



# *Arbeitsmarkt Region Stuttgart*

## **Wegweiser betriebliche Weiterbildung**

Leitfaden zur betrieblichen Weiterbildung in kleinen und mittelständischen Unternehmen,  
Arbeitshilfen und regionale Serviceangebote



**Wirtschaftsförderung  
Region Stuttgart**

## **Impressum**

### **Herausgeber:**

Wirtschaftsförderung Region Stuttgart GmbH (WRS)  
Friedrichstraße 10  
70174 Stuttgart

Geschäftsführer  
Dr. Walter Rogg

1. Auflage: 2010  
Text und Redaktion:  
Monika Nill, Inge Wabersich

2. aktualisierte Auflage 2015  
Kathrin Engelhard

[wrs.region-stuttgart.de](http://wrs.region-stuttgart.de)  
[fachkraefte.region-stuttgart.de](http://fachkraefte.region-stuttgart.de)

Für eine bessere Lesbarkeit wurde im Text meist auf die weibliche Form verzichtet, angesprochen sind selbstverständlich stets beide Geschlechter.

# Inhalt

<b>Inhalt</b>	<b>3</b>
<b>Einleitung</b>	<b>4</b>
<b>1 Weiterbildungsbedarf ermitteln</b>	<b>5</b>
1.1 Aktuelle Schwachstellen als Ausgangspunkt	5
1.2 Gut vorbereitet in die Zukunft: Veränderungen fordern zusätzliche Kompetenzen	5
1.3 Den Bildungsbedarf einzelnen Mitarbeitern zuordnen	6
1.4 Spezielle Zielgruppen für Weiterbildung: Führungskräfte, Berufsrückkehrer, An- und Ungelernte, Ältere Mitarbeiter	7
<b>2 Weiterbildungsmaßnahmen planen</b>	<b>8</b>
2.1 Detaillierte Bildungsziele definieren	8
2.2 Die optimale Qualifizierungsform bestimmen	8
2.3 Angebote recherchieren	9
2.4 Die Auswahl einer passgenauen Weiterbildung	9
2.5 Finanzielle Förderung von Weiterbildung	10
<b>3 Lernerfolge sichern</b>	<b>11</b>
3.1 Direkte Bewertung der Qualifizierung	11
3.2 Gelerntes in den Arbeitsalltag einbauen und daraus resultierende Veränderungen planen	11
3.3 Anwendung des Gelernten überprüfen	12
<b>4 Erfolgsfaktoren von Weiterbildung</b>	<b>13</b>
4.1 Festlegung der Verantwortlichkeiten	13
4.2 Zur Rolle eines Bildungsbeauftragten	13
4.3 Bestimmung des Weiterbildungsbudgets	14
<b>5 Arbeitshilfen</b>	<b>15</b>
5.1 Weiterbildungsbedarf ermitteln	15
5.2 Weiterbildung spezieller Zielgruppen	15
5.3 Weiterbildungsmaßnahmen planen	16
5.3.1 Wahl der richtigen Weiterbildungsform	16
5.3.2 Weiterbildungsangebote recherchieren	16
5.3.3 Auswahl von Weiterbildungsmaßnahmen und -anbietern	17
5.3.4 Fördermöglichkeiten für Weiterbildungsmaßnahmen	18
5.4 Lernerfolge sichern	20
5.5 Weiterbildungsberatung	20
<b>Quellen und Literatur</b>	<b>22</b>

## Einleitung

Seit 2002 zeichnet die Wirtschaftsförderung Region Stuttgart (WRS) gemeinsam mit der Industrie- und Handelskammer und der Handwerkskammer mit Unterstützung des DGB Region Nordwürttemberg kleine und mittelständische Unternehmen aus Dienstleistung, Handwerk, Industrie und Handel mit dem Innovationspreis Weiterbildung aus. Dies machen wir aus der Überzeugung, dass Weiterbildung in zweierlei Hinsicht ein zentrales Mittel der Fachkräftesicherung ist:

- 1.) Weiterbildungsangebote sind eine wichtige Stellschraube im Hinblick auf die Motivation von Beschäftigten. Für Absolventen und Berufseinsteiger ist die Möglichkeit der Weiterentwicklung ein zentrales Argument bei der Entscheidung für einen Arbeitgeber. In späteren Berufsphasen können neue Impulse gesetzt und der Spaß am Beruf langfristig erhalten werden.
- 2.) Interne betriebliche Qualifizierung ist das beste Mittel, genau die Fähigkeiten und Kenntnisse zu vermitteln, die Firmen für ihre Wachstums- und Wettbewerbsstrategien tatsächlich brauchen.

Diese beiden Aspekte sind insbesondere vor dem Hintergrund der demografischen Entwicklung von großer Bedeutung. Ihre Relevanz bekommen sie gleichzeitig sowohl durch gesellschaftliche als auch technisch-ökonomische Entwicklungen und Veränderungen. Besonders die intelligente Vernetzung von Produkten und Prozessen in der Wertschöpfung - unter dem Schlagwort Industrie 4.0 ist diese Entwicklung aktuell in aller Munde – führt dazu, dass Weiterbildung so wichtig ist, wie nie zuvor zur Erhaltung der Beschäftigungsfähigkeit.

Mit diesem Wegweiser möchten wir eine praxisorientierte Hilfestellung leisten, um Weiterbildung in kleinen und mittelständischen Unternehmen wirkungsvoll und wirtschaftlich zu organisieren. Er richtet sich an die Geschäftsführer/-innen dieser Betriebe sowie an die Personal-, Weiterbildungs- und Personalverantwortliche.

Der Leitfaden berücksichtigt die begrenzten Ressourcen und speziellen Rahmenbedingungen kleinerer Betriebe und legt besonderen Wert darauf, dass die vorgeschlagenen Maßnahmen mit überschaubarem Aufwand umsetzbar sind.

In den ersten drei Kapiteln stellen wir den Prozess betrieblicher Weiterbildung Schritt für Schritt dar, von der Ermittlung des Weiterbildungsbedarfs im Unternehmen bis hin zur Beurteilung des Lernerfolges nach einer abgeschlossenen Weiterbildungsmaßnahme. Es geht darum aufzuzeigen, was genau alles analysiert, überlegt und geplant werden muss, damit Weiterbildung erfolgreich sein kann und welche Methoden sich für die operative Umsetzung eignen.

Im vierten Kapitel werden wichtige Erfolgsfaktoren für die Weiterbildung in kleinen und mittelständischen Betrieben aufgezeigt. Ihre Berücksichtigung trägt dazu bei, Weiterbildung zu einem festen Bestandteil der Betriebsstruktur zu machen und den Planungs- und Organisationsaufwand für Weiterbildung zu verringern.

Im letzten Kapitel stellen wir Ihnen Arbeitshilfen wie Anleitungen, Vorlagen und Checklisten sowie Hinweise zu weiterführenden Informationen wie z.B. zu Beratungsangeboten oder Fördermöglichkeiten zur Verfügung, die sie bei der Umsetzung von betrieblichen Weiterbildungsmaßnahmen unterstützen können.

# 1 Weiterbildungsbedarf ermitteln

Im ersten Kapitel zeigen wir Ihnen auf, wie Sie den Bedarf an Weiterbildung in Ihrem Unternehmen konkret ermitteln können.

Qualifizierungsbedarf kann aus vielfältigen Gründen und Entwicklungen entstehen. Sie erfahren, wie Sie *aktuelle Schwachstellen und ungenutzte Potenziale* im Unternehmen aufdecken und den daraus resultierenden Bildungsbedarf bestimmen. Es geht auch darum, wie sich *geplante Veränderungen* auf die geforderten Kompetenzen und Qualifikationen auswirken. Steht der Bildungsbedarf fest, muss abschließend geklärt werden, welcher Mitarbeiter welche Qualifikation neu erwerben soll.

