AG (o. J.): *Mobilität der Zukunft. Bosch und Daimler kooperieren beim vollautomatisierten und fahrerlosen Fahren*. Online. Verfügbar unter: <https://www.daimler.com/innovation/case/autonomous/bosch-kooperation.html>.

GründerWelt (2015): *Strategische Verbünde sind für den Mittelstand wichtig*. Online. Verfügbar unter: <https://www.gruender-welt.com/strategische-Verbünde-sind-fuer-den-mittelstand-wichtig/>.

Hagenhoff, S. (2004): *Kooperationsformen: Grundtypen und spezielle Ausprägungen*. Arbeitsbericht Nr. 4/2004. Göttingen: Institut für Wirtschaftsinformatik der Georg-August-Universität Göttingen. Verfügbar unter: [http://webdoc.sub.gwdg.de/ebook/serien/lm/arbeitsberichte\\_wi2/2004\\_04.pdf](http://webdoc.sub.gwdg.de/ebook/serien/lm/arbeitsberichte_wi2/2004_04.pdf).

Heidenberger, B. (o. J.): *Unternehmenskooperation: Reflexionsfragen zur Auswahl von Kooperationspartnern*. In: Zeitblüten. Online. Verfügbar unter: <https://www.zeitblueten.com/news/kooperation-von-unternehmen/>.

Keil, N. u. a. (2015): *Strategische Allianzen. Wirkungsvolles Instrument oder überschätzter Hype. Das sagt der Mittelstand*. Köln: Ebner Stolz Management Consultants GmbH. Verfügbar unter: [https://www.ebnerstolz.de/de/3/8/9/1/4/Studie\\_Strategische\\_Allianzen.pdf](https://www.ebnerstolz.de/de/3/8/9/1/4/Studie_Strategische_Allianzen.pdf).

Kompetenzzentrum Fachkräftesicherung (2017): *Thema des Monats: Unternehmensnetzwerke*. Köln: Institut der deutschen Wirtschaft. Verfügbar unter: <https://www.kofa.de/service/thema-des-monats/2017/dezember-2017-unternehmensnetzwerke>.

Lassnigg, L. u. a. (2000): *Zukunftsmodell Qualifizierungsverbund: Evaluierung des Qualifizierungsverbunds Triestingtal*. AMS report 13. Wien: Hofstätter. Verfügbar unter: <https://www.econstor.eu/bitstream/10419/97915/1/78679920X.pdf>.

Naujokat, T. (2017): *Kooperationsformen: Die besten Beispiele für horizontale, vertikale und laterale Kooperation*. In: MODUlearn. Online. Verfügbar unter: <https://www.modu-learn.de/verstehen/unternehmensfuehrung/kooperationsformen/>.

Risch, M. (2014): *So entwickeln Unternehmen erfolgreiche Verbünde*. In: business-wissen.de. Online. Verfügbar unter: <https://www.business-wissen.de/artikel/kooperation-so-entwickeln-unternehmen-erfolgreiche-Verbünde/>.

Schmierl, K. (2012): *Unternehmensübergreifende Lernallianzen: Neue Pfade in der dualen Berufsausbildung*. In: WSI-Mitteilungen 5/2012. Düsseldorf: Hans-Böckler-Stiftung. Verfügbar unter: [https://www.boeckler.de/wsimit\\_2012\\_05\\_Schmierl.pdf](https://www.boeckler.de/wsimit_2012_05_Schmierl.pdf).

Scholta, C. (2005): *Erfolgsfaktoren unternehmensübergreifender Kooperation am Beispiel der mittelständischen Automobilzulieferindustrie in Sachsen*. In: Wissenschaftliche Schriftenreihe des Institutes für Betriebswissenschaften und Fabriksysteme, Heft 48. Chemnitz: Technische Universität. Verfügbar unter: [http://www.qucosa.de/fileadmin/data/qucosa/documents/5121/data/Heft\\_48.pdf](http://www.qucosa.de/fileadmin/data/qucosa/documents/5121/data/Heft_48.pdf).

Schwarzer, H. (o. J.): *Kooperationsvertrag: 21 Punkte, die in keinem Vertrag fehlen dürfen*. In: Startup Report. Online. Verfügbar unter: <https://www.startup-report.de/kooperationsvertrag-21-punkte-die-keinem-vertrag-fehlen-duerfen/>.



# 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)