

SITUATION
analysieren



UNTERNEHMEN
positionieren



FACHKRÄFTE
finden



FACHKRÄFTE
binden



FACHKRÄFTE
qualifizieren



HANDLUNGSEMPFEHLUNG

Aufstiegsfortbildung durch
berufsbegleitende Meister- und
Technikerabschlüsse

Impressum

Herausgeber

Institut der deutschen Wirtschaft Köln e.V.
Postfach 10 19 42, 50459 Köln
Konrad-Adenauer-Ufer 21, 50668 Köln
www.iwkoeln.de

Redaktion

Kompetenzzentrum Fachkräftesicherung
Postfach 10 19 42, 50459 Köln
Konrad-Adenauer-Ufer 21, 50668 Köln
fachkraefte@iwkoeln.de
www.kofa.de

Autorinnen

Corinna Michalski, Dr. Claudia Achtenhagen

Gestaltung und Produktion

IW Medien GmbH, Köln · Berlin

Stand

August 2016

Gefördert durch:



Bundesministerium
für Wirtschaft
und Energie

aufgrund eines Beschlusses
des Deutschen Bundestages

Inhalt

1	Kurzbeschreibung	4
2	Wen wollen Sie ansprechen?	4
3	Was bringt eine berufsbegleitende Aufstiegsfortbildung zu Meister- und Technikerabschlüssen?	4
4	Was sollten Sie sicherstellen?	5
5	Lohnt sich eine berufsbegleitende Aufstiegsfortbildung?	6
6	Wie können Sie vorgehen?	6
	6.1 Analyse des Qualifikationsbestands und -bedarfs	6
	6.2 Auswahl geeigneter Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter	8
	6.3 Wahl einer geeigneten Fortbildungsform und -einrichtung	8
	6.4 Betreuung Ihrer Fachkräfte während der Fortbildung	9
	6.5 Finanzierung der Aufstiegsfortbildung	9
7	Erfolgsmessung	10
8	Bezug zu anderen Handlungsempfehlungen	10
9	Praxistipps und Checklisten	11
10	Ansprechpartner	11
11	Weiterführende Informationen	12



1 Kurzbeschreibung

Das Ziel der zertifizierten Höherqualifizierung Ihrer Facharbeiterinnen und Facharbeiter zu Meisterinnen und Meistern oder Technikerinnen und Technikern besteht darin, die fachliche und persönliche Kompetenz Ihrer Beschäftigten auszubauen sowie deren Führungsfähigkeit zu stärken: Über eine Förderung von Aufstiegsfortbildungen unterstützen Sie als Unternehmen die Weiterentwicklung Ihres Personals zu hochqualifizierten Fach- und Führungskräften und machen sich damit vom zunehmend angespannten Arbeitsmarkt unabhängiger.

Für karrierebewusste Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer stellt eine Aufstiegsfortbildung mit Meister- oder Technikerabschluss zudem einen Anreiz dar, der eine Bindung an Ihr Unternehmen nachhaltig erhöhen kann.

Im Rahmen einer solchen Fortbildung werden die Fachkräfte insbesondere ihr Spezialwissen vertiefen. Neben der Zielsetzung von Unternehmen, die Produktivität zu steigern, qualifizieren sich Ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zudem für die Übernahme von komplexeren Tätigkeiten.

Mit dem jeweiligen Abschluss können Sie Ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sowohl für eine Fach- als auch für eine Führungslaufbahn einsetzen. Meister- und Techniker-ausbildungen unterscheiden sich dabei in ihrer inhaltlichen Ausrichtung, ihren Zugangsvoraussetzungen, ihrer Dauer und ihrer Abschlussprüfung. Eine Förderung seitens Ihres Unternehmens kann sowohl durch finanzielle Unterstützung als auch durch Freistellung innerhalb der Arbeitszeit erfolgen.

2 Wen wollen Sie ansprechen?

Mit einer Meister- bzw. Technikerfortbildung können Sie vor allem Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ansprechen, die das Potenzial zeigen, qualifizierte Fach- oder Führungsaufgaben zu übernehmen, an einer solchen Höherqualifizierung interessiert sind und zudem die rechtlichen Voraussetzungen für die spezifische Maßnahme erfüllen.

