



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

**Gehen Sie auf spezielle
Bedarfe der
Mitarbeitenden ein.**



**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.

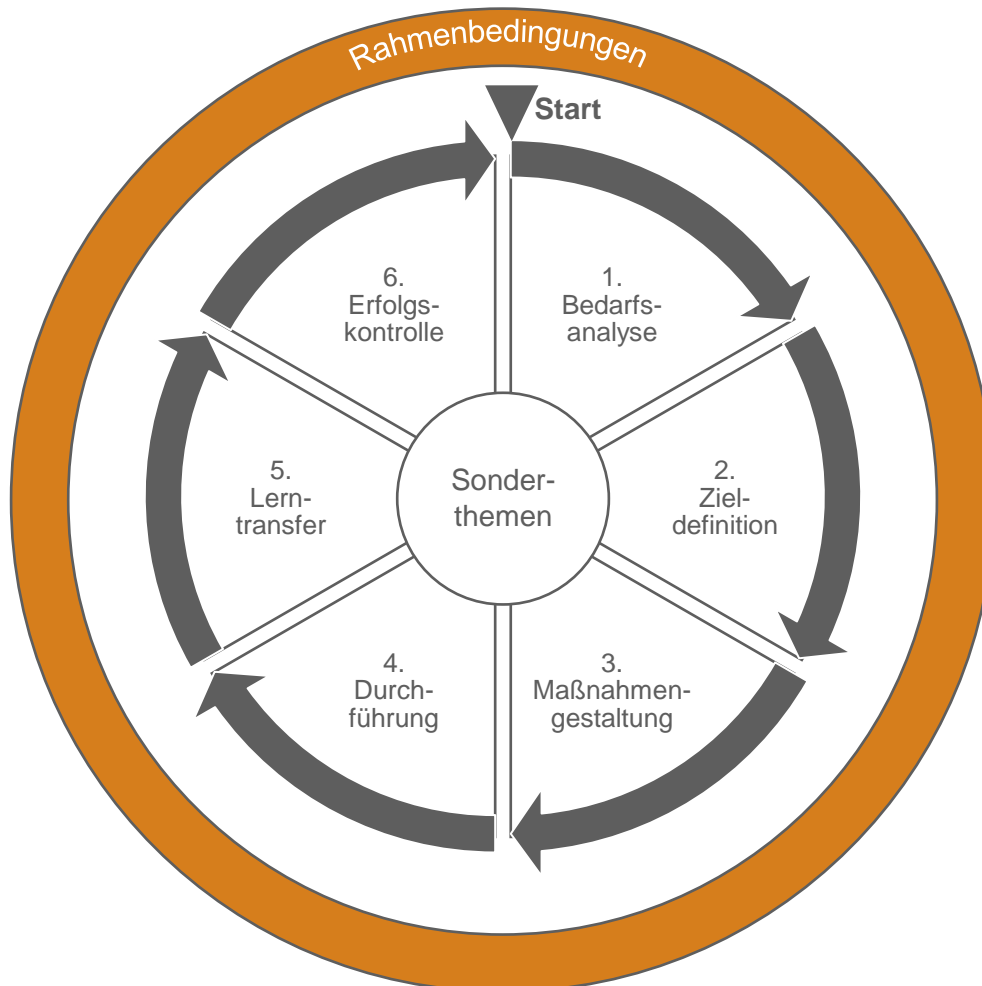
Worauf lasse ich mich ein?

- | | | | | |
|---|--|--|--|---------------------|
| <p>Welche Ziele können wir erreichen?</p> | | <ul style="list-style-type: none"> ➤ Wir bauen Vorbehalte und Ängste gegenüber Weiterbildung ab. ➤ Wir motivieren Mitarbeitende, an Weiterbildung teilzunehmen. ➤ Wir schaffen bessere Möglichkeiten zur Weiterbildungsteilnahme für alle Beschäftigtengruppen. | | |
| <p>Welchen Nutzen hat das für uns?</p> | | <ul style="list-style-type: none"> ➤ Unsere Mitarbeitenden fühlen sich unterstützt und wertgeschätzt. ➤ Wir können besonders wertvolle Mitarbeitende im Betrieb halten. ➤ Wir machen Weiterbildung wirksamer – dank positiver Haltung. | | |
| <p>Welche Voraussetzungen sollen erfüllt sein?</p> | | <ul style="list-style-type: none"> ➤ Wir sind bereit, Weiterbildung ein Stück weit flexibel zu gestalten. ➤ Wir wollen Weiterbildung zielgerichtet durchführen. ➤ In der Regel vertrauen unsere Mitarbeitenden den Führungskräften. | | |
| <p>Welche Personen sollen wir einbinden?</p> | | <ul style="list-style-type: none"> ➤ Führungskräfte ➤ Mitarbeitende aus dem Personalbereich/Betriebsrat | | |
| <p>Welcher Aufwand entsteht für uns?</p> | | <p>Sehr gering</p> | | <p>Hoch</p> |
| <p>Wie schnell kann die Umsetzung 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. Ein Schichtleiter ist beispielsweise auch eine Führungskraft.
Meinen wir den Vorstand und leitende Angestellte auf hoher Ebene, dann schreiben wir von der „**Geschäftsleitung**“.