## 1.1 Aktuelle Schwachstellen als Ausgangspunkt

Gegenwärtige Probleme und nicht effiziente Prozesse können wichtige Hinweise darauf liefern, welche Kompetenzen und welches Know-how im Unternehmen fehlen. In diesen Fällen können gezielte Weiterbildungsmaßnahmen dabei helfen, die Schwierigkeiten zu lösen. Ansatzpunkte bieten z.B. abgebrochene Projekte, negatives Kundenfeedback oder andauernde Qualitätsprobleme.

### Diese Fragen helfen bei der Problemanalyse:

- Wo gab es in letzter Zeit Schwierigkeiten?
- Wo besteht Verbesserungsbedarf?
- Was waren die Ursachen für die aufgedeckten Schwachstellen?
- Welche Anforderungen an die Qualifikationen der Mitarbeiter entstehen daraus?

Die Analyse der Schwachstellen ist nicht allein Chefsache; meist sind sich die Beschäftigten selbst über Verbesserungs- und Entwicklungsmöglichkeiten in ihrem Arbeitsalltag bewusst und sollten mit einbezogen werden. Die Analyse kann z.B. innerhalb eines Teams, in Arbeitsgruppen mit Mitgliedern aus verschiedenen Teams oder in Führungskräftezirkeln vorgenommen werden. Wichtige Hinweise liefern immer auch Qualifizierungsgespräche mit jedem einzelnen Mitarbeiter.

## 1.2 Gut vorbereitet in die Zukunft: Veränderungen fordern zusätzliche Kompetenzen

Sowohl der Wandel, der von außen auf Ihr Unternehmen einwirkt, als auch betriebsintern geplante Neuerungen und Innovationen führen häufig zu veränderten Anforderungen an die Qualifikation Ihrer Beschäftigten.

### Beispiele für Entwicklungen, die neue Qualifikationen erfordern:

- Neue Technologien, Verfahren
- Veränderte Gesetze/Vorschriften
- Neue Marktentwicklungen/Trends
- Akquise von Fördermitteln
- Neukundengewinnung/Erschließung zusätzlicher Märkte
- Produktentwicklungen/Innovationen etc.
- Prozess-/Ablaufoptimierung
- Verbessertes Kostenmanagement

Eine sorgfältige Analyse der Chancen und Risiken von Veränderungsprozessen verdeutlichen Ihnen, welche Kompetenzen Sie zukünftig in Ihrem Unternehmen benötigen.

### Mit diesen Fragen bereiten Sie sich rechtzeitig auf die Zukunft vor:

- Welche Veränderungen kommen in den nächsten Jahren von außen auf uns zu?
- Welche neuen Projekte und Innovationen planen wir für die Zukunft?
- Welche Chancen und Risiken stecken in diesen Veränderungen?
- Welche zusätzlichen fachlichen, methodischen, sozialen und persönlichen Kompetenzen sind notwendig, um damit bestmöglich umzugehen?

### 1.3 Den Bildungsbedarf einzelnen Mitarbeitern zuordnen

In den ersten beiden Schritten haben Sie analysiert, welche zusätzlichen Qualifikationsanforderungen künftig auf Sie zukommen. Dabei stand die Gesamtsicht des Unternehmens im Mittelpunkt. Als nächstes geht es darum, diese Anforderungen auf Ihre Teams und die einzelnen Mitarbeiter zu übertragen: Welcher Mitarbeiter erwirbt sinnvollerweise welche Kompetenz?

Mithilfe einer Qualifikationsmatrix können Sie bewerten, wie sich die beschriebenen Veränderungen oder Schwachstellen auf die Anforderungen an Ihre einzelnen Teams und Mitarbeiter auswirken.

#### **Qualifikationsmatrix**

Die Qualifikationsmatrix ist ein Instrument, um einen Soll-Ist-Abgleich von Qualifikationen vorzunehmen. In einer Matrix, z.B. in Form einer Excel-Tabelle, wird festgehalten, welche Qualifikationen und Fähigkeiten innerhalb eines Teams benötigt werden, um erfolgreich arbeiten zu können. Dem wird gegenübergestellt, welche Kompetenzen vorhanden sind und wer über sie verfügt. Bewährt hat sich auch, hier nochmals nach der Ausprägung der Kompetenz zu unterscheiden z.B. nach Grundkenntnissen, fortgeschrittenen Kenntnissen und Expertenwissen. Nun kann abgelesen werden, welche Kompetenzen noch fehlen und strukturiert entschieden werden, wer sie innerhalb des Teams erwerben soll.

#### **Die folgenden Fragen unterstützen Sie bei der Erstellung einer Qualifikationsmatrix:**

- Welche Kompetenzen erscheinen Ihnen innerhalb Ihres Teams unter Berücksichtigung der zukünftigen Anforderungen wichtig? (→ was brauchen wir?)
- Sind die Kompetenzen bereits vorhanden und wenn ja, in welchem Ausmaß? (→ was können wir?)
- Welche Kenntnisse und Fähigkeiten fehlen? (→ was müssen wir noch lernen?)
- Wer erwirbt die fehlenden Kompetenzen? (→ wer erwirbt welche Kompetenz?)

Grundsätzlich kann sich die Qualifikationsmatrix auf ein Team oder auf den einzelnen Mitarbeiter beziehen. Für die Erstellung einer gruppenspezifischen Bilanz ist die Durchführung eines Workshops besonders geeignet. In der Gruppe können sich die Analysen der einzelnen Mitarbeiter gegenseitig ergänzen, und es ist außerdem Raum für Diskussionen vorhanden. Bei Bedarf kann das dabei entstehende Gesamtbild durch schriftliche Befragungen oder Einzelgespräche ergänzt werden.

Im Rahmen eines Mitarbeitergesprächs oder durch eine schriftliche Mitarbeiterbefragung kann die Kompetenzbilanz auch individuell erhoben werden und sich auf einen einzelnen Mitarbeiter und seinen Aufgabenbereich beziehen.

Nicht immer stimmen die Weiterbildungsinteressen von Arbeitgeber und Arbeitnehmer automatisch überein. Ihre Mitarbeiter haben in der Regel eigene berufliche Ziele, die sie erreichen wollen. Wir empfehlen Ihnen deshalb, die Beschäftigten in die Analyse aktiv einzubeziehen und transparent zu machen, warum Sie eine neue Kompetenz im Team für notwendig erachten. Bei Ihren Überlegungen sollten Sie die individuellen Karrierepläne Ihrer Mitarbeiter berücksichtigen, nach einvernehmlichen Lösungen suchen, die Erwartungen von Arbeitgeberseite und Mitarbeiter klären und gemeinsame Bildungsziele abstimmen. Denn je motivierter ein Mitarbeiter sich mit einem Thema auseinandersetzt, desto größer wird sein Lernerfolg sein.

Im Rahmen eines regelmäßigen oder außerordentlichen Qualifizierungsgesprächs können die Vorstellungen und Ziele beider Seiten besprochen werden. Das Thema Qualifizierung kann auch in das herkömmliche Mitarbeitergespräch integriert werden.

**Mögliche Fragen, die den Bildungsbedarf im Qualifizierungsgespräch konkretisieren:**

- Welche Qualifizierungsmaßnahmen sind aus Mitarbeitersicht notwendig, um aktuelle und zukünftige Aufgaben besser zu erfüllen?
- Welche Entwicklungsziele hat der Mitarbeiter und welche Bildungsinteressen leiten sich daraus ab?
- Was wird sich im Unternehmen im nächsten Jahr verändern?
- Welche Konsequenzen hat das für den Arbeitsplatz bzw. die Anforderungen des jeweiligen Mitarbeiters?
- Welcher Bildungsbedarf leitet sich daraus ab?
- Wo gibt es Gemeinsamkeiten bzw. Unterschiede?
- Welche Bildungs- und Fördermaßnahmen sollen konkret geplant werden?

