

SITUATION
analysieren



UNTERNEHMEN
positionieren



FACHKRÄFTE
finden



FACHKRÄFTE
binden



FACHKRÄFTE
qualifizieren



HANDLUNGSEMPFEHLUNG

Betriebliche Weiterbildung

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

Autoren

Dr. Susanne Seyda, Christoph Metzler

Gestaltung und Produktion

Institut der deutschen Wirtschaft Köln Medien GmbH, Köln

Stand

Mai 2016

Gefördert durch:



Bundesministerium
für Wirtschaft
und Energie

aufgrund eines Beschlusses
des Deutschen Bundestages

Inhalt

1	Betriebliche Weiterbildung auf einen Blick	4
2	So profitiert Ihr Unternehmen	4
3	So gehen Sie vor	5
3.1	Bedarf ermitteln	5
3.2	Weiterbildung im Unternehmen verankern	6
3.3	Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter einbeziehen	6
4	Weiterbildungsmaßnahmen auswählen	7
4.1	Lehrveranstaltungen: Lehrgänge, Seminare und Kurse	7
4.2	Vorträge, Messen und andere Informationsveranstaltungen	11
4.3	Lernen im Prozess der Arbeit	11
4.4	Selbstgesteuertes Lernen mit Medien	12
5	So messen Sie Ihren Erfolg	12
6	Arbeitshilfen und weiterführende Informationen	13



1 Betriebliche Weiterbildung auf einen Blick

Das Know-how Ihrer Belegschaft ist entscheidend für die Innovations- und Wettbewerbsfähigkeit Ihres Unternehmens. Mit der passenden Weiterbildung motivieren Sie Ihr Personal, machen es noch produktiver und bereiten es zugleich auf neue Anforderungen vor. Neben kurzfristigem Weiterbildungsbedarf – etwa bei der Einführung von neuen Produktionsverfahren, Technologien oder Marketinginstrumenten – sollten Sie dabei möglichst auch Angebote zur kontinuierlichen und persönlichen Weiterentwicklung Ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bereithalten. So wird Weiterbildung in Ihrem Unternehmen zu einem selbstverständlichen Bestandteil der Unternehmenskultur und steigert Ihre Flexibilität für Veränderungen.

Dies hilft Ihnen zum einen, personelle Engpässe zu vermeiden. Vakante Stellen und neue Aufgaben lassen sich so auch mit bereits vorhandenem Personal besetzen. Dies gilt umso mehr, je weniger geeignete Fachkräfte auf dem externen Arbeitsmarkt zur Verfügung stehen. Zum anderen trägt ein intensives Weiterbildungsangebot dazu bei, die vorhandene Belegschaft enger an das Unternehmen zu binden sowie die Rekrutierung neuen Personals zu erleichtern. Denn im Sinne eines Employer Branding werden Sie für potenzielle Bewerberinnen und Bewerber attraktiver und das Unternehmensimage profitiert.

Für die betriebliche Weiterbildung stehen Ihnen verschiedene Formen zur Verfügung:

1. Lehrveranstaltungen, Seminare und Lehrgänge, die mit oder auch ohne Zertifikat und Prüfung abschließen können,
2. Lernen durch Vorträge, Messebesuche und Informationsveranstaltungen,
3. Lernen im Prozess der Arbeit und
4. selbstgesteuertes Lernen mit Medien.

Die vorliegende Handlungsempfehlung zeigt Ihnen auf, wie Sie vorhandenen Weiterbildungsbedarf ermitteln und geeigneter Weiterbildungsangebote auswählen.

2 So profitiert Ihr Unternehmen

Für Ihr Unternehmen lohnt sich betriebliche Weiterbildung in vielerlei Hinsicht. Zum einen bringt sie unmittelbar Nutzen für Ihre Belegschaft durch die Vermittlung von benötigten Kompetenzen sowie bei der Verbesserung von betrieblichen Arbeitsabläufen. Zum anderen haben Weiterbildungsangebote einen indirekten Einfluss auf den Unternehmenserfolg.

- **Unabhängigkeit vom externen Arbeitsmarkt:** Indem Sie Ihre Beschäftigten weiterbilden, können Sie Fachkräfteengpässen begegnen.
- **Digitalem Wandel begegnen:** Mit gezielter Qualifizierung sorgen Sie für die Beschäftigungsfähigkeit (Employability) Ihrer Mitarbeiter. Weiterbildung bereitet auf die Anforderungen der Digitalisierung vor und versetzt Ihre Belegschaft in die Lage, konstruktiv mit den Veränderungen umzugehen.
- **Wissen aktuell halten:** Dank spezifischer Weiterbildungsangebote können Sie Ihre Belegschaft entsprechend den jeweiligen Bedarfen Ihres Unternehmens passgenau qualifizieren und so das erforderliche Know-how aktuell halten.
- **Flexibles Personal:** Je besser und umfassender Ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter qualifiziert sind, desto eher können sie komplexe und neue Aufgaben erledigen. Das hilft bei neuen betrieblichen Anforderungen und auch bei der Vertretung während Elternzeit, Krankheits- oder Urlaubszeiten.
- **Veränderungsbereitschaft fördern:** Veränderte Abläufe in Produktion und Dienstleistung, neue Software oder eine veränderte Arbeitsorganisation stellen jeweils neue Anforderungen an die Belegschaft. Mittels einer bedarfsgerechten Weiterbildung vermitteln Sie die notwendigen Kompetenzen, um diese Anforderungen zu meistern und erhöhen zudem die generelle Akzeptanz für Veränderungen im Unternehmen.
- **Innovationskraft stärken:** Je selbstverständlicher Weiterbildung in Ihrem Unternehmen stattfindet, desto offener sind Ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter für kontinuierliche Verbesserungsprozesse und neue Trends, da sie sich gut informiert und vorbereitet fühlen.
- **Motivation und Arbeitszufriedenheit erhöhen:** Durch vorausschauende Weiterbildungsangebote vermeiden Sie die Unter- oder Überforderung Ihres Personals und erhöhen so die Arbeitszufriedenheit. Bereitet die Weiterbildung gar auf anspruchsvollere Tätigkeiten vor, erhöht dies zusätzlich die Motivation, da sich durch neue Perspektiven auch die Bindung an das Unternehmen erhöht.
- **Unternehmensattraktivität steigern:** Ein breites und reichhaltiges Weiterbildungsangebot beeinflusst Ihr Unternehmensimage positiv, da Sie Ihrer Belegschaft durch Weiterbildung berufliche Entwicklungsperspektiven bieten und Karrierepfade aufzeigen.

- **Fehlbesetzungen vermeiden:** Durch die interne Besetzung einer offenen Stelle senken Sie das Risiko einer Fehlbesetzung. Zum einen kennen Ihre Beschäftigten das Unternehmen und seine Arbeitsabläufe bereits und sind mit den Anforderungen vertraut. Zum anderen können Sie deren fachliche und soziale Kompetenzen sowie Potenziale gut einschätzen.
- **Kosten senken:** Die Weiterbildung Ihres Personals kann für Sie kostengünstiger sein als eine externe Rekrutierung, indem Sie Rekrutierungs- und Fehlbesetzungskosten vermeiden. Dies gilt insbesondere, wenn Sie Unterstützungsangebote durch externe Förderprogramme in Anspruch nehmen.