3 Was bringt eine berufsbegleitende Aufstiegsfortbildung zu Meister- und Technikerabschlüssen?

- **Höherqualifizierung:** Die Weiterbildung zu Meistern oder Technikern soll Ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter auf neue fachliche Tätigkeiten und Führungsaufgaben innerhalb Ihres Unternehmens vorbereiten. Ihre Beschäftigten erweitern in solchen Aufstiegsfortbildungen ihr technisches, betriebswirtschaftliches bzw. sonstiges Fachwissen. Zudem werden neben organisatorischem und personellem Wissen Führungskompetenzen vermittelt.
- **Fachkräftesicherung und Steigerung der Unabhängigkeit vom externen Arbeitsmarkt:** Hochqualifizierte Fachkräfte sind in immer mehr Regionen Deutschlands und vor allem für fachliche Spezialbereiche kaum noch über den Arbeitsmarkt zu rekrutieren. Die demografische Entwicklung wird diese Situation weiter verschärfen. Durch die Förderung von Aufstiegsfortbildungen verschaffen Sie sich eine höhere Unabhängigkeit vom externen Arbeitsmarkt, indem Sie die benötigten qualifizierten Fachkräfte aus Ihrem eigenen Mitarbeiterstamm gewinnen.
- **Arbeitsleistung, Geschäftserfolg:** Je besser Ihre Beschäftigten qualifiziert sind, desto leistungsfähiger und zielgerichteter können sie auch in Ihrem Unternehmen agieren. Dies erhöht nicht nur die Produktivität, sondern auch die Innovationskraft Ihres Unternehmens.
- **Bindung Ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter:** Mit der Förderung Ihrer Beschäftigten über Maßnahmen der Aufstiegsfortbildung signalisieren Sie ihnen, dass Sie als Arbeitgeber bereit sind, in ihre berufliche Weiterentwicklung zu investieren. Dies drückt Ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern gegenüber Vertrauen und Wertschätzung aus. Die Weiterbildung über eine Aufstiegsfortbildung signalisiert außerdem, dass in Ihrem Unternehmen auch für beruflich (und nicht nur akademisch) qualifiziertes Personal Karrieremöglichkeiten bestehen, die über eine gängige Facharbeitertätigkeit hinausgehen.

- **Motivation und Lernbereitschaft:** Der Einstieg in eine Aufstiegsfortbildung stellt für Ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter gleichzeitig einen wichtigen Baustein im Prozess des lebenslangen Lernens dar. Lernen, auch nach der Facharbeiterausbildung, wird damit zum elementaren Bestandteil ihrer Arbeitswelt. Die sich hierdurch entwickelnden beruflichen Perspektiven können Ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter motivieren und ihre Lernbereitschaft steigern. Zudem können weitere Fachkräfte Ihres Personalbestands von der Fortbildung profitieren – insbesondere wenn ein systematischer [interner Wissenstransfer](#) praktiziert wird (Multiplikatoreffekt).
- **Hochschulzugangsberechtigung:** Mit der Absolvierung einer Meister- oder Technikerweiterbildung erwirbt die oder der Fortgebildete parallel die (Fach-) Hochschulreife, so dass damit auch der Grundstein für eine anschließende [wissenschaftliche Weiterbildung](#) im Rahmen des lebenslangen Lernens gelegt ist (z. B. über ein berufsbegleitendes Studium).
- **Verringerung der Fehlbesetzungsquote:** Da Sie bei der Förderung von Aufstiegsfortbildungen auf bewährte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter setzen, sinkt im Vergleich zu unbekanntem Nachwuchs das Risiko der späteren Stellenfehlbesetzung.
- **Ausbildereignung:** Durch einen Meisterabschluss erlangt Ihre Mitarbeiterin bzw. Ihr Mitarbeiter automatisch die Ausbildungsbefugnis; diese Ausbildungereignung ist zwar nicht Bestandteil der Techniker Ausbildung, wird aber in der Regel als Zusatzqualifikation angeboten.

4 Was sollten Sie sicherstellen?

Wollen Sie Ihren Angestellten anbieten, berufsbegleitend einen Meister- oder Technikerabschluss zu erwerben, ist es ratsam, im Vorfeld zu prüfen, inwiefern Ihr Unternehmen die nachstehenden Bedingungen erfüllt. Sollten Sie den Interessen und Bedarfen Ihrer angehenden Meister/-innen oder Techniker/-innen nicht gerecht werden können, besteht das Risiko, dass Sie Erwartungen nicht erfüllen und somit Ihr Image als Arbeitgeber bzw. die Motivation Ihrer Fachkräfte beeinträchtigen.

Folgende Fragen sollten Sie mit „Ja“ beantworten können:	✓
Können Arbeitszeit und Arbeitsumfang für das Unternehmen mit den Weiterbildungsgegebenheiten in Einklang gebracht werden?	<input type="checkbox"/>
Können Sie gegebenenfalls eine bedarfsgerechte Betreuung Ihrer Angestellten während der Weiterbildung in Ihrem Unternehmen sicherstellen (z. B. im Hinblick auf die Vermittlung von Herangehensweisen an unbekannte Sachverhalte oder die Einübung bestimmter Berechnungen etc.)?	<input type="checkbox"/>
Können Sie Ihre Mitarbeiterin/Ihren Mitarbeiter ansonsten (z. B. finanziell) unterstützen?	<input type="checkbox"/>
Sind Ihre Beschäftigten positiv gegenüber bisherigen Kolleginnen und Kollegen eingestellt, die über eine Meister- oder Technikerweiterbildung einen Karriereschritt machen?	<input type="checkbox"/>

Um an einer Meister- oder Techniker Ausbildung teilnehmen zu können, müssen Ihre Beschäftigten bestimmte Voraussetzungen mitbringen, die sich insbesondere auf die vorangegangene Berufsausbildung sowie die Dauer der Berufserfahrung beziehen.

Außerdem sollten für die Mitarbeiterin bzw. den Mitarbeiter Entwicklungsperspektiven erkennbar sein. Damit das neue Wissen und Können produktiv eingesetzt und für Ihr Unternehmen nutzbar gemacht werden kann, sollte daher ein adäquates Betätigungsfeld im Anschluss an die Fortbildung angeboten werden. Sowohl ein anspruchsvolleres Aufgabenfeld als auch eine größere Personalverantwortung kommen hierfür infrage.