**1.4 Spezielle Zielgruppen für Weiterbildung: Führungskräfte, Berufsrückkehrer, An- und Ungelernte, Ältere Mitarbeiter**

Wer ein systematisches Weiterbildungskonzept entwickeln will, muss auch längerfristige Perspektiven berücksichtigen. In diesem Zusammenhang spielt die demografische Entwicklung eine Rolle, die spezielle Zielgruppen für Weiterbildungsmaßnahmen ins Blickfeld rückt. Die folgenden Fragen helfen bei der Analyse, welche Beschäftigtengruppen in der Vergangenheit an Weiterbildungsmaßnahmen teilgenommen haben.

- Welche Mitarbeitergruppen nehmen in erster Linie an Weiterbildungsmaßnahmen teil (Fachkräfte, Führungskräfte, An- und Ungelernte, Zeitarbeitskräfte, Auszubildende, Sonstige)?
- Gibt es besondere Maßnahmen für Berufsrückkehrer/-innen?
- Welche Altersgruppen nehmen am häufigsten an Weiterbildungen teil?
- Wie sind die Weiterbildungsaktivitäten zwischen männlichen und weiblichen Beschäftigten verteilt?
- Welche Arbeitsbereiche nehmen vor allem an Bildungsmaßnahmen teil?

Auf der Grundlage dieser Analyse können Sie überlegen, ob Sie aufgrund der prognostizierten Entwicklungen einzelne Zielgruppen verstärkt bei Weiterbildungsmaßnahmen berücksichtigen wollen.

## 2 Weiterbildungsmaßnahmen planen

Im zweiten Kapitel geht es darum, aus dem erhobenen Weiterbildungsbedarf konkrete Qualifizierungsmaßnahmen abzuleiten und zu planen. Sie erfahren, wie Sie konkrete Bildungsziele festlegen und welche Qualifikationsformen geeignet sind, um diese Ziele zu erreichen. Auf was es beim Einkauf passender Bildungsleistungen ankommt und wie Sie die geeigneten Angebote und Anbieter recherchieren, ist ein weiterer Schwerpunkt. Verschiedene Förderprogramme können bei der Finanzierung von Weiterbildung unterstützen.

### 2.1 Detaillierte Bildungsziele definieren

Mit den bisher beschriebenen Schritten haben Sie ermittelt, welche Kompetenzen in Ihrem Unternehmen zusätzlich erworben werden müssen, damit Sie optimal auf die Zukunft vorbereitet sind. Bevor über geeignete Weiterbildungsmaßnahmen entschieden wird, müssen diese Anforderungen in konkrete Weiterbildungsziele und -inhalte umformuliert werden.

#### Um Bildungsziele zu bestimmen, helfen die folgenden Fragen:

- Welche Kompetenz soll erworben werden?
- Welche konkreten Fähigkeiten sind damit verbunden?
- Wie lassen sich diese in Lernziele formulieren?

#### Beispiel

Die geforderte Kompetenz ist „Leitung des Personalbereichs“. Die dazu erforderlichen Fähigkeiten lassen sich in folgenden Lernzielen beschreiben:

- Methoden und Instrumente der Mitarbeiterführung beherrschen
- Über umfassende und aktuelle Kenntnisse im Arbeitsrecht verfügen
- Wesentliche Konzepte im Personalmanagement kennen
- etc.

### 2.2 Die optimale Qualifizierungsform bestimmen

Sind die Inhalte festgelegt, muss als Nächstes entschieden werden, welche Veranstaltungsform am besten geeignet ist, um die festgelegten Lernziele zu erreichen. Dabei spielen sowohl didaktische Überlegungen als auch der zur Verfügung stehende Zeitrahmen eine Rolle.

#### Um die passende Veranstaltungsform zu finden, sollten Sie sich überlegen, ob Sie

- ein- oder mehrtägige Kompaktseminare ohne Unterbrechung,
- Intervallveranstaltungen,
- prozessbegleitende Lerneinheiten im Betrieb (Training-on-the-job),
- Inhouse-Schulungen,
- externe Veranstaltungen,
- E-Learning-Angebote und Fernlehrgänge
- oder kombinierte Veranstaltungen (Blended Learning)

#### nutzen wollen.

Für welche Form Sie sich entscheiden, hängt unter anderem davon ab, ob Sie eher eine schnelle und intensive Vermittlung der Lerninhalte bevorzugen oder auf Möglichkeiten zum Vorbereiten, Nacharbeiten und Einüben der vermittelten Lerninhalte Wert legen. Bei Inhouse-Schulungen lassen sich oft Kosten einsparen. Wenn die Lerneinheiten außerdem prozessbegleitend organisiert werden, steht der Praxistransfer im Vordergrund. Externe Veranstaltungen bieten dagegen den Vorteil, dass sich die Teilnehmer vollkommen auf die Weiterbildung konzentrieren können und nicht durch Kollegen, Vorgesetzte oder Kundenanfragen unterbrochen werden. E-Learning-Angebote und Fernlehrgänge punkten durch ihre günstigeren Preise und eine flexiblere Zeiteinteilung.

Bei der Wahl der passenden Qualifizierungsform geht es immer auch um die Frage, ob eine Weiterbildung während der Arbeitszeit oder eher am Abend bzw. an Wochenenden stattfinden soll.



Beim Einkauf von Weiterbildungsleistungen müssen Sie auch darüber entscheiden, ob Sie individuelle, auf Ihre betrieblichen Bedürfnisse zugeschnittene Angebote anstreben oder auf standardisierte Lösungen zurückgreifen. Bei passgenauen Angeboten können spezielle Problemstellungen aus Ihrem Unternehmen behandelt und dadurch ein hoher Praxisnutzen erreicht werden. Standardleistungen behandeln ein Thema eher allgemein und bieten eine höhere Leistungstransparenz, weil die Inhalte von Anfang an bekannt sind.

Besonders interessant sind zertifizierte Qualifizierungen, da sie einen bestimmten inhaltlichen und didaktischen Qualitätsstandard garantieren.

### 2.3 Angebote recherchieren

Die Auswahl des richtigen Angebots ist ein wesentlicher Erfolgsfaktor bei der Weiterbildungsplanung. Um sich auf dem großen und sehr unübersichtlichen Weiterbildungsmarkt zurechtzufinden, sind **Bildungsdatenbanken** im Internet eine große Hilfestellung. Diese datenbankgestützten Informationssysteme bündeln eine große Anzahl von aktuellen Weiterbildungsangeboten und bieten die Möglichkeit, gezielt nach Preiskriterien, Veranstaltungsformen und Seminarorten zu suchen. Hier lassen sich die Angebote verschiedener Veranstalter direkt vergleichen und weiterführende Informationen zu den einzelnen Anbietern recherchieren. In vielen Fällen können die Angebote auch direkt im Netz gebucht werden. Eine Übersicht gängiger Bildungsdatenbanken finden Sie im Kapitel „Arbeitshilfen“.

### 2.4 Die Auswahl einer passgenauen Weiterbildung

Nachdem Sie sich einen Überblick über das Angebot an Weiterbildungen verschafft haben, geht es nun darum, die für Sie passende Maßnahme auszuwählen. Sie sollten sich Gedanken über die formalen Bedingungen machen, die Sie an eine bedarfsgerechte Weiterbildung stellen.

#### Folgende Kriterien spielen eine Rolle:

- Deckt das Angebot die geforderten **Inhalte** ab?
- Sind **Termin, Dauer** und **Form** der Weiterbildung passend?
- Ist der **Veranstaltungsort** geeignet?
- Passt der **Preis** in den kalkulierten Kostenrahmen?
- Können notwendige **Zertifikate** und **Abschlüsse** erworben werden?

Stehen mehrere Angebote zur Auswahl, geht es um die Entscheidung für den am besten geeigneten Anbieter. Relevant sind die komplette Leitungsfähigkeit des Anbieters, die Qualität der angebotenen Inhalte und seines Personals, die vorhandene Infrastruktur, seine Flexibilität gegenüber Kundenwünschen etc.

