

SITUATION  
*analysieren*



UNTERNEHMEN  
*positionieren*



FACHKRÄFTE  
*finden*



FACHKRÄFTE  
*binden*



FACHKRÄFTE  
*qualifizieren*



HANDLUNGSEMPFEHLUNG

An- und Ungelernte weiterbilden

## Impressum

### Herausgeber

Institut der deutschen Wirtschaft Köln e.V.  
Postfach 10 19 42, 50459 Köln  
Konrad-Adenauer-Ufer 21, 50668 Köln  
[www.iwkoeln.de](http://www.iwkoeln.de)

### Redaktion

Kompetenzzentrum Fachkräftesicherung  
Postfach 10 19 42, 50459 Köln  
Konrad-Adenauer-Ufer 21, 50668 Köln  
[fachkraefte@iwkoeln.de](mailto:fachkraefte@iwkoeln.de)  
[www.kofa.de](http://www.kofa.de)

### Autoren

Carolin Broder, Svenja Jambo, Christoph Metzler

### Autorin vorheriger Versionen

Dr. Claudia Achtenhagen

### Gestaltung und Produktion

IW Medien GmbH, Köln · Berlin

### Stand

Juli 2017

Gefördert durch:



aufgrund eines Beschlusses  
des Deutschen Bundestages

# Inhalt

1	<b>Auf einen Blick</b>	4
2	<b>So profitiert Ihr Unternehmen</b>	4
3	<b>So gehen Sie vor</b>	5
3.1	Analysieren Sie Ihren Fachkräftebedarf	5
3.2	Geeignete Mitarbeiter auswählen	5
3.3	Geeignete Qualifizierungsmaßnahmen auswählen	7
3.4	Zielvereinbarungen treffen	10
3.5	Finanzielle und persönliche Unterstützung anbieten	11
3.6	So geht es nach der Aus- oder Weiterbildung weiter	13
4	<b>So messen Sie den Erfolg</b>	13
5	<b>Arbeitshilfen und weiterführende Informationen</b>	13



## 1 Auf einen Blick

Neue Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu finden ist in Zeiten von Fachkräftengpässen für viele Betriebe eine Herausforderung. Auch für Sie kann es sich daher lohnen, neue Bewerbergruppen ins Auge zu fassen und noch ungenutztes Fachkräftepotenzial im Unternehmen besser auszuschöpfen. Hierzu gehören neben bereits qualifizierten Fachkräften auch An- und Ungelernte. Bereits heute beeinflusst der technologische Fortschritt das Arbeitsleben. Durch die Digitalisierung ist davon auszugehen, dass auch zukünftig der Bedarf an gut ausgebildeten Fachkräften weiter steigen wird. Unternehmen sollten sich und ihre Belegschaft auf diese Entwicklungen vorbereiten. Die Qualifizierung von An- und Ungelernten kann zur Zukunftssicherung des Unternehmens beitragen.

Eine Unternehmensbefragung des Instituts der deutschen Wirtschaft Köln zeigt: Fast 60 Prozent aller an- und ungelerten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in deutschen Unternehmen nehmen bisher gar nicht oder nur selten an Fort- und Weiterbildungen teil. Bei Fachkräften mit abgeschlossener Berufsausbildung sind hingegen nur ein Viertel kaum oder gar nicht aktiv in der Weiterbildung ([IW Weiterbildungserhebung 2014](#)). Dabei sehen knapp 66 Prozent der Unternehmen in der betrieblichen Weiterbildung eine Möglichkeit, dem Anpassungsbedarf bei den Qualifikationen aufgrund der Einführung neuer Technologien zu begegnen. Für Sie als Unternehmen ist es also eine Chance, in die Qualifizierung Ihrer an- und ungelerten Fachkräfte zu investieren.

Im Vergleich zur externen Stellenbesetzung kennen Sie die Person und ihre Kompetenzen bereits. Dies senkt Ihre Fehlbesetzungsquote und hilft Ihnen, Kosten zu sparen. Außerdem gibt es gerade für KMU die Möglichkeit, Ausgaben der Qualifizierung fördern zu lassen und so damit verbundene Personalausfälle zu kompensieren. Die vorliegende Handlungsempfehlung zeigt Ihnen Möglichkeiten zur Qualifizierung von An- und Ungelernten auf, die über eine einfache Unterweisung am Arbeitsplatz hinausgehen. Schritt für Schritt führen Sie die Ausführungen dabei durch den Prozess. Ein Schwerpunkt liegt auf Qualifizierungen, die zu einem Berufsabschluss führen können. Sie lernen außerdem Möglichkeiten der Förderung kennen.

## 2 So profitiert Ihr Unternehmen

Die nachträgliche Qualifizierung von An- und Ungelernten kann für Sie als Unternehmen viele Vorteile bringen.

- **Fachkräfte sichern:** Wenn Sie qualifizierte Fachkräfte aus Ihrer eigenen Belegschaft weiterbilden, werden Sie unabhängiger vom externen Arbeitsmarkt. Gleichzeitig macht die Aus- und Weiterbildung der eigenen Belegschaft Ihr Unternehmen attraktiv für externe Bewerberinnen und Bewerber.
- **Fehlbesetzungsquote senken:** Durch die Besetzung einer offenen Stelle mit einer Person, die Sie selbst qualifiziert haben, senken Sie das Risiko einer Fehlbesetzung. Ihre Angestellten kennen das Unternehmen und die Arbeitsabläufe bereits und sind daher mit den zugrunde liegenden Anforderungen vertraut. Zudem können Sie die fachlichen wie sozialen Kompetenzen Ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zumeist gut einschätzen.
- **Personal flexibel einsetzen:** Je besser Ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter qualifiziert sind, desto eher können sie auch unterschiedliche Aufgaben in Ihrem Unternehmen übernehmen und somit zum Beispiel bei Krankheit oder Urlaub ihre Kolleginnen und Kollegen vertreten.
- **Innovation steigern:** Durch die breite Expertise der Belegschaft können Sie die Innovationsfähigkeit Ihres Unternehmens erhöhen. Denn: Wissen und Erfahrung sind die Basis für Kreativität und neue Impulse.
- **Mitarbeiterbindung erhöhen:** Durch die Förderung ihrer persönlichen Entwicklung und beruflichen Karriere sprechen Sie Ihren an- und ungelerten Arbeitskräften Ihr Vertrauen und Ihre Wertschätzung aus. Eine solche Unternehmenskultur erzeugt Loyalität und verhindert den Sprung zum Wettbewerber.
- **Motivation:** Viele An- und Ungelernte haben in klassischen Lernformen in Schule und Ausbildung negative Lernerfahrungen machen. Wenn Sie dieser Gruppe aufzeigen, wie sie sich in Ihrem Unternehmen mit passender Qualifizierung weiterentwickeln können, werden Sie häufig auf eine hohe Motivation stoßen. So können An- und Ungelernte am Ende dann auch die Idealbesetzung für eine Stelle in Ihrem Unternehmen darstellen.

### 3 So gehen Sie vor

Die nachfolgenden Kapitel sollen für Sie eine Hilfestellung darstellen, wie Sie an- und ungelernete Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter auf Stellen mit anspruchsvolleren Aufgaben in Ihrem Unternehmen vorbereiten können.

Zunächst sollten Sie sich einen Überblick darüber verschaffen, an welchen Stellen Sie wie viele Fachkräfte in Zukunft benötigen werden (vgl. Kapitel 3.1). Dabei ist es ratsam, sich die Frage zu stellen, ob dieser Bedarf mit eigenen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern gedeckt werden kann (vgl. Kapitel 3.2). Haben Sie Ihre Auswahl getroffen, sollten Sie mit Ihrer zu qualifizierenden Person eine geeignete Maßnahme zur Aus- oder Weiterbildung auswählen (vgl. Kapitel 3.3). Das Kapitel gibt einen Einblick in die gängigen Maßnahmen der Erwachsenenbildung von An- und Ungelernten und zeigt sowohl die jeweiligen Chancen einer Teilnahme als auch die notwendigen Voraussetzungen auf. Damit Ihr Kandidat oder Ihre Kandidatin zielgerichtet an der Maßnahme teilnimmt und diese erfolgreich abschließt, sollten Sie im Vorfeld gemeinsam genaue Ziele definieren und festlegen (Kapitel 3.4). Danach sollten Sie gemeinsam besprechen, wie Sie als Unternehmen Ihre Kandidatin oder Ihren Kandidaten während dieser Maßnahme unterstützen können (vgl. Kapitel 3.5). Abschließend ist zu entscheiden, wie Sie die vereinbarten Ziele nach der Qualifizierung gemeinsam umsetzen (vgl. Kapitel 3.6).