Um das erfolgreiche Absolvieren einer entsprechenden Ausbildung zu unterstützen, sollten Sie gewährleisten können, dass die/der jeweilige Mitarbeiter/-in (zumindest teilweise) während der Fortbildung freigestellt werden kann.

Darüber hinaus sollten Sie im Vorfeld einvernehmlich regeln, inwiefern Sie sich als Unternehmen finanziell an der geplanten Fortbildung beteiligen würden.

5 Lohnt sich eine berufsbegleitende Aufstiegsfortbildung?

Folgende Kriterien sollten Sie in die Entscheidung, ob Sie sich dazu entschließen, Ihrer Mitarbeiterin bzw. Ihrem Mitarbeiter das Absolvieren eines Meister- oder Technikerlehrgangs anzubieten, in Ihre betriebseigene Kosten-Nutzen-Analyse einfließen lassen und gegeneinander abwägen:

Nutzen/Chancen	Kosten/Herausforderungen
<ul style="list-style-type: none"> Förderung leistungsbereiter und -fähiger Beschäftigter, die erhöhtem Arbeitsaufwand gewachsen sind 	<ul style="list-style-type: none"> Übernahme der Weiterbildungskosten in Form von Semester- und Studiengebühren, Lernmaterial, Prüfungsgebühren
<ul style="list-style-type: none"> Reduzierung von Kosten aufgrund von Fehlbesetzungen und/oder Stellenvakanzen 	<ul style="list-style-type: none"> ggf. Kosten für Neubesetzung der freiwerdenden Stelle bei Arbeitsplatzwechsel nach der Weiterbildung
<ul style="list-style-type: none"> Einsparung von Personalbeschaffungs- und Einarbeitungskosten durch Weiterbeschäftigung der Absolventinnen und Absolventen statt externer Rekrutierung 	<ul style="list-style-type: none"> ggf. Kosten für eine Vertretungskraft bei Freistellung während der Fortbildung und der Prüfungsvorbereitung
<ul style="list-style-type: none"> Stärkung der Innovationskraft durch Import von neuem technischen Wissen in das Unternehmen 	<ul style="list-style-type: none"> Risiko einer Demotivation Ihrer Mitarbeiterin/Ihres Mitarbeiters, wenn nach Abschluss des Studiums die erworbenen Kompetenzen nicht eingesetzt werden können
<ul style="list-style-type: none"> Förderung der Motivation und des Engagements Ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter durch Aufzeigen von Aufstiegschancen innerhalb des Unternehmens 	<ul style="list-style-type: none"> Risiko einer Verschlechterung des Arbeitsklimas, wenn Ihre Angestellten mit einem internen Aufstieg einer Kollegin/eines Kollegen Probleme haben
<ul style="list-style-type: none"> Personalbindung durch Motivation und Mitarbeiterzufriedenheit 	<ul style="list-style-type: none"> Kosten einer Lohnfortzahlung während der Freistellung
<ul style="list-style-type: none"> Steigende Arbeitgeberattraktivität nach innen und außen 	<ul style="list-style-type: none"> ggf. Kosten einer etwaigen Lohnerhöhung nach Abschluss der Weiterbildung Risiko des Motivationsverlusts bei den Bewerberinnen/ Bewerbern, die bei der Besetzung nicht berücksichtigt werden können

6 Wie können Sie vorgehen?

6.1 Analyse des Qualifikationsbestands und -bedarfs

Zunächst empfiehlt es sich, eine Bestandaufnahme der bisher in Ihrem Unternehmen verfügbaren Qualifikationen vorzunehmen. Wenn Sie wissen, welche Qualifikationen in Ihrem Unternehmen vorhanden sind, können Sie im Rahmen einer möglichst strategisch ausgerichteten Unternehmensplanung prüfen, wie Ihr Bedarf an Fachkräften mit Meister- oder Technikerabschluss mittelfristig aussehen wird:

- In welchen Ihrer Unternehmensbereiche werden Sie mittelfristig
 - zu welchem Zeitpunkt,
 - in welchem Umfang und
 - für welche Berufsgruppen
 Personal mit einer Meister- oder Technikerweiterbildung benötigen?
- Wie relevant ist es für die Umsetzung Ihrer zukünftigen Geschäftsstrategie, konkret auf Ihre Unternehmensbedarfe hin ausgebildete Meister/-innen bzw. Techniker/-innen zu bekommen?
- Ist es möglich, den vorhandenen bzw. zu erwartenden Meister- oder Technikerbedarf über den externen Arbeitsmarkt zu besetzen?
- Erscheint es aufgrund Ihrer Unternehmenssituation sinnvoll, den Bedarf – sofern möglich – über den externen Arbeitsmarkt zu besetzen, oder bietet sich eher eine interne Lösung an?

