

HANDLUNGSEMPFEHLUNG

Fachkräfte fortbilden

Meister-, Techniker- und Fachwirtabschluss

Kompetenzzentrum Fachkräftesicherung (KOFA)

Wer wir sind und was wir leisten

Das Kompetenzzentrum Fachkräftesicherung (KOFA) ist ein Projekt des Instituts der deutschen Wirtschaft Köln und wird gefördert durch das Bundesministerium für Wirtschaft und Energie. Das KOFA unterstützt kleine und mittlere Unternehmen (KMU) dabei, Fachkräfte zu finden, zu binden und zu qualifizieren.

Folgende Angebote bietet das KOFA:

-  Studien: Analysen zur Fachkräftesituation in Deutschland
-  Handlungsempfehlungen und Checklisten: Tipps für Ihre Personalarbeit
-  Praxisbeispiele: Best Practice zum Nachahmen und Weiterdenken
-  Trends: Zukunftsthemen wie Digitale Bildung und Führung 4.0
-  Vorträge und Netzwerke: Austausch mit den Expertinnen und Experten vor Ort
-  Willkommenslotsen: Schulungen für die Flüchtlingsintegration in KMU
-  Webinare: Weiterbildung und Austausch vom Schreibtisch aus
-  Newsletter: regelmäßige Infos über aktuelle Trends im Themenfeld

Mehr Informationen auf
www.kofa.de

E-Mail: fachkraefte@iwkoeln.de
Telefon: 0221-4981-543

twitter.com/KOFA_de

Inhalt



Einführung

Auf einen Blick 4

Kapitel 1

So profitiert Ihr Unternehmen 6

Kapitel 2

So gehen Sie vor 7

Fortbildungsoptionen im Überblick 7

Analysieren Sie Ihren Fachkräftebedarf 10

Geeignete Mitarbeiter auswählen 10

Geeignete Qualifizierungsform wählen 12

Finanzielle Unterstützung anbieten 14

Flexible Arbeitszeiten und persönliche Unterstützung anbieten 15

So geht es nach der Fortbildung weiter 16

Kapitel 3

So messen Sie Ihren Erfolg 18

Anhang 19

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

Autor

Christoph Metzler
Autoren vorherigen Versionen
Corinna Rauland, Dr. Claudia Achtenhagen

Gestaltung und Produktion

IW Medien GmbH, Köln . Berlin

Fotos

Getty Images

Stand

März 2018

Gefördert durch:



aufgrund eines Beschlusses
des Deutschen Bundestages



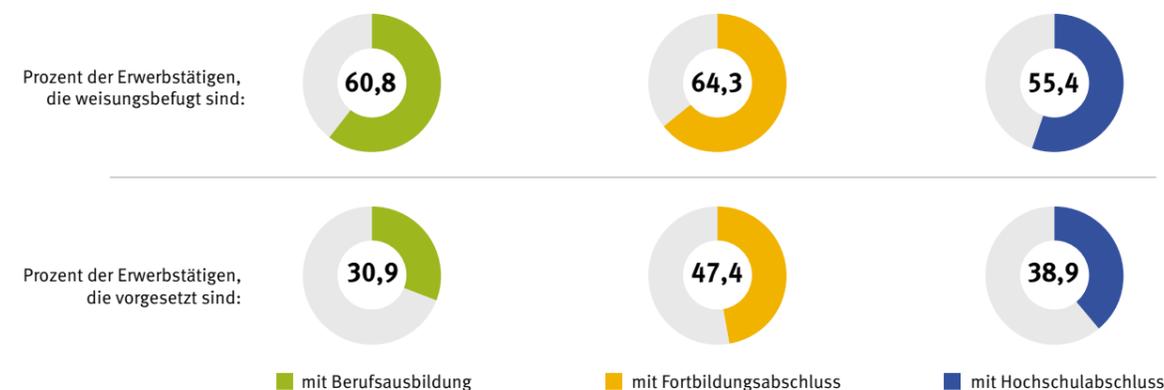
Einführung

Auf einen Blick

Meister, Techniker, Fachwirte und andere Spezialisten mit Fortbildungsabschluss besetzen in vielen Unternehmen Schlüsselpositionen: Ob in der Ausbildung, als hochspezialisierte Fachkraft, als Führungskraft oder sogar in der Unternehmensnachfolge in spe. Spezialistinnen und Spezialisten mit Fortbildungsabschluss sind auch ohne Studium als Verantwortungsträger und -trägerinnen gefragt, wie

eine [Studie des Instituts der deutschen Wirtschaft Köln](#) zeigt: 64 Prozent aller Fachkräfte mit einem Fortbildungsabschluss haben eine fachliche Weisungsbefugnis, 47 Prozent sind sogar direkte Vorgesetzte.

Fachkräfte mit Fortbildungsabschluss übernehmen Verantwortung



Quelle: BIBB/BAuA Erwerbstätigenbefragung 2012, gewichtete Werte

Eine Aufstiegsfortbildung ist ein eigenständiger zusätzlicher Abschluss nach einer dualen Berufsausbildung. Das Besondere an der Qualifizierung von Spezialistinnen und Spezialisten mit Fortbildungsabschluss: Die meisten Fortbildungen finden berufsbegleitend statt. Hier können Sie als Unternehmen eingreifen und den zukünftigen Meister, Techniker oder Fachwirt bzw. die zukünftige Meisterin, Technikerin oder Fachwirtin unterstützen! So binden Sie leistungsbereite Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer frühzeitig an Ihr Unternehmen und werden unabhängig von einer externen Stellenbesetzung. Zudem können Sie so bei einer späteren Stellenbesetzung sicher sein, dass die Fortbildungsabsolventin oder der Fortbildungsabsolvent nicht nur theoretisch

fit ist, sondern auch durch jahrelange Erfahrung im Unternehmen passendes firmenspezifisches Wissen mitbringt.

Eine Förderung seitens Ihres Unternehmens kann sowohl durch finanzielle als auch durch persönliche oder zeitliche Unterstützung, wie flexible Arbeitszeitmodelle oder Freistellung zum Lernen für Prüfungen, erfolgen. Meister- und Technikerbildungen unterscheiden sich dabei in ihrer inhaltlichen Ausrichtung, aber auch in formalen Kriterien wie den Zugangsvoraussetzungen. Die vorliegende Handlungsempfehlung zeigt Ihnen, warum sich eine Qualifizierung lohnt, was Sie jeweils beachten müssen und vor allem wo Sie ansetzen können.



Ein Interview mit Rantje Jans und Malte Bergmann

In der Autolackiererei „Lacktechnik 2000“ arbeiten zehn Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Für Geschäftsführerin Rantje Jans war es wichtig, dass Malte Bergmann seine Meisterfortbildung macht.



Wer hat den Anstoß zu der Fortbildung gegeben?

Malte Bergmann: Rantje Jans hat mich gefragt, ob ich mir vorstellen könnte meinen Meister zu machen und die Werkstattleitung zu übernehmen. Ich fand das Angebot sehr reizvoll und habe „Ja“ gesagt.