#### 3.1 Analysieren Sie Ihren Fachkräftebedarf

Sie sollten den Zeitpunkt einer Qualifizierung so wählen, dass die Person im Anschluss tatsächlich einen der Maßnahme entsprechenden Aufgabenbereich übernehmen kann. Dies motiviert Ihren Mitarbeiter bzw. Ihre Mitarbeiterin und sorgt gleichzeitig dafür, dass sich Ihre Investition in die Qualifizierung schnell auszahlt. Dazu empfiehlt es sich zunächst, eine Bestandsaufnahme der bisher in Ihrem Unternehmen verfügbaren Qualifikationen vorzunehmen. Anschließend können Sie prüfen, an welchen Stellen heute schon Fachkräfte fehlen oder wo es bei Auftragssteigerungen eng wird. Anschließend sollten Sie sich die Frage stellen, für welche Tätigkeiten Sie zukünftig Fachkräfte benötigen. Folgende Fragestellungen können Ihnen dabei behilflich sein:

- Beschäftigen Sie in jedem Unternehmensbereich (zum Beispiel Warenlager) ausreichend Personal und ist dieses auch entsprechend qualifiziert (zum Beispiel im Umgang mit der Software zur Warenbuchung)?

- Wie wird sich Ihr Unternehmen in nächster Zeit entwickeln (zum Beispiel in Bezug auf die Aufträge und den Umsatz oder die Erschließung neuer Geschäftsfelder) und welche Rahmenbedingungen (zum Beispiel Bindung von bestehendem Personal, Anschaffung von Produktionsmitteln) ergeben sich daraus?
- In welchen Unternehmensbereichen werden Sie für welche Aufgaben in Zukunft entsprechend qualifiziertes Personal benötigen?
- Ab wann werden Sie die Fachkräfte benötigen: kurz-, mittel- oder langfristig?
- Welche spezifischen Qualifikationen müssen diese Arbeitskräfte mitbringen (zum Beispiel spezielle Zertifikate, bereits abgeschlossene Teile einer Berufsausbildung etc.)?
- Ist es aus Ihrer Unternehmenssituation heraus sinnvoll, diesen Bedarf durch die Aus- und Weiterbildung bereits beschäftigter An- und Ungelernter zu decken? Oder ist es sinnvoller, neue Arbeitskräfte einzustellen?
- Haben Sie aktuell an- und ungelernete Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die sich für eine entsprechende Qualifizierung eignen?
- Können Sie für die bisherigen Aufgabenbereiche Ihrer an- und ungelerten Mitarbeiter rechtzeitig Ersatz auf dem externen Arbeitsmarkt finden?

Für die Beurteilung der benötigten Kompetenzen für die in Ihrem Betrieb anfallenden Tätigkeiten sind Stellenbeschreibungen eine gute Basis. Sollten Sie diese noch nicht angefertigt haben, kann sich auch ein Blick in Ihre gängigen Stellenausschreibungen oder ein Gespräch mit den zuständigen Vorgesetzten in den einzelnen Abteilungen lohnen. Bei der Personalbedarfsanalyse können Ihnen auch die Handlungsempfehlungen zur [internen Unternehmensanalyse](#) sowie zur [Personalbedarfsplanung](#) behilflich sein. In diesen finden Sie detailliertere und umfassendere Informationen, Checklisten und Tipps zur Vorgehensweise.

#### 3.2 Geeignete Mitarbeiter auswählen

Haben Sie einen konkreten Bedarf an neuen Fachkräften festgestellt, gilt es nun geeignete Kandidatinnen und Kandidaten für die Aus- und Weiterbildung zu finden. Zuerst sollten Sie die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit Eigeninteresse abholen, weil bei ihnen die Motivation für die Weiterbildung häufig größer ist.

Sie können ein offenes Angebot für die Weiterbildung auf verschiedenen Wegen verbreiten, etwa indem Sie das Angebot in Ihrem Mitarbeiterportal veröffentlichen, eine E-Mail über den internen Verteiler senden oder das Thema in Mitarbeiterversammlungen ansprechen. Auch informelle Netzwerke, z. B. WhatsApp-, Signal- oder Telegram-Gruppen können sich anbieten. Weiterbildungsangebote können Sie außerdem an einem „schwarzen Brett“ in Ihrem Unternehmen aushängen.

Qualifizierungswünsche Ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sollten Sie auf jeden Fall berücksichtigen und die Rahmenbedingungen der entsprechenden Person wohlwollend prüfen. Die Prüfung ist wichtig, denn auch bei der besten Eigenmotivation kann eine Qualifizierung bei fehlenden Voraussetzungen wie fachlichen Vorkenntnissen oder aber auch Zeit zum Lernen scheitern. Binden Sie alle relevanten Akteure wie beispielsweise unmittelbare Vorgesetzte und auch den Betriebsrat mit ein. Suchen Sie das persönliche Gespräch mit möglichen Kandidatinnen und Kandidaten. Die Checkliste 1 hilft Ihnen dabei.

Bei der Auswahl geeigneter Kandidatinnen und Kandidaten sollten Sie überprüfen, was diese bereits mitbringen. Es kann unterschiedliche Gründe dafür geben, warum Ihre Mitarbeiterinnen oder Mitarbeiter über keinen verwendbaren Abschluss verfügen.

#### Checkliste 1: Auswahl für eine Qualifizierungsmaßnahme

Die vorliegende Checkliste hilft Ihnen dabei, geeignete Kandidaten aus Ihrem Unternehmen für eine Qualifizierungsmaßnahme zu finden.

Wir sind uns sicher, dass der Mitarbeiter für eine Facharbeitertätigkeit oder höherwertige Anlernfähigkeit geeignet ist.	<input type="checkbox"/>
Wir gehen davon aus, dass der Mitarbeiter den Wunsch hat, länger im Unternehmen zu bleiben.	<input type="checkbox"/>
Der Mitarbeiter will und soll länger im Unternehmen bleiben.	<input type="checkbox"/>
Wir haben mit dem Mitarbeiter über verschiedene Aus- und Weiterbildungsmöglichkeiten gesprochen und wissen, für was er sich interessiert.	<input type="checkbox"/>
Der Mitarbeiter hat die passende Arbeitserfahrung und die notwendige Grundbildung.	<input type="checkbox"/>
Der Mitarbeiter verfügt über ausreichende Motivation, die Qualifizierung erfolgreich zu absolvieren.	<input type="checkbox"/>
Wir haben den Mitarbeiter darauf hingewiesen, dass er ausreichend Freiraum zum Lernen braucht. Wir können ausreichend Freiräume durch flexible Arbeitszeitmodelle schaffen.	<input type="checkbox"/>
Es ist eine Vertretung im Unternehmen verfügbar, um den Mitarbeiter für einzelne Phasen freistellen oder entlasten zu können.	<input type="checkbox"/>
Wir können unserem Mitarbeiter einen verfügbaren Raum zum Lernen bereitstellen.	<input type="checkbox"/>

An- und Ungelernte können drei Gruppen zugeordnet werden:

1. Ältere Personen ohne Berufsabschluss aber mit entsprechender Arbeitserfahrung
2. Jüngere Personen ohne Berufsabschluss und noch geringer Arbeitserfahrung (z. B. Ausbildungs- und Studienabbrecher)
3. Personen mit einem Berufsabschluss, der in ihrem aktuellen Beruf nicht verwertbar ist

Je nachdem können ganz unterschiedliche Maßnahmen in Betracht kommen. Für jüngere Kandidatinnen und Kandidaten (Gruppe 2) kann eine abschlussorientierte Weiterbildung viel eher in Frage kommen und für ältere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter (Gruppe 3) wird im Normalfall eine Externenprüfung besser in die persönliche Lebensphase passen. Haben beide Seiten Interesse, gilt es zu besprechen, wie die Weiterbildung umgesetzt werden kann. Dabei gibt es zwei Erfolgsfaktoren: die verfügbare Zeit für eine Weiterbildung und das verfügbare Geld während einer Weiterbildung. Gerade wenn das Gehalt der Kandidatin oder des Kandidaten relativ gering ist, was häufig bei An- und Ungelernten der Fall ist, sollte von Beginn an nach Lösungsmöglichkeiten für eventuelle finanzielle Hindernisse gesucht werden.