Die folgende Tabelle gibt Ihnen am Beispiel des Handwerks der Elektrotechnik einen groben Überblick über Gemeinsamkeiten und Unterschiede von Meister- und Technikerweiterbildungen sowie die Aufgabenbereiche nach absolvierter Prüfung:

Kategorie	Handwerksmeister/-innen (Bsp. Elektrotechnikermeister/-in)	Industriemeister/-innen (Bsp. Industriemeister/-in der Fachrichtung Elektrotechnik)	Techniker/-innen (Bsp. Techniker/-in Elektrotechnik)
Rechtsgrundlage	HwO	BBiG	Schul-/Fachschulordnungen der Länder auf Grundlage der bundeseinheitlichen Rahmenvereinbarung über Fachschulen
Weiterbildungsdauer	ca. 6 – 24 Monate Vollzeit/Teilzeit	4 – 36 Monate Vollzeit/Teilzeit	2 – 4 Jahre Vollzeit/Teilzeit (mind. 2.400 Unterrichtsstunden)
Weiterbildungsart	Meisterprüfung (bundeseinheitliche Regelung)	Meisterprüfung (bundeseinheitliche Regelung)	Staatliche Technikerprüfung
Vornehmliche Aufgaben/Tätigkeiten	<ul style="list-style-type: none"> • Kontroll- und Leitungsfunktion ggü. Fachkräften • Koordinierung und Sicherstellung fachgerechter Arbeitsabläufe • Durchführung schwieriger Installations-/Reparaturarbeiten • Verantwortlichkeit für betriebliche Ausbildung und Personalauswahl • Kundenberatung und Angebotserstellung • Übernahme kaufmännischer und technischer Kalkulation 	<ul style="list-style-type: none"> • Planung, Überwachung und Qualitätssicherung von Produktionsabläufen • Verantwortlichkeit für Einsatzbereitschaft von Anlagen, Arbeits- und Betriebsmitteln • Verantwortlichkeit für Arbeitssicherheit und Gesundheitsschutz • Mitwirkung an betrieblicher Ausbildung und an Entscheidungen zur Personalentwicklung 	<ul style="list-style-type: none"> • Entwicklung und Zusammenstellung von Systemkomponenten der Energie-, Informations- und Kommunikationstechnik, Mess-, Regelungs- und Automatisierungstechnik u. a. • Durchführung von Programmierungen, Prüfungen, Fehleranalysen etc. • Organisation von Arbeitsabläufen, Abschätzung des Personalbedarfs • Überwachung des Produktionsprozesses und Qualitätssicherung
Einsatzorte	<ul style="list-style-type: none"> • häufig wechselnd bei Kunden oder auf Baustellen • in Werkstätten und -hallen • in Büros für Kalkulations- oder Personalaufgaben 	<ul style="list-style-type: none"> • in Werkstätten und Produktionshallen • in Büros für organisatorische (und betriebswirtschaftliche) Aufgaben 	<ul style="list-style-type: none"> • in Büros für technische Dokumentationen und Kundenberatung • in Labors und Werkstätten für Konstruktion und Entwicklung elektrotechnischer Produkte • im Außendienst zur Kundenbetreuung
Zugangsvoraussetzungen	<ul style="list-style-type: none"> • Voraussetzung für die Zulassung zur Meisterprüfung: Gesellenprüfung in einschlägigem Ausbildungsberuf <p>oder</p> <ul style="list-style-type: none"> • Abschluss- bzw. Gesellenprüfung in einem anderen Ausbildungsberuf mehrjähriger Berufspraxis im Elektrotechnikerhandwerk • Keine Verpflichtung zur Teilnahme an einem Vorbereitungslehrgang 	<ul style="list-style-type: none"> • Voraussetzung für die Zulassung zur Meisterprüfung: Gesellenprüfung in einschlägigem Ausbildungsberuf <p>sowie</p> <ul style="list-style-type: none"> • einschlägige Berufspraxis nach der Ausbildung • Vor Beginn der letzten Prüfungsleistung Nachweis des Erwerbs der berufs- und arbeitspädagogischen Eignung • Keine Verpflichtung zur Teilnahme an einem Vorbereitungslehrgang 	<ul style="list-style-type: none"> • Voraussetzung für die Teilnahme am Weiterbildungslehrgang: Gesellenprüfung in einschlägigem Ausbildungsberuf <p>sowie</p> <ul style="list-style-type: none"> • einschlägige Berufspraxis nach der Ausbildung <p>sowie (abhängig vom jeweiligen Bundesland)</p> <ul style="list-style-type: none"> • ggf. ein mittlerer Bildungsabschluss
Prüfungsinhalte	<ul style="list-style-type: none"> • Vierteilige Prüfung: • Teil I: Fachpraxis • Teil II: Fachtheorie • Teil III: Wirtschaftliche und rechtliche Grundlagen • Teil IV: Berufs- und Arbeitspädagogik (inkl. Ausbildereignung) <p>(Die Teile III und IV sind für alle Gewerke gleich)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Zweiteilige Prüfung: • Teil I: Fachrichtungsübergreifende Basisqualifikationen • Teil II: Handlungsspezifische Qualifikationen in den Bereichen Technik, Organisation und Personal 	<ul style="list-style-type: none"> • Abschlussprüfung vor einem staatlichen Prüfungsausschuss bestehend aus vier Prüfungen, die unterschiedliche Schwerpunkte der Weiterbildung abdecken müssen; je nach Bundesland sind Prüfungsfächer teilweise selbst auswählbar
Abschluss	Handwerksmeister/-in (Gewerk + „-meister“)	Industriemeister/-in mit Fachrichtung x	Staatlich geprüfte/-r Techniker/-in mit Fachrichtung x

6.2 Auswahl geeigneter Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter

Ob eine Mitarbeiterin bzw. ein Mitarbeiter von sich aus mit einem Weiterbildungswunsch auf Sie zukommt oder ob Sie selbst eine Vorauswahl geeigneter Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter treffen – in beiden Fällen gilt es zu bewerten, ob einzelne Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter für eine Meister- oder Technikerweiterbildung geeignet sind.