Warum war dieser Schritt fürs Unternehmen wichtig?

Rantje Jans: Zum einen brauchten wir ganz akut jemanden, der in der Werkstatt Führungs-Verantwortung übernimmt. Zum anderen gab es aber auch strategische Überlegungen: Mir war es wichtig, meine Nachfolge als Geschäftsführerin früh zu regeln. Malte Bergmann soll einmal mein Nachfolger werden – die Meisterfortbildung war der erste Schritt in diese Richtung.

Warum ist Ihnen eine so langfristige Planung der Betriebsübergabe wichtig?

Rantje Jans: Viele Handwerksbetriebe suchen nach Nachfolgern und finden niemand. Dabei haben viele Unternehmen fähige Leute in den eigenen Reihen – man muss sie nur aufbauen. Für mich ist das Ganze eine Win-Win-Situation: Malte wächst langfristig in seine Führungsaufgaben hinein. Und wir führen das Unternehmen stabil und sicher in die Zukunft.

Mehr Informationen finden Sie unter: <https://www.kofa.de/mitarbeiter-finden-und-binden/als-arbeitgeber-positionieren/praxisbeispiele/unternehmensnachfolge>

50 Prozent aller kleinen und mittleren Unternehmen haben Schwierigkeiten, Techniker und Meister auf dem Arbeitsmarkt zu finden. Die Überlegung eigene Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter fortzubilden, gewinnt damit an Bedeutung.

Dr. Susanne Seyda, Economist für Fachkräftesicherung und Weiterbildung

Kapitel 1

So profitiert Ihr Unternehmen



So profitiert Ihr Unternehmen:

- **Höherqualifizierung der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen:** Mehr Wissen und Kompetenzen ermöglichen es Ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, im Unternehmen Positionen mit höheren Anforderungen zu übernehmen. Seien es erweiterte Fachkompetenzen im technischen oder betriebswirtschaftlichen Bereich oder Führungskompetenzen, durch die eine Mitarbeiterin oder ein Mitarbeiter zusätzliche Verantwortung übernehmen kann.
- **Erwerb der Ausbildereignung:** Durch einen Meister-, Techniker- oder Fachwirtsabschluss erlangt Ihre Mitarbeiterin bzw. Ihr Mitarbeiter automatisch die Befugnis, Auszubildende in einem bestimmten Berufsfeld zu qualifizieren. Mit einer zusätzlichen Fachkraft können Sie in die duale Berufsausbildung als Betrieb neu einsteigen oder noch flexibler als bisher ausbilden.
- **Steigerung der Unabhängigkeit vom externen Arbeitsmarkt:** Fachkräfte mit Meister-, Techniker- und Fachwirtsabschluss sind im Durchschnitt sogar seltener arbeitslos als Fachkräfte mit akademischem Abschluss. Dadurch ist es für Sie als Unternehmen nicht einfach, offene Stellen

von außen zu besetzen. Das eigene Personal im Unternehmen zu qualifizieren, ist daher umso wichtiger. Eine eigene Rekrutierung aus dem Haus heraus spart zugleich Personalbeschaffungskosten.

- **Investition in eine produktivere Arbeitsleistung:** 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:** Wenn Sie Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter beim Erwerb eines höheren Bildungsabschlusses unterstützen, ist das ein Zeichen des Vertrauens in eine gemeinsame berufliche Zukunft. So verhindern Sie das Abwandern von leistungsorientierten Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern.
- **Verringerung der Fehlbesetzungsquote:** Da Sie bei der Förderung auf bewährte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter setzen, sinkt im Vergleich zu unbekanntem Nachwuchs das Risiko der späteren Stellenfehlbesetzung.

Kapitel 2

So gehen Sie vor



Die Handlungsempfehlung zeigt Ihnen, wie Sie Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bei einer Fortbildung zum Meister, Techniker oder Fachwirt bzw. zur Meisterin, Technikerin oder Fachwirtin begleiten können. Nachfolgend finden Sie eine Übersicht über die verschiedenen Fortbildungsoptionen und ihre Gemeinsamkeiten und Unterschiede. Diesen Angeboten steht der Grundbedarf Ihres Unternehmens an Fachkräften gegenüber, den Sie in wenigen Schritten bestimmen können (vgl. S.10). Wenn Sie in Ihrem Unternehmen den Erwerb eines Fortbildungsabschlusses unterstützen möchten, ist es wichtig, die passenden Kandidatinnen und Kandidaten zu identifizieren. Passende Kriterien bieten Ihnen für das Gespräch eine Richtlinie und bilden eine Basis für eine Entscheidung (vgl. S.10). Im Anschluss erfolgt die Wahl einer passenden Qualifikationsform in Abwägung des betrieblichen Bedarfs und der jeweiligen Inhalte (vgl. S.12). Aufbauend auf dieser Entscheidung ist es ratsam, gemeinsam zu besprechen, welcher Unterstützungsbedarf von Seiten der Kandidatin bzw. des Kandidaten vorhanden ist und was das Unternehmen an Unterstützung leisten kann (vgl. S. 14-16). Nach einer erfolgreichen Fortbildung gilt es sowohl für den Mitarbeiter bzw. die Mitarbeiterinnen als auch das Unternehmen, das erworbene Wissen gewinnbringend zu nutzen (vgl. S.16).

Fortbildungsoptionen im Überblick

Lehrling – Geselle – Meister: Diese Karrierestufen gibt es in der Berufsbildung in Deutschland seit dem Mittelalter. Mit dem Begriff Meister bzw. Meisterin werden hohe Kenntnisse und Erfahrung in einem Beruf verbunden. Die „Meisterprüfung“ ist heutzutage eine von mehreren Optionen innerhalb der beruflichen Fortbildung. Eine gleichwertige Option ist der Techniker bzw. die Technikerin sowie der Fachwirt bzw. die Fachwirtin. Diese Fortbildungen bauen auf einer beruflichen Ausbildung und Berufserfahrung auf und enden mit einem eigenen Abschluss, der nach dem deutschen Qualifikationsrahmen (DQR) gleichwertig mit einem akademischen Bachelorabschluss ist. Diese Abschlüsse werden häufig als „Aufstiegsfortbildungen“ oder „höhere Berufsbildung“ bezeichnet.