Zudem sollten Sie mögliche innerbetriebliche Chancen, wie zum Beispiel individuelle Aufstiegsmöglichkeiten, aufzeigen. Wichtig ist es auch, Herausforderungen innerhalb des Lernprozesses offen anzusprechen und Unterstützung anzubieten. Sei es bei zeitlichen Engpässen bei Menschen mit Familienverantwortung aber auch bei fehlenden fachlichen Voraussetzungen auf Seiten der Qualifizierenden, wenn zum Beispiel die Mathematikkenntnisse nicht reichen (siehe Kapitel 3.5). Um diese Fragen diskutieren zu können, braucht es gegenseitiges Vertrauen. Nähere Informationen zur Planung und Durchführung eines Mitarbeitergesprächs finden Sie in der Handlungsempfehlung „[Mitarbeitergespräche](#)“.

**Hinweis:** Qualifizierung ist nicht nur ein Thema für An- und Ungelernte im Unternehmen, sondern kann auch bei einer Neueinstellung mitgedacht werden. Seien Sie daher grundsätzlich auch offen für die Bewerbungen von An- und Ungelernten und behalten Sie Weiterbildungsmöglichkeiten im Hinterkopf. Das Risiko, eine Fehlentscheidung zu treffen, ist bei vergleichsweise frischen Kolleginnen und Kollegen höher. Langjährige Arbeitserfahrung, ein guter Ruf und gute Zeugnisse können eine Investition aber auch hier rechtfertigen. Durch die zeitliche Überschneidung lassen sich die Einarbeitung einer neuen Kollegin oder eines neuen Kollegen und die Weiterbildung gut miteinander verbinden.

Unter den Geflüchteten gibt es zahlreiche Kandidatinnen und Kandidaten, die über keinen formalen Berufsabschluss verfügen, aber nicht mehr für eine Ausbildung in Frage kommen. Auch Geflüchtete können Sie in Ihren Bewerberkreis einbeziehen und im Betrieb qualifizieren.

Hinzu kommen viele Geflüchtete, die zwar in ihrer Heimat einen Beruf erlernt haben, dieser in Deutschland jedoch nicht anerkannt ist. Auch viele Menschen mit Migrationshintergrund, die schon jahrelang in Deutschland leben und arbeiten, sind in einer solchen Situation. Hier kommt vielleicht ein Anerkennungsverfahren in Frage. In einem solchen Verfahren prüft die zuständige Stelle – in der Regel Ihre Kammer – ob eine Antragstellerin bzw. ein Antragssteller durch ihren bzw. seinen Abschluss über vergleichbare Qualifikationen mit einem deutschen Ausbildungsabsolventen verfügt. Mehr Informationen dazu finden Sie in unserer Handlungsempfehlung [Anerkennung ausländischer Berufsqualifikationen](#). Für eine Erstrecherche können Sie auch das kostenlose [Informationsportal für ausländische Berufsqualifikationen](#) nutzen. Nähere Informationen zur Beschäftigung und Qualifizierung von Geflüchteten erhalten Sie unter [www.kofa.de/fluechtlinge](http://www.kofa.de/fluechtlinge).

### 3.3 Geeignete Qualifizierungsmaßnahmen auswählen

Bei der Auswahl einer passenden Qualifizierungsmaßnahme sind die Kompetenzen zu berücksichtigen, die Sie in Zukunft in Ihrem Unternehmen benötigen (siehe Kapitel 3.1). Ist zum Beispiel ein hoher Bedarf an Fachkräften im Umgang mit einem bestimmten Computerprogramm vorhanden, kann ein Lehrgang von einigen Wochen oder Monaten die richtige Wahl sein. Haben Sie hingegen einen Bedarf an Fachkräften, die Sie flexibel in verschiedenen Tätigkeiten einsetzen möchten, kommt eher eine längerfristige Qualifizierung mit dem Ziel eines Berufsabschlusses in Frage. Diesem Bedarf stehen die Wünsche und Entwicklungsmöglichkeiten Ihrer An- und Ungelernten gegenüber. Bei der Auswahl einer Qualifizierungsmaßnahme gilt es, beide Seiten in Einklang zu bringen.

Je nach Region und Fachbereich kann das Angebot an Weiterbildungsmaßnahmen sehr umfangreich und auf den ersten Blick undurchsichtig sein. Ansprechpartnerinnen und Ansprechpartner für Weiterbildungen bei den Kammern, der Bundesagentur für Arbeit oder Ihrem Arbeitgeberverband können Sie über das Angebot vor Ort informieren und bei der Auswahl helfen. Sie können auch selbst bei der Suche aktiv werden und verschiedene Recherchedatenbanken nutzen, zum Beispiel mit Hilfe des Deutschen Bildungsservers oder der Datenbank der Bun-

desagentur für Arbeit. Nutzen Sie das Wissen Ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die bereits Erfahrungen mit bestimmten Maßnahmen haben, und beziehen Sie diese in die Planung mit ein. So können Sie etwa Fragen zum Lern- und Zeitumfang klären oder inwieweit die Inhalte der Maßnahme mit dem Arbeitsalltag in Ihrem Unternehmen übereinstimmen. Sie können auch insbesondere helfen, falsche Erwartungen einzufangen.

Gerade bei den abschlussorientierten Qualifizierungsansätzen müssen die Teilnehmerinnen und Teilnehmer zum Teil bestimmte Voraussetzungen erfüllen. Dies gilt beispielsweise für die sogenannte Externenprüfung oder auch die Förderung einer Umschulung durch die Bundesagentur für Arbeit. Über eine Externenprüfung können Personen mit ausreichender passender Berufserfahrung aber ohne Ausbildung an einer Abschlussprüfung in einem Ausbildungsberuf teilnehmen und einen Abschluss erwerben. Die Umschulung steht hingegen vorrangig Personen offen, die bereits einen Berufsabschluss haben, der jedoch auf dem Arbeitsmarkt nicht mehr verwertbar ist. Hier sind alternative Zugangswege nach Absprache mit der Bundesagentur für Arbeit möglich.

Damit Sie sich vorab einen Überblick über passende Qualifizierungsmaßnahmen verschaffen können, werden im Folgenden die wichtigsten Möglichkeiten zur Aus- und Weiterbildung kurz zusammengefasst.

#### Aufgabenspezifische Schulungen

In manchen Fällen kann es bereits ausreichen, Ihre an- und ungelerten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter durch eine Schulung für einen spezifischen Aufgabenbereich zu qualifizieren. Dies ist in der Regel auch relativ kurzfristig möglich. Diese Maßnahmen dienen dem Erwerb einzelner Kompetenzen wie dem Umgang mit speziellen Computerprogrammen oder dem Erhalt zusätzlicher Berechtigungen, z. B. durch den Erwerb eines Gabelstaplerführerscheins.

Sowohl öffentliche als auch private Weiterbildungsunternehmen und Bildungsträger haben entsprechende Angebote. Es kann sinnvoll sein, Anbieter auszuwählen, die bereits Erfahrung mit An- und Ungelernten haben und die Bedürfnisse und Voraussetzungen der Zielgruppe berücksichtigen können. Schulungen mit handlungs- und praxisorientierten Elementen, d. h. Inhalten und Unterrichtsmaterialien, die sich stark an den konkreten Tätigkeiten im Betrieb orientieren, sind für An- und Ungelernte häufig eher geeignet als Kurse, die auf das reine Lernen und Wiedergeben von Wissen ausgerichtet sind. Zur Erfolgssicherung können Sie die Maßnahme im Betrieb begleiten, indem Sie etwa passende Trainingsmaßnahmen am Arbeitsplatz anbieten, damit die Lernenden das neue Wissen

in der Praxis erproben können. Dies kann besonders bei speziellen Computerprogrammen oder handwerklichen Tätigkeiten, für die spezielle Werkzeuge benötigt werden, sinnvoll sein. Dadurch können Sie zudem betriebsspezifische Inhalte in den Lernprozess miteinbeziehen, etwa wenn im Betrieb ein bestimmtes Werkzeug auf Grund von Sicherheitsvorgaben besonders gehandhabt werden muss.