Die nachstehende Vorlage kann Sie bei der Einschätzung unterstützen:

Folgende Fragen sollten Sie mit „Ja“ beantworten können, wenn Sie einer Mitarbeiterin oder einem Mitarbeiter eine Meister- oder Technikerweiterbildung anbieten wollen:	✓
Erfüllt die Mitarbeiterin bzw. der Mitarbeiter die formalen Voraussetzungen für die Aufnahme einer Meister- oder Technikerweiterbildung?	<input type="checkbox"/>
Ist die Mitarbeiterin bzw. der Mitarbeiter geeignet, fachlich anspruchsvollere und/oder erweiterte Führungsaufgaben mit Personalverantwortung zu übernehmen und auszuführen?	<input type="checkbox"/>
Scheint die Mitarbeiterin bzw. der Mitarbeiter über die Motivation und Ausdauer zu verfügen, sich über einen Zeitraum von mehreren Jahren weiterzubilden?	<input type="checkbox"/>
Ist die Mitarbeiterin/der Mitarbeiter an einer Höherqualifizierung interessiert?	<input type="checkbox"/>
Hat die Mitarbeiterin bzw. der Mitarbeiter gegebenenfalls ausreichend Freiraum, sich auch außerhalb der Arbeitszeit in die Weiterbildung einzubringen?	<input type="checkbox"/>
Soll die Mitarbeiterin bzw. der Mitarbeiter aus Unternehmenssicht für längere Zeit gebunden werden?	<input type="checkbox"/>
Möchte die Mitarbeiterin bzw. der Mitarbeiter längerfristig im Unternehmen arbeiten?	<input type="checkbox"/>

Haben Sie eine Mitarbeiterin bzw. einen Mitarbeiter ausgewählt, der oder dem Sie die Möglichkeit zu einer Aufstiegsfortbildung anbieten wollen, sollten Sie das Gespräch mit der betreffenden Person suchen, um deren aktuellen Wunsch nach einer entsprechenden Weiterbildung zu klären sowie mögliche zeitliche und finanzielle Konditionen (Gehalt bei etwaiger vorübergehender Verkürzung der Arbeitszeit, Beteiligung an der Finanzierung der Weiterbildung, anschließende Bindung an Ihr Unternehmen etc.) auszuhandeln.

Als Anreiz für eine Aufnahme einer Meister- oder Technikerweiterbildung können Sie Ihrer interessierten Mitarbeiterin oder Ihrem interessierten Mitarbeiter eine Entwicklungsperspektive im Anschluss an die Höherqualifikation anbieten, damit sie bzw. er das neue Wissen und Können produktiv einsetzen kann – zum Beispiel durch die Übernahme eines anspruchsvolleren Aufgabenfelds oder einer größeren (Personal-)Verantwortung. Andernfalls besteht das Risiko einer baldigen Abwanderung nach Abschluss der Weiterbildung.

Nähere Hinweise dazu, wie Sie bei der Planung und Durchführung eines solchen Gesprächs vorgehen können, finden Sie in der Handlungsempfehlung „[Mitarbeitergespräche](#)“.

6.3 Wahl einer geeigneten Fortbildungsform und -einrichtung

Gemeinsam mit Ihrer oder Ihrem Angestellten sollten Sie anschließend entscheiden, welche Fortbildungsform am ehesten infrage käme: sowohl von der zeitlichen Streckung her (Vollzeit oder Teilzeit) als auch im Hinblick auf die Art des Lehrgangs (in Form eines Präsenz- oder eines Fernlehrgangs).

Mitentscheidend für die Auswahl eines geeigneten Fortbildungsgangs ist der Arbeitszeitumfang, den Ihre Mitarbeiterin/Ihr Mitarbeiter während der berufsbegleitenden Aufstiegsfortbildung Ihrem Unternehmen unbedingt zur Verfügung stehen muss.

In Vollzeitlehrgängen wird Ihre Fachkraft nicht im Unternehmen tätig sein können. Teilzeitlehrgänge nehmen nur bestimmte Zeitabschnitte in Anspruch, sodass Ihre Angestellte/Ihr Angestellter nur zeitweise ausfällt und grundsätzlich eine weitere Tätigkeit im Unternehmen möglich ist.

Präsenzveranstaltungen sind auf die Anwesenheit der Weiterzubildenden angelegt; das heißt, die Veranstaltungen finden an der Meister- oder Technikerschule statt und können durchaus in die Kernzeit Ihres Arbeitstages fallen.

In Fernlehrgängen ist dagegen eine weitestgehend freie Zeiteinteilung möglich. Das Lehrmaterial wird entweder interaktiv als E-Learning-Einheit am Computer angeboten und/oder klassisch per Post zugesandt. Im Mittelpunkt steht das Selbststudium, das die Mitarbeiterin bzw. der Mitarbeiter am Arbeitsplatz oder zu Hause absolviert. Teilweise können für Zeiten von Prüfungen, Blockveranstaltungen oder Praxisübungen einzelne Präsenztermine anfallen.