Die folgende Tabelle gibt Ihnen am Beispiel des Handwerks der Elektrotechnik einen groben Überblick über Gemeinsamkeiten und Unterschiede von Meister-, Techniker- und Fachwirtsfortbildungen:

Aufstiegsfortbildungen auf DQR 6 Ebene (gleichwertig mit Bachelorabschluss) im Überblick anhand von ausgewählten Beispielen

Kategorie	Handwerksmeister/-innen (Bsp. Elektrotechnikermeister/-in)	Industriemeister/-innen (Bsp. Industriemeister/in der Fachrichtung Elektrotechnik)		Techniker/-innen (Bsp. Techniker/-in Elektrotechnik)	Fachwirt/-innen (Bsp. Industriefachwirt/in)
Rechtsgrundlage	Handwerksordnung	Berufsbildungsgesetz		Schul-/Fachschulordnungen der Länder auf Grundlage der bundeseinheitlichen Rahmenvereinbarung über Fachschulen	Berufsbildungsgesetz
Dauer des Vorbereitungslehrganges	Je nach Beruf und Zeitmodell stark unterschiedlich: Minimum 6 Monate in Vollzeit bis zu 24 Monate in Teilzeit Es besteht keine Verpflichtung zur Teilnahme, eine angeleitete Vorbereitung ist aber dringend zu empfehlen.	Je nach Beruf und Zeitmodell stark unterschiedlich: Minimum 4 Monate in Vollzeit bis zu 42 Monate in Teilzeit Es besteht keine Verpflichtung zur Teilnahme, eine angeleitete Vorbereitung ist aber dringend zu empfehlen.		Mind. 2.400 Unterrichtsstunden in allen Berufen, d.h. in der Regel 2 Jahre Vollzeit bis zu 4 Jahre Teilzeit	Je nach Beruf und Zeitmodell stark unterschiedlich. Typisch sind etwa 500 bis 900 Unterrichtsstunden. In Vollzeit ist ein Studium in wenigen Monaten möglich, in Teilzeit kann sich das Studium über mehrere Jahre erstrecken.
Zugangsvoraussetzungen	<ul style="list-style-type: none"> ■ Erfolgreiche Gesellenprüfung in einschlägigem Ausbildungsberuf so wie einschlägige Berufspraxis oder: <ul style="list-style-type: none"> ■ Abschluss- bzw. Gesellenprüfung in einem anderen Ausbildungsberuf und im Vergleich erhöhte einschlägige Berufspraxis oder: <ul style="list-style-type: none"> ■ Keine Abschluss- bzw. Gesellenprüfung und im Vergleich nochmals erhöhte einschlägige Berufspraxis 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Erfolgreiche Gesellenprüfung in einschlägigem Ausbildungsberuf sowie einschlägige Berufspraxis oder: <ul style="list-style-type: none"> ■ Abschluss- bzw. Gesellenprüfung in einem anderen Ausbildungsberuf und im Vergleich erhöhte einschlägige Berufspraxis oder: <ul style="list-style-type: none"> ■ Keine Abschluss- bzw. Gesellenprüfung und im Vergleich nochmals erhöhte einschlägige Berufspraxis ■ In allen drei Fällen: Vor Beginn der letzten Prüfungsleistung Nachweis des Erwerbs der berufs- und arbeitspädagogischen Eignung 		<ul style="list-style-type: none"> ■ Erfolgreiche Gesellenprüfung in einschlägigem Ausbildungsberuf sowie einschlägige Berufspraxis nach der Ausbildung sowie (abhängig vom jeweiligen Bundesland) ggf. ein mittlerer Bildungsabschluss 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Keine einheitliche Regelung, variiert von Beruf zu Beruf. ■ In der Regel ist eine erfolgreiche Gesellenprüfung in einschlägigem Ausbildung sowie einschlägige Berufspraxis nach der Ausbildung oder: <ul style="list-style-type: none"> ■ Abschluss- bzw. Gesellenprüfung in einem anderen Ausbildungsberuf und im Vergleich erhöhte einschlägige Berufspraxis oder: <ul style="list-style-type: none"> ■ Keine Abschluss- bzw. Gesellenprüfung und im Vergleich nochmals erhöhte einschlägige Berufspraxis
Abschluss	Handwerksmeister/-in mit Fachrichtung x	Industriemeister/-in mit Fachrichtung x		Staatlich geprüfte/-r Techniker/-in mit Fachrichtung x	Geprüfte/r Fachwirt/in für Fachrichtung x

Auch in den Gewerben der Forst-, der Haus- und der Landwirtschaft gibt es spezifische Fortbildungen, um einen Meistertitel zu erhalten. Diese sind größtenteils ähnlich ausgerichtet wie bei den Industrie- und Handwerksmeisterfortbildungen. Nähere Informationen finden Sie bei den zuständigen Kammern.

Neben der Prüfung zum Meister oder zur Meisterin bzw. Techniker oder Technikerin bzw. Fachwirt oder Fachwirtin gibt es auch weitere, weniger verbreitete

Fortbildungen. Diese unterscheiden sich dabei nicht durch die Fachrichtung, sondern durch das Abschlussniveau im DQR in Anspruch und Komplexität. Das sind zum einen Fortbildungen, die vertiefte Kenntnisse für spezifische Tätigkeiten innerhalb eines Berufsfeldes bieten. Ein Beispiel ist die Fortbildung „Geprüfte/r Fachberater/in im Vertrieb“, in der eine Fachkraft lernt seinen bzw. ihren täglichen Arbeitsprozess eigenständig und strategisch zu planen. So soll sie in die Lage versetzt werden, Tätigkei-

ten wie Verkaufsgespräche kompetent gestalten zu können. Führungskompetenzen stehen in der Regel bei diesen Fortbildungen aber weniger im Mittelpunkt. Sie sind im DQR auf dem fünften Niveau und daher unter einem Meister, Techniker oder Fachwirt eingeordnet.

Weiterhin gibt es Fortbildungen, die auf die Übernahme eines Geschäftes vorbereiten sollen. Das klassische Beispiel ist die Fortbildung „Geprüfte/r

Technische/r Betriebswirt/in“, in der neben Führungstechniken auch Controlling und Buchhaltung thematisiert werden. Diese Fortbildungen sind im DQR auf dem siebten Niveau und daher über einem Meister oder Techniker eingeordnet. Nähere Informationen zu diesen Fortbildungsoptionen können Sie bei Ihrer örtlichen Kammer erhalten.



Praxistipp:

Abschlüsse aus dem Ausland anerkennen

Berufliche Fachkräfte mit einem Abschluss aus dem Ausland werden in den seltensten Fällen einen vergleichbaren Fortbildungsabschluss vorweisen können. In einigen Ländern wie Kroatien, Polen oder der Türkei sind aber vergleichbare Abschlüsse vorzufinden. Eine Alternative zu einem kompletten Neuerwerb stellt ein Antrag auf Anerkennung der Gleichwertigkeit des internationalen Abschlusses in Deutschland dar. Einschränkend ist zu beachten, dass einzelne Kompetenzen zur Unternehmensführung, etwa landesspezifische Kenntnisse des Steuerrechts oder des Berufsbildungsrechts, häufig nicht anerkannt werden können. Mehr zum Thema Anerkennung finden Sie in unserer Handlungsempfehlung [<https://www.kofa.de/mitarbeiter-finden-und-binden/mitarbeiter-binden/erkennung-auslaendischer-berufs-qualifikationen>] sowie auf dem BQ Portal des Bundesministeriums für Wirtschaft und Energie: <https://www.bq-portal.de/de/seiten/fuer-unternehmen>

Analysieren Sie Ihren Fachkräftebedarf

Für eine strategische Personalplanung prüfen Sie zunächst, wie der Qualifikationsbedarf in Ihrem Unternehmen aussieht. Dabei gilt es, den Blick auf Führungspositionen und Fachpositionen mit gehobenem Anspruchsprofil zu werfen. So können Sie entscheiden, ob und in welchem Umfang Sie Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter unterstützen werden. Folgende Fragestellungen können Ihnen dabei behilflich sein:

- In welchen Unternehmensbereichen (zum Beispiel eine Fertigungslinie) werden Sie mittelfristig Fach- und Führungskräfte für Positionen benötigen, die Kompetenzen voraussetzen, die in einer klassischen

Berufsausbildung nicht vermittelt werden?