3 So gehen Sie vor

Im Folgenden erhalten Sie Tipps, wie Sie günstige Voraussetzungen für Weiterbildung in Ihrem Unternehmen schaffen. Ermitteln Sie zunächst den Qualifizierungsbedarf. Kümmern Sie sich darum, dass Weiterbildung in Ihrer Unternehmenskultur verankert wird. Und vergessen Sie nicht, die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter einzubeziehen.

3.1 Bedarf ermitteln

Ein zentrales Ziel von Weiterbildung ist es, die Belegschaft mit den erforderlichen Kompetenzen auszustatten, damit sie qualitativ hochwertige Produkte und Dienstleistungen erstellen kann.

Machen Sie im ersten Schritt eine Inventur der innerhalb Ihrer Belegschaft vorhandenen Qualifikationen und Kompetenzen. Berücksichtigen Sie neben beruflichen und akademischen Abschlüssen auch die Berufserfahrung sowie betriebsspezifische Kenntnisse, zum Beispiel über die Produktionsverfahren und Arbeitsabläufe. Erstellen Sie dann eine Gesamtübersicht für Ihren aktuellen Personalbestand. Unsere Handlungsempfehlungen „Interne Unternehmensanalyse“ sowie „Personalbedarfsplanung“ geben Ihnen hierzu konkrete Anhaltspunkte mit Schritt-für-Schritt-Anleitungen (Links finden Sie am Ende dieser Broschüre).

Im zweiten Schritt verschaffen Sie sich einen Überblick, welche Qualifikationen Sie in Ihrem Unternehmen kurz-, mittel- und langfristig benötigen. Je nach Größe Ihres Unternehmens können Sie dabei eine kleine Projektgruppe mit ausgewählten Führungskräften, Personalabteilung und Fachkräften sowie ggf. Arbeitnehmervertreter/innen bilden, um alle relevanten Perspektiven zu berücksichtigen. Wesentliche Fragestellungen dafür sind:

- In welchen Unternehmensbereichen werden Sie für welche Tätigkeiten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter benötigen, die nicht durch vorhandenes Personal abgedeckt sind? Ab wann (kurzfristig, mittelfristig, langfristig) und in welchem Umfang (Vollzeit, Teilzeit) werden diese benötigt?
- Welche spezifischen Qualifikationen und Kompetenzen sollten diese Arbeitskräfte mitbringen (zum Beispiel spezifische Berufsabschlüsse, Zusatzqualifikationen oder Berufserfahrung)? Welche Einarbeitung und Weiterbildungen sind für diese Personen zu organisieren?
- Können bereits beschäftigte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mittels Weiterbildung die erforderlichen Kompetenzen erwerben oder ist es notwendig neues Personal zu rekrutieren? Gibt es in Ihrer Belegschaft Fachkräfte mit besonderer Motivation und Potenzial, diese Kompetenzen zu erwerben?

Behalten Sie bei allen Überlegungen die Entwicklung Ihres Unternehmens in den kommenden Jahren im Blick. Wichtigen anstehenden Herausforderungen, zum Beispiel der Digitalisierung, der Erschließung neuer Geschäftsfelder oder dem Wegfall von Aufgaben sollten Sie mit einer Investition in Weiterbildung begegnen. Eine Orientierung bietet unsere Checkliste.

Checkliste: Ermittlung von Weiterbildungsbedarf – mit Blick auf die Unternehmensentwicklung



Wir führen neue Technologien oder neue Arbeitsprozesse ein, für die unser Personal noch keine ausreichende Qualifikation besitzt.



Tätigkeiten werden sich in den nächsten Jahren verändern, so dass Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter andere Qualifikationen benötigen.



Ältere Fachkräfte gehen in Ruhestand und nehmen ihr Erfahrungswissen mit.



Wir haben unternehmensspezifische Kompetenzanforderungen, für die es keinen passenden Aus- oder Fortbildungsberuf gibt.



Wir können auf dem Arbeitsmarkt aufgrund von Engpässen keine geeigneten Arbeitskräfte finden.



Wir wollen unsere Innovationsfähigkeit erhöhen.
Wir wollen künftig die Potenziale der Digitalisierung oder von Industrie 4.0 für unser Unternehmen intensiver nutzen.



Weiterbildung ist zudem eine laufende Maßnahme im Rahmen Ihrer betrieblichen Personalpolitik. Mit Weiterbildung können Sie eventuell bestehende Probleme im Unternehmen angehen, wenn sich etwa aus den Punkten in der folgenden Checkliste Bedarf ableiten lässt.

Checkliste: Ermittlung von Weiterbildungsbedarf – zur Lösung personalpolitischer Herausforderungen	✓
Wir haben eine (zu) hohe Fluktuation.	<input type="checkbox"/>
Es herrscht eine hohe Unzufriedenheit in der Belegschaft oder die Arbeitsmotivation ist begrenzt.	<input type="checkbox"/>
Unser Unternehmensimage ist verbesserungswürdig.	<input type="checkbox"/>
Wir haben Rekrutierungsprobleme auch in solchen Berufen, die aktuell keine Engpässe aufweisen.	<input type="checkbox"/>
In der Belegschaft besteht der Wunsch nach (zusätzlichen) Weiterbildungsmaßnahmen.	<input type="checkbox"/>

Je mehr Aussagen Sie zustimmen, desto größer ist tendenziell der Weiterbildungsbedarf in Ihrem Unternehmen.

3.2 Weiterbildung im Unternehmen verankern

Die Akzeptanz und die Wirkung von Weiterbildungsmaßnahmen sind im Unternehmen umso größer, je selbstverständlicher diese regelmäßig stattfinden. Verknüpft mit den passenden Unternehmensprozessen wird Weiterbildung automatisch „mitgedacht“. Welche Prozesse dabei relevant sind, zeigt unsere Checkliste.

Checkliste: Integration in Unternehmensprozesse	✓
Weiterbildung ist Bestandteil unseres Unternehmensleitbildes.	<input type="checkbox"/>
Wir erfassen systematisch den zukünftigen Weiterbildungsbedarf und beziehen dabei auch Bedürfnisse der Belegschaft ein.	<input type="checkbox"/>
Weiterbildung ist Teil unserer strategischen Personalentwicklung und Personalplanung.	<input type="checkbox"/>
Wir haben ein festes Budget für Weiterbildung.	<input type="checkbox"/>
Unsere Führungskräfte ermitteln regelmäßig im Gespräch mit den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern den Weiterbildungsbedarf.	<input type="checkbox"/>
Unsere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter beurteilen die Qualität der absolvierten Weiterbildungsmaßnahmen.	<input type="checkbox"/>

Wenn Sie Weiterbildung in Ihrem Unternehmensleitbild verankern, verdeutlichen Sie den hohen Stellenwert, den das Thema in Ihrem Unternehmen hat. Damit senden Sie zugleich ein Signal an externe Fachkräfte. Weiterbildung sollte auch in der internen Kommunikation eine Rolle spielen. Wenn Sie mit Ihren Führungskräften regelmäßig den Weiterbildungsbedarf in den Abteilungen besprechen, können Sie schneller reagieren und besser strategisch planen.

Als Teil der strategischen Personalplanung dient Weiterbildung dazu, einzelne Fachkräfte systematisch in ihrer persönlichen Entwicklung zu unterstützen. So geht die angedachte Übernahme von Projekt- und Führungsverant-

wortung oder von Fachkarrieren im besten Fall mit Weiterbildungsmaßnahmen einher, die Ihre Fachkraft auf diese Aufgaben vorbereiten.