Einordnung für Profis

Sie sehen unten einen **idealen Ablauf der Weiterbildungsaktivität** im Betrieb. Der **farbig hervorgehobene Teil** zeigt Ihnen, bei welchem Prozessschritt dieser Leitfaden Ihnen **hauptsächlich hilft**.



Die Darstellung hat die Form eines Kreislaufs, da **betriebliche Weiterbildung ein fortwährender Prozess** ist. Nach dem Abschluss einer Maßnahme können Sie fragen:

- Was wollen wir beim nächsten Mal besser machen?
- Haben wir den Weiterbildungsbedarf gedeckt?
- Ist inzwischen neuer Weiterbildungsbedarf entstanden?

Der Ablauf beginnt also von Neuem. Da es eine große Aufgabe darstellt, diesem Kreislauf komplett zu folgen, ist es sinnvoll, nach und nach an einzelnen Themen zu arbeiten. Auch so gelangen Sie mit der Zeit zu planvoller und vorausschauender Weiterbildung.

Rahmenbedingungen des Weiterbildungsprozesses sind zum Beispiel:

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

Sonderthemen sind zum Beispiel




- Der Aufbau von Qualifizierungsverbänden gemeinsam mit anderen Betrieben.
- Die Organisation der Wissensweitergabe, wenn Expertinnen oder Experten gehen.

Gehen Sie auf spezielle Bedarfe der Mitarbeitenden ein.

Der Inhalt im Überblick

Vielfältige Gründe für Ablehnung und Verweigerung gegenüber Weiterbildung	5
So können Sie mit verschiedenen Hinderungsgründen umgehen.....	6
Führen Sie Erwartungskklärungsgespräche vor der Weiterbildung	7
So sieht ein typischer Gesprächsablauf aus	7
Bereiten Sie das Gespräch vor	8
Ihr Bogen für die Gesprächsvorbereitung und -dokumentation	9
Haben Sie noch Fragen?.....	10
Unser weiterführendes Angebot für Sie	10
Ideenportal Qualifizierung: Die Module im Überblick	11

Was bedeutet ...?

-  Wenn Sie dieses Symbol sehen, heißt das, dass im Ideenportal eine Datei hinterlegt ist, die Sie bei 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.

Vielfältige Gründe für Ablehnung und Verweigerung gegenüber Weiterbildung

Weshalb Beschäftigte vor Weiterbildung zurückschrecken oder sie sogar aktiv ablehnen, hat vielfältige Ursachen. Hier sehen Sie einige der wichtigsten Motive.



Probleme mit der zeitlichen Lage von Weiterbildung

- Bei Teilzeitbeschäftigten.
- Bei Eltern (v. a. bei Alleinerziehenden).
- Bei der Pflege von Angehörigen.
- Lange Pendelstrecken.



Schlechte Erfahrungen mit Weiterbildung oder Bildung allgemein

- Kein Schul-/Ausbildungsabschluss.
- Ausbildung oder letzte Weiterbildung liegt schon lange zurück.
- Kein Vertrauen in die eigene Fähigkeit zum Lernen.
- Das heißt: Angst und Zurückhaltung gegenüber Weiterbildung.



(Gefühlte) Überlastung durch das aktuelle Arbeitsaufkommen

- Die Wahrnehmung ist hier höchst individuell. Sie sehen die Situation vielleicht ganz anders. Für den Mitarbeiter oder die Mitarbeiterin aber ist sie sehr real.



Meinung, alles Notwendige bereits zu können

- Möglicher Grund: Fehlendes Bewusstsein für die Notwendigkeit zur Veränderung.

Und diese Liste lässt sich noch beliebig erweitern ...

Für Betriebe gibt es daher eine zentrale Frage, auf die Sie gemeinsam mit den Mitarbeitenden eine Antwort suchen sollten:

Welche privaten oder beruflichen Umstände stellen für die Mitarbeitenden ein Weiterbildungshindernis dar und wie können wir das ausgleichen?

Ein „gefühltes“ Hindernis zählt ebenso wie ein „tatsächliches“, objektives Hindernis.

Grundsätzlich gilt: **Versprechen Sie** für die Lösung **nichts, was Sie nicht halten können**. Die Weiterbildungsmotivation wird sonst erheblich geschädigt. Der Aufbau einer betriebsweiten Lernkultur ist dann stark erschwert oder sogar unmöglich.