- Welche spezifischen Qualifikationen und Kompetenzen (zum Beispiel Kenntnisse im Bereich der Budgetierung bei einem Controller oder einer Controllerin) werden benötigt?
- Haben Sie eine Position zu besetzen, deren Arbeitstätigkeiten neben einem Akademiker bzw. einer Akademikerin auch eine beruflich qualifizierte Person mit entsprechender Fortbildung erfüllen kann? Ist es möglich, den Bedarf von Spezialisten mit Meister-, Techniker- oder Fachwirtschaftsabschluss über den externen Arbeitsmarkt zu decken?
- Haben Sie Menschen in Ihrem Team, die für eine Aufstiegsfortbildung Motivation und persönliche wie fachliche Eignung mitbringen?

Geeignete Mitarbeiter auswählen

Es gibt zwei Wege, wie eine Fortbildung Ihren Gang nehmen kann. Zum einen können Mitarbeiterinnen oder Mitarbeiter von sich aus mit einem Fortbildungswunsch auf Sie zukommen. Zum anderen können Sie selbst auf Grund eines konkreten Bedarfs eine Vorauswahl geeigneter Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter treffen. Neben der persönlichen und fachlichen Eignung sind dabei auch die strategischen Ziele und das Budget Ihres Unternehmens für Fortbildung von Bedeutung. Binden Sie alle relevanten Akteure mit ein. Diese können je nach Unternehmensgröße die unmittelbaren Vorgesetzten aber auch die Zuständigen für Weiterbildung bzw. der Betriebsrat sein. Suchen Sie anschließend das Gespräch mit möglichen Kandidatinnen und Kandidaten für eine Fortbildung. Die folgende Checkliste kann Sie bei der Planung der wichtigsten Punkte des Gesprächs unterstützen:

Checkliste 1: Auswahl für eine Qualifizierungsmaßnahme



Die vorliegende Checkliste hilft Ihnen dabei, geeignete Kandidaten und Kandidatinnen aus Ihrem Unternehmen für eine Fortbildung zum Meister bzw. zur Meisterin, zum Fachwirt oder Fachwirtin oder zum Techniker bzw. zur Technikerin zu finden.

- Wir wissen, dass der Mitarbeiter bzw. die Mitarbeiterin Interesse an einer Fortbildung hat oder sind der festen Ansicht, Interesse bei ihm bzw. ihr wecken zu können.
- Wir haben geprüft, dass der Mitarbeiter bzw. die Mitarbeiterin die formalen Voraussetzungen in Bezug auf Abschluss und Berufserfahrung für die Aufnahme einer Meister, Fachwirt- oder Technikerfortbildung erfüllt.
- Wir sind uns sicher, dass der Mitarbeiter bzw. die Mitarbeiterin für fachlich anspruchsvollere und/oder Führungsaufgaben mit Personalverantwortung geeignet ist.
- Der Mitarbeiter bzw. die Mitarbeiterin ist in der Lage, sich fachlich komplexe Sachverhalte unter Anleitung zu erarbeiten.
- Der Mitarbeiter bzw. die Mitarbeiterin will und soll im Unternehmen bleiben.
- Wir haben den Mitarbeiter bzw. die Mitarbeiterin darauf hingewiesen, dass er bzw. sie ausreichend Freiraum zum Lernen braucht. Wir können, so Bedarf besteht, ausreichend Freiräume durch flexible Arbeitszeitmodelle schaffen.
- Es ist eine Vertretung im Unternehmen verfügbar, um den Mitarbeiter bzw. die Mitarbeiterin für einzelne Phasen freustellen oder entlasten zu können.
- Wir können unserem Mitarbeiter bzw. unserer Mitarbeiterin einen verfügbaren Raum zum Lernen anbieten.
- Wir haben mit dem Mitarbeiter bzw. der Mitarbeiterin eine Vereinbarung getroffen, ob und wie wir ihn oder sie finanziell unterstützen. Dafür haben wir gegebenenfalls ausreichend Budget eingeplant.

Seien Sie bei der Rückmeldung gegenüber Ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern ehrlich und besprechen Sie Bedenken von beiden Seiten. Anfängliche Skepsis von Seiten einer Kandidatin oder eines Kandidaten bei Ansprache von Ihrer Seite muss nicht automatisch negativ sein. Geben Sie ruhig ein paar Tage Bedenkzeit. Eine Fortbildung zum Meister bzw. zur Meisterin oder zum Techniker bzw. zur Technikerin ist eine große Entscheidung innerhalb der beruflichen Laufbahn Ihrer Fachkraft, die auch das Privatleben berührt. Zeigen Sie auf, was Kandidatinnen oder Kandidaten für Entwicklungsperspektiven innerhalb des Unternehmens haben können. Das können fachliche Perspektiven (zum Beispiel die Übernahme eines neuen Aufgabenfeldes) aber auch die Übernahme von Personalverantwortung sein. Sprechen Sie offen darüber, welche Perspektiven mit Fortbildungsabschluss vorhanden sind und welche nicht.

Nicht immer wird die Entscheidung, eine Mitarbeiterin oder einen Mitarbeiter während einer Aufstiegsfortbildung zu unterstützen, positiv ausfallen können: Sei es, weil es in Ihrem Unternehmen keine entsprechenden Perspektiven gibt oder weil die Kandidatin oder der Kandidat die qualifikatorischen Anforderungen nicht erfüllt. Sowohl eine Meister- als auch eine Technikerfortbildung sind fachlich anspruchsvoll. Wenn jemand bereits bei der Gesellenprüfung fachlich gegläntzt oder sich nach der Gesellenprüfung einige Jahre entsprechend weiterentwickelt hat, stehen die Chancen auf Erfolg gut. Frische Absolventinnen und Absolventen einer dualen Ausbildung mit durchschnittlichen Leistungen werden es deutlich schwerer haben. Wie ist mit dieser Situation umzugehen? Sie können in einem solchen Fall anbieten, dass Sie dem oder der Fortbildungsinteressierten betriebliche Aufgaben zuteilen, um passende Kenntnisse für einen späteren Startzeitpunkt

zu erwerben. Eine Alternative können auch sonstige für die Kandidatin bzw. den Kandidaten interessante Weiterbildungen sein. Wichtig ist es, die Motivation und Arbeitgeberbindung bei einer Ablehnung aufrecht zu erhalten. Bedenken Sie: Bei Vorliegen einer alternativen Finanzierung, können Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter auch ohne Ihre Unterstützung eine Fortbildung starten und im Zweifelsfall dafür auch kündigen.



