



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

# Planen Sie Weiterbildung strategisch.

**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 **Betrieb/Personalabteilung und Betriebsrat stets gemeinschaftlich** voranbringen.

### Worauf lasse ich mich ein?

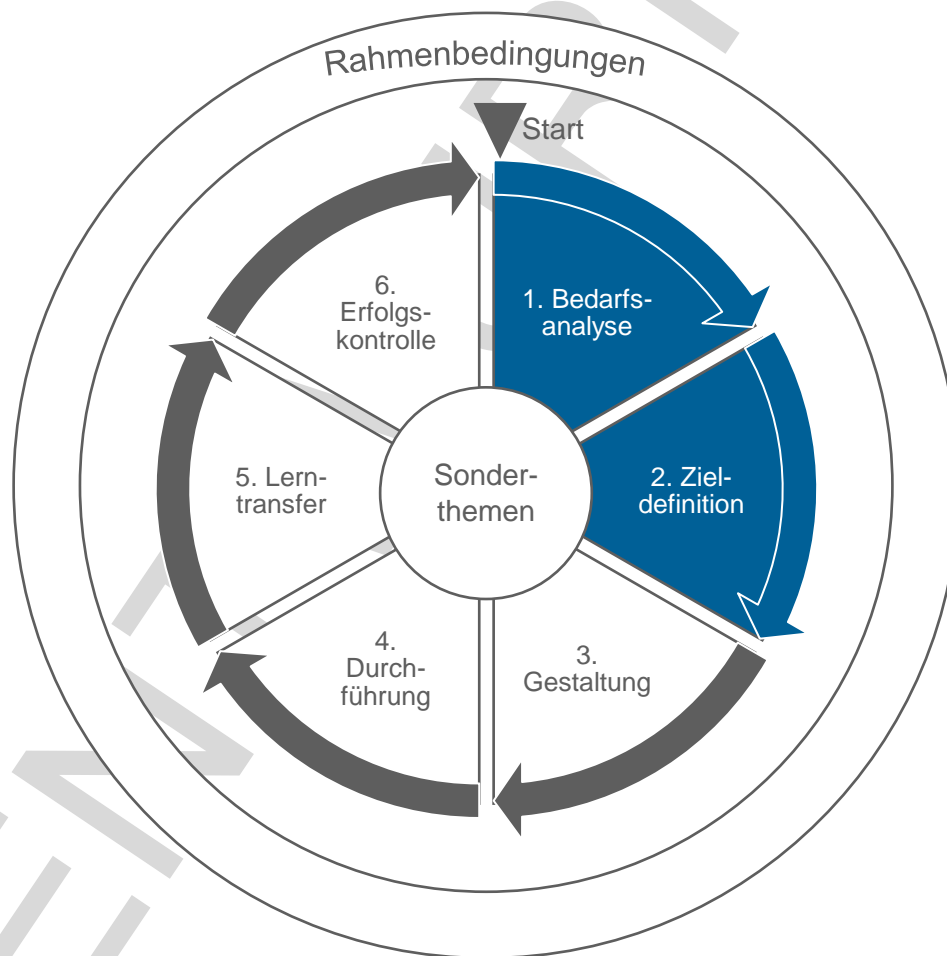
- |  |  |  |
|--|--|--|
| <p>Welche <b>Ziele</b> können wir erreichen?</p>                 |  | <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Sie verbinden Weiterbildung direkt mit der Unternehmensstrategie.</li> <li>➤ Sie definieren den Weiterbildungsbedarf aus Sicht des Betriebs.</li> <li>➤ Sie beziehen alle relevanten Personen im Betrieb mit ein.</li> </ul>                |
| <p>Welche <b>Vorteile</b> bringt uns das?</p>                    |  | <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Sie stellen einen strategischen Nutzen von Weiterbildung sicher.</li> <li>➤ Sie sichern die Arbeitsfähigkeit der Mitarbeitenden.</li> <li>➤ Sie gewinnen Akzeptanz für Weiterbildung.</li> </ul>  |
| <p>Welche <b>Voraussetzungen</b> sollten schon erfüllt sein?</p> |  | <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Sie kennen die Unternehmensstrategie oder können Informationen dazu beschaffen.</li> <li>➤ Sie sind sich klar darüber, dass es hier um eine Grobplanung geht. Die Feinplanung (Details, Termine, Personen) erfolgen anderweitig.</li> </ul> |
| <p>Welche <b>Personen</b> sollten wir noch einbinden?</p>        |  | <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Idealerweise die Geschäftsführung als „Entscheider“</li> <li>➤ Ausgewählte/obere Führungskräfte und Experten (Strategie/Technologie).</li> <li>➤ Ggf. Mitarbeitende direkt aus den operativen Bereichen.</li> </ul>                         |
| <p>Welchen <b>Aufwand</b> bedeutet das?</p>                      |  | <p>Sehr gering</p> <div style="display: flex; justify-content: space-around; align-items: center;"> </div> <p style="text-align: right;">Hoch</p>  |
| <p>Wie schnell kann die <b>Umsetzung</b> erfolgen?</p>           |  | <p>Schrittweise</p> <div style="display: flex; justify-content: space-around; align-items: center;"> </div> <p style="text-align: right;">Schnell</p>  |