Ein festes Budget für Weiterbildung ist im Rahmen des Controllings ein wichtiger Punkt und gibt Ihren Personalverantwortlichen finanzielle Orientierung. So verhindern Sie, dass für wichtige Weiterbildungsmaßnahmen kurzfristig keine Mittel vorhanden sind oder die Ausgaben zu stark schwanken.

Schließlich ist es sinnvoll, die Qualität der ausgewählten Maßnahmen zu beurteilen, um besonders effektive und effiziente Angebote zu identifizieren sowie Fehlinvestitionen künftig zu vermeiden. Ein Muster für einen solchen Bewertungsbogen finden Sie im Anhang 1.

3.3 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter einbeziehen

Es gibt gute Gründe, Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter an der Weiterbildungsplanung mitwirken zu lassen. Erstens weiß der einzelne meist am besten, was er aktuell kann und wo er Nachholbedarf hat. Zweitens sinkt die Abbruchwahrscheinlichkeit, wenn eine Weiterbildung selbst ausgewählt wurde. Folgende Fragen können dabei helfen, die Weiterbildungskultur in Ihrem Unternehmen zu intensivieren.

Checkliste: Ihr Weg zu einer gelebten Weiterbildungskultur	✓
Grundsätzlich können alle unsere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter an Weiterbildungsmaßnahmen teilnehmen.	<input type="checkbox"/>
Wir erfragen regelmäßig den individuellen Weiterbildungsbedarf – zum Beispiel in Mitarbeitergesprächen oder schriftlichen Befragungen.	<input type="checkbox"/>
Die Unternehmensführung informiert regelmäßig über die vorhandenen Weiterbildungsangebote, zum Beispiel am schwarzen Brett oder im Intranet.	<input type="checkbox"/>
Wir planen die Weiterbildung für unsere Fachkräfte individuell und beziehen die betreffende Person in die Planung mit ein.	<input type="checkbox"/>

In vielen Unternehmen besteht die Möglichkeit, im direkten Kontakt mit den Vorgesetzten Weiterbildungswünsche zu äußern – beispielsweise im Rahmen von regelmäßig stattfindenden Mitarbeitergesprächen, auf die sich beide Seiten gezielt vorbereiten.

Neben dem persönlichen Gespräch kann sich auch eine Mitarbeiterbefragung anbieten. Sie ermöglicht Ihren Beschäftigten, auf anonymen Weg Rückmeldung zu Ihren Entscheidungen zu geben. Dadurch erhalten Sie zum Beispiel Informationen darüber, ob die Belegschaft über das Weiterbildungsangebot ausreichend informiert ist oder ob

es Ihren Fachkräften gelingt, die Aktivitäten mit ihren sonstigen Aufgaben zu vereinbaren.

Nicht immer kann ein Weiterbildungswunsch erfüllt werden, zum Beispiel wenn:

- der Inhalt für das Unternehmen nicht passend ist,
- die Kosten zu hoch sind,
- weniger Plätze zur Verfügung stehen als Interessentinnen und Interessenten vorhanden sind,
- aufgrund von hoher Auftragslage und Auslastung aktuell keine Freistellung möglich ist.

Wichtig für die Akzeptanz in der Belegschaft ist, dass die Entscheidung über die Auswahl einer bestimmten Person für eine Bildungsmaßnahme nachvollziehbar ist. Nutzen Sie feste Auswahlkriterien, beispielsweise Beurteilungen durch Vorgesetzte oder Arbeitserfahrung im jeweiligen Themengebiet. So vermeiden Sie Missverständnisse und Unmut im Kollegium, wenn einer Person eine Weiterbildung nicht gewährt wird.

Allgemeines Gleichbehandlungsgesetz (AGG)

Beachten Sie die rechtlichen Rahmenbedingungen des AGG: Eine Entscheidung ist unabhängig von Merkmalen wie Geschlecht, Nationalität und Religionszugehörigkeit zu treffen. Wenn Sie ein Angebot innerhalb des Betriebs ausschreiben und nur eine begrenzte Zahl an Plätzen haben, achten sie auf eine diskriminierungsneutrale Sprache. Betonen Sie zum Beispiel, dass sich das Angebot sowohl an Frauen wie Männer richtet.

4 Weiterbildungsmaßnahmen auswählen

Für die betriebliche Weiterbildung sind folgende vier Grundformen relevant:

- Lehrveranstaltungen wie Lehrgänge, Seminare und Kurse
- Vorträge, Messen und Informationsveranstaltungen
- Lernen im Prozess der Arbeit
- Selbstgesteuertes Lernen mit Medien

In diesem Kapitel finden Sie Tipps, welche Maßnahmen zu Ihrem Unternehmen und zum Qualifikationsbedarf Ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter passen.

4.1 Lehrveranstaltungen: Lehrgänge, Seminare und Kurse

In diesen Weiterbildungsmaßnahmen wird in der Regel in klassischer Seminarform gelernt. Lehrveranstaltungen können zwei Zielen dienen:

Anpassung der individuellen Kompetenzen an veränderte berufliche Anforderungen:

- Anpassungsfortbildung

Erwerb eines anerkannten Abschlusses oder Zertifikats:

- Teilqualifikation und Nachqualifikation von An- und Ungelernten
- Geregelt Aufstiegsfortbildung zum Meister, Techniker oder Fachwirt
- Berufsbegleitendes Studium

Anpassungsfortbildungen

Anpassungsfortbildungen umfassen alle Formen des Lernens in klassischer Seminarform, die nicht zu einem anerkannten Bildungsabschluss führen. Mit einer Anpassungsfortbildung können Sie die Beschäftigungsfähigkeit Ihrer Fachkräfte erhalten und an veränderte Erfordernisse der Berufstätigkeit anpassen. Anpassungsfortbildungen werden kurzfristig und situationsgebunden eingesetzt.

Zielgruppe: Potenziell alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter

Maßnahme: Hierzu zählen Kurse, Seminare, Vollzeitlehrgänge oder berufsbegleitende Lehrgänge, die von Bildungsdienstleistern oder eigenem Weiterbildungspersonal angeboten werden. Neben berufsspezifischen Kenntnissen (zum Beispiel Programmiersprachen) können auch soziale Fertigkeiten (zum Beispiel Umgang in Konfliktgesprächen) und Kenntnisse aus der beruflich verwertbaren Allgemeinbildung (zum Beispiel Fremdsprachen) Gegenstand der Weiterbildung sein.

Eigene Lehrveranstaltungen finden in der Verantwortung Ihres Unternehmens statt und werden von Ihnen federführend inhaltlich geplant und organisiert. Die Durchführung kann mit Hilfe externer Partner erfolgen. Sie können dabei auf die Unterstützung von Bildungs-

dienstleistern zurückgreifen, die gezielt auf die Bedürfnisse Ihres Unternehmens eingehen. Diese beraten Sie zu allen Fragen der Weiterbildung, stellen Ihnen zu den gewünschten Inhalten ein maßgeschneidertes Programm zusammen, suchen in Absprache mit Ihnen passende Dozentinnen und Dozenten und kümmern sich um die Durchführung der Maßnahme. Viele KMU nutzen firmeninterne Trainings bereits für die Vermittlung fachspezifischer Themen und für die Schulung von Führungskräften. Eigene Lehrveranstaltungen bieten den unmittelbaren Vorteil, dass der Austausch zwischen den Kolleginnen und Kollegen offener sein kann. Die Gefahr, Dritten ungewollt Betriebsgeheimnisse zu offenbaren, ist somit sehr gering.