Allgemeines Gleichbehandlungsgesetz beachten:

Wie bei der Rekrutierung neuer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter gilt auch bei der Auswahl für eine Fortbildung, dass Sie als Arbeitgeber den Richtlinien des Allgemeinen Gleichbehandlungsgesetzes (AGG) [<https://www.gesetze-im-internet.de/agg/index.html>] folgen müssen. Was ist konkret zu beachten? Ihre Entscheidung muss unabhängig von demografischen Merkmalen, wie der ethnischen Herkunft, oder persönlichen Werten, wie der Religionszugehörigkeit, erfolgen.

Geeignete Qualifizierungsform wählen

Gemeinsam mit Ihrer oder Ihrem Angestellten sollten Sie anschließend entscheiden, welche Fortbildungsform am besten passt. Zuerst sollte der genaue Inhalt der Fortbildung festgelegt werden: Vom Abwassermeister bis zur Zweirad-Servicetechnikerin – die Möglichkeiten sind vielfältig! Auf der Internetseite [<https://www.bmbf.de/de/fortbildungsordnungen.php>] des Bundesministeriums für Bildung und Forschung finden Sie alle Fortbildungsverordnungen in der jeweils aktuellen Fassung. Die jeweils zu vermittelnden Inhalte werden genau beschrieben, sodass schnell nachzuvollziehen ist, welchen Mehrwert eine Fortbildung jeweils mit sich bringt. Zudem können Stundentafeln der einzelnen Fortbildungen bei der Auswahl helfen, die auf Anfrage bei der zuständigen Schule häufig verfügbar sind.

Als wichtigste Rahmenbedingung ist die verfügbare Zeit des bzw. der Lernenden für die Fortbildung (Vollzeit oder Teilzeit) zu beachten. Während Vollzeitlehrgängen wird Ihre Fachkraft nicht im Unternehmen tätig sein können. Bei Teilzeitlehrgängen kann die Fortbildung berufsbegleitend erfolgen. Überlegen Sie sich gemeinsam, inwiefern Sie flexible Arbeitszeiten anbieten können und wo die Grenzen liegen (zum Beispiel dauerhafte zeitliche Einschränkungen bei Schichtbetrieb, aber auch zeitweise Einschränkungen bei Jahreszeiten mit hoher Auftragslage, siehe S.13).

Sowohl bei Vollzeit- als auch bei Teilzeitangeboten gibt es Präsenzveranstaltungen an Meister- oder Technikerschulen vor Ort. Sie sollten die Möglichkeiten der sich fortbildenden Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen, beim Lehrgang anwesend zu sein, besprechen. Es gibt häufig auch Teilzeitangebote mit Abend- und Wochenendkursen. Je nach Angebot können die Kurse durchaus aber auch in die Kernzeit Ihres Arbeitstages fallen. Von der Wahl der Weiterbildungsform ist auch abhängig, ob der mögliche befristete Ausfall Ihrer Mitarbeiterin bzw. Ihres Mitarbeiters durch eine Vertretungskraft ausgeglichen werden müsste oder ob die anfallenden Aufgaben gegebenenfalls zwischenzeitlich von den Kolleginnen und Kollegen übernommen werden könnten.

In Fernlehrgängen ist eine weitestgehend freie Zeiteinteilung möglich. Das Lehrmaterial wird entweder interaktiv als E-Learning-Einheit angeboten und/oder klassisch per Post in Papierform zugesandt. Im Mittelpunkt steht das Selbststudium, das die Mitarbeiterin bzw. der Mitarbeiter am Arbeitsplatz oder zu Hause absolviert. Für Prüfungen, Blockveranstaltungen oder Praxisübungen sind in der Regel Präsenztermine vor Ort notwendig.

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 [<http://kammerfinder.de/>] aufzunehmen. Dort kann man Sie sowohl bezüglich inhaltlicher wie auch örtlicher Aspekte beraten.



Interview Keine Zeit für Weiterbildung?

Ein Gespräch mit Dr. Susanne Seyda, Economist für Fachkräftesicherung und Weiterbildung am Institut der deutschen Wirtschaft



Frau Seyda, Studien zeigen, dass mangelnde Zeit für Unternehmen und Fachkräfte die größte Hürde bei der Entscheidung für eine Fortbildung ist. Was raten Sie?

In wirtschaftlich guten Zeiten gestaltet es sich für kleine und mittlere Unternehmen besonders schwierig, auf die Arbeitsleistung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu verzichten. Dieses Problem lässt sich nicht wegdiskutieren. Doch gerade wenn Positionen extern nicht besetzt werden können, lohnt es sich kreativ zu werden und gemeinsam nach Lösungen zu suchen.

Wie können solche Lösungen aussehen?

Das lässt sich nicht pauschal beantworten. Wichtig ist aber, dass Unternehmen und Lernender im Gespräch sind. Eine Freistellung für die Prüfungsvorbereitung ist sehr hilfreich, auch wenn es nur um wenige Tage handelt. Sollte dies nicht möglich sein, können Sie die Auftragsbearbeitung möglicherweise so planen, dass zumindest Arbeitsspitzen nicht gerade in die Zeit der Prüfungsvorbereitung fallen.

Fällt es kleinen und mittleren Unternehmen grundsätzlich schwerer, Ihre Fachkräfte bei der Weiterbildung zu unterstützen?

Das sehe ich eigentlich nicht so. In kleinen und mittleren Unternehmen fällt es Meisterschülerinnen und

Meisterschülern z. B. leichter, alle Unternehmensbereiche zu durchlaufen und Erlerntes anzuwenden. Auch der Erfahrungsaustausch mit Kolleginnen und Kollegen, die diese Fortbildung bereits absolviert haben, ist häufig intensiver, weil man sich kennt. Wichtig ist, im Unternehmen eine Weiterbildungskultur zu etablieren.

Wie kann man eine Weiterbildungskultur fördern?

Die Geschäftsführung muss deutlich machen, dass Weiterbildung im Unternehmen gewünscht und grundsätzlich gefördert wird. Regelmäßige Mitarbeitergespräche sollten dafür genutzt werden, sich über Weiterbildung auszutauschen und zu klären: Was wünscht sich der Mitarbeiter? Was braucht das Unternehmen? – Der Mitarbeiter erkennt so, dass er sich im Unternehmen weiterentwickeln kann. Und das Unternehmen sichert strategisch Fachkräfte.

Finanzielle Unterstützung anbieten

Eine Fortbildung ist nicht nur eine zeitliche sondern auch eine finanzielle Investition. Als Entscheidungsverantwortliche können Sie die oder den Fortbildenden auf verschiedene Weise unterstützen:

Für die Fortbildung selbst fallen Kosten in Form von Semester- und Studiengebühren an. Diese liegen in der Regel pro Jahr im niedrigen einstelligen Tausenderbereich. Zusätzlich fallen Kosten für Lernmaterial und oft auch organisatorische Gebühren für Einschreibung oder Prüfungen an. Diese betragen in der Regel unter tausend Euro pro Jahr. Je nach Standort der Schule kann es zudem zu Übernachtungs- und Fahrtkosten kommen.