#### Folgende Fragen helfen bei der Anbieterswahl:

- Hat der Anbieter ausgewiesene Kompetenzen im Themenfeld?
- Verfügt er über spezifische Branchenkenntnisse?
- Hat er ausreichend Erfahrung bzw. Referenzen?
- Ist das Angebot inhaltlich ausreichend detailliert?
- Gibt es ein Qualitätsmanagement, ist das Anbieterunternehmen zertifiziert?
- Verfügen die Dozenten über den passenden fachlichen und persönlichen Hintergrund?
- Bietet das Unternehmen die notwendige Infrastruktur und Größe, um das gewünschte Angebot zu erbringen?
- Ist die Kommunikationskultur kundenfreundlich (Erreichbarkeit, Termintreue bei Rückfragen, Umgang mit vertraulichen Informationen etc.)?
- Ist der Veranstalter zeitlich flexibel?
- Sind unternehmensspezifische Angebote möglich?
- Ist der Anbieter angemessen im Preis? Wie sind die Zahlungsmodalitäten?
- Sind die Geschäftsbedingungen, Rücktrittskonditionen und sonstige Vertragsbestandteile kundenfreundlich?

## **2.5 Finanzielle Förderung von Weiterbildung**

Bevor Sie eine Weiterbildungsmaßnahme durchführen, lohnt es sich zu prüfen, ob eine finanzielle Unterstützung der Maßnahme beantragt werden kann. Es bestehen verschiedene Programme beispielsweise von Bund und Land, dem Europäischen Sozialfonds oder der Bundesagentur für Arbeit, über die zahlreiche Weiterbildungsmaßnahmen für viele Zielgruppen gefördert werden können. Eine Übersicht aktueller Förderprogramme und -möglichkeiten finden Sie im Kapitel „Arbeitshilfen“.

## 3 Lernerfolge sichern

In diesem Kapitel beschäftigen wir uns damit, wie Sie den Erfolg einer Weiterbildungsmaßnahme bewerten können, um künftige Qualifizierungsmaßnahmen zu optimieren. Zudem geht es darum, welche Rahmenbedingungen und Hilfestellungen notwendig sind, damit das Gelernte im betrieblichen Alltag der Beschäftigten auch praktisch angewendet wird.

### 3.1 Direkte Bewertung der Qualifizierung

Um die Qualität einer Fortbildung zu überprüfen und ihren Erfolg zu messen, sind Rückmeldungen durch die Teilnehmer sehr wichtig. Werden die durchgeführten Maßnahmen systematisch bewertet, können zudem künftige Bildungsplanungen noch effizienter werden.

Sie können Ihre Mitarbeiter einen strukturierten Rückmeldebogen ausfüllen lassen und die Ergebnisse in einem anschließenden Gespräch kurz besprechen, um eine Bildungsmaßnahme zu evaluieren.

**Zur Bewertung einer Bildungsmaßnahme können z.B. die folgenden Punkte abgefragt werden:**

- Welche Inhalte wurden konkret vermittelt?
- Konnten die vorab festgelegten Ziele durch den Besuch der Weiterbildung erreicht werden?
- Können die vermittelten Inhalte am Arbeitsplatz umgesetzt werden?
- Wird die Weiterbildungseinrichtung und der Dozent/die Dozentin für künftige Maßnahmen empfohlen?
- Hat die Maßnahme für weitere Qualifizierungen motiviert?

Im Rahmen der persönlichen Nachbesprechung gibt es Gelegenheit, weitere Details zu diesen Fragen zu klären. Besonders bedeutsam ist das Gespräch, wenn die vereinbarten Ziele nicht erreicht wurden. Der Weiterbildungsteilnehmer kann dann dazu konkret Stellung nehmen.

### 3.2 Gelerntes in den Arbeitsalltag einbauen und daraus resultierende Veränderungen planen

Außerdem sollten Sie besprechen, welche Voraussetzungen notwendig sind, damit die Lerninhalte optimal in den Betriebsalltag integriert werden können. Inwieweit die Umsetzung des Gelernten zu Veränderungen im Betriebsalltag führt, ist ein weiterer wichtiger Punkt. Dazu gehören Auswirkungen auf die Zusammenarbeit mit Kollegen genauso wie notwendige Neuanschaffungen, die aus den Veränderungen resultieren. Entwicklungschancen aus zusätzlichem Know-how können nur genutzt werden, wenn die Führungskräfte und Kollegen bei möglichen Neuerungen unterstützen und mitziehen.

Nicht immer reagiert die Umgebung aufgeschlossen auf neue Anregungen und Ideen. Gelerntes nicht in den Arbeitsalltag integrieren zu können, demotiviert. Es ist die Aufgabe des Vorgesetzten, den Transferprozess sensibel zu planen. Dabei hilft es, die von einer möglichen Veränderung betroffenen Kollegen/Teams zu einem Treffen einzuladen, in dem das neu Gelernte und die Chancen für das Unternehmen durch einen Teilnehmer der Weiterbildung vorgestellt werden.

**Fragen zu Transferplanung:**

- Was waren zentrale Inhalte der Qualifizierung?
- Welche(s) neuen Kenntnisse, Organisationshinweise, Prozesswissen, etc. wurden gewonnen?
- Was sind die wichtigsten Erkenntnisse aus der Weiterbildung?
- Verändern sich durch die Umsetzung des Gelernten Strukturen und Arbeitsabläufe im Betrieb?
- Wer wäre von möglichen Veränderungen betroffen?
- Welche drei Aspekte haben den größten Nutzen für die Verbesserung der internen Arbeitsabläufe?
- Welche Voraussetzungen sind für die Umsetzung des Gelernten notwendig?
- Mit welchen Hemmnissen rechnen Sie? Wie können diese reduziert werden?

### 3.3 Anwendung des Gelernten überprüfen

Vereinbaren Sie einen konkreten Termin, an dem Sie einige Zeit nach der Weiterbildung überprüfen, ob die anfangs formulierten Lernziele im Arbeitsalltag erreicht wurden. Wird das neue Wissen auch tatsächlich eingesetzt? Ist das Arbeiten effektiver und erfolgreicher geworden? Konnten anfangs beschriebene Probleme gelöst werden? Ist der Weiterbildungsteilnehmer durch sein neu erworbenes Know-how nun bestmöglich auf kommende Veränderungen vorbereitet?

Wenn das Ergebnis nicht zufriedenstellend ist, sollten Sie die Gründe dafür herausfinden.

#### **Die folgenden Aspekte können eine Rolle spielen, wenn der Transfer nicht gelungen ist:**

- Die Qualifizierung war nicht praxisnah genug
- Zu wenig Zeit für den Einbau/das Einüben von neu Gelerntem in den Arbeitsalltag
- Es fehlen organisatorische Voraussetzungen
- Es fehlen Maschinen/Geräte/technische Ausstattung
- Es fehlt die Unterstützung im Team
- Andere Mitarbeiter torpedieren den Transfer aus Neid/Angst vor Veränderung
- Bei den Kollegen/anderen Abteilungen/Vorgesetzten fehlt Wissen, um eine Veränderung zu übernehmen

## 4 Erfolgsfaktoren von Weiterbildung

Damit sich der Einsatz für Weiterbildung auch auszahlt, spielt die organisatorische Verankerung im Betrieb eine bedeutsame Rolle. Dazu gehört es, die Verantwortlichkeiten klar zu definieren und auch die finanziellen Rahmenbedingungen festzulegen.

In den bisherigen Modulen haben Sie die grundsätzlichen Schritte einer Weiterbildungsplanung von der Bedarfsermittlung bis zur Nutzung des neuen Know-hows im betrieblichen Alltag kennengelernt. Im letzten Modul stellen wir Ihnen nun vor, wie Sie Weiterbildung zum festen Bestandteil Ihrer Betriebsstruktur machen können. Dadurch lässt sich der Planungs- und Organisationsaufwand erheblich verringern sowie gleichzeitig Qualität und Wirtschaftlichkeit Ihrer Weiterbildungsmaßnahmen erhöhen.