Externe Lehrveranstaltungen werden von Bildungsdienstleistern geplant und organisiert. Dies können auch Schulungen von Lieferanten oder Kunden sein. Häufig handelt es sich um Veranstaltungen, die Teilnehmern aus anderen Unternehmen offen stehen. Sie bieten den Vorteil, dass sich keine kritische Teilnehmerzahl zusammenfinden muss, sondern auch einzelne Mitarbeiterinnen oder Mitarbeiter teilnehmen können. Zudem können sich Ihre Fachkräfte mit Beschäftigten aus anderen Unternehmen austauschen. Neben sozialen Kontakten ermöglicht dies auch Einblicke in andere Unternehmen.

Nutzen für Ihr Unternehmen: Mit einer Anpassungsfortbildung sorgen Sie dafür, dass Ihr Personal neuen Anforderungen am Arbeitsplatz begegnen kann. Technische und wissenschaftliche Erkenntnisse wirken in fast allen fachlichen Bereichen direkt auf die Arbeitswelt, verändern Methoden und Prozesse. Die Anpassungsfortbildung bietet die Chance, vorhandenes Wissen aufzufrischen und neue Kenntnisse zu erwerben.

Ansprechpartner: Das Angebot von externen Bildungsdienstleistern ist groß. Mögliche Ansprechpartner für berufsspezifische Kenntnisse sind die örtlichen Kammern, die Bildungswerke der Wirtschaft oder die Agentur für Arbeit. Ein breites Angebot zu Themen der Allgemeinbildung bieten auch die örtlichen Volkshochschulen. Für Maßnahmen zur Förderung sozialer Fertigkeiten finden sich häufig externe Coaches oder Trainerinnen und Trainer bei Bildungsdienstleistern.

Checkliste: Ihr Weg zur Anpassungsfortbildung		✓
Brauchen Sie für einzelne Tätigkeiten kurz- und mittelfristig spezifische Kenntnisse, die in Ihrer Belegschaft nicht ausreichend vorhanden sind?	<input type="checkbox"/>	
Gibt es Personen in der Belegschaft, die Interesse und Potenzial haben, diese Kenntnisse zu erlangen?	<input type="checkbox"/>	
Verfügt eine Mitarbeiterin oder ein Mitarbeiter über entsprechende Kenntnisse, die sie oder er in der Belegschaft weitergeben könnte?	<input type="checkbox"/>	
Prüfen Sie, ob Sie eine eigene Lehrveranstaltung durchführen möchten oder ein offenes Angebot eines Bildungsdienstleiters nutzen.	<input type="checkbox"/>	
Eigene Lehrveranstaltung: Legen Sie die Inhalte fest und suchen Sie passende Dozentinnen und Dozenten aus oder beauftragen Sie einen Bildungsanbieter mit der Erstellung eines maßgeschneiderten Programms.	<input type="checkbox"/>	
Externe Lehrveranstaltungen: Gibt es Weiterbildungsanbieter, mit denen Ihr Unternehmen bereits gute Erfahrungen gemacht hat? Haben diese passende Kurse im Angebot?	<input type="checkbox"/>	
Verfügt Ihr Unternehmen über einen eigenen Raum für die Weiterbildung oder müssen Sie externe Räume anmieten?	<input type="checkbox"/>	
Setzen Sie die zeitlichen Ressourcen fest: Möchten Sie einen einmaligen Termin oder eine längerfristige Maßnahme mit mehreren Lerneinheiten anbieten?	<input type="checkbox"/>	
Legen sich die Weiterbildungen terminlich so, dass Ausfallzeiten möglichst gering gehalten werden.	<input type="checkbox"/>	
Setzen Sie den Kostenrahmen fest, den Sie für die Weiterbildung zur Verfügung stellen.	<input type="checkbox"/>	
Wählen Sie einen Weiterbildungsanbieter aus und kontaktieren Sie ihn mit Angaben zu gewünschten Inhalten, Kosten und zeitlichen Rahmenbedingungen.	<input type="checkbox"/>	
Fragen Sie nach Zertifikaten. Damit wird die erfolgreiche Teilnahme Ihrer Fachkräfte an der Weiterbildung bestätigt.	<input type="checkbox"/>	
Sprechen Sie nach der Weiterbildung mit den Teilnehmerinnen und Teilnehmern und bitten Sie diese um eine Einschätzung, ob der Anbieter für weitere Qualifizierungsmaßnahmen geeignet ist.	<input type="checkbox"/>	

Weitere Informationen zur Anpassungsfortbildung

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.

<http://www.iwwb.de/weiterbildung.html?seite=30>

Das InfoWeb Weiterbildung ist eine Suchmaschine des Deutschen Bildungsservers für Weiterbildungskurse, die regionale und überregionale Weiterbildungsdatenbanken beinhaltet.

<http://www.bibb.de/checkliste>

Das Bundesinstitut für Berufsbildung hat eine ausführliche Checkliste zur Qualität der Weiterbildung herausgegeben, die auch eine Prüfliste zum Vergleich mehrerer Anbieter enthält.

<http://www.praktisch-unschlagbar.de/content/umsetzung-und-auswahl-2064.php>

Auf der Internetseite der Initiative des Bundesministeriums für Bildung und Forschung sowie des Bundesministeriums für Wirtschaft und Energie finden Sie verschiedene Checklisten, die Ihnen bei der Organisation von Seminaren und der Auswahl eines Weiterbildungsanbieters helfen.

Teilqualifizierung und Nachqualifizierung von An- und Ungelernten

Über eine Teilqualifikation (TQ) können An- und Ungelernte einzelne Module eines Ausbildungsberufs erlernen. Jedes Modul bildet eine geschlossene Einheit, kann einzeln geprüft und mit einem Zertifikat abgeschlossen werden. Die Summe aller Module bildet jeweils einen Ausbildungsberuf ab. Wenn Sie eine Arbeitskraft benötigen, die einen bestimmten Teilbereich eines Ausbildungsberufes beherrscht, kann eine TQ das richtige Qualifizierungsmodell sein. Ein Beispiel: Der Ausbildungsberuf Maschinen- und Anlagenführer/in wurde in sechs Modulen aufgeteilt. Ein Modul beinhaltet „Bauteile und Baugruppen herstellen“, während andere Module die Einrichtung und Wartung von Maschinen oder die Qualitätskontrolle beinhaltet. Die Module lassen sich einzeln und nacheinander qualifizieren, so dass Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter schrittweise ihre berufliche Kompetenz erweitern können und bei jeder Etappe Erfolgserlebnisse haben, die sie zum Weitermachen motivieren. Am Ende kann dann in einer Externenprüfung an der Kammer der Berufsabschluss und der Status als vollwertige Fachkraft erworben werden.

Zielgruppe: Beschäftigte ohne Berufsabschluss oder mit einem Berufsabschluss, der nicht der aktuellen Tätigkeit entspricht.

Beschäftigte mit einem in Deutschland nicht anerkannten Berufsabschluss

Maßnahme: Ein einzelnes Modul einer Teilqualifikation dauert zwischen zwei und sechs Monaten. Sind alle Module durchlaufen, kann mit einer Externenprüfung der zuständigen Kammer ein Berufsabschluss erworben werden. Die Module können auch berufsbegleitend absolviert werden.