Inwiefern Sie einzelne Kosten übernehmen, liegt in Ihrem unternehmerischen Ermessen. Sie können zum Beispiel

- der oder dem Lernenden pro Halbjahr einen festen Betrag zahlen unabhängig davon wie viel Kosten tatsächlich angefallen sind;

- gezielt einzelne Gebühren übernehmen, die Ihnen der oder die Lernende jeweils mit passenden Belegen nachweisen muss;
- eine indirekte Finanzierung anbieten, indem Sie den Lernenden oder die Lernende für einzelne Stunden oder Tage freistellen und dabei den regulären Lohn fortzahlen.

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. Wichtig ist auf jeden Fall ein Engagement von Ihrer Seite rechtzeitig im Vorfeld zu klären und dieses gegenüber der Kandidatin bzw. dem Kandidaten zu kommunizieren.

Doch wie sieht es mit dem Investitionsrisiko im Hinblick auf eine Aufstiegsfortbildung aus? Immerhin könnte sich eine Mitarbeiterin bzw. ein Mitarbeiter kurz nach Abschluss des Lehrgangs für eine Tätig-

keit bei einem anderen Arbeitgeber entscheiden. Für diesen Fall bietet es sich an, eine Rückzahlungsklausel zu vereinbaren. 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.

Es besteht die Möglichkeit, sich vor Abschluss einer entsprechenden Vereinbarung fachkundig beraten zu lassen. Wenden Sie sich dafür an einen Anwalt oder eine Anwältin im Arbeitsrecht.

Nicht nur ein Studium, auch der Besuch einer beruflichen Fortbildung kann vom Staat gefördert werden. Aus dem ehemaligen „Meister-Bafög“ wurde 2016 das „Aufstiegs-Bafög“. Über 700 Aufstiegsfortbildungen, darunter Meister- und Technikerabschlüsse, können gefördert werden. Die Förderung ist dabei einkommensunabhängig. Eine Webseite [<https://www.aufstiegs-bafög.de/>] des Bundesministeriums für Bildung und Forschung zeigt genau auf, wer eine Förderung für welche Kurse wie in Anspruch nehmen kann. Mit einem Förderrechner können Sie die mögliche Höhe des Förderbetrags herausfinden. Und ein Online-Antrag ist nur einen Mausklick entfernt. Eine persönliche Beratung kann an den Ämtern für Ausbildungsförderung stattfinden. Fragen Sie am besten bei Ihrem Landratsamt bzw. Ihrer Kreisverwaltung nach, wo Sie sich hinwenden können.

Flexible Arbeitszeiten und persönliche Unterstützung anbieten

Der Schwerpunkt der Fortbildung findet am Lernort, zum Beispiel in einer Meisterschule, und durch private Prüfungsvorbereitung und somit außerhalb des Betriebes statt. Das bedeutet aber nicht, dass Sie als Unternehmen Ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern nicht auch persönlich unter die Arme greifen können.

Der wichtigste Faktor ist dabei die verfügbare Zeit für Lernen und Arbeiten im Alltag. Hier ist ein flexibles Arbeitszeitmodell ein guter Weg. Das folgende Beispiel zeigt verschiedene Optionen auf:



Beispiel für Arbeitszeiten

Herr L. arbeitet als Friseurgeselle und möchte im Rahmen einer Aufstiegsfortbildung den Abschluss als Friseurmeister erwerben. Er arbeitet 40 Stunden pro Woche (zusätzlich Pausenzeiten). Die Arbeit beginnt um 10.00 Uhr und endet – je nach Gestaltung der Pause und dem Kundenaufkommen – zwischen 17:45 Uhr und 18.00 Uhr. Die Meisterschule findet an drei Terminen in der Woche von 18.00 Uhr bis 21.30 Uhr statt. Zwischen der Meisterschule und dem Betrieb ist eine Autofahrt von mindestens 30 Minuten notwendig.



Gleitzeit

ist eine gute Option, wenn es auch Kundentermine vor 10.00 Uhr oder nach 18:00 Uhr gibt. Herr L. arbeitet weiterhin 40 Stunden und kommt an einzelnen Tagen entweder früher oder bleibt an einzelnen Tagen länger. Herr L. könnte auch in Wochen ohne Schule mehr arbeiten und dafür an Wochen mit Schule weniger.



Teilzeit

(also eine Verringerung der Arbeitszeit) ist eine gute Option, wenn Herr L. an den Tagen, an denen er die Meisterschule besucht, eine Stunde früher gehen könnte. Statt 40 Stunden würde Herr L. dann 37 Stunden arbeiten. Das Gehalt wird dementsprechend angepasst.



Telearbeit / Home Office

ist in diesem Fall keine gute Option, da die Arbeitskraft von Herrn L. vor Ort beim Kunden gebraucht wird.

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 fortbildenden Arbeitnehmerin bzw. des sich weiterbildenden Arbeitnehmers liegen. Dies ist beispielsweise bei einer Kündigung durch Ihre Mitarbeiterin bzw. 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. Die gegenwärtige Rechtsprechung weist folgendes Verhältnis als angemessen aus:

Qualifizierungsdauer:	Bindungsdauer
bis zu einem Monat	bis zu sechs Monaten
bis zu zwei Monaten	bis zu einem Jahr
bis zu vier Monaten	bis zu zwei Jahren
bis zu einem Jahr	bis zu fünf Jahren

Bei den Zeiten der Bindungsdauer handelt es sich um Höchstgrenzen; eine Bindungsvereinbarung über diese Zeitspanne hinaus ist unwirksam. Eine höhere Qualifizierungsdauer als zwei Jahre führt nicht zu einer höheren Bindungsdauer.

Mehr zu den unterschiedlichen Gestaltungsformen von flexiblen Arbeitszeitmodellen und den dazugehörigen rechtlichen Rahmenbedingungen finden Sie in unserer gleichnamigen Handlungsempfehlung im Internet: <https://www.kofa.de/mitarbeiter-finden-und-binden/mitarbeiter-bindend/flexible-arbeitszeiten>

Sie als Arbeitgeber können auch besondere Belastungen, wie beispielsweise in Prüfungszeiten, abfedern. Hier sind Freistellungen ein guter Weg. Diese sollten in Form und Ausmaß der Freistellung vertretbar sein. Die Entscheidungen sollten einer einheitlichen Richtlinie folgen: Das heißt, wenn eine Person fünf Tage vor der Prüfung freigestellt wurde, dann sollte einer weiteren Person ohne Begründung in einer ähnlichen Situation keine Freistellung verwehrt werden. Bei Freistellung fallen gegebenenfalls Kosten für eine Vertretungskraft an, die zusätzlich eingeplant werden müssen.