Von der Wahl der Weiterbildungsform ist auch abhängig, ob der etwaige befristete Ausfall Ihrer Mitarbeiterin/Ihres Mitarbeiters durch eine Vertretungskraft ausgeglichen werden müsste oder ob die anfallenden Aufgaben gegebenenfalls zwischenzeitlich von den Kolleginnen und Kollegen übernommen werden könnten.

Das Internet hält verschiedene Plattformen vor, die Ihnen einen Überblick über sämtliche in Deutschland ansässigen [Meister-](#) wie auch [Technikerschulen](#) samt ihren Weiterbildungsangeboten geben.

Sofern Sie sich nicht ganz sicher sind, welcher konkrete Lehrgang bzw. welche konkrete Schule am besten passen könnte, empfiehlt es sich, vor der endgültigen Auswahl

Kontakt zu Ihrer **zuständigen Stelle** aufzunehmen. Dort kann man Sie sowohl bezüglich inhaltlicher wie auch örtlicher Aspekte beraten.

6.4 Betreuung Ihrer Fachkräfte während der Fortbildung

Mit folgenden Maßnahmen können Sie Ihre Fachkräfte zu unterschiedlichen Phasen der beruflichen Weiterqualifizierung aktiv unterstützen:

Während der Weiterbildung	✓
Regelmäßige Feedbackgespräche zu Arbeitsweise, Motivation, Erwartungen, Lernerfolgen/-schwierigkeiten	<input type="checkbox"/>
Anerkennung für besondere Leistungen	<input type="checkbox"/>
Gegebenenfalls bereits Übertragung besonderer Verantwortung, die nach Abschluss der Weiterbildung in größerem Umfang übernommen werden könnte – z. B. im Rahmen einer Urlaubsvertretung	<input type="checkbox"/>
Angebot von Hilfestellungen/Unterstützungsleistungen über Mentorinnen/Mentoren	<input type="checkbox"/>
Schaffung von Austauschmöglichkeiten der sich weiterbildenden Personen untereinander	<input type="checkbox"/>
Zum Ende der Weiterbildung	✓
Freistellung zur Prüfungsvorbereitung	<input type="checkbox"/>
Führung eines Abschlussgesprächs, gegenseitiges Feedback	<input type="checkbox"/>
Klärung der weiteren Karriere-/Laufbahnplanung bzw. Aufstiegsoptionen	<input type="checkbox"/>

6.5 Finanzierung der Aufstiegsfortbildung

Eine zentrale Frage stellt sich für Ihre Arbeitnehmerin bzw. Ihren Arbeitnehmer im Hinblick auf die Sicherstellung der eigenen Finanzierung während der Fortbildung sowie die Finanzierung der Aufstiegsfortbildung selbst. Da die Weiterbildung Ihrer Beschäftigten in der Regel auch im Interesse des Unternehmens liegt, ist es üblich, dass sich Unternehmen an deren Finanzierung beteiligen. Mithilfe verschiedener Finanzierungsmodelle können Sie Ihre Mitarbeiterin bzw. Ihren Mitarbeiter wesentlich unterstützen – zum Beispiel durch

- die Zahlung eines regelmäßigen festen Beitrags pro Jahr oder Halbjahr,
- die Übernahme einzelner anfallender Kosten wie Kursgebühren, Übernachtungskosten, Lehrmaterial etc.,
- eine Reduzierung der Arbeitszeit bzw. Gewährung von Bildungs- oder Sonderurlaub trotz Beibehaltung des normalen – oder nur geringfügig reduzierten – Gehalts.

Denkbar ist, einen Teil der Finanzierung vom Erfolg der Fortbildung abhängig zu machen, um hierdurch einen zusätzlichen Anreiz zu schaffen. Der Erfolg der Fortbildung kann dabei zum Beispiel durch die erreichte Gesamtnote oder über gute Noten in betrieblich relevanten Kursen bestimmt werden.

Darüber hinaus informiert das Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie in Form einer umfangreichen [Datenbank](#) zu unterschiedlichen Unterstützungsmöglichkeiten im Zusammenhang mit der Wahrnehmung und Durchführung beruflicher Weiterbildung.

Wollen Sie Ihre Fachkraft beim Absolvieren einer Meister- oder Technikerfortbildung über eine oder mehrere Maßnahmen unterstützen, ist es sinnvoll, im Vorfeld eine Kostenkalkulation vorzunehmen. Anhaltspunkte, welche Aspekte sie möglicherweise in Ihre Kalkulation einbeziehen sollten, können Sie der Gegenüberstellung von Nutzen und Kosten in Kapitel 5 entnehmen.

Doch wie sieht es mit dem Investitionsrisiko im Hinblick auf eine Aufstiegsfortbildung aus, falls sich eine Mitarbeiterin bzw. ein Mitarbeiter kurz nach Abschluss des Lehrgangs für eine Tätigkeit bei einem anderen Arbeitgeber entscheidet? Für diesen Fall bietet es sich an, eine Rückzahlungsklausel in die vertragliche Übereinkunft zur Fortbildung zu integrieren. Mit einer derartigen Klausel stellen Sie sicher, dass bei einer vorzeitigen Kündigung eine Arbeitnehmerin bzw. ein Arbeitnehmer die von Ihnen erbrachten Leistungen zur Förderung der Fortbildung wieder ausgleicht. Eine ähnliche Regelung können Sie für den Fall treffen, dass die Fortbildung abgebrochen wurde.

Und wenn der Erfolg ausbleibt?