Neben externen Schulungsangeboten ist es auch möglich, unternehmensspezifische Weiterbildungskonzepte zu entwickeln. Besonders wenn Ihr Unternehmen einer Unternehmensgruppe angehört, wird häufig ein Weiterbildungsprogramm durch eigene Bildungszentren oder durch Kooperationen mit ausgewählten Bildungsträgern angeboten. Diese Möglichkeit ist eine gute Alternative, da die Organisation der Schulungen und der Bezug zu den betrieblichen Anforderungen in der Regel gut aufeinander abgestimmt sind. Haben Sie mehrere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit ähnlichem Schulungsbedarf, kommen ggf. unternehmensspezifische Weiterbildungskonzepte in Kooperation mit ausgewählten Bildungsträgern in Frage.

Aufgabenspezifische Schulungen im Kurzüberblick:	
Leistungsniveau	<ul style="list-style-type: none"> <li>• auch geeignet für An- und Ungerne mit Lernschwierigkeiten oder noch geringer Berufserfahrung</li> </ul>
Anforderungen an die zukünftige Tätigkeit	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ausgewählte Kompetenzen und Fähigkeiten für eine bestimmte Aufgabe</li> </ul>
Aufwand/Kosten/Risiken	<ul style="list-style-type: none"> <li>• geringer zeitlicher Aufwand, da aufgabenspezifische Schulungen meist relativ kurz sind</li> <li>• in der Regel relativ geringe Kosten</li> </ul>

**Hinweis:** Die Schulung muss nicht immer als Vor-Ort-Kurs mit Präsenzpflcht durchgeführt werden. Viele aufgabenspezifische Schulungen können auch in Form von selbstgesteuertem Lernen, etwa als E-Learning, genutzt werden. Solche Schulungen können für geübte Lernende eine gute Alternative darstellen. Je nach Vorkenntnissen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter kann aber eine stärkere Betreuung ratsam sein. Sprechen Sie bei Bedarf mit der bzw. dem Lernenden zu regelmäßigen Zeitpunkten und erkundigen sich nach dem Lernfortschritt. Mehr zu den Chancen und Herausforderungen digitalen Lernens im Betrieb finden Sie in einer Online-Handlungsempfehlung auf unserer [Homepage](#).

## Teilqualifikationen

Benötigen Sie Fachkräfte, die Sie für spezifische Aufgaben innerhalb eines Berufsbildes flexibel einsetzen möchten, ist eine Teilqualifikation ein guter Ansatz. Eine Teilqualifikation teilt die Aufgabenfelder eines Ausbildungsberufs in einzelne Module auf. Diese dauern ungefähr sechs Monate. Teilnehmende können bei erfolgreicher Abschlussprüfung ein Zertifikat erhalten. Möchten Sie zum Beispiel Kenntnisse eines Industriemechanikers vermitteln, könnte ein Modul alle Tätigkeiten der Mess- und Prüftechnik beinhalten – etwa wie technische Unterlagen verstanden und angewendet werden. Nach jedem Modul entscheiden Sie und der bzw. die Lernende gemeinsam, wie es weitergeht und inwiefern die Kenntnisse für die neue Tätigkeit bereits ausreichen. Jedes abgeschlossene Modul ist dabei als Erfolg und Etappenziel zu betrachten. Das Ziel muss nicht immer der Abschluss aller Module sein. Die Module können berufsbegleitend absolviert werden. Werden alle Module erfolgreich absolviert, kann bei der zuständigen Kammer die Gesellenprüfung beantragt und bei Erfolg ein regulärer Ausbildungsabschluss erworben werden.

Ansprechpartner ist Ihre lokale Arbeitsagentur. Für eine Erstrecherche können Sie auch die Webseite [„Eine TO besser!“](#) der deutschen Arbeitgeberverbände und Bildungswerke der Wirtschaft nutzen. Vor Beginn des ersten Moduls einer Teilqualifizierung findet in der Regel eine Kompetenzfeststellung bei den dortigen Verantwortlichen statt. Die Kompetenzen können in einem Eingangsgespräch, mit Hilfe eines schriftlichen Fragebogens zur bisherigen Arbeitserfahrung der Lernenden oder in Form einer Arbeitsprobe ermittelt werden.

Das bundesweite Programm „Zukunftsstarter“ des Bundesministerium für Arbeit und Soziales und der Bundesagentur für Arbeit ist eine Initiative, die besonders für Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer zwischen 25 und 35 Jahren interessant ist. Wenn Sie in diesem Rahmen eine berufliche Nachqualifizierung anbieten, erhalten sowohl Sie als auch Ihre Arbeitskraft Unterstützung von Ihrer zuständigen Arbeitsagentur. Für ältere Beschäftigte ab 45 Jahren bietet sich das Programm WeGebAU an, in dem für KMU umfangreiche Unterstützungsleistungen verankert sind (siehe Kapitel 3.5).

Je nach Anzahl der Teilqualifikationen und des Berufs kann die Weiterbildung vergleichsweise anspruchsvoll sein. Das betrifft auch die allgemeinbildenden Fähigkeiten wie schriftlichen Ausdruck, mathematisches Verständnis oder den Umgang mit Computerprogrammen. Sollte eine Interessentin oder ein Interessent hier noch Nachholbedarf haben, können diese Weiterbildungskosten unter Umständen übernommen werden. Nähere Informationen zu den unterschiedlichen Fördermöglichkeiten erhalten Sie auf



den Webseiten der BA zu den Programmen [Zukunftsstarter](#) und [WeGebAU](#).

Teilqualifikationen im Kurzüberblick:	
Leistungsniveau	<ul style="list-style-type: none"> <li>entspricht je nach Anzahl der absolvierten Teilqualifikationen in etwa dem einer Ausbildung</li> </ul>
Anforderungen an die zukünftige Tätigkeit	<ul style="list-style-type: none"> <li>abgeschlossene Berufsausbildung</li> </ul>
Aufwand/Kosten/Risiken	<ul style="list-style-type: none"> <li>mittel- bis langfristige Investition</li> <li>Module sind mit Kosten verbunden; außerdem diverse Freistellungskosten, Prüfungsgebühren u. a.</li> </ul>

**Hinweis:** Während das Angebot von Teilqualifikationen deutschlandweit verbreitet ist, gibt es in einzelnen Regionen zusätzlich die Option, Ausbildungsbausteine zu absolvieren. Ausbildungsbausteine vermitteln ebenfalls Inhalte einer dualen Berufsausbildung in einzelnen Etappen. Sie wurden lange Zeit ausschließlich verwendet, um auf eine spätere Ausbildung vorzubereiten. Jugendliche, die Ausbildungsbausteine erfolgreich abgeschlossen haben, können in Absprache mit dem Betrieb anschließend ihre Ausbildungszeit verkürzen.

Mittlerweile gibt es für Personen über 25 Jahren auch die Möglichkeit, Ausbildungsbausteine zu absolvieren. Während jede erfolgreiche Teilqualifikation von den Inhalten so aufgebaut ist, dass Absolventinnen und Absolventen diese auf dem Arbeitsmarkt einsetzen können, ist dies bei Ausbildungsbausteinen jedoch nicht immer der Fall.

### Berufsabschluss mit Externenprüfung

Für berufserfahrene Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter besteht die Möglichkeit, direkt an der sogenannten Externenprüfung bei der zuständigen Kammer oder Innung teilzunehmen. Das bedeutet, dass eine Kandidatin oder ein Kandidat an der Abschlussprüfung eines dualen Ausbildungsberufs teilnehmen darf ohne zuvor eine duale Berufsausbildung (vollständig) durchlaufen zu haben. Bei erfolgreicher Teilnahme erhält die Kandidatin oder der Kandidat einen staatlich anerkannten Abschluss im Ausbildungsberuf. Zur Zulassung sind entsprechende Nachweise über Berufserfahrung sowie ggf. die Teilnahme an Seminaren und Lehrgängen erforderlich. Dabei muss die Berufserfahrung in der Regel das Anderthalbfache der regulären Ausbildungszeit betragen. Die erforderliche Mindestzeit bei Berufen mit einer zweijährigen Ausbildungszeit beträgt daher drei Jahre, bei dreijährigen Berufen 4,5 Jahre. Berufserfahrung bzw. Zeugnisse aus dem Ausland können dabei berücksichtigt werden. Damit ist die Externenprüfung auch ein denkbarer Weg für Menschen mit Migrationshinter-

grund, die viel Arbeitserfahrung im auszuübenden Beruf, aber noch keinen Berufsabschluss oder kein entsprechendes Zertifikat mitbringen.