Für die Bindung zwischen Unternehmen und Ihrer bzw. Ihrem Lernenden ist es wichtig, dass Sie regelmäßig über die Fortbildung sprechen. Das zeigt zum einen die Wertschätzung, dass Sie die Bemühungen der bzw. des Lernenden anerkennen. Darüber hinaus ermöglichen es die Gespräche herauszufinden, ob und in welchem Bereich Unterstützung gebraucht wird (z.B. Nachhilfeunterricht) bzw. „wo der Schuh drückt“. Wenn eine Lernende oder ein Lernender zum Beispiel Bedenken hat, ob er oder sie mit seinen oder ihren Mathematikfähigkeiten eine bestimmte Etappe schafft, ist es besser, wenn Sie ihm oder ihr im Vorhinein ein Nachhilfeangebot vorschlagen können und nicht im Nachhinein alles mehrfach wiederholt werden muss. Innerhalb der Gespräche sollten Sie besondere Leistungen anerkennen, etwa wenn ein Mitarbeiter oder eine Mitarbeiterin einzelne Prüfungsinhalte bereits bestanden hat.

Zugleich können Sie die Gespräche nutzen, um gemeinsam zu besprechen, wie es nach Abschluss der Fortbildung weitergeht. Übertragen Sie der oder dem Lernenden Schritt für Schritt Verantwortung. Wenn eine Fachkraft zum Beispiel nach der Fortbildung für die Qualitätskontrolle einer Produktionslinie verantwortlich sein soll, so kann diese Aufgabe bereits testweise im Rahmen einer Urlaubsvertretung oder bei hohem Produktionsaufkommen übernommen werden.

Sind gerade mehrere Personen dabei eine Fortbildung zu durchlaufen, was in Unternehmen mittlerer Größe gelegentlich der Fall sein kann, können regelmäßige Lerntreffen zum Austausch beitragen. Erfahrung macht klug – und kann auch Ihren Fortbildenden helfen. Wenn es in Ihrem Unternehmen bereits Personen mit Aufstiegsfortbildung gibt, können diese Lernenden bei zahlreichen fachlichen Problemen helfen und berichten wie Sie selbst ihren Lernprozess gesteuert haben und was dabei geholfen hat. Je nach verfügbarer Zeit im Unternehmen können diese Fachkräfte auch als Mentoren agieren und sich regelmäßig mit den Lernenden treffen. Sie können solche Treffen unterstützen, indem Sie sie beispielsweise während der Arbeitszeit erlauben.

Nicht immer werden Kandidatinnen und Kandidaten die Abschlussprüfung beim ersten Mal bestehen. In diesem Fall verlängert sich die Fortbildung. Dann sollten Sie in einem gemeinsamen Gespräch feststellen, welche Gründe für das Nichtbestehen verantwortlich waren. Passend zu den Gründen können Sie dann gemeinsam nach Lösungen suchen. War die Vorbereitungszeit vielleicht zu kurz? Hatte eine Kandidatin oder ein Kandidat bei einzelnen Bereichen besondere Probleme die Inhalte zu verstehen? Fehlt es in einzelnen Bereichen noch an Praxiserfahrung?

Sollte die Prüfung am Ende nicht bestanden werden, ist nicht alles verloren. Ihre Mitarbeiterin oder ihr Mitarbeiter hat viele zusätzlichen Kompetenzen und Erfahrungswissen erworben, das auch ohne Zertifizierung im Betrieb nützlich sein kann. Prüfen Sie genau, wie Sie diesen Vorteil für sich nutzen können. Und natürlich gilt: Wenn Sie mit dem Mitarbeiter eine Rückzahlungsvereinbarung beschlossen haben (siehe S.14) ist es nur fair, wenn Sie bei Nichtbestehen den Mehrwert durch die zusätzlichen Kompetenzen und das Erfahrungswissen für Ihr Unternehmen berücksichtigen.

So geht es nach der Fortbildung weiter

Am Ende der Fortbildung sollten Sie sich zusammensetzen, über das Erreichte sprechen und sich gegenseitig Feedback geben. Sie können sich dabei an den folgenden Fragen orientieren:

- Wie wird die Fortbildung als Ganzes vom

Teilnehmer bzw. von der Teilnehmerin bewertet?

- Wie wurde die Unterstützung durch das Unternehmen, die Führungskraft und / oder Kolleginnen und Kollegen während der Maßnahme wahrgenommen?
- Was wurde konkret in der Maßnahme (fachlich, persönlich) gelernt?
- Was war für die kommenden Aufgaben im Betrieb besonders relevant?
- Gibt es Kritik an der Maßnahme oder den Unterstützungsleistungen durch den Arbeitgeber bezüglich der Qualifizierung? Was lief gut, was hätte besser laufen können?

Natürlich kann es auch vorkommen, dass trotz einer höheren Qualifikation kein weiterer Karriereschritt möglich ist oder im Extremfall sogar die erworbenen Kenntnisse im Betrieb nicht eingesetzt werden können. Dann gilt es von Ihrer Seite Schritte zu unternehmen, um die Arbeitgeberbindung zu erhalten, so Sie die Fachkraft halten möchten. Ist die Fachkraft dank des neuen Wissens auch im alten Job produktiver, können Sie dies zum Beispiel mit einer Gehaltserhöhung honorieren. In Bezug auf die Aufgabenverteilung können zudem Urlaubs-, Krankheits- bzw. Elternzeitvertretungen von anspruchsvolleren Positionen eine Übergangslösung sein.

Sollte bei der Übernahme von Führungsverantwortung eine Fachkraft mit Meister-, Techniker oder Fachwirtschabschluss unmittelbar Chef bzw. Chefin der ehemaligen Kolleginnen und Kollegen seiner bzw. ihrer alten Arbeitsgruppe werden, sollten Sie damit sensibel umgehen. Um Konflikte zu vermeiden, kann ein längeres Gespräch in der Gruppe zu einem eigenen festen Termin hilfreich sein. Dieses Gespräch sollte von einer neutralen Person begleitet werden. Das kann entweder eine andere Führungsperson oder eine externe Moderatorin bzw. ein Moderator sein.

Denkbare Fragen für einen Gesprächstermin sind:

- Was hat sich in der Rolle als Führungskraft für die ehemalige Kollegin bzw. den ehemaligen Kollegen geändert? Wo muss sie bzw. er sich

jetzt anders verhalten? Wo müssen sich die Kolleginnen und Kollegen anders verhalten? Was bleibt gleich?

- Was ist für die neue Führungskraft im Umgang wichtig? Was ist für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter wichtig? Wo gibt es Gemeinsamkeiten? Wo gibt es Unterschiede?
- Welche Sorgen haben einzelne Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit dem Wechsel in eine verantwortungsvolle Aufgabe? Wie kann diesen Sorgen begegnet werden?