Nutzen für Ihr Unternehmen: Die modulare Struktur senkt die Hemmschwelle für An- und Ungelernte, an der Weiterbildung teilzunehmen. Gerade für diese Zielgruppe sind kurzfristige Erfolge sehr wichtig, da sie häufig schlechte Lernerfahrungen gemacht haben oder die Lernerfahrungen schon lange zurückliegen. Da es sich um eine arbeitsplatznahe Qualifikation handelt, kann das Erlernete zudem schnell im Arbeitsalltag angewandt werden.

Ansprechpartner: Wenden Sie sich an Ihre regionale Agentur für Arbeit oder Kammer, die Broschüren mit weiteren Informationen bereithalten (siehe Box). Die Angebote werden in der Regel von lokalen Bildungsdienstleistern umgesetzt. Ein Zeichen für Qualität sind Gütesiegel, wie „Eine TQ besser!“, das von den Arbeitgeberverbänden vergeben wird. Die Bundesagentur für Arbeit unterstützt sowohl geringqualifizierte Personen als auch KMU mit geringqualifizierten Beschäftigten, die Teilqualifikationen erwerben möchten. Neben der teilweisen oder kompletten Übernahme von Lehrgangskosten ist es auch möglich, Zuschüsse zum Arbeitsentgelt zu erhalten.

Weitere Informationen zur Teilqualifizierung

<http://www.nachqualifizierung.de>

Das Projekt „Eine TQ besser!“ wird auf dem gemeinsamen Informationsportal der Arbeitgeberverbände und der Bildungswerke der deutschen Wirtschaft vorgestellt. Hier finden Sie auch Kontaktadressen teilnehmender Bildungsdienstleister.

Checkliste: Ihr Weg zur Teilqualifizierung (TQ)



Haben Sie Bedarf an Berufen, für die es TQ gibt? Welche(s) Modul(e) benötigen Sie in Ihrem Unternehmen?	<input type="checkbox"/>
Klären Sie mit dem Arbeitgeberservice Ihrer Agentur für Arbeit oder Ihrer Kammer, welche Berufe mit TQ in Ihrer Region zur Verfügung stehen.	<input type="checkbox"/>
Überlegen Sie, welche Personen ohne formalen beruflichen Abschluss für eine modulare Nachqualifikation in Betracht kommen.	<input type="checkbox"/>
Klären Sie in einem Mitarbeitergespräch, ob Interesse besteht und welchen finanziellen und zeitlichen Beitrag Sie und Ihr Kandidat oder Ihre Kandidatin jeweils leisten.	<input type="checkbox"/>
Wie können Sie die entstehenden Ausfallzeiten während der Weiterbildungsmaßnahme kompensieren?	<input type="checkbox"/>
Begleiten Sie Ihre Fachkraft während der Weiterbildung. Holen Sie beispielsweise nach dem Abschluss eines Moduls Feedback ein und diskutieren Sie die Perspektiven.	<input type="checkbox"/>
Prüfen Sie, ob Sie Rückzahlungs- oder Bindungsklauseln vereinbaren wollen, um sicherzustellen, dass sich die Investition lohnt (Sie finden ein Muster im Anhang 2).	<input type="checkbox"/>

<https://www.arbeitsagentur.de/web/content/DE/Institutionen/Traeger/BeruflicheWeiterbildung/Detail/index.htm?dfContentId=L6019022DSTBAI826468://www.nachqualifizierung.de>

Die Bundesagentur für Arbeit stellt umfangreiche Informationen zu den Teilqualifikationen für Berufskraftfahrer/in, Maschinen- und Anlagenführer/in, Service-/Fachkraft für Schutz und Sicherheit und Verfahrensmechaniker/in für Kunststoff- und Kautschuktechnik zur Verfügung.

<http://www.perso-net.de/kompetenzentwicklung/geringqualifizierte>

Auf den Seiten des Online-Nachschlagewerks perso-net finden Sie Informationen dazu, wie Sie konkret bei der Qualifizierung an- und ungelernter Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter vorgehen bzw. wie Sie diese organisieren können.

Geregelte Aufstiegsfortbildungen zum Meister, Techniker oder Fachwirt

Durch eine geregelte Aufstiegsfortbildung können Fachkräfte mit abgeschlossener Berufsausbildung für anspruchsvolle Fach- und Führungstätigkeiten qualifiziert werden. Dabei gibt es drei Stufen:

- Das erste Niveau umfasst Fortbildungen, mit denen man sich für spezielle Funktionen im erlernten Berufsfeld qualifizieren kann. So bietet zum Beispiel eine Aufstiegsfortbildung zur „Fachberater/in“ eine gezielte Vorbereitung für den Kundenkontakt.
- Die zweite Stufe umfasst Abschlüsse wie Meister, Fachwirt oder Techniker. Neben einer fachlichen Vertiefung und Spezialisierung enthalten diese Bildungsgänge auch eine Vorbereitung auf Führungstätigkeiten. Meister verfügen zudem über eine Ausbildereignung und dürfen damit junge Menschen in verwandten Berufen ausbilden. Abschlüsse dieser Aufstiegsfortbildungen entsprechen formal einem Bachelorabschluss.
- Das dritte Niveau umfasst Fortbildungen, die vorrangig für die Unternehmensführung sowie die Entwicklung von Innovationen qualifizieren. In der Regel ist eine abgeschlossene Aufstiegsfortbildung des zweiten Niveaus Voraussetzung. Die Abschlüsse Geprüfter (Technischer) Betriebswirt / Informatiker / Berufspädagoge und andere entsprechen einem Masterabschluss an der Hochschule.

Weitere Informationen zur Umsetzung finden Sie in unserer Handlungsempfehlung Meister- und Technikerfortbildung (Link am Ende dieser Broschüre).

Berufsbegleitendes Studium

Mittels eines berufsbegleitenden Studiums können Sie akademischen Nachwuchs aus den eigenen Reihen gewinnen. Abzugrenzen vom berufsbegleitenden Studium ist das duale Studium, das sich an Personen richtet, die bislang über keine Berufsausbildung verfügen. Informationen zum dualen Studium können Sie der gleichnamigen Handlungsempfehlung entnehmen (Link am Ende dieser Broschüre).

Zielgruppe Bachelorabschluss: Fachkräfte ohne (passenden) Studienabschluss an, die nach erfolgreichem Studium anspruchsvollere Aufgaben übernehmen können und wollen. Je nach Bundesland und Hochschule gibt es unterschiedliche Zugangsvoraussetzungen. Auch ein Studium ohne Abitur ist möglich!

Zielgruppe Masterabschluss: Fachkräfte mit einem Bachelorabschluss, die durch zusätzliche Kenntnisse im Themenfeld flexibler und breiter gefächert eingesetzt werden können.

Maßnahme: Ein berufsbegleitendes Studium enthält in der Regel Phasen des Selbststudiums und der Anwesenheit in Lernveranstaltungen an einer Hochschule oder Universität. Wird es an einer Fernuniversität absolviert, sind in der Regel nur sehr geringe Anwesenheitszeiten erforderlich, so dass das Studium leichter mit dem Arbeits- und Privatleben in Einklang gebracht werden kann. Die Maßnahme erfordert ein hohes Maß an Eigenständigkeit. Ein Studium an einer Hochschule vor Ort bietet Ihrer Fachkraft hingegen deutlich weniger zeitliche Flexibilität, dafür zusätzliche Unterstützung. Sie können Ihre Beschäftigten durch Freistellungen oder finanzielle Hilfen, wie die Übernahme von Studiengebühren, dabei unterstützen, ihr berufliches Arbeitspensum und das Studium miteinander zu vereinbaren.