Um Weiterbildung dauerhaft in Ihrem Betrieb zu etablieren und den Nutzen zu optimieren, sollten Sie diese genauso selbstverständlich planen und durchführen wie Ihre Buchhaltung oder den Einkauf. Ein effektives und systematisches Weiterbildungsmanagement heißt allerdings nicht, dass die Aufgabe besonders aufwändig organisiert werden muss. Im Gegenteil: Es umfasst feste Arbeitsprozesse und Verantwortlichkeiten und erleichtert somit die Abläufe und Entscheidungen erheblich.

### 4.1 Festlegung der Verantwortlichkeiten

Um die Abläufe der Weiterbildungsplanung schneller und effektiver zu organisieren, müssen Sie zunächst eindeutig klären, bei wem das Thema Weiterbildung im Unternehmen verankert ist.

#### **Grundsätzlich sollten vier Verantwortungsbereiche festgelegt werden:**

- Wer hat die grundsätzliche Verantwortung? Wer trifft strategische Entscheidungen und entscheidet über das Weiterbildungsbudget?
- Wer ist für die Bedarfserhebung zuständig?
- Wer plant und organisiert die Weiterbildungsmaßnahmen?
- Wer entscheidet über die Teilnahme an Weiterbildungsaktivitäten?

In der Regel werden diese Aufgaben der *Personalabteilung* zugeordnet. In kleineren Unternehmen bietet es sich oft auch an, das Weiterbildungsmanagement bei der Geschäftsführung anzusiedeln. Eine weitere Alternative besteht darin, eine verantwortliche Person als Bildungsbeauftragten im Unternehmen zu bestimmen. Unabhängig davon, für welche Alternative Sie sich entscheiden, müssen Sie in jedem Fall die Führungskräfte Ihres Unternehmens in den Planungs- und Umsetzungsprozess einbinden. Denn nur diese können beurteilen, wo den Beschäftigten Kompetenzen im Arbeitsalltag fehlen und den Bildungsbedarf im Mitarbeitergespräch konkretisieren. Und sie sind ebenso maßgebend, wenn es darum geht, das Gelernte in die betrieblichen Abläufe zu integrieren.

### 4.2 Zur Rolle eines Bildungsbeauftragten

Wenn Sie sich dafür entscheiden, eine verantwortliche Person für das Weiterbildungsmanagement zu bestimmen, müssen Sie im ersten Schritt festlegen, welche Aufgaben in dieser Funktion gebündelt werden sollen:

#### **Mögliche Aufgaben eines Bildungsverantwortlichen:**

- Bildungsbedarf in Zusammenarbeit mit den Führungskräften erheben
- Weiterbildungsmaßnahmen budgetieren, planen und organisieren
- Geeignete Angebote und Anbieter auswählen
- Weiterbildung dokumentieren und Erfolg der Maßnahmen messen
- Transfer des Gelernten in den betrieblichen Alltag sicherstellen

Denkbar ist auch eine Aufgabenteilung zwischen Unternehmensführung und verantwortlichem Mitarbeiter: Alle wichtigen Entscheidungen werden von der Geschäftsleitung getroffen, die Rolle des persönlichen Ansprechpartners sowie Planung und operative Umsetzung der Maßnahmen werden delegiert.

Grundsätzlich sollte die dafür ausgewählte Person über eine überdurchschnittliche kommunikative Kompetenz verfügen und bei der Belegschaft gut akzeptiert sein. Sie braucht einen umfassenden Überblick über betriebliche Abläufe und Prozesse und den Zugang zu notwendigen Informationen. Deshalb ist es wichtig, sie in strategische Entscheidungsprozesse und die Stärken-Schwächen-Analyse des Unternehmens einzubinden. Laden Sie den/die Bildungsbeauftragte(n) zu allen wichtigen Planungsrunden im Unternehmen ein.

Für eine erfolgreiche Arbeit müssen Sie dem verantwortlichen Mitarbeiter außerdem ein angemessenes Zeitbudget zur Verfügung stellen und ihn mit notwendigen Kompetenzen und Weisungsrechten ausstatten.

### **4.3 Bestimmung des Weiterbildungsbudgets**

Neben der Zeit ist das zur Verfügung stehende Geld ein maßgeblicher Faktor, der das Weiterbildungskonzept eines Unternehmens bestimmt. Begrenzte Mittel zwingen dazu, Prioritäten zu setzen und den Erfolg geplanter Maßnahmen regelmäßig zu prüfen.

In der Regel wird das Weiterbildungsbudget von der Unternehmensleitung festgelegt. Empfehlenswert ist die Bestimmung eines Jahresbudgets, das nach weiteren Kriterien verteilt werden kann.

#### **Das Weiterbildungsbudget kann sich auf die folgenden Bezugsgrößen beziehen:**

- Gesamtbudget pro Jahr
- Bereichsbudget pro Jahr
- Bildungsbudgets pro Mitarbeiter
- Bildungsbudgets pro Produkt/Kernleistungsbereich
- Prozentual orientiert am Gesamtumsatz
- Prozentual orientiert am Abteilungsumsatz
- Prozentual orientiert am Ressourceneinsatz für Innovationen

Wie hoch der Bildungsetat insgesamt ausfällt, hängt in erster Linie davon ab, was sich das Unternehmen leisten kann. Dabei sollten Sie aber auch berücksichtigen, wie hoch die Innovationsgeschwindigkeit in Ihrer Branche ist, denn diese beeinflusst, was an neuen Kompetenzen im Unternehmen benötigt wird.

## 5 Arbeitshilfen

### 5.1 Weiterbildungsbedarf ermitteln

#### **AgenturQ**

Agentur zur Förderung der beruflichen Weiterbildung in der Metall- und Elektroindustrie Baden-Württemberg e.V. Die AgenturQ wurde gemeinsam von Südwestmetall und IG Metall gegründet und stellt insbesondere auch Instrumente für die Betriebsratsarbeit zur Verfügung.

[www.agenturq.de/service](http://www.agenturq.de/service)

#### **Leitfaden „Weiterbildung im Betrieb mit Konzept“**

Praxisleitfaden zum Aufbau eines effizienten Weiterbildungsmanagements speziell für Unternehmen mit bis zu 30 Mitarbeitern/-innen. Enthält ein ausführliches Kapitel über die Ermittlung des Bildungsbedarfs im Betrieb mit praktischen Vorlagen für die direkte Anwendung im eigenen Unternehmen. Der Leitfaden entstand als Ergebnis eines Projektes im Rahmen der Initiative „Innovation Weiterbildung NRW“, gefördert mit Mitteln des Europäischen Sozialfonds und des Landes Nordrhein-Westfalen. Kostenloser Download unter:

[www.egcom.de/site/fileadmin/dokumente/Weiterbildung\\_im\\_Betrieb\\_mit\\_Konzept.pdf](http://www.egcom.de/site/fileadmin/dokumente/Weiterbildung_im_Betrieb_mit_Konzept.pdf)

#### **Portal zur Weiterbildung in Baden-Württemberg**

Im Portal für berufliche Weiterbildung des Landes Baden-Württemberg [fortbildung-bw.de](http://fortbildung-bw.de) finden sich Methoden und Verfahren zur Altersstrukturanalyse, Bildungsbedarfsanalyse und zum Mitarbeitergespräch.

[www.fortbildung-bw.de/weiterbildung-im-beruf/personalentwicklung/personalentwicklungpersonalmanagement/methoden-und-instrumente-der-personalentwicklung](http://www.fortbildung-bw.de/weiterbildung-im-beruf/personalentwicklung/personalentwicklungpersonalmanagement/methoden-und-instrumente-der-personalentwicklung).