Die Berücksichtigung der Sorgen und Ängste der Mitarbeitenden

- verdeutlicht, welche Bedeutung Sie der Weiterbildung beimessen (Sie wollen, dass alle teilnehmen können und es tatsächlich tun) und
- zeigt, dass Sie die Mitarbeitenden als ganze Personen wahrnehmen.

Das fördert eine positive Sicht auf Weiterbildung und das Gefühl, im Betrieb respektiert zu werden.

So können Sie mit verschiedenen Hinderungsgründen umgehen

Weiterbildung für Teilzeitkräfte, Erziehende und Pflegende ermöglichen
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Weiterbildungsorganisation auf die Arbeitszeiten der Arbeitnehmenden abstimmen (z. B. keine Randzeiten wie 8 oder 17 Uhr, sondern z. B. 10 Uhr) ➤ Bei der Organisation einer Betreuungskraft für die Dauer der Weiterbildung unterstützen (gegebenenfalls auch finanziell) ➤ ...
Weiterbildung trotz privater Hemmnisse ermöglichen
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Im Gespräch zum Lernversuch ermutigen. Zusichern, dass Sie Vertrauen in die Lernfähigkeit des/der Mitarbeitenden haben und ihn gerne unterstützen, wenn nötig. ➤ Erwartungsklärungsgespräch führen (siehe unten). ➤ Bei längeren Fortbildungen: Möglichkeit zum Abbruch z. B. nach zwei oder drei Sitzungen ausdrücklich gewähren für den Fall, dass es – von einer oder beiden Seiten aus – nicht funktioniert (dadurch geringere Hürde für den Eintritt in die Maßnahme). Ansprechpartner bei Fragen, Lernschwierigkeiten, ... bestimmen (Führungskraft, Personalabteilung, Betriebsrat, weiterbildungserfahrene Kollegen oder Kolleginnen, Lernbegleitung, ...). Unterstützen Sie Lernen mit Lernbegleitung ➤ Begleitung während der Weiterbildung: Regelmäßigen Kontakt in angenehmer Atmosphäre ermöglichen und suchen. ➤ ...
Weiterbildung trotz hoher Arbeitslast ermöglichen
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Den Stellenwert von Weiterbildung nochmals explizit herausstellen und Vorteile für die Mitarbeitenden (und die Führungskraft) klar aufzeigen. ➤ Erfragen, welche Themen/Projekte/... konkret den Zeitdruck aufbauen. <ul style="list-style-type: none"> ○ Sind Verzögerungen/Verschiebungen möglich? ○ Kann ein Kollege oder eine Kollegin die Aufgaben vorübergehend betreuen (Überlastung vermeiden!)? <p>Die Unterstützung für das gewählte Vorgehen ausdrücklich zusichern und ggf. im Team kommunizieren.</p> ➤ ...
Weiterbildung trotz Ablehnung durch Mitarbeitende ermöglichen
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Erfragen, welche Gründe den Mitarbeitenden zur Ablehnung bewegen. ➤ Die Notwendigkeit der Weiterbildung verdeutlichen. <ul style="list-style-type: none"> ○ Erklären, weshalb die Weiterbildung (langfristig) auch für die Mitarbeitenden unabdingbar ist. ○ Mögliche Folgen bei Nichtteilnahme aufzeigen (eingeschränkte Möglichkeiten zur beruflichen Weiterentwicklung, Gefahr zukünftig fehlender Beschäftigungsmöglichkeiten im Betrieb – nie als Drohung, sondern wenn Folgen tatsächlich absehbar sind). ○ Betonung, dass und weshalb der Mitarbeitende im Unternehmen gehalten werden soll (Erfahrung, Kompetenz, ...) ➤ ...

Führen Sie Erwartungskklärungsgespräche vor der Weiterbildung

Bevor Mitarbeitende in eine längere Weiterbildungsmaßnahme gehen, kann es für das Unternehmen sinnvoll sein, die Erwartungen – beider Seiten – an diese Weiterbildung ausdrücklich zu besprechen. Solche Erwartungen können Sie auch im Qualifizierungsgespräch nach [§3.1 TV-Qualifizierung](#) behandeln.

Auch **vor kürzeren Weiterbildungen** hilft ein solches Gespräch. Es erfordert dann aber **weniger Vorbereitung** und kann **innerhalb weniger Minuten** erledigt werden. Dennoch wird so für Mitarbeitende wie Führungskräfte klar, welches Ziel und welche Erwartungen mit der Teilnahme verbunden sind.

Die Mitarbeitenden können besser vorbereitet in die Weiterbildung gehen.

So sieht ein typischer Gesprächsablauf aus

Das folgende Schema (aus Sicht des Unternehmens) können Sie und die Führungskräfte im Betrieb nutzen, um ein solches Gespräch planvoll und wertschätzend durchzuführen.