Auch mit einem Meisterbrief oder Technikerabschluss in der Tasche können sich weitere Qualifizierungen lohnen – zum Beispiel wenn eine Fachkraft zum Unternehmensnachfolger bzw. zur Unternehmensnachfolgerin herangezogen werden soll. Mit einem Meister- und Technikerabschluss können höherwertige berufliche Fortbildungen begonnen werden, um zum Beispiel als Technischer Betriebswirt bzw. als Technische Betriebswirtin Kenntnisse im Bereich Controlling und Rechnungswesen zu erwerben. Absolventinnen und Absolventen dürfen in allen Bundesländern auch studieren (vereinzelt ist eine Mindestdauer der Aufstiegsfortbildung zu berücksichtigen). So kann eine Fachkraft zum Beispiel auf einen Abschluss als Elektrotechnikmeister/in einen Bachelor in Betriebswirtschaftslehre draufsatteln. In den Bundesländern Berlin, Hamburg, Hessen und Rheinland-Pfalz können Fachkräfte mit Meister- oder Technikerabschluss in der Regel ein Masterstudium beginnen. Nähere Informationen können Sie bei der betreffenden Hochschule erfragen. Mehr Informationen zu verschiedenen Qualifizierungsmöglichkeiten finden Sie in der Handlungsempfehlung Betriebliche Weiterbildung [\[https://www.kofa.de/mitarbeiter-finden-und-binden/mitarbeiter-weiterbilden/betriebliche-weiterbildung\]](https://www.kofa.de/mitarbeiter-finden-und-binden/mitarbeiter-weiterbilden/betriebliche-weiterbildung).

Kapitel 3 So messen Sie ihren Erfolg



Inwieweit es sich für Ihr Unternehmen gelohnt hat, Ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im Rahmen einer Meister- oder Technikerfortbildung zu unterstützen, können Sie anhand der folgenden Kriterien prüfen:

Ziele des Angebots einer Weiterbildung zu einem Meister- oder Technikerabschluss	Erfolgsmessung, Indikator
Unabhängigkeit vom externen Arbeitsmarkt	Erfolgreiche Besetzung von Führungs- oder Spezialistenpositionen mit eigenen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern
Produktive Arbeitsleistung des Personals im Anschluss der Fortbildung	zeitnah: Leistungsbewertung durch regelmäßige gegenseitige Feedbackgespräche mittelfristig: Leistungsvergleich zwischen Ihren eigenen fortgebildeten Beschäftigten und extern eingestellten Spezialisten bzw. Spezialistinnen und Führungskräften
Mitarbeiterbindung	Verbleibdauer im Unternehmen nach Abschluss der Fortbildung Interesse an entsprechenden Fortbildungen durch andere leistungsbereite Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen
Erwerb der Ausbildereignung	Erhöhung der Ausbildungsaktivität Bessere Leistungen von Auszubildenden in der Schule und im Betrieb
Mehr Wissen im Betrieb	Teilnahme am Wissens- und Erfahrungstransfer durch Ihre fortgebildeten Fachkräfte mittels Weiterbildung am Arbeitsplatz oder in Lehrgängen Beitrag zu Produkt- und Prozessinnovationen durch fortgebildete Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter

Anhang Arbeitshilfen und weitere Informationen

KOFA-Handlungsempfehlungen

- **Personalplanung:** Die richtige Fachkraft am richtigen Ort zur richtigen Zeit – das ist leicht gesagt, aber Basis jeder personalpolitischen Entscheidung. Wie sieht die Fachkräftesituation in Ihrem Unternehmen aus und wo müssen Sie neue Fachkräfte im Arbeitsmarkt rekrutieren? Die Handlungsempfehlung „Personalplanung“ zeigt Ihnen Schritt für Schritt auf, wie Sie die Struktur Ihres Unternehmens analysieren können.

<https://www.kofa.de/handlungsempfehlungen/situation-analysieren/personalbedarfsplanung>

- **Laufbahnplanung:** Eine Weiterbildung zum Meister bzw. zur Meisterin oder zum Techniker bzw. zur Technikerin ist für beide Seiten eine strategische Entscheidung, die nicht kurzfristig gefällt werden sollte. Tipps und Vorgehensweisen, um in Ihrem Unternehmen für Ihr vorhandenes Personal Fach- und Projektlaufbahnen mittel- und langfristig zu planen, finden Sie in der Handlungsempfehlung „Laufbahnplanung“.

<https://www.kofa.de/handlungsempfehlungen/fachkraefte-binden/laufbahnplanung>

- **Employer Branding:** Ob bei der Rekrutierung neuer Fachkräfte mit Meister- oder Technikerabschluss oder bei der Bindung bestehender Fachkräfte – eine gute Unternehmenskultur zahlt sich aus. Wie Sie Ihre Unternehmenswerte klar definieren und gegenüber Bewerbern, Kunden und Lieferanten klar kommunizieren können, zeigt Ihnen unsere Handlungsempfehlung „Employer Branding“.

<http://www.kofa.de/handlungsempfehlungen/unternehmen-positionieren/employer-branding>

- **Betriebliche Weiterbildung:** Das Angebot an Weiterbildungen ist vielfältig. Von einfachen Lehrgängen in Tagesform bis hin zu langfristigen Qualifizierungen wie dem Meister- und Technikerabschluss! Unsere Handlungsempfehlung „Betriebliche Weiterbildung“ bietet einen Überblick über die verschiedenen Maßnahmen und dient Ihnen als Wegweiser, die richtige Weiterbildung für Ihren Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen zu finden.

<https://www.kofa.de/handlungsempfehlungen/fachkraefte-qualifizieren/betriebliche-weiterbildung>

- **Berufsbegleitendes Studium:** Je nach Fachrichtung kann für Fachkräfte mit dualen Berufsabschluss ein berufsbegleitendes Studium eine sinnvolle Alternative zum Meister- und Technikerabschluss darstellen. In vielen Bundesländern ist ein Studium auch ohne (Fach-)Abitur möglich. Mehr zu den Möglichkeiten und zur Vorgehensweise finden Sie in unserer Handlungsempfehlung „Berufsbegleitendes Studium“.

<https://www.kofa.de/handlungsempfehlungen/fachkraefte-qualifizieren/berufsbegleitendes-studium>

Links und Ansprechpartner:

<https://kursnet-finden.arbeitsagentur.de/kurs>

Die Suchmaschine der Arbeitsagentur ist ein guter erster Orientierungspunkt. Vor- wie Nachteil der Suchmaschine ist das sehr breite Angebot, dass sich über alle Formen der beruflichen wie privaten Weiterbildung erstreckt. Mit umfangreichen Suchfiltern wie Bildungsbereich (Berufsausbildung, Aufstiegsfortbildung, nur Meisterfortbildung etc.), Unterrichtsform (z.B. Teilzeit, Fernstudium) oder Bildungsart (z.B. Allgemeinbildung, Reha) können Sie zu der für Sie richtigen Fort- oder Weiterbildung gelangen.

<http://www.iwwb.de/>

Das Angebot des Deutschen Bildungsservers für Weiterbildungskurse ist ein Alternativangebot zu KURSNET mit einer ebenfalls sehr umfangreichen Auswahl. Zusätzlich informiert das Portal über aktuelle Neuigkeiten und Tagungen.