### 5.2 Weiterbildung spezieller Zielgruppen

#### **An- und Ungelernte**

Informationsportal des Forschungsinstituts Betriebliche Bildung (f-bb) und der Bildungsforschung rund um die Qualifizierung von Mitarbeitern mit Fokus auf An- und Ungelernte.

[www.qualifizieren-im-betrieb.de](http://www.qualifizieren-im-betrieb.de)

#### **Menschen mit Behinderung**

Das Integrationsamt des Kommunalverbands für Jugend und Soziales Baden-Württemberg (KVJS) ist der richtige Ansprechpartner für alle Fragen rund um das Thema „Schwerbehinderung und Beruf“.

[www.kvjs.de](http://www.kvjs.de)

#### **Wiedereinstieg von Eltern und Pflegenden**

##### **- Leitfaden „Früher beruflicher Wiedereinstieg von Eltern“**

Detaillierte Handlungsanleitung des Bundesministeriums für Familien, Senioren, Frauen und Jugend zur Frage, wie Unternehmen und Beschäftigte gleichermaßen von einem gelunge-

nen Wiedereinstieg nach einer familienbedingten Auszeit profitieren können.

Kostenloser Download unter:

[www.bmfsfj.de/BMFSFJ/Service/Publikationen/publikationsliste,did=106478.html](http://www.bmfsfj.de/BMFSFJ/Service/Publikationen/publikationsliste,did=106478.html)

- **Perspektive Wiedereinstieg**

Aktionsprogramm „Perspektive Wiedereinstieg“ des BMFSFJ und der Bundesagentur für Arbeit für Frauen und Männer, die familienbedingt mehrere Jahre aus dem Erwerbsleben ausgeschieden sind und nun den Wiedereinstieg in das Berufsleben wagen.

[www.perspektive-wiedereinstieg.de](http://www.perspektive-wiedereinstieg.de)

## 5.3 Weiterbildungsmaßnahmen planen

### 5.3.1 Wahl der richtigen Weiterbildungsform

#### **Lernformen im Überblick**

Das deutsche Weiterbildungsportal Weiterbildung.net beschreibt verschiedene Lernformen von Seminaren über Sabbatical bis hin zu Blended Learning.

[www.weiterbildung.net/information/lernformen/lernformen-im-ueberblick.html](http://www.weiterbildung.net/information/lernformen/lernformen-im-ueberblick.html)

oder [www.weiterbildung.net](http://www.weiterbildung.net) > Lernformen

#### **Weiterbildung kompakt: Wichtige Lernformen auf einen Blick**

Online-Broschüre der Stiftung Warentest, die über wichtige Lernformen informiert und hilft, die geeignete zu finden. Kostenloser Download unter:

[www.test.de/Weiterbildung-Kompakt-Leitfaden-Lernformen-1309789-0/](http://www.test.de/Weiterbildung-Kompakt-Leitfaden-Lernformen-1309789-0/)

Die Stiftung Warentest stellt in der Reihe „Weiterbildung kompakt“ weitere Informationsdokumente zur Verfügung, z.B. zu den Themen Präsenzunterricht, E-Learning oder Fernlehrgänge.

### 5.3.2 Weiterbildungsangebote recherchieren

#### **Suche bei Weiterbildungsanbietern**

- **Angebote der Volkshochschulen**

[www.meine-vhs.de](http://www.meine-vhs.de)

- **E-Learning-Angebot der Stadtbibliothek Stuttgart**

Liste des online -Kursangebots für die Bereiche EDV, Wirtschaft und Sprachen.

[www.bibliotheken.e-](http://www.bibliotheken.e-learning.cc/catalog/shop_internal_subcategories.php?init_usergroup_id=16)

[learning.cc/catalog/shop\\_internal\\_subcategories.php?init\\_usergroup\\_id=16](http://www.bibliotheken.e-learning.cc/catalog/shop_internal_subcategories.php?init_usergroup_id=16)

- **Weiterbildung im Handwerk**

Weiterbildungsangebot der Bildungsakademie der HWK Region Stuttgart.

[www.hwk-stuttgart.de/weiterbildung](http://www.hwk-stuttgart.de/weiterbildung)

- **IHK Weiterbildungseinrichtungen**

Qualifizierungsangebot des IHK-Bildungshaus Region Stuttgart für Unternehmen, Fach- und Führungskräfte sowie für private Interessenten.

[www.ihk-bildungshaus.de](http://www.ihk-bildungshaus.de)



### **Weiterbildungsdatenbanken und Metasuchmaschinen**

#### **- Datenbank der Bundesagentur für Arbeit**

Datenbank für berufliche Aus- und Weiterbildung mit fast 600.000 Veranstaltungen von ca. 20.000 Bildungsanbietern. Bietet tagesaktuelle Kursangebote, sowie einen Überblick über den gesamten deutschen Bildungsmarkt.

[www.kursnet.arbeitsagentur.de/](http://www.kursnet.arbeitsagentur.de/)

#### **- Datenbank der Industrie- und Handelskammer**

Das Weiterbildungs-Informations-System (WIS) erfasst bundesweit Weiterbildungsangebote. Neben Seminaren finden Interessierte Informationen zu IHK-Weiterbildungsprüfungen.

<http://wis.ihk.de>

#### **- Deutscher Bildungsserver**

Die Suchmaschine des Deutschen Bildungsservers greift auf den Datenbestand von ca. 50 Weiterbildungsdatenbanken zurück.

[www.iwwb.de](http://www.iwwb.de)

#### **- Weiterbildung in Baden-Württemberg**

Weiterbildungsdatenbank mit rund 20.000 Kursen von mehr als 1.200 Anbietern in Baden-Württemberg. Enthält eine umfassende Suchfunktion und weiterführende Informationen zu Weiterbildung und Personalmanagement.

[www.fortbildung-bw.de](http://www.fortbildung-bw.de) > Kurssuche

### **Weiterbildung in der Region Stuttgart:**

#### **- Berufsbegleitend studieren in der Region Stuttgart**

Auflistung von Weiterbildungsanbietern und Hochschulen in der Region Stuttgart, die berufsbegleitende Studiengänge anbieten.

[fachkraefte.region-stuttgart.de](http://fachkraefte.region-stuttgart.de) > Für Arbeitnehmer > Aus- und Weiterbildung > Weiterbildung > Berufsbegleitend studieren in der Region Stuttgart

#### **- Branchenspezifische Weiterbildungsanbieter**

Die Wirtschaftsförderung Region Stuttgart GmbH (WRS) stellt branchenspezifische Übersichten von Weiterbildungsanbietern zur Verfügung. Der Schwerpunkt dabei liegt auf öffentlichen und gemeinnützigen Anbietern.

[fachkraefte.region-stuttgart.de](http://fachkraefte.region-stuttgart.de) > Für Unternehmen > Qualifizierung > Weiterbildungsangebot > Datenbanken zur Weiterbildungssuche

### *5.3.3 Auswahl von Weiterbildungsmaßnahmen und -anbietern*

### **Checklisten: Qualität von Weiterbildungen**

#### **- Arbeitshilfen zur Beurteilung von Weiterbildungsqualität**

Der Deutsche Bildungsserver bietet umfangreiche Checklisten und Kriterienkataloge an, die dabei unterstützen, ein passendes Weiterbildungsangebot und/oder einen guten Anbieter oder Trainer zu finden.