Thema	Dauer
1 Willkommen und Small Talk Schaffen Sie eine angenehme Atmosphäre (Es handelt sich nicht um ein Beurteilungsgespräch, sondern um einen gegenseitigen Austausch).	Einige Minuten
2 Erwartungen der/des Mitarbeitenden Was sind Ihre Erwartungen an die Weiterbildung? Welche Befürchtungen haben Sie?	10 min
3 Erwartungen des Betriebes Was sind unsere Erwartungen an das Ergebnis der Weiterbildung? Welches Verhalten soll verändert/verbessert werden? Was sollen Sie lernen? Was erwarten wir nicht ?	10 min
4 Zeit nach der Weiterbildung Was können Sie nach der Weiterbildung erwarten? (Information über konkrete Perspektiven, wenn nötig klarstellen, dass es sich nicht um eine Beförderung/Gehaltserhöhung/... handeln wird. Im Idealfall ist das zu diesem Zeitpunkt aber schon klar.	Einige Minuten
5 Gesprächsabschluss Gibt es noch offene Fragen? Ermunterung: „Wir freuen uns darauf, Sie nach der Weiterbildung mit neuem Wissen zu begrüßen.“ Achtung: Hier nicht zu viel Druck erzeugen/neue Ängste schüren.	1-2 Minuten

Bereiten Sie das Gespräch vor

Machen Sie sich in der **Gesprächsvorbereitung** über Folgendes Gedanken:

- Ihre Erwartungen an das Ergebnis der Weiterbildung (neue Kenntnisse, geändertes Verhalten, ...)
- Mögliche kurz-, mittel- und langfristige Perspektiven für die Mitarbeiterin oder den Mitarbeiter (realistisch!)
- Eigenschaften und Umfeld der Mitarbeiterin oder des Mitarbeiters? (Arbeitsaufgaben, Charakter, privates Umfeld, ... (z. B. alleinerziehend, Teilzeit))
- **Wichtig: Kündigen Sie ein Gespräch** unbedingt vorab gegenüber dem Mitarbeiter oder der Mitarbeiterin **an**. So hat die betreffende Person die Gelegenheit, sich ebenfalls auf das Gespräch vorzubereiten und wird nicht „auf dem falschen Fuß erwischt“.

Diese Gesprächsbestandteile können auch direkt in ein Qualifizierungsgespräch gemäß [Tarifvertrag zur Qualifizierung](#) (§ 3 insb. 3.1) eingebunden werden. Sie können Teil eines Transfermanagements sein. [Ermöglichen Sie die Anwendung von Gelerntem](#)

Den Bogen auf der nächsten Seite können Sie nutzen, um das Gespräch vorzubereiten und zu dokumentieren.



Ihr Bogen für die Gesprächsvorbereitung und -dokumentation

	Notizen Vorbereitung	Notizen Gespräch
1	Das möchte ich zur Begrüßung auf jeden Fall sagen:	Besondere Reaktionen, Aussagen, ...?
2 & 3	Das sind unsere Erwartungen an das Ergebnis der Weiterbildung: Das erwarten wir nicht :	Diese Erwartungen nennt die Mitarbeiterin oder der Mitarbeiter: Reaktion auf unsere Erwartungen?
4	Das können Sie nach der Weiterbildung (nicht) erwarten:	Reaktionen, Kommentare?
5	Abschluss – So ermutige ich für die Weiterbildung:	Offene Fragen? Reaktionen, Kommentare, Stimmung am Ende des Gespräches?

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 Erarbeitung eines detaillierten, betriebsspezifischen Gesprächsleitfadens – auch für das Qualifizierungsgespräch gemäß Tarifvertrag.
- Wir informieren Sie über Qualifizierungsmöglichkeiten für besondere Beschäftigtengruppen (z. B. Wiedereinsteiger, ...).
- Wir beraten Sie zu weiterführenden Maßnahmen für die Unterstützung von Mitarbeitenden im Prozess der Arbeit.

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

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 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_Spezielle_Bedarfe_bedenken.pdf

oder über den Pfad:

Grundlagen schaffen

- ▷ Wie machen wir Lernen im Betrieb zur Selbstverständlichkeit?
- ▷ Wie schaffen wir mehr Weiterbildungsbeteiligung bei allen?

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: Juni 2019

Uns ist es wichtig, dass wir den Anforderungen und Wünschen der Unternehmen der Metall- und Elektroindustrie gerecht werden. Deshalb 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>
- Zeitspanne: <https://icons8.com/icon/11072/zeitspanne>
- Erfahrungsfertigkeit: <https://icons8.com/icon/58863/erfahrungsfertigkeit>
- Arbeiter mit Straßensperre: <https://icons8.com/icon/2835/arbeiter-mit-straßensperre>
- Transformationsfertigkeit: <https://icons8.com/icon/58854/transformationfertigkeit>

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