Auch wenn Ihr Mitarbeiter oder Ihre Mitarbeiterin alle notwendigen Voraussetzungen erfüllt, ist eine gezielte Vorbereitung auf die Prüfung unerlässlich. Es wird nämlich nicht nur die Praxis, sondern vor allem auch die Fachtheorie abgeprüft. In der Vorbereitung auf die Prüfung zum Gesellen steht folglich der nachträgliche Erwerb des theoretischen Wissens und nicht das praktische Können im Vordergrund.

Für die eigenständige Vorbereitung können Fachbücher, die auch in der Berufsschule verwendet werden, oder spezielle Literatur zur Prüfungsvorbereitung genutzt werden. Fragen Sie bei Bedarf bei einer örtlichen Berufsschule nach, welche Bücher gerade im Einsatz sind. Oftmals werden auch Vorbereitungskurse angeboten – und in der Gruppe lernt es sich häufig dann auch einfacher. Informationen zu diesen Angeboten erhalten Sie in der [Datenbank der Bundesagentur für Arbeit](#) sowie der [Datenbank des Deutschen Bildungsservers](#) oder bei Ihrer zuständigen Kammer bzw. Innung.

Externenprüfung im Kurzüberblick:	
Leistungsniveau	<ul style="list-style-type: none"> <li>anspruchsvoll, da die Vorbereitung der Prüfung eigenständiges Lernen erfordert</li> </ul>
Anforderungen an die zukünftige Tätigkeit	<ul style="list-style-type: none"> <li>abgeschlossene Berufsausbildung</li> </ul>
Aufwand/Kosten/Risiken	<ul style="list-style-type: none"> <li>geringer zeitlicher Aufwand während der regulären Arbeitszeit, da das betriebliche Lernen im Vergleich zu einer TQ oder einer Umschulung gering ist</li> <li>je nach Prüfungsvorbereitungszeit intensives theoretisches Lernen</li> <li>bei eigenständiger Vorbereitung lediglich Prüfungsgebühren</li> <li>bei Nutzung von Vorbereitungskursen zusätzliche Gebühren</li> <li>Gefahr des Nichtbestehens der Prüfung durch eventuelle Fehleinschätzung des Prüfungsinhalts</li> </ul>

Aufgabenspezifische Schulungen, Teilqualifikationen und Vorbereitungskurse für eine Externenprüfung sind im Angebot verschiedener Bildungsdienstleister enthalten. Die folgende Checkliste zeigt Ihnen den Weg dorthin.

Checkliste 2: Ihr Weg zur Qualifizierungsmaßnahme mit dem Bildungsanbieter ✓	
Informieren Sie sich und stellen Sie fest, welche Form der Qualifizierung für Sie und Ihren Mitarbeiter in Frage kommt.	<input type="checkbox"/>
Prüfen Sie, wo in Ihrer Region ein in Frage kommender Bildungsanbieter liegt und nehmen Sie Kontakt auf. Holen Sie sich gegebenenfalls mehrere Angebote ein.	<input type="checkbox"/>
Treffen Sie bei mehreren Angeboten eine Vorauswahl. Kriterien können neben den Kosten und der Passgenauigkeit der Inhalte auch die Ortsnähe des Anbieters oder persönliche Erfahrungen mit einem Anbieter sein.	<input type="checkbox"/>
Stimmen Sie mit dem betroffenen Mitarbeiter alle notwendigen Punkte wie Dauer der Maßnahme, Kosten etc. ab und treffen Sie gemeinsam eine Entscheidung.	<input type="checkbox"/>
Schließen Sie in Absprache mit dem Bildungsanbieter die notwendigen Verträge oder vermitteln Sie zwischen Ihrem Mitarbeiter und dem Bildungsdienstleister einen Vertrag.	<input type="checkbox"/>

## Betriebliche Umschulung

Haben Sie Mitarbeiterinnen oder Mitarbeiter, die einen formalen Berufsabschluss haben, der aber auf Grund ihrer aktuellen Tätigkeit nicht verwertbar ist, kann eine betriebliche Umschulung der richtige Weg sein. Umschüler durchlaufen eine (duale) Berufsausbildung im Unternehmen, die in der Regel maximal zwei Drittel der regulären Ausbildungszeit beträgt: Aus einer dreijährigen Ausbildung wird so zum Beispiel maximal eine zweijährige Umschulung. Eine betriebliche Umschulung wird mit der jeweiligen Prüfung vor der zuständigen Kammer beendet und führt bei Erfolg somit zu einem regulären Berufsabschluss.

Da es sich um eine spezielle Art der Anstellung handelt, im Rahmen derer eine Ausbildung absolviert wird, ist ein Umschulungsvertrag abzuschließen. Hierfür müssen Sie als Betrieb berechtigt sein, eine duale Berufsausbildung durchzuführen. In einem Umschulungsvertrag werden beispielsweise Vereinbarungen zu Dauer, Vergütung und Details zum Berufsschulbesuch festgehalten. Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die eine Umschulung absolvieren, sind in den meisten Fällen nicht mehr berufsschulpflichtig. Der Berufsschulunterricht ist gleichwohl eine sehr gute Prüfungsvorbereitung in Bezug auf die theoretischen Inhalte. Die Inhalte des Rahmenlehrplans des jeweiligen Ausbildungsberufs sind zentraler Bestandteil jeder Umschulung. Bei Nichtbesuch der Berufsschule ist die Vermittlung auf andere Weise durch den Betrieb, etwa durch private Nachhilfe oder Unterricht durch Meister im Betrieb, sicherzustellen. Dies ist in der Regel wesentlich aufwendiger. Daher empfiehlt es sich, den Schulbesuch vorher vertraglich genau zu regeln. Im betrieblichen Alltag ähnelt die Umschulung einer verdichteten Ausbildung, zum Beispiel sind auch Ausbildungsnachweise durch den Umschüler bzw. die Umschülerin zu führen. Die Vergütung der Umschulung kann frei vereinbart werden, sollte sich aber an den Tarifverträgen ihrer Branche, so vorhanden, orientieren.

In vielen Fällen haben Sie die Möglichkeit, die Umschulung durch die Bundesagentur für Arbeit unterstützen zu lassen. Bei jungen Umschülern zwischen 25 und 35 Jahren bietet sich beispielsweise das Programm [Zukunftsstarter](#) an, in dem sowohl Sie als umschulendes Unternehmen als auch Ihre Umschülerin bzw. Ihr Umschüler bei Bedarf unterstützt werden können. So können letztere zum Beispiel umschulungsbegleitende Hilfen in Anspruch nehmen und so bei der Prüfungsvorbereitung unterstützt werden. Darüber hinaus ist auch die Übernahme zahlreicher Kosten, wie Fahrtkosten zu einem Lehrgang oder Schulbuchkosten, möglich.

Weitere Informationen zur betrieblichen Umschulung finden Sie bei Ihrer zuständigen Kammer oder Innung.

### Betriebliche Umschulung im Kurzüberblick:

Leistungsniveau	<ul style="list-style-type: none"> <li>Für Beschäftigte, die bereits über eine tätigkeitsfremde Berufsausbildung verfügen und eine zweite Ausbildung in verkürzter Zeit absolvieren können.</li> </ul>
Anforderungen an die zukünftige Tätigkeit	<ul style="list-style-type: none"> <li>abgeschlossene Berufsausbildung</li> </ul>
Aufwand/Kosten/Risiken	<ul style="list-style-type: none"> <li>geringerer zeitlicher Aufwand als eine Berufsausbildung</li> <li>Prüfungsgebühren, evtl. Freistellungskosten</li> </ul>

## 3.4 Zielvereinbarungen treffen

Haben Sie sich für eine Mitarbeiterin oder einen Mitarbeiter und für eine geeignete Aus- oder Weiterbildung entschieden, sollten Sie gemeinsam konkrete Ziele definieren. Werden im Voraus keine klaren Ziele festgelegt, besteht die Gefahr, dass der Teilnehmer oder die Teilnehmerin sich während der Qualifizierung nur berieseln lässt oder die Motivation verliert, dran zu bleiben. Außerdem lassen sich so im Nachhinein die Nachbereitung und Erfolgsmessung besser durchführen, da konkrete Anhaltspunkte zum Abgleich zur Verfügung stehen.