[www.iwwb.de/weiterbildung.html?seite=24](http://www.iwwb.de/weiterbildung.html?seite=24)

#### **- Checkliste für Weiterbildungsinteressierte**

Qualitätskriterien für die Beurteilung von Weiterbildungsangeboten und -anbietern, zusammengestellt vom Deutschen Institut für Erwachsenenbildung (DIE)

[www.die-bonn.de/checkliste](http://www.die-bonn.de/checkliste)

#### **- Checkliste Qualität beruflicher Weiterbildung**

Im Bundesinstitut für Berufsbildung entwickeltes Prüfinstrument, um Weiterbildungsinteressierte bei der Entscheidung für eine fachlich geeignete und qualitativ hochwertige beruf-

liche Weiterbildungsmaßnahme zu unterstützen.  
[www.bibb.de/de/checkliste.html](http://www.bibb.de/de/checkliste.html)

### 5.3.4 Fördermöglichkeiten für Weiterbildungsmaßnahmen

#### **Bildungsprämie**

Die Bildungsprämie besteht aus zwei Komponenten. Durch den Prämiegutschein (1) wird ein Teil der Weiterbildungskosten übernommen. Einen Prämiegutschein können Sie bekommen, wenn Sie mindestens 25 Jahre alt und mindestens 15 Stunden pro Woche erwerbstätig sind. Ihr zu versteuerndes Jahreseinkommen darf 20.000 Euro (oder 40.000 Euro bei gemeinsam Veranlagten) nicht übersteigen. Mindestens die gleiche Fördersumme muss selbst für die Weiterbildung aufgebracht werden. Wichtig: die Förderung wirkt nicht rückwirkend, daher erst beraten und die Förderung genehmigen lassen.

Das Weiterbildungssparen (2) ist für Beschäftigte möglich, die vermögenswirksame Leistungen ansparen und gilt unabhängig des Einkommens. Beschäftigte können aus den Sparverträgen Geld für Weiterbildung entnehmen, ohne ihr Anrecht auf die volle Arbeitnehmer-sparzulage zu verlieren.

Prämiegutschein und Weiterbildungssparen können miteinander kombiniert werden.  
[www.bildungspraemie.info](http://www.bildungspraemie.info)

Beratungsstellen in Ihrer Nähe finden Sie über die Website, über die kostenlose Telefon-Hotline 0800 - 2623 000 oder per E-Mail an [bildungspraemie@dlr.de](mailto:bildungspraemie@dlr.de).

#### **Förderdatenbank des Bundes**

Eine Übersicht über Fördermöglichkeiten von Weiterbildungen gibt die Förderdatenbank des Bundesministeriums für Wirtschaft und Energie.  
<http://www.foerderdatenbank.de/> > Schnellsuche Förderbereich Aus- und Weiterbildung

#### **Förderprogramm Fachkurse (ESF, 2014-2020)**

Das Wirtschaftsministerium Baden-Württemberg fördert berufliche Weiterbildungskurse zur Anpassungsfortbildung (Fachkurse) aus Mitteln des Europäischen Sozialfonds. Möglich ist ein Zuschuss auf die Teilnahmegebühr in Höhe von 30 % bzw. 50 % für Teilnehmende, die das 50. Lebensjahr vollendet haben.

[www.esf-bw.de/esf/home/](http://www.esf-bw.de/esf/home/) > Förderprogramme des Förderbereichs Wirtschaft > Förderprogramm Fachkurse

### **Meister-Bafög**

Gefördert werden Aufstiegsfortbildungen in verschiedenen Berufsbereichen. Die Förderung richtet sich nicht nur an angehende Meister, sondern an alle Handwerker und andere Fachkräfte, die sich auf einen Fortbildungsabschluss zum/zur Handwerks- oder Industriemeister/in, Techniker/in, Fachkaufmann/frau, Fachkrankenschwester/in, Betriebsinformatiker/in, Programmierer/in, Betriebswirt/in oder eine vergleichbare Qualifikation vorbereiten und die über eine nach dem Berufsbildungsgesetz (BBiG) oder der Handwerksordnung (HwO) anerkannte, abgeschlossene Erstausbildung oder einen vergleichbaren Berufsabschluss verfügen.

[www.meister-bafoeg.info](http://www.meister-bafoeg.info)

### **Programm WeGebAU („Weiterbildung Geringqualifizierter und beschäftigter älterer Arbeitnehmer in Unternehmen“)**

Gefördert wird die Weiterbildung von Beschäftigten, die über 45 Jahre alt oder geringqualifiziert und in einem Betrieb mit weniger als 250 Mitarbeitern angestellt sind. Die Bundesagentur für Arbeit übernimmt dabei bei Beschäftigten, die das 45. Lebensjahr vollendet haben bis zu 75% der Lehrgangskosten. Die verbleibenden Kosten sind vom Betrieb und/oder der Arbeitnehmerin/ dem Arbeitnehmer zu tragen.

Bei jüngeren Beschäftigten ist eine Förderung nur möglich, wenn der Betrieb mindestens 50% der Lehrgangskosten übernimmt

[www.arbeitsagentur.de](http://www.arbeitsagentur.de) > Suchbegriff „WeGebAU“

Weitere Infos erhalten Arbeitgeber aus Stuttgart/Böblingen und Ludwigsburg unter 0711-920-2888 oder [stuttgart.wegebau@arbeitsagentur.de](mailto:stuttgart.wegebau@arbeitsagentur.de). Arbeitgeber aus anderen Agenturbezirken wenden sich bitte an Ihren Arbeitgeberservice unter 0800 4 5555 20 (gebührenfrei).

### **Stiftung Warentest: Weiterbildung finanzieren**

Die Stiftung Warentest hat wichtige Förderinstrumente für Verbraucher in einem Leitfaden zusammengestellt.

[www.test.de/Weiterbildung-finanzieren-Diese-Foerdertoepfe-gibt-es-1740203-0/](http://www.test.de/Weiterbildung-finanzieren-Diese-Foerdertoepfe-gibt-es-1740203-0/)

### **Stipendien**

#### **Baden-Württemberg Stipendium**

Das Programm fördert Auslandsaufenthalte in Form von Betriebspraktika und/oder Sprachkursen und richtet sich u.a. an junge Berufstätige mit einem überdurchschnittlich guten, nicht-akademischen Abschluss. Praktika werden über einen Zeitraum von 2 bis 6 Monaten gefördert, Weiterbildungen für einen Zeitraum von 2 bis 11 Monaten.

[www.bw-stipendium.de](http://www.bw-stipendium.de) > Für Berufstätige

#### **Weiterbildungsstipendien der SBB - Stiftung Begabtenförderung berufliche Bildung**

##### **– Aufstiegsstipendium**

Das Aufstiegsstipendium unterstützt Berufserfahrene, die in Ausbildung und Beruf ihr besonderes Talent und Engagement bewiesen haben, bei der Durchführung eines ersten akademischen Hochschulstudiums.

[www.sbb-stipendien.de/aufstiegsstipendium.html](http://www.sbb-stipendien.de/aufstiegsstipendium.html)

– **Weiterbildungsstipendium**

Das Stipendium fördert Personen unter 25 Jahren nach dem besonders erfolgreichen Abschluss einer Berufsausbildung bei fachlichen Lehrgängen, aber auch fachübergreifenden Weiterbildungen.

[www.sbb-stipendien.de/weiterbildungsstipendium.html](http://www.sbb-stipendien.de/weiterbildungsstipendium.html)

## 5.4 Lernerfolge sichern

### **Bildungscontrolling**

Erläuterungen zum Ablauf und zur Durchführung eines systematischen Bildungscontrollings im Weiterbildungsportal für Baden-Württemberg.

[www.fortbildung-bw.de/weiterbildung-im-beruf/personalentwicklung/personalentwicklungpersonalmanagement/methoden-und-instrumente-der-personalentwicklung/bildungscontrolling](http://www.fortbildung-bw.de/weiterbildung-im-beruf/personalentwicklung/personalentwicklungpersonalmanagement/methoden-und-instrumente-der-personalentwicklung/bildungscontrolling)

### **„Zurück im Betrieb“**

Anleitung zur Evaluation von Weiterbildung, u.a. mit einem Beispiel für einen Rückmeldebogen zu besuchten Weiterbildungsmaßnahmen und Fragen zur Nachbereitung von Weiterbildungsveranstaltungen im Leitfaden „Weiterbildung im Betrieb mit Konzept“ ab Seite 34. Kostenloser Download unter:

[www.egcom.de/site/fileadmin/dokumente/Weiterbildung\\_im\\_Betrieb\\_mit\\_Konzept.pdf](http://www.egcom.de/site/fileadmin/dokumente/Weiterbildung_im_Betrieb_mit_Konzept.pdf)

## 5.5 Weiterbildungsberatung

### **IHK Weiterbildungsberatung**

Die Weiterbildungsberater der IHK Region Stuttgart informieren unabhängig Unternehmen und Privatpersonen in allen Fragen rund um die berufliche Weiterbildung.