Nutzen für Ihr Unternehmen: Ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern ermöglicht ein berufsbegleitendes Studium, ihre analytischen Kompetenzen und ihr Theorieverständnis auszubauen und mit den praktischen Tätigkeiten zu verzahnen. Die entstehenden persönlichen Kontakte können darüber hinaus zur Rekrutierung von Studienkolleginnen und Studienkollegen Ihrer Fachkraft genutzt werden. Weiterhin können berufsbegleitend Studierende ihr erworbenes Wissen innerhalb des Unternehmens weitergeben. Dieser Wissenstransfer spart Zeit und Kosten für externe Schulungen.

Ansprechpartner: Ihre Ansprechpartner sind die örtlichen Hochschulen und Universitäten sowie Anbieter von Fernstudiengängen.

Checkliste: Ihr Weg zum berufs begleitenden Studium	✓
Haben Sie Bedarf an Berufen, für die ein Studium erforderlich ist?	<input type="checkbox"/>
Überlegen Sie, welche Fachkraft für ein Studium in Betracht kommt.	<input type="checkbox"/>
Klären Sie in einem Mitarbeitergespräch, ob Interesse besteht, welchen Abschluss Ihre Fachkraft erwerben und welche Hochschule sie besuchen möchte.	<input type="checkbox"/>
Erfragen Sie an den Hochschulen die Zugangsvoraussetzungen und Kosten für ein Studium.	<input type="checkbox"/>
Vereinbaren Sie mit Ihrer Fachkraft, wie sich der finanzielle und zeitliche Beitrag für beide Seiten gestalten kann.	<input type="checkbox"/>
Sprechen Sie während der Bildungsmaßnahme regelmäßig mit Ihrer Fachkraft und fragen Sie nach Unterstützungsbedarf (zum Beispiel in Form flexibler Arbeitszeiten in Prüfungsphasen).	<input type="checkbox"/>
Wie organisieren Sie die Fehlzeiten der Mitarbeiterin oder des Mitarbeiters im Betrieb?	<input type="checkbox"/>
Prüfen Sie, ob Sie Rückzahlungs- oder Bindungsklauseln vereinbaren wollen, um sicherzustellen, dass sich die Investition lohnt (Sie finden ein Muster im Anhang II).	<input type="checkbox"/>
Wie sieht der weitere Karriereweg des Mitarbeiters aus?	<input type="checkbox"/>

Weitere Informationen zum berufs begleitenden Studium

<http://www.bildungsserver.de/zeigen.html?seite=117>

Der Deutsche Bildungsserver stellt gebündelt aktuelle Informationen und Internetquellen zum Bildungssystem in Deutschland vor. Die Seite dient auch als Wegweiser zu Hochschulen und zu Angeboten von Studien- oder Stipendienträgern.

<http://www.studieren-ohne-abitur.de/web>

Das Informationsangebot des Stifterverbands für die deutsche Wirtschaft e.V. und des CHE Zentrums für Hochschulentwicklung bietet kostenlose Informationen über die Zugangsvoraussetzungen zum Studium ohne Abitur auf Bundes- und Länderebene.

<http://www.hochschulkompass.de>

Auf der Internetseite der Hochschulrektorenkonferenz können Sie aus über 16.000 Studiengängen den passenden für Ihr Unternehmen suchen und Anbieter finden.

4.2 Vorträge, Messen und andere Informationsveranstaltungen

Das Lernen durch Zuhören, Zuschauen und Sich-Austauschen steht bei Informationsveranstaltungen im Vordergrund. Der Besuch von Vorträgen, Fachmessen und Kongressen sowie von Erfahrungsaustauschkreisen bietet einzelnen Fachkräften die Möglichkeit, aktuelle Informationen zu einem bestimmten Thema zu erwerben. Informationsveranstaltungen bieten zudem eine Plattform für den sozialen und fachlichen Austausch und werden daher ins-

besondere von KMU oft genutzt. Der Austausch zwischen Unternehmen schafft Möglichkeiten, von anderen Unternehmen zu lernen und Probleme und Lösungen mit den Augen Dritter zu betrachten. Bei allen Informationsveranstaltungen können Sie Ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bitten, die wichtigsten Erkenntnisse den Kolleginnen und Kollegen zukommen zu lassen. Dies fördert das Lernen und dient dem Wissens- und Erfahrungsaustausch.

Zielgruppe: Potenziell alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter

Maßnahme: Zum Beispiel Fachvorträge, Fachtagungen, Kongresse, Erfahrungsaustauschkreise, Fachmessen

Nutzen für Ihr Unternehmen: Ihre Fachkräfte lernen neue Produkte kennen und werden über neue Erkenntnisse informiert. Dadurch verschaffen sie sich einen Überblick über den Markt und können sich zudem mit anderen Unternehmen vernetzen.

Ansprechpartner: Ihre Fachkräfte, Kammern, Unternehmensverbände, Forschungsinstitute

4.3 Lernen im Prozess der Arbeit

Weiterbildung umfasst mehr als klassische Lehr-Lern-Situationen, in denen eine Dozentin oder ein Dozent die Inhalte für die Teilnehmerinnen und Teilnehmer aufbereitet. Zum Beispiel tauschen sich Beschäftigte über die richtige Vorgehensweise in unterschiedlichen Arbeitssituationen aus oder fragen gezielt bei Kolleginnen und Kollegen nach, wie diese ein spezifisches Problem lösen. Diese Weiterbildungssituationen werden auch als informelles Lernen bezeichnet. Auch wenn diese Form des Lernens häufig ohne festen Rahmen stattfindet, sollte sie in der Weiterbildungsplanung berücksichtigt werden, um Raum und Zeit für diesen wertvollen Austausch zu geben.

Zielgruppe: Potenziell alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter

Maßnahme: Zum informellen Lernen zählen vielfältige Maßnahmen, die dem Wissens- und Erfahrungstransfer im Unternehmen dienen. Dieser Transfer ist wichtig, da betriebsinternes Wissen häufig Erfahrungswissen ist, das nicht schriftlich festgehalten ist. Nachfolgerinnen und Nachfolger von Schlüsselkräften im Betrieb aber auch junge Fachkräfte profitieren von einer **gezielten Einarbeitung** durch erfahrene Kolleginnen und Kollegen. Dies kann dadurch erfolgen, dass eine erfahrene Person für fachliche und persönliche Fragen zur Verfügung steht oder ein Projekt gemeinsam bearbeitet wird. Auch bei konkreten Herausforderungen oder Neuerungen kann eine 1:1-Unterstützung am individuellen Arbeitsplatz sinnvoll

sein, um etwa die Handhabung einer neuen Software zu erlernen. Auch ein Mentoring oder Coaching beinhaltet eine individuelle Betreuung, die jedoch auf einen längeren Zeitraum angelegt ist.

Der informelle Austausch während der täglichen Arbeit ist gerade in **altersgemischten Teams** nützlich, da die Jungen neues Wissen aus der Ausbildung mitbringen und die Älteren über die Erfahrung verfügen, wie Neues umgesetzt werden kann. Mit der Einrichtung von **Qualitätszirkeln** können Sie dem informellen Austausch unter den Beschäftigten eine Struktur geben: In festen Abständen treffen sich Beschäftigte, um Themen des eigenen Arbeitsbereiches zu analysieren und Lösungsvorschläge für auftretende Probleme zu entwickeln.