Die Ziele sollten „SMART“ sein, wobei SMART für die Eigenschaften „spezifisch“, „messbar“, „attraktiv“, „realistisch“ und „terminiert“ (zeitlich einschätzbar) steht. Nur klare messbare Ziele lassen sich im Nachhinein überprüfen. Die folgende Tabelle stellt Ihnen die wichtigsten Anhaltspunkte dar und liefert Beispiele.

<b>Betriebliche Umschulung im Kurzüberblick:</b>	
<b>s</b> pezifisch	Achten Sie darauf, Ziele so konkret wie möglich zu formulieren, sodass kein Interpretationsspielraum vorhanden ist. <b>Beispiele:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Nach der Weiterbildung hat der Mitarbeiter die notwendigen Kenntnisse, um die Maschine X so kompetent zu bedienen, dass der Ausschuss bei unter 3 Prozent liegt.</li> <li>Nach der Weiterbildung sollen im zukünftigen Arbeitsbereich im Durchschnitt halb so viel Fehler im Umgang mit der Software X auftreten.</li> </ul>
<b>m</b> essbar	Bei quantitativen Zielen ist die Messbarkeit relativ einfach, bei qualitativen Zielen sollten Sie eines oder mehrere konkrete Erfolgskriterien nennen. <b>Beispiele:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Der Mitarbeiter kann durch Benutzung der Software X die Auftragsabwicklung um 10 Prozent erhöhen.</li> <li>Der Mitarbeiter soll dazu befähigt werden, neben der Kundenbetreuung auch die Kundenakquise zu übernehmen, um im nächsten Geschäftsjahr Y neue Kunden gewinnen.</li> </ul>
<b>a</b> traktiv, aktiv beeinflussbar	Die Ziele sollten motivierend definiert werden, persönliche Interessen berücksichtigen und gleichzeitig im Rahmen der Weiterbildung erreicht werden können. <b>Beispiele:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Der Mitarbeiter kann nach dem Erlernen einer Programmiersprache einen erfahrenen Kollegen, der bald in Rente geht, unterstützen, um in den kommenden Monaten Schritt für Schritt seinen Arbeitsbereich zu übernehmen.</li> <li>Der Mitarbeiter erhält nach einem erfolgreichen Abschluss der Prüfung mit einer guten oder besseren Abschlussnote eine Bonuszahlung.</li> </ul>
<b>r</b> ealistisch	
<b>t</b> erminiert / terminierbar	Setzen Sie dem Ziel einen Zeitrahmen. Dabei können Sie auch Zwischen- oder Teilziele formulieren. <b>Beispiele:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Bis zum Ende des Jahres soll der Mitarbeiter seine Produktivität um 15 Prozent verbessern.</li> <li>Bis zum Ende der Weiterbildung ist der Mitarbeiter in der Lage die neue Maschine X zu bedienen. Ein halbes Jahr später kann er die Maschine seinen Kollegen erklären.</li> </ul>

Haben Sie sich gemeinsam für eine Qualifizierungsmaßnahme entschieden, aber Sie oder Ihre Mitarbeiterin bzw. Ihr Mitarbeiter sind unsicher, ob eine Teilnahme tatsächlich erfolgreich sein wird, bietet sich ein Probezeitraum an, um Ihrem Kandidaten bzw. Ihrer Kandidatin einen leichteren Einstieg zu ermöglichen. Sollten Sie und Ihre zu qualifizierende Person in diesem vorher festgelegten Zeitraum feststellen, dass ein erfolgreicher Abschluss nur bedingt oder gar nicht möglich sein wird, bieten Sie ihr damit die Chance auf einen Ausstieg ohne Frustration. Mit einem solchen Modell können Sie auch Menschen mit negativen Lernerfahrungen überzeugen, einer Weiterbildung eine Chance zu geben. Auch Sie als Arbeitgeber können in dieser Zeit prüfen, ob Ihr Kandidat oder Ihre Kandidatin der oder die Richtige für die Qualifizierung ist bzw. ob die gewählte Maßnahme die Richtige ist.

### 3.5 Finanzielle und persönliche Unterstützung anbieten

Für viele Ihrer an- und ungelernten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter wird die Finanzierung der Aus- und Weiterbildung eine große Rolle spielen. Da ein Großteil dieser Gruppe über ein geringes Einkommen verfügt, wird das monatliche Arbeitsentgelt oftmals in voller Höhe für die Gestaltung des Lebensalltags benötigt. Damit die Aus- und Weiterbildung Ihrer Beschäftigten nicht von ihrer finanziellen Lage abhängig ist, können Sie als Arbeitgeber einen finanziellen Anreiz schaffen, um diesen Menschen eine Weiterqualifizierung zu ermöglichen. Denn auch Sie profitieren von neu erworbenen Kompetenzen und Fähigkeiten Ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.

Eine (Teil-)Übernahme der Qualifizierungskosten ist eine Möglichkeit. Dabei können Sie beispielsweise die Zahlung

eines festen Betrags vereinbaren und/oder einzelne anfallende Kosten wie Teilnahmegebühren, Lehrmaterial etc. übernehmen. Bei einer zeitlich begrenzten Freistellung, etwa zur Vorbereitung auf Prüfungen, können Sie das Gehalt voll oder teilweise weiterzahlen. Außerdem ist es möglich, einen Teil der Finanzierung vom Erfolg der Maßnahme abhängig zu machen. Für besonders gute Leistungen und/oder erfolgreich bestandene Prüfungen können Sie Prämienzahlungen vereinbaren oder eine Gehaltserhöhung in Aussicht stellen. Damit geben Sie Ihrer zu qualifizierenden Arbeitskraft einerseits einen zusätzlichen Anreiz, die Weiterbildung besonders erfolgreich zu absolvieren, und wertschätzen die Leistung zugleich. Einen weiteren finanziellen Anreiz für Ihre Mitarbeiterin oder Ihren Mitarbeiter bieten die Förder- und Finanzierungsmöglichkeiten aus öffentlicher Hand. Auch wenn Sie als Unternehmen keine direkte Unterstützung bekommen,

sollten Sie bei der Beantragung dieser Gelder Ihrer Arbeitskraft immer zur Seite stehen und sie ggf. über Fördermöglichkeiten informieren. Oftmals sind auch Angaben von Ihnen als Arbeitgeber notwendig und nicht immer sind die Formulare leicht verständlich.

Zentral für die Förderung einer Qualifizierung von An- und Ungelernten ist das Programm WeGebAU (Weiterbildung Geringqualifizierter und beschäftigter älterer Arbeitnehmer in Unternehmen). Gefördert werden in erster Linie Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer, die keinen oder keinen verwertbaren Berufsabschluss haben. Die Maßnahme muss dann zu einem anerkannten Berufsabschluss führen. Darüber hinaus werden insbesondere KMU und ältere Beschäftigte in KMU gefördert. Je nach Förderanspruch erhalten Maßnahmenteilnehmer eine (Teil-)Übernahme der Lehrgangskosten sowie einen Zuschuss zu den übrigen Weiterbildungskosten (z. B. Fahrtkosten). Es besteht auch die Möglichkeit, Ihnen als Arbeitgeber einen Zuschuss zum Arbeitsentgelt zu gewähren. Ansprechpartner für die Förderung WeGebAU sind die lokalen Arbeitsagenturen.

Eine berufsbegleitende Qualifizierungsmaßnahme führt neben einer finanziellen häufig zu einer erhöhten zeitlichen Belastung und verschiedenen anderen Herausforderungen, die von Person zu Person sehr unterschiedlich sein können. Durch verschiedene Unterstützungsangebote können Sie Ihre zu qualifizierenden Arbeitskräfte entlasten.