[wis.ihk.de/ihre-ihk/ihk-weiterbildungsberater.html](http://wis.ihk.de/ihre-ihk/ihk-weiterbildungsberater.html)

### **Kontaktstelle Frau und Beruf - Berufliche Förderung von Frauen BeFF e.V.**

Orientierungsberatung für Frauen u.a. zum Thema Weiterbildungs- und Qualifizierungsmöglichkeiten

[www.beff-frauundberuf.de/bcs/beratung/index.html](http://www.beff-frauundberuf.de/bcs/beratung/index.html)

### **Regionalbüros der Netzwerke für berufliche Fortbildung**

Neutrale, kostenlose und trägerübergreifende Orientierungsberatung für alle Fragen zur beruflichen Weiterbildung.

<http://www.regionalbuero-bw.de>

**Stiftung Warentest: Wohin zur Beratung?**

Der Leitfaden gibt Orientierungshilfe vor einer Weiterbildung, indem er aufzeigt, wer bei welcher Beratungsstelle am besten aufgehoben ist. Mit Checklisten zur Vorbereitung auf ein Beratungsgespräch und Tipps für die Suche von Weiterbildungsmaßnahmen.

[www.test.de/Weiterbildung-Kompakt-Leitfaden-Wohin-zur-Beratung-4095748-0/](http://www.test.de/Weiterbildung-Kompakt-Leitfaden-Wohin-zur-Beratung-4095748-0/)

**Weiterbildungsberatung der Handwerkskammer Region Stuttgart**

Weiterbildungsberatung mit dem Ziel der Fachkräftesicherung

[www.hwk-stuttgart.de/beratung/ergaenzende-dienstleistungen/fachkraeftesicherung.html](http://www.hwk-stuttgart.de/beratung/ergaenzende-dienstleistungen/fachkraeftesicherung.html)

Inhaltliche Weiterbildungsberatung finden Sie bei der Bildungsakademie

[www.hwk-stuttgart.de/weiterbildung/service/beratung/weiterbildung.html](http://www.hwk-stuttgart.de/weiterbildung/service/beratung/weiterbildung.html)

## Quellen und Literatur

AgenturQ – Agentur zur Förderung der beruflichen Weiterbildung in der Metall- und Elektroindustrie Baden-Württemberg e.V.: [www.agenturq.de](http://www.agenturq.de); letzter Zugriff: 23. Juli 2015

Baden-Württemberg Stiftung gGmbH: Baden-Württemberg Stipendium: [www.bw-stipendium.de](http://www.bw-stipendium.de); letzter Zugriff: 22. Juli 2015

Bildungsweb Media GmbH: Weiterbildung.net – Das deutsche Weiterbildungsportal: [www.weiterbildung.net](http://www.weiterbildung.net); letzter Zugriff: 29. Juli 2015

Bundesagentur für Arbeit: KURSNET. Das Portal für berufliche Aus- und Weiterbildung: [www.kursnet.arbeitsagentur.de](http://www.kursnet.arbeitsagentur.de); letzter Zugriff: 08. September 2015

Bundesagentur für Arbeit (2007): Ingenieurwissenschaften. Arbeitsmarkt und Weiterbildung. Beruf Bildung Zukunft. Informationen für Akademiker/innen. Ausgabe 2007/2008

Bundesagentur für Arbeit: Programm WeGebAU: [www.arbeitsagentur.de](http://www.arbeitsagentur.de); letzter Zugriff: 24. August 2015

Bundesinstitut für Berufsbildung (BIBB): CHECKLISTE. Qualität beruflicher WEITERBILDUNG. 3. überarbeitete Neuauflage 2014; Bonn; Druck: W. Bertelsmann Verlag, Bielefeld; Download unter [www.bibb.de](http://www.bibb.de); letzter Zugriff: 27. Juli 2015

Bundesministerium für Bildung und Forschung, Referat Lebenslanges Lernen: Informationsangebot zur Bildungsprämie: [www.bildungspraemie.info](http://www.bildungspraemie.info); letzter Zugriff: 22. Juli 2015

Bundesministerium für Bildung und Forschung, Referat Öffentlichkeitsarbeit: Informationsangebot zum Meister-BAföG: [www.meister-bafoeg.info](http://www.meister-bafoeg.info); letzter Zugriff: 29. Juli 2015

Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend: Wiedereinstieg von Eltern und Pflegenden: [www.bmfsfj.de](http://www.bmfsfj.de); letzter Zugriff: 28. Juli 2015

Bundesministerium für Wirtschaft und Energie: Förderdatenbank: [www.foerderdatenbank.de](http://www.foerderdatenbank.de); letzter Zugriff: 24. August 2015

Deutsches Institut für Erwachsenenbildung Leibniz-Zentrum für Lebenslanges Lernen e.V.: Checkliste für Weiterbildungsinteressierte. Wie finde ich die richtige Weiterbildung? Qualitätskriterien, Tipps und Adressen: [www.die-bonn.de/checkliste](http://www.die-bonn.de/checkliste); letzter Zugriff: 27. Juli 2015

Deutsches Institut für Internationale Pädagogische Forschung (DIPF): Die Suchmaschine des Deutschen Bildungsservers für Weiterbildungskurse: [www.iwwb.de](http://www.iwwb.de); letzter Zugriff: 27. Juli 2015

DIHK Service GmbH: WIS – Das bundesweite Weiterbildungsportal: <http://wis.ihk.de>; letzter Zugriff: 29. Juli 2015

Eul-Gombert, Bernhard; Moll, Alex; Gombert, Anne (2007): Weiterbildung im Betrieb mit Konzept. Ein Leitfaden in vier Bausteinen für kleinere Unternehmen und Organisationen; EG Eul-Gombert & Gombert GmbH; Bergisch Gladbach; Download unter [www.egcom.de](http://www.egcom.de); letzter Zugriff: 29. Juli 2015

Forschungsinstitut Betriebliche Bildung (f-bb) gemeinnützige GmbH: Qualifizieren im Betrieb: [www.qualifizieren-im-betrieb.de](http://www.qualifizieren-im-betrieb.de); letzter Zugriff: 30. Juli 2015

Handwerkskammer Region Stuttgart: Bildungsakademie: [www.hwk-stuttgart.de/weiterbildung](http://www.hwk-stuttgart.de/weiterbildung); letzter Zugriff: 22. Juli 2015

Industrie- und Handelskammer Region Stuttgart: [www.ihk-bildungshaus.de](http://www.ihk-bildungshaus.de); letzter Zugriff: 29. Juli 2015

Kommunalverband für Jugend und Soziales Baden-Württemberg (KVJS): [www.kvjs.de](http://www.kvjs.de); letzter Zugriff: 29. Juli 2015

Kontaktstelle Frau und Beruf - Berufliche Förderung von Frauen BeFF e.V.: [www.beff-frauundberuf.de](http://www.beff-frauundberuf.de); letzter Zugriff: 29. Juli 2015

Ministerium für Arbeit und Sozialordnung, Familien, Frauen und Senioren Baden-Württemberg: Europäischer Sozialfonds in Baden-Württemberg: [www.esf-bw.de](http://www.esf-bw.de); letzter Zugriff: 29. Juli 2015

Regionalbüros der Netzwerke für berufliche