Besteht eine Mitarbeiterin bzw. ein Mitarbeiter die Abschlussprüfung nicht, so verlängert sich grundsätzlich die Fortbildung. Dann sollten Sie in einem gemeinsamen Gespräch feststellen, welche Gründe für das Nichtbestehen verantwortlich waren, um für den zweiten Versuch zusätzliche fachliche Unterstützung anzubieten. Gegebenenfalls kann es, um den Prüfungsdruck zu senken, empfehlenswert sein, bereits zu diesem Zeitpunkt zu prüfen und zu besprechen, wie das gewonnene Wissen auch ohne offiziell bestandene Prüfung gewinnbringend für Ihr Unternehmen nutzbar gemacht werden könnte. Diesen Mehrwert sollten Sie auch berücksichtigen, wenn Sie sich (anteilige) Aufwendungen, die Sie in die Fortbildung Ihrer Beschäftigten investiert haben, zurückerstatten lassen wollen.

Bei der Gestaltung einer Rückzahlungsvereinbarung sollten Sie Folgendes beachten:

Zeitpunkt des Abschlusses

- Eine Rückzahlungsklausel ist grundsätzlich vor Beginn des Lehrgangs abzuschließen.

Wirksamkeitsvoraussetzung

- Voraussetzung für die Wirksamkeit einer Rückzahlungsvereinbarung ist, dass eine vorzeitige Beendigung des Arbeitsverhältnisses auf Gründe zurückzuführen ist, die in der Verantwortung der sich weiterbildenden Arbeitnehmerin bzw. des sich weiterbildenden Arbeitnehmers liegen. (Dies ist beispielsweise bei einer Kündigung durch Ihre Mitarbeiterin/Ihren Mitarbeiter zum Zwecke der Arbeitsaufnahme bei einem anderen Unternehmen direkt nach Abschluss der Weiterbildung der Fall.)

Zulässige Vertragsbindung

- Die Zulässigkeit einer Vertragsbindung und Rückzahlungsvereinbarung ist im Wesentlichen auch abhängig vom zeitlichen Umfang der Weiterbildung. Folgende Richtwerte haben sich in diesem Zusammenhang nach der Rechtsprechung herausgebildet:

Qualifizierungsdauer

bis zu einem Monat
bis zu zwei Monaten
bis zu vier Monaten
bis zu sechs Monaten
ab zwei Jahren

Bindungsdauer

bis zu sechs Monaten
bis zu einem Jahr
bis zu zwei Jahren
bis drei Jahren
bis zu fünf Jahren

Bei den Zeiten der Bindungsdauer handelt es sich um Höchstgrenzen; eine Bindungsvereinbarung über diese Zeitspanne hinaus ist unwirksam.

Sofern Sie bisher erst begrenzte Erfahrungen mit Rückzahlungsklauseln gemacht haben, kann es empfehlenswert sein, dass Sie sich vor Abschluss einer entsprechenden Vereinbarung fachkundig beraten lassen.

Ein Musterbeispiel für eine Rückzahlungsvereinbarung finden Sie in Kapitel 9.

7 Erfolgsmessung

Folgende Kriterien können Sie dabei unterstützen zu prüfen, inwieweit es sich für Ihr Unternehmen gelohnt hat, Ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im Rahmen einer Meister- oder Technikerweiterbildung zu qualifizieren:

Ziele des Angebots einer Fortbildung zu einem Meister- oder Technikerabschluss	Erfolgsmessung, Indikator
Unabhängigkeit vom externen Arbeitsmarkt	<ul style="list-style-type: none"> • Besetzung von Führungs- oder Spezialistenpositionen mit eigenem fortgebildeten Personal
Deckung des Personalbedarfs im gewählten Bereich	<ul style="list-style-type: none"> • Entwicklung verbliebener offener Stellen
Mitarbeiterbindung	<ul style="list-style-type: none"> • Verbleibdauer im Unternehmen nach Abschluss der Fortbildung
Produktive Arbeitsleistung des Personals während der Weiterbildung und im Anschluss daran	<ul style="list-style-type: none"> • zeitnah: Leistungsbewertung durch das Betreuungspersonal sowie regelmäßige gegenseitige Feedbackgespräche • mittelfristig: Leistungsvergleich zwischen Ihren eigenen weitergebildeten Beschäftigten und extern eingestellten Fach-/Führungskräften
Stärkung der Innovationskraft	<ul style="list-style-type: none"> • Beitrag zu Produkt- und Prozessinnovationen durch fortgebildete Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter
gestärktes Arbeitgeber-Image	<ul style="list-style-type: none"> • Entwicklung des Interesses Ihrer Mitarbeiter/-innen für eine entsprechende Fortbildung • Entwicklung externer Bewerbungen aufgrund eines entsprechenden Fortbildungsangebots

8 Bezug zu anderen Handlungsempfehlungen

Nähere Informationen dazu, wie Sie dabei vorgehen können, Ihren Bedarf an qualifizierten Fach- und Führungskräften zu beziffern, finden Sie in der Handlungsempfehlung „[Personalbedarfsplanung](#)“.

Das Angebot einer Meister- oder Technikerweiterbildung kann ein sinnvoller Bestandteil einer Karriere- und Stellenbesetzungsplanung sein. Das Instrument „[Laufbahn- und Nachfolgeplanung](#)“ gibt weitere hilfreiche Anregungen zur Entwicklung und zum Einsatz eines ganzheitlichen Konzepts.