Im Fokus steht meist die Flexibilisierung der Arbeitszeit. Bieten Sie Ihrem Mitarbeiter bzw. Ihrer Mitarbeiterin ein weitgehend flexibles Arbeitszeitmodell während der Qualifizierung an. Zusätzlich können Sie diverse Freistellungen für Präsenzveranstaltungen, Prüfungstermine und ggf. zur Prüfungsvorbereitung vereinbaren. Denkbar sind auch Telearbeitsphasen, soweit dies möglich ist. Wie Sie dabei vorgehen können, können Sie in unserer Handlungsempfehlung [Flexible Arbeitszeitmodelle](#) nachlesen.

Besondere Verantwortung tragen vor allem Beschäftigte mit Kindern oder jene, die Familienangehörige pflegen. Um auch dieser Zielgruppe die Möglichkeit einer Weiterbildung zu bieten, können Sie neben flexiblen Arbeitszeitmodellen konkrete Angebote zur Vereinbarung von Familie und Beruf in Erwägung ziehen. Möglichkeiten dazu, Hilfestellungen und Praxistipps finden Sie in der Handlungsempfehlung [Vereinbarkeit von Familie und Beruf](#).

Sollte die Muttersprache Ihres zu qualifizierenden Mitarbeiters bzw. Ihrer zu qualifizierenden Mitarbeiterin nicht Deutsch sein, kann die Vermittlung von Sprachkursen mit berufsbezogenem Wortschatz sehr hilfreich sein. Sprachkurse mit einem Schwerpunkt auf das aktive Sprechen und Üben des Wortschatzes bieten sich gut als Begleitung während einer Qualifizierung an. Ansprechpartner sind neben den örtlichen Volkshochschulen zum Beispiel auch die Goethe-Institute, die an vielen Standorten Sprachkurse anbieten. Eine Übersicht über die zahlreichen Möglichkeiten finden Sie in unserer Onlinehandlungsempfehlung zur [berufsbezogenen Sprachförderung](#). Volkshochschulen können auch beim Aufholen von Grundbildung in Mathematik oder anderen Fächern hilfreich sein und bieten häufig Kurse auf unterschiedlichen Niveaus an. Die schulische Vorbildung einer Mitarbeiterin mit abgebrochenem Studium wird eher höher sein als die eines Mitarbeiters mit jahrelanger Berufserfahrung.

Es kann von Vorteil sein, Ihre Angestellten während ihrer Qualifizierung auch persönlich zu betreuen – zum Beispiel, indem Sie einen festen Ansprechpartner benennen, an den sich Ihre Mitarbeiterin bzw. Ihr Mitarbeiter bei organisatorischen und/oder fachlichen Anliegen sowie auch bei persönlichen Problemen wenden kann. Grundsätzlich bietet es sich ohnehin an, über die gesamte Dauer der Weiterbildung hinweg in regelmäßigen persönlichen Gesprächen den Fortschritt der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu begleiten.

Um sicherzustellen, dass Ihr finanzieller wie persönlicher Einsatz für die Aus- und Weiterbildung Ihrer Arbeitskraft tatsächlich Ihrem Unternehmen zugutekommt, können Sie eine Rückzahlungsklausel vereinbaren. Sollte Ihre Mitarbeiterin oder Ihr Mitarbeiter sich kurz nach der Qualifizierung für eine Tätigkeit in einem anderen Unternehmen entscheiden oder die Maßnahme vorzeitig abbrechen, kann sie oder er zur Rückzahlung der von Ihnen erbrachten Leistungen verpflichtet werden. Bei der Formulierung einer solchen Klausel sollten Sie darauf achten, dass die Bindungsdauer nach erfolgreichem Abschluss sowie die Höhe der Rückzahlung verhältnismäßig sind, andernfalls kann eine solche Formulierung unwirksam sein. Die wichtigsten Punkte zur Vereinbarung einer gültigen Rückzahlungsklausel fasst die IHK Siegen in einem [Merkblatt](#) zusammen.

### 3.6 So geht es nach der Aus- oder Weiterbildung weiter

Die neuerworbenen Kompetenzen und Fähigkeiten sollten Ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter auch im beruflichen Alltag einsetzen können und sich dadurch im Unternehmen weiterentwickeln. Andernfalls kann sich Unzufriedenheit einstellen und folglich ein negatives Bild auf Sie als Arbeitgeber werfen.

Nach der Qualifizierung sollten Sie die Maßnahme zunächst gemeinsam bewerten. Gehen Sie dabei auf die gemachten Erfahrungen ein und gleichen Sie die vorher gesetzten Lernziele mit dem tatsächlichen Lernergebnis ab. Die nachfolgenden Fragen können Ihnen dabei als Leitfaden für das Gespräch dienen.

- Wie wird die Aus- oder Weiterbildung 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 neu, unerwartet, besonders interessant, für das Erreichen der Ziele hilfreich und für den Arbeitsalltag im Betrieb besonders relevant?
- Wie kann oder soll das Erlernete am Arbeitsplatz umgesetzt werden?
- Gibt es Kritik an der Maßnahme oder den Unterstützungsleistungen durch den Arbeitgeber bzgl. der Qualifizierung? Was lief gut, was hätte besser laufen können?

Im besten Fall haben Sie Ihren Mitarbeiter bzw. Ihre Mitarbeiterin gezielt für eine neue Position qualifiziert. Dann sind eine gute Einarbeitung am Arbeitsplatz sowie gegebenenfalls eine Integration ins neue Team wichtig. Für die erfolgreiche Anwendung des Gelernten ist eine Einführung in neue Tätigkeiten, Verantwortlichkeiten und eventuelle Verknüpfungen zu anderen Unternehmensbereichen entscheidend. Unterstützen Sie Ihre neuqualifizierte Arbeitskraft auch bei der Wiederholung des Erlerneten, denn praktisches Lernen erfolgt am besten durch kontinuierliche Wiederholung. Sie sollten außerdem prüfen, ob Arbeitsergebnisse verbessert wurden und neue Aufgaben erfolgreich übernommen werden konnten. Dies können Sie in regelmäßigen Mitarbeitergesprächen feststellen und gegebenenfalls Verbesserungspotenziale im Arbeitsalltag erkennen.

## 4 So messen Sie den Erfolg

Nach der Aus- oder Weiterbildung einer Ihrer Mitarbeiterinnen oder Mitarbeiter ist es für Sie hilfreich zu überprüfen, ob sich die Maßnahme für Ihr Unternehmen gelohnt hat. Zum einen können Sie auf die vorher getroffenen Zielvereinbarungen zurückgreifen (SMART-Ziele). Zum anderen können folgende Indikatoren für die Erfolgsmessung dienen.

Ziele des Angebots einer Weiterbildung	Erfolgsmessung, Indikator
Fachkräftesicherung	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Anzahl der intern besetzten Fachkräftestellen durch Qualifizierungsmaßnahmen</li> </ul>
Höherqualifizierung	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zuteilung und Erfüllung eines neuen bzw. erweiterten Aufgabenspektrums</li> </ul>
Verbesserte Arbeitsleistung	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Leistungsbeurteilung seitens der bzw. des Vorgesetzten</li> <li>• Erhöhung des Outputs der oder des Beschäftigten</li> </ul>
Fachkräftebindung	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Verbleib der Absolventin bzw. des Absolventen im Unternehmen</li> </ul>

## 5 Arbeitshilfen und weiterführende Informationen

### KOFA-Handlungsempfehlungen

**Grundbildung für An- und Ungelernte:** Wie Sie An- und Ungelernte mit Nachholbedarf in der Grundbildung auf eine Aus- oder Weiterbildung vorbereiten, lesen Sie in der KOFA-Handlungsempfehlung.

[http://www.kofa.de/fileadmin/Dateiliste/Publikationen/Handlungsempfehlungen/Handlungsempfehlung\\_Arbeitsplatzbezogene\\_Grundbildung\\_fuer\\_An-\\_und\\_Ungelernte.pdf](http://www.kofa.de/fileadmin/Dateiliste/Publikationen/Handlungsempfehlungen/Handlungsempfehlung_Arbeitsplatzbezogene_Grundbildung_fuer_An-_und_Ungelernte.pdf)

**Beschäftigung von Flüchtlingen:** Die Beschäftigung von Geflüchteten und deren Aus- und Weiterbildung stellt ein großes Fachkräftepotenzial dar. Durch ihre meist langjährige Berufserfahrung im Heimatland können sie besonders geeignet für eine Aus- oder Weiterbildung bei Ihnen sein. Die Vorgehensweise und die wichtigen Aspekte bei der Beschäftigung dieser Zielgruppe lesen Sie in dieser KOFA-Handlungsempfehlung.