## Einordnung für Profis

Unten sehen Sie einen **idealen Ablauf der Weiterbildungsaktivitäten** im Betrieb. Es ist ein **Kreislauf**. Nach Abschluss einer Maßnahme stellen sich Fragen: Was kann nächstes Mal verbessert werden? Wurde der Bedarf gedeckt oder ist neuer Bedarf entstanden? Der Ablauf beginnt also von Neuem.

Es ist auch für die Praxis das Ziel diesem Kreislauf zu folgen. Das ist aber eine große Aufgabe. Es kann deshalb sinnvoll sein erst einmal an einzelnen Themen zu arbeiten. Auch so gelangt man mit der Zeit zu planvoller und vorausschauender Weiterbildung.

Der **farbig hervorgehobene Teil** zeigt Ihnen, bei welchem Prozessschritt dieser Leitfaden Ihnen **hauptsächlich hilft**.



Der Weiterbildungsprozess ist beeinflusst von **Rahmenbedingungen** im Betrieb, die gestaltet werden können. Zum Beispiel

- Die Sicht der Führungskräfte auf Weiterbildung.
- Die Sicht der Mitarbeitenden auf Weiterbildung.
- Das Weiterbildungsklima im Betrieb.

Außerdem gibt es **Sonderthemen**, Weiterbildung voranbringen können. Zum Beispiel

- Die Zusammenarbeit mit anderen Firmen der Region, um bestimmte Weiterbildungsangebote überhaupt machen zu können.

## Planen Sie Weiterbildung strategisch.

### Der Inhalt im Überblick

Weiterbildung als strategische Aufgabe.....	4
Vorbereitung .....	5
Warum sollte ich diese Informationen schon vorher abfragen? .....	5
Ablauf der Durchsprache.....	5
Ergebnisdokumentation und Nachbereitung.....	7
Ergänzung.....	7
Das bietet die AgenturQ Ihnen an .....	8
Das finden Sie außerdem im Ideenportal Qualifizierung.....	9

### WEITERBILDUNG ALS STRATEGISCHE AUFGABE

Weiterbildung kann im Betrieb üblicherweise auf drei Arten erfolgen:



**Nach Katalog**  
(Englisch, Excel,  
Staplerführerschein,  
...)



**Nach kurzfristigen  
Bedarfen**  
(z.B. Programmier-  
sprache, weil  
notwendig für neuen  
Kunden)



**Nach strategischer  
Ausrichtung**  
(vorausschauende  
Qualifizierungen  
entlang der  
Unternehmens-  
strategie)

Alle drei Formen haben ihre Berechtigung. Doch ein Großteil der Investitionen sollte sich im Bereich strategischer Weiterbildung bewegen. So wird Qualifizierung zukunftsfest:

- Sicherstellung der Handlungsfähigkeit im Betrieb zu jedem Zeitpunkt – Kompetenzaufbau für die Zukunft
- Sicherung der Employability der Beschäftigten
- Bessere Steuerung auch von kurzfristigen Maßnahmen
- Mehr Individualisierung, damit bessere Passung zu Bedarfen und so Steigerung von Motivation und Lerntransfer



## VORBEREITUNG

1. Abfrage oder Identifikation der kurz-/mittel- und langfristigen Strategie des Unternehmens und der Bereiche
2. Abfrage bei Bereichs-/Abteilungsleitern (**Wer entscheidet?**):
  - Wo liegen Probleme und Verbesserungsbedarfe im Bereich/in der Abteilung?
  - Welcher Weiterbildungsbedarf ergibt sich im Bereich/in der Abteilung
  - Wie viele Mitarbeitende im Bereich/ in der Abteilung sind jeweils betroffen (Schätzung genügt)?
  - Bei dezentraler Verwaltung des Weiterbildungsbudgets: Wie viel ist vorgesehen? (Bei zentraler Verwaltung: Angabe durch Geschäftsführung/Finanzen/Personalleitung)
3. Optional: Gespräche mit den Meistern und/oder Beschäftigten vor Ort – Wo sehen Sie Probleme, Verbesserungsbedarfe, Weiterbildungsbedarfe? (**Aufwand – Nutzen abwägen!**)

### Warum sollte ich diese Informationen schon vorher abfragen?

Die Abfrage im Vorfeld verspricht ein genaueres Ergebnis als eine spontane Abfrage in der Durchsprache selbst. Der Aufwand ist für die einzelnen Führungskräfte überschaubar (~10-15 Minuten bei Kenntnis des eigenen Bereichs).

Die Sitzung kann durch die Vorabfrage effektiv vorbereitet und durchgeführt werden. Schnittmengen werden erkennbar und können im strategischen Plan berücksichtigt werden.

## ABLAUF DER DURCHSPRACHE

Ziel: Aus strategischer Sicht notwendige Weiterbildungswege erkennen und festlegen.

Die Teilnahme von Experten aus den Fachbereichen ist sinnvoll. Sie erfordert allerdings, dass

1. die Experten sich trauen, auch in der Anwesenheit hoher Führungskräfte ihre Meinung zu äußern.
2. das Management bereit ist ihnen zuzuhören.

	Thema	Dauer
1	<p><b>Willkommen und Einführung</b>            Klare Kommunikation des Themas:            Weiterbildung abgeleitet aus der Strategie.</p> <p>Die Strategie selbst ist <b>nicht</b> das Thema.</p>	10 min
2	<p><b>Strategievorstellung</b>  <b>Format:</b> zentrale Präsentation oder Kurzstatements reihum (abhängig von Betriebstradition und Vorwissen der Teilnehmenden)  <b>Inhalt:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Strategie und strategische Ziele für die nächsten X Jahre</li> <li>➤ Aktuelle Probleme, Herausforderungen</li> <li>➤ Im nächsten (halben) Jahr erwartbare Entwicklungen</li> </ul> <p><b>Dokumentation:</b> Zentrale strategische Ziele werden auf einer Metaplanwand dokumentiert.</p>	40 min
3	<p><b>Weiterbildungsbedarf</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Vorstellung der über die Vorabfrage identifizierten Weiterbildungsbedarfe</li> <li>➤ Parallel: Zuordnung zu den strategischen Zielen</li> <li>➤ Bündelung von Bedarfen/Maßnahmen zu Weiterbildungsgruppen wo sinnvoll</li> <li>➤ Ergänzung von Weiterbildungsmaßnahmen, die auf die strategischen Ziele einzahlen.</li> <li>➤ Aufdecken von Lücken: Welche strategischen Entwicklungen werden noch nicht von Weiterbildung flankiert? Warum? Braucht es auch hier Maßnahmen?</li> </ul> <p>Grundfrage – gerade auch bei Diskussionen – ist immer: <b>Welchen Mehrwert bietet eine Weiterbildung mit Hinblick auf die strategisch-unternehmerischen Ziele?</b> Hilft sie dabei, diese zu erreichen? Oder unterstützt sie zumindest die Grundlagen dafür (Produktivität, Qualität, Arbeitgeberattraktivität,...?)</p> <p>Hier noch keine Priorisierung der Maßnahmen vornehmen!</p>	40 min
4	<p><b>Priorisierung</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Klare Benennung des zu erwartenden Kostenrahmens je Weiterbildungsbedarf/-maßnahme</li> <li>➤ Klare Benennung der erwarteten Anzahl an Teilnehmenden</li> <li>➤ Einordnung der Maßnahmen in die Kosten/Nutzen-Matrix des RKW (s. separater Download)</li> <li>➤ Ggf. detaillierte Priorisierung aller Bedarfe/Maßnahmen – möglichst einstimmig</li> </ul>	40 min
5	<p><b>Überprüfung und Beschluss</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Gesamtergebnis nochmal kritisch überblicken</li> <li>➤ Commitment/Zustimmung aller Teilnehmenden zur strategischen Weiterbildungsagenda</li> </ul> <p>Ggf. (grobe) Festlegung eines weiteren Termins</p>	30 min