Um den Blick über den eigenen Tellerrand zu ermöglichen, eignen sich **Austauschprogramme/Job-Rotation** zwischen Unternehmensteilen oder mit anderen Unternehmen. Dies ermöglicht vielleicht auch Aufenthalte im Ausland.

Nutzen für Ihr Unternehmen: Mit diesen Formen der Weiterbildung unterstützen sich Ihre Fachkräfte gegenseitig bei der Lösung konkreter Probleme.

Ansprechpartner: Ihre Fachkräfte und kooperierende Unternehmen

4.4 Selbstgesteuertes Lernen mit Medien

Die Vorteile des selbstgesteuerten Lernens liegen in der hohen zeitlichen Flexibilität. Das Lernen kann in Arbeitsphasen mit Freiraum genauso erfolgen wie nach der Arbeit. Auch an einen festen Ort ist die oder der Lernende nicht gebunden. Zugleich fehlt in der Regel eine Unterstützung durch eine weitere Person. Diese Form des Lernens richtet sich daher in erster Linie an lernerfahrene Fachkräfte. Je nach den Gegebenheiten der individuellen Arbeitsplätze kann es sinnvoll sein, einen ruhigen Raum zur Verfügung zu stellen, in dem sich die oder der Lernende zurückziehen kann. Viele Weiterbildungsanbieter stellen computer- und/oder webbasierte Lernplattformen zur Verfügung.

Zielgruppe: Potenziell alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter

Maßnahme: Die klassische Form des selbstgesteuerten Lernens mit Medien umfasst das Lesen von Fachzeitschriften und Fachbüchern. Traditionelle Fernlehrgänge bereiten das Wissen in Form von Selbstlerntexten auf und bieten Übungs- und Prüfungsaufgaben. Diese Art des Lernens ist in Zeiten der Digitalisierung erfolgreich weiterentwickelt worden und bietet nun unter dem Stichwort e-lear-

ning zahlreiche Varianten: computerbasierte Selbstlernprogramme, Videotrainings, interaktive Formen von webbasiertem Lernen, in denen Lernende und Lehrende miteinander kommunizieren (zum Beispiel Webinare oder virtuelle Seminare, kooperative Lernplattformen) und Simulationen, in denen der Ernstfall geprobt werden kann. Auch Mischungen aus Präsenz- und Onlinelernen (blended learning) sind verfügbar. Das klassische, nicht-interaktive Selbststudium ist darüber nicht verlorengegangen: statt einer Fachzeitschriften können Sie aber heute auch Videoportal wie Youtube oder MyVideo nutzen. Dort finden Sie eine Vielzahl von kostenlosen Anleitungen zu den unterschiedlichsten Tätigkeiten, etwa auf was Sie beim Benutzen eines Werkzeugs achten müssen. Anders als bei Fachzeitschriften, kann hier jede und jeder seine Erfahrungen an Dritte weitergeben. Die Bewertungen und Kommentare durch andere Nutzerinnen und Nutzer können Sie als Zeichen für die Qualität eines Videos nutzen.

In den letzten Jahren sind sogenannte MOOCs – Massive open online courses – populär geworden. Diese kombinieren traditionelle Formen der Wissensvermittlung wie Vorlesungsvideos und Lesematerial mit interaktiven Übungsaufgaben und Online-Tests sowie mit Foren, in denen sich Lehrende und Lernende austauschen können. MOOCs werden von privaten Anbietern in Zusammenarbeit mit Universitäten in der Regel kostenlos zur Verfügung gestellt. Lediglich der Erwerb eines Zertifikats ist kostenpflichtig. Diese Weiterbildungsform kann für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter interessant sein, die für ein Fernstudium in Frage kommen und dieses erst mal testen wollen. Einige Anbieter ermöglichen die Anrechnung von MOOC-Leistungen auf ein Präsenzstudium an einer Hochschule. Mit dem Projekt „ROLE – Responsive Open Learning Environments“ wurden Lernmöglichkeiten entwickelt, die an die individuellen Bedürfnisse der Beschäftigten angepasst werden.

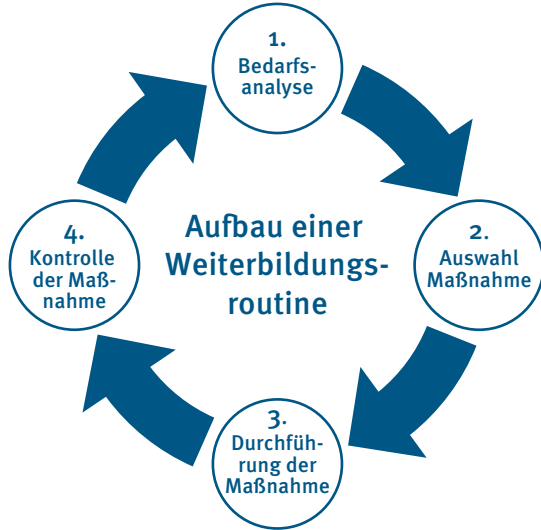
Nutzen für Ihr Unternehmen: Aufgrund der Vielzahl an Lernmöglichkeiten kann für jeden Beschäftigten ein passendes Lernformat gefunden werden. So können die individuellen Voraussetzungen berücksichtigt und die Motivation der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter gestärkt werden.

Ansprechpartner: Private Weiterbildungsanbieter, Volkshochschulen und Universitäten

5 So messen Sie Ihren Erfolg

Sie sollten Ihr Weiterbildungsangebot regelmäßig überprüfen und bedarfsorientiert anpassen. Die folgende Abbildung gibt einen Überblick über die einzelnen Schritte. Die Darstellung ist kreisförmig, um zu veranschaulichen, dass es sich nicht um einen einmaligen Pro-

zess handelt. Weiterbildungen können gezielt aufeinander aufbauen und Ihre Fachkräfte Schritt-für-Schritt voranbringen. Die Erfahrungen in der Durchführung einer Maßnahme können zudem genutzt werden, um die nächste Maßnahme zu verbessern.



Die Tabelle gibt Ihnen einen Überblick über Kriterien, die dabei helfen können, den Erfolg verschiedener Weiterbildungsmaßnahmen in Ihrem Unternehmen zu messen und einzuschätzen.

Ziele	Erfolgsmessung, Indikator
Unabhängigkeit vom externen Arbeitsmarkt	<ul style="list-style-type: none"> • Anteil der Fach- und Führungspositionen, die mit intern weitergebildetem Personal besetzt wurden
Erhöhung der Produktivität	<ul style="list-style-type: none"> • Produktivität des Einzelnen: Leistungsbeurteilung durch Vorgesetzte sowie regelmäßige gegenseitige Feedbackgespräche • Produktivität des Unternehmens: Laufen Arbeitsprozesse aufgrund der Weiterbildung reibungsloser (zum Beispiel geringere Probleme bei der Nutzung von Computerprogrammen)?
Stärkung Ihres Arbeitgeberimages und Bekanntheitsgrads des Unternehmens	<ul style="list-style-type: none"> • Positive Entwicklung von der Anzahl und Qualität eingehender Bewerbungen • Positive Resonanz auf Weiterbildungsmöglichkeiten durch die Belegschaft oder in Bewerbungsgesprächen • Öffentliche Wahrnehmung als attraktiver Arbeitgeber (zum Beispiel durch Berichte in Regionalzeitungen)
Erhöhung der Bindung Ihres Personals ans Unternehmen	<ul style="list-style-type: none"> • Sinken der Mitarbeiterfluktuation • Verbesserung des Arbeitsklimas im Unternehmen, zum Beispiel gemessen in Mitarbeitergesprächen oder in Mitarbeiterbefragungen
Stärkung der Innovationskraft	<ul style="list-style-type: none"> • Beitrag zu Produkt- und Prozessinnovationen durch weitergebildete Fachkräfte

Weitere Informationen zur Erfolgsmessung

<http://bildungscontrolling.team-training.de/start>

Das Projekt der ttg team training GmbH, gefördert durch das Ministerium für Finanzen und Wirtschaft Baden-Württembergs und den Europäischen Sozialfonds, bietet Ihnen einen umfangreichen Leitfaden zum Thema Bildungscontrolling. Es werden verschiedene Instrumente vorgestellt, mit denen Sie den Nutzen und die Kosten von Weiterbildung erfassen können.