[http://www.kofa.de/fileadmin/Dateiliste/Publikationen/Handlungsempfehlungen/2-13\\_HE\\_BEsch%C3%A4ftigung\\_von\\_Fl%C3%BCchtlingen\\_web.pdf](http://www.kofa.de/fileadmin/Dateiliste/Publikationen/Handlungsempfehlungen/2-13_HE_BEsch%C3%A4ftigung_von_Fl%C3%BCchtlingen_web.pdf)

**Duale Berufsausbildung:** Nähere Informationen zur didaktischen und organisatorischen Planung und Gestaltung von dualen Erstausbildungen finden Sie in dieser KOFA-Handlungsempfehlung.

[http://www.kofa.de/fileadmin/Dateiliste/Publikationen/Handlungsempfehlungen/Handlungsempfehlung\\_Duale\\_Berufsausbildung.pdf](http://www.kofa.de/fileadmin/Dateiliste/Publikationen/Handlungsempfehlungen/Handlungsempfehlung_Duale_Berufsausbildung.pdf)

**Wissens- und Erfahrungstransfer:** Ein Überblick über unterschiedliche einfache Maßnahmen, die Sie auch innerhalb Ihres Unternehmens ergreifen können, um Ihre an- und ungelerten Beschäftigten zu qualifizieren, erhalten Sie in dieser KOFA-Handlungsempfehlung.

[http://www.kofa.de/fileadmin/Dateiliste/Publikationen/Handlungsempfehlungen/Handlungsempfehlung\\_Wissens- und Erfahrungstransfer.pdf](http://www.kofa.de/fileadmin/Dateiliste/Publikationen/Handlungsempfehlungen/Handlungsempfehlung_Wissens- und Erfahrungstransfer.pdf)

**Diversity Management:** Viele an- und ungelerte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sind individuell oder sozial benachteiligt. Informationen und Hilfestellungen, wie Sie eine Unternehmensatmosphäre schaffen können, in der Vielfalt im Mittelpunkt gelebt und gefördert wird, können Sie in dieser KOFA-Handlungsempfehlung nachlesen.

[http://www.kofa.de/fileadmin/Dateiliste/Publikationen/Handlungsempfehlungen/Handlungsempfehlung\\_Diversity\\_Management.pdf](http://www.kofa.de/fileadmin/Dateiliste/Publikationen/Handlungsempfehlungen/Handlungsempfehlung_Diversity_Management.pdf)

**Employer Branding:** Indem Sie Weiterbildungsmöglichkeiten auch für Personen im unteren Qualifikationsbereich anbieten, zeigen Sie Engagement für Ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und können damit Ihre Attraktivität als Arbeitgeber weiter steigern. Wie Sie dieses und andere positive Merkmale Ihres Unternehmens als Bestandteil Ihrer Arbeitgebermarke nutzen können, zeigt Ihnen diese KOFA-Handlungsempfehlung.

[http://www.kofa.de/fileadmin/Dateiliste/Publikationen/Handlungsempfehlungen/Handlungsempfehlung\\_Employer\\_Branding-Arbeitgebermarke.pdf](http://www.kofa.de/fileadmin/Dateiliste/Publikationen/Handlungsempfehlungen/Handlungsempfehlung_Employer_Branding-Arbeitgebermarke.pdf)

**Mitarbeitergespräche:** Wie Sie Mitarbeitergespräche vorbereiten können, um sie zielgerichtet und erfolgreich zu führen, können Sie in dieser KOFA-Handlungsempfehlung nachlesen.

[http://www.kofa.de/fileadmin/Dateiliste/Publikationen/Handlungsempfehlungen/Handlungsempfehlung\\_Mitarbeitergespraeche.pdf](http://www.kofa.de/fileadmin/Dateiliste/Publikationen/Handlungsempfehlungen/Handlungsempfehlung_Mitarbeitergespraeche.pdf)

**Flexible Arbeitszeitmodelle:** Für die Aus- und Weiterbildung An- und Ungelernter sind flexible Arbeitszeitmodelle besonders wichtig. Welche Möglichkeiten sich Ihnen bieten, lesen Sie in dieser KOFA-Handlungsempfehlung.

[http://www.kofa.de/fileadmin/Dateiliste/Publikationen/Handlungsempfehlungen/Handlungsempfehlung\\_Flexible\\_Arbeitszeitmodelle.pdf](http://www.kofa.de/fileadmin/Dateiliste/Publikationen/Handlungsempfehlungen/Handlungsempfehlung_Flexible_Arbeitszeitmodelle.pdf)

**Personalbedarfsplanung:** Ob Sie Bedarf an weiteren Fachkräften haben, können Sie mit Hilfe der Personalbedarfsplanung ermitteln. Wie Sie dabei vorgehen können, lesen Sie in dieser KOFA-Handlungsempfehlung.

[http://www.kofa.de/fileadmin/Dateiliste/Publikationen/Handlungsempfehlungen/Handlungsempfehlung\\_Personalbedarfsplanung.pdf](http://www.kofa.de/fileadmin/Dateiliste/Publikationen/Handlungsempfehlungen/Handlungsempfehlung_Personalbedarfsplanung.pdf)

**Vereinbarkeit von Familie und Beruf:** An- und Ungelernte mit Familie stellen eine besondere Zielgruppe dar, die es sich auch lohnen kann, aus- oder weiterzubilden. Dafür ist jedoch die Vereinbarkeit von Familie und Beruf maßgeblich. Informationen zu dem Thema erhalten Sie in dieser KOFA-Handlungsempfehlung.

[http://www.kofa.de/fileadmin/Dateiliste/Publikationen/Handlungsempfehlungen/Handlungsempfehlung\\_Vereinbarkeit\\_von\\_Familie\\_und\\_Beruf.pdf](http://www.kofa.de/fileadmin/Dateiliste/Publikationen/Handlungsempfehlungen/Handlungsempfehlung_Vereinbarkeit_von_Familie_und_Beruf.pdf)

**Betriebliche Weiterbildung:** Informationen zur allgemeinen betrieblichen Weiterbildung erhalten Sie in der entsprechenden KOFA-Handlungsempfehlung.

<http://www.kofa.de/fileadmin/Dateiliste/Publikationen/Handlungsempfehlungen/Handlungsempfehlung-Betriebliche-Weiterbildung.pdf>

## Links

<https://www.arbeitsagentur.de/web/content/DE/Detail/index.htm?dfContentId=EGOV-CONTENT454122>

Das Programm „Zukunftsstarter“ wurde für die nachträgliche Berufsausbildung junger Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer ab 25 konzipiert. Es unterstützt dabei nicht nur die jungen Menschen, sondern auch die Unternehmen. Auf der Seite der Bundesagentur für Arbeit finden Sie genauere Informationen zum Programm und wie auch Sie Teil der Initiative werden können.

<https://www.arbeitsagentur.de/web/content/DE/BuergerinnenUndBuerger/Weiterbildung/Foerdermoeglichkeiten/Beschaefigtenfoerderung/index.htm>

Im Mittelpunkt des Programms WeGebAU der Bundesagentur für Arbeit stehen ungelerte Beschäftigte und Beschäftigte in KMU. Auch Sie als Arbeitgeber können Unterstützung und Zuschüsse durch diese Initiative erhalten. Nähere Informationen finden Sie auf der entsprechenden Seite der BA.

<http://www.bmas.de/DE/Schwerpunkte/Neustart-in-Deutschland/Neustart-Arbeitgeber/neustart-arbeitgeber.html>

Das Bundesministerium für Arbeit und Soziales bietet Ihnen als Arbeitgeber Informationen und Möglichkeiten, wie sie verschiedene Gruppen An- und Ungelernter erreichen, einstellen und weiterbilden können und welche Förderprogramme Ihnen dabei zur Verfügung stehen.