Eine Alternative zum Erwerb eines Meister- oder Technikerabschlusses kann eine akademischen Fortbildung in berufsbegleitender Form sein. Weitere Hinweise zu dieser Alternative der Weiterbildung können Sie der Handlungsempfehlung „[Berufsbegleitendes Studium](#)“ entnehmen.

9 Praxistipps und Checklisten

Muster einer Rückzahlungsvereinbarung für vom Arbeitgeber übernommene Fortbildungskosten

Rückzahlungsvereinbarung

Zwischen

der Firma
(im folgenden Arbeitgeber genannt)

und Frau/Herrn
(im folgenden Arbeitnehmerin/Arbeitnehmer genannt)

wird folgende Vereinbarung über die Rückzahlung von Fortbildungskosten getroffen:

1. Der Arbeitgeber übernimmt für die Fortbildungsmaßnahme, an der der/die Arbeitnehmer/-in überwiegend zu seinem/ihrer beruflichen Fortkommen teilnimmt, die folgenden Lehrgangskosten:
2. Bricht die Arbeitnehmerin bzw. der Arbeitnehmer die Fortbildungsmaßnahme aus einem von der Arbeitnehmerin bzw. dem Arbeitnehmer zu vertretenden Grund ab, sind vom Arbeitgeber bereits erbrachte Zahlungen an diesen zu erstatten.
3. Kündigt die Arbeitnehmerin bzw. der Arbeitnehmer das Arbeitsverhältnis, ohne dass sie/er hierzu einen wichtigen Grund hat, so verpflichtet sie/er sich, die Lehrgangskosten unter Berücksichtigung der Regelung in Ziff. 4 zurückzuzahlen.
4. Der Rückzahlungsbetrag wird bei Beendigung des Arbeitsverhältnisses fällig. Er ermäßigt sich für jeden Monat der Beschäftigung nach dem Ende der Fortbildungsmaßnahme
um 1/36 (bei Lehrgangsdauer von 6 – 12 Monaten
um 1/24 (bei Lehrgangsdauer von 2 – 6 Monaten
um 1/12 (bei Lehrgangsdauer bis zu 2 Monaten)
(Zutreffendes auswählen)

.....
Ort, Datum

.....
Unterschrift des Arbeitgebers

.....
Unterschrift der Arbeitnehmerin/des Arbeitnehmers

10 Ansprechpartner

Ansprechpartner für die Fortbildung zur/zum Handwerks- bzw. Industriemeisterin oder -meister sind

- die regionalen [Handwerkskammern](#) (Handwerksmeister/-innen) sowie
- die regionalen [Industrie- und Handelskammern](#) (Industriemeister/-innen).

Die Kammern bieten in ihren Bildungseinrichtungen so genannte Vorbereitungskurse auf die Meisterprüfung an. Da es keine kammerübergreifenden Standards hinsichtlich der Kosten und des Umfangs dieser Vorbereitungskurse gibt, können Sie diese nur individuell bei den für Ihr Unternehmen zuständigen Kammern in Erfahrung bringen.

Ansprechpartner für die Fortbildung zur Technikerin bzw. zum Techniker finden Sie in privaten oder öffentlichen Fachschulen für Technik. Die Adressen der einzelnen Fachschulen können Sie über die Onlinedatenbank [KURSNET](#), einem Portal für berufliche Aus- und Weiterbildung der Bundesagentur für Arbeit, oder bei den Ämtern für Ausbildungsförderung der Kreisverwaltung und kreisfreien Städte recherchieren.

11 Weiterführende Informationen

Links

www.kursnet.arbeitsagentur.de

Das Portal für Aus- und Weiterbildung der Bundesagentur für Arbeit bietet detaillierte Recherchemöglichkeiten und Informationen über bestehende Angebote an beruflichen Fortbildungsmöglichkeiten in verschiedenen Bundesländern.

www.berufenet.arbeitsagentur.de

Plattform der Bundesagentur für Arbeit mit Informationen zu allen Weiterbildungsberufen

www.iwwb.de

Suchmaschine des Deutschen Bildungsservers für Weiterbildungskurse, die ein Filtern nach Region, Zeitraum, Weiterbildungsart/-form sowie nach Stichwörtern ermöglicht

www.foerderdatenbank.de

Datenbank des Bundesministeriums für Wirtschaft und Technologie zu unterschiedlichen Unterstützungsmöglichkeiten im Zusammenhang mit der Wahrnehmung und Durchführung beruflicher Weiterbildung

Literatur

Eul-Gombert et al., 2007, Weiterbildung im Betrieb mit Konzept – Ein Leitfaden in vier Bausteinen für kleinere Unternehmen und Organisationen, Bergisch Gladbach
http://www.egcom.de/site/fileadmin/dokumente/Weiterbildung_im_Betrieb_mit_Konzept.pdf

Wirtschaftsministerium Baden-Württemberg (Hrsg.), 2008, Fachkräfte für den baden-württembergischen Mittelstand, Strategien zur Fachkräftesicherung, Betriebsbeispiele, rechtliche Rahmenbedingungen und Fördermöglichkeiten, Stuttgart
http://www.demographie.inhohenlohe.de/pdf/handbuch_fachkraefte.pdf