### ERGEBNISDOKUMENTATION UND NACHBEREITUNG

- Fotografie der Ergebnismetaplanwand
- Erstellung eines Ergebnisprotokolls
- Versand beider Dokumente an Teilnehmende, ggf. an weitere Schlüsselpersonen im Betrieb
- Wenn (noch) nötig: Offizielle Zustimmung der Geschäftsführung einholen
- Definition von Verantwortlichkeiten und Zeitrahmen für die einzelnen Weiterbildungspakete

### ERGÄNZUNG

Wo nötig und gewünscht kann **halbjährlich ein Review** im kleinen Rahmen mit den Bereichsleitern, Personalwesen und Betriebsrat durchgeführt werden. Themen:

- Was wurde bisher erreicht? Was nicht?
- Hat sich etwas wesentlich Neues ergeben, das Anpassungen verlangt?
- Anpassung der Weiterbildungsstrategie, wenn nötig.

ENTWURF

## DAS BIETET DIE AGENTURQ IHNEN AN

Wenn Sie Rückfragen zum Leitfaden, zum Vorgehen bei der Einführung im Betrieb oder zu alternativen Möglichkeiten haben, kontaktieren sie uns jederzeit gerne.


AgenturQ  
Lindenspürstraße 32  
70176 Stuttgart

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

### Ihr Ansprechpartner:

Matthias Binder

 0711 / 3659 188-12

 01520 / 2850 907

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



Eine gemeinsame Einrichtung von:



SÜDWESTMETALL

Baden-Württemberg

Die Agentur Q berät und unterstützt Sie außerdem gerne bei

- zu den Möglichkeiten der Ermittlung von Weiterbildungsbedarfen.
- zur Erfassung der bestehenden Kompetenzen bei Ihren Mitarbeitenden.
- zu den unterschiedlichen Arten und Formen von Weiterbildung und den Umsetzungsmöglichkeiten im Betrieb.

Ist Ihr Unternehmen Mitglied von Südwestmetall entstehen für die Beratung keine Kosten. Im Mitgliedsbeitrag ist unsere Leistung bereits enthalten.



## DAS FINDEN SIE AUßERDEM IM IDEENPORTAL QUALIFIZIERUNG

Diesen Leitfaden finden sie unter [www.ideenportal-qualifizierung.de](http://www.ideenportal-qualifizierung.de) über den Pfad:

### Strategie entwickeln

- ↳ Wo haben wir Bedarf für Weiterbildung? Und welchen?
  - ↳ Welche Fähigkeiten braucht unser Betrieb in Zukunft?
  - Planen Sie Weiterbildung strategisch.

Im Ideenportal finden Sie auch zu vielen weiteren Themen Leitfäden und Beispiele guter Praxis.



## 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: April 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

Bildnachweise

Alle verwendeten Bilder sind unter einer CC0-Lizenz veröffentlicht.

<https://creativecommons.org/publicdomain/zero/1.0/deed.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.  
Stuttgart

Eine gemeinschaftliche Einrichtung von



Bezirk  
Baden-Württemberg

SÜDWESTMETALL

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