6 Arbeitshilfen und weiterführende Informationen

KOFA-Handlungsempfehlungen

Mitarbeitergespräche

Welchen Nutzen Mitarbeitergespräche Ihrem Unternehmen und der Belegschaft stiften sowie Anregungen, wie Sie die Gespräche gestalten können, finden Sie in dieser Handlungsempfehlung. Mitarbeitergespräche können Sie im Unternehmen auch gezielt dafür nutzen, den Weiterbildungsbedarf zu ermitteln und konkrete Weiterbildungen zu verabreden.

<http://www.kofa.de/handlungsempfehlungen/fachkraeftebinden/mitarbeitergespraeche>

Interne Unternehmensanalyse

Wo soll Ihr Unternehmen in ein paar Jahren stehen? Welche Unternehmensstrategie möchten Sie hierzu verfolgen? Wann brauchen Sie welche Qualifikationen in Ihrem Unternehmen? Hinweise zur Beantwortung dieser Fragen, die Ihnen auch zur Ableitung Ihres Weiterbildungsbedarfs dienen können, finden sie in dieser Handlungsempfehlung.

<http://www.kofa.de/handlungsempfehlungen/situationanalysieren/interne-unternehmensanalyse>

Qualifizierung von An- und Ungelernten

Menschen ohne Berufsabschluss können von einer Weiterbildung besonders profitieren und durch neue Kenntnisse ihr gegenwärtiges Aufgabenfeld erweitern. Mehr zu den vielfältigen Qualifizierungsangeboten für diese Zielgruppe finden Sie in dieser Handlungsempfehlung.

<http://www.kofa.de/handlungsempfehlungen/fachkraeftequalifizieren/qualifizierung-von-an-und-ungelernten>

Berufsbegleitendes Studium

Mehr Tipps, wie Sie als Unternehmen eine Fachkraft bei einem berufsbegleitenden Studium unterstützen können und woraus Sie bei der Auswahl einer Hochschule achten sollten, haben wir für Sie in einem eigenen Dokument zusammengestellt.

http://www.kofa.de/fileadmin/Dateiliste/Publikationen/Handlungsempfehlungen/Handlungsempfehlung_Berufsbegleitendes_Studium.pdf

Meister- und Technikerfortbildung

Der Leitfaden stellt Ihnen die unterschiedlichen Fortbildungsabschlüsse vor und zeigt mögliche Einsatzgebiete im Unternehmen, aber auch Zugangsvoraussetzungen für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter auf.

<http://www.kofa.de/handlungsempfehlungen/fachkraefte-qualifizieren/meister-techniker-fortbildung>

Personalbedarfsplanung

Die Handlungsempfehlung gibt Anregungen, wie Sie ohne teure Computerprogramme ermitteln können, wie viele Arbeitskräfte mit bestimmter Qualifikation Sie heute und in Zukunft benötigen.

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

Links

www.iwwb.de

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

www.foerderdatenbank.de

Die Datenbank des Bundesministeriums für Wirtschaft und Technologie zu unterschiedlichen Unterstützungsmöglichkeiten im Zusammenhang mit beruflicher Weiterbildung.

<http://www.arbeitsagentur.de/web/content/DE/BuergerinnenUndBuerger/Detail/index.htm?dfContentId=L6019022DSTBAI486063>

Die Seite bietet einen Überblick über Fördermöglichkeiten der betrieblichen Weiterbildung für Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer durch die Bundesagentur für Arbeit. Neben einer Vorstellung der Programme und der Zugangsvoraussetzungen werden auch die passenden Formulare für Arbeitgeber bereitgestellt.

Anhang 1: Muster eines Weiterbildungsbeurteilungsbogens

Seminar:	
Datum:	Ort/Raum:
Ort/Raum:	

Bestand eine angenehme Arbeitsatmosphäre?	Optimal	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 6 <input type="checkbox"/> Unzureichend
Waren die Inhalte für Sie ...		
relevant (auf Ihre realen Probleme und Entwicklungsbedarfe abgestimmt)?	Optimal	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 6 <input type="checkbox"/> Unzureichend
praxistauglich?	Optimal	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 6 <input type="checkbox"/> Unzureichend
Wie beurteilen Sie die Referentin/den Referenten?		
Spontanes Gesamturteil:	Optimal	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 6 <input type="checkbox"/> Unzureichend
Fachliche Kompetenz:	Optimal	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 6 <input type="checkbox"/> Unzureichend
Präsentation der Ausführungen:	Optimal	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 6 <input type="checkbox"/> Unzureichend
Verhältnis zwischen Vortrag und praktischen Übungen:	Optimal	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 6 <input type="checkbox"/> Unzureichend
Wie bewerten Sie die Organisation der Schulung?	Optimal	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 6 <input type="checkbox"/> Unzureichend
Wie beurteilen Sie die Schulungsunterlagen		
(Professionalität, Nutzbarkeit)?	Optimal	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 6 <input type="checkbox"/> Unzureichend
Wie fanden Sie den Schulungsort?	Optimal	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 6 <input type="checkbox"/> Unzureichend
Waren die Inhalte für Sie...	zu leicht? <input type="checkbox"/>	genau richtig? <input type="checkbox"/> zu schwierig? <input type="checkbox"/>
War die Weiterbildung für Sie...	zu kurz? <input type="checkbox"/>	genau richtig? <input type="checkbox"/> zu lang? <input type="checkbox"/>

Anhang 2: Muster einer Rückzahlungsvereinbarung

Bei der Gestaltung einer Rückzahlungsvereinbarung sollten Sie Folgendes beachten:

Zeitpunkt des Abschlusses

Eine Rückzahlungsklausel ist grundsätzlich vor Beginn der Weiterbildungsmaßnahme abzuschließen.

Wirksamkeitsvoraussetzung

Voraussetzung für die Wirksamkeit einer Rückzahlungsvereinbarung ist, dass eine vorzeitige Beendigung des Arbeitsverhältnisses auf Gründe zurückzuführen ist, die in der Verantwortung der Arbeitnehmerin bzw. des Arbeitnehmers, der sich weiterqualifiziert, 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 in der Regel unwirksam.

Muster einer Rückzahlungsvereinbarung für vom Arbeitgeber übernommene Fortbildungskosten

Rückzahlungsvereinbarung

Zwischen

der Firma (im folgenden Arbeitgeber genannt)

und Frau/Herr(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/ihrem 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 er hierzu einen wichtigen Grund hat, so verpflichtet 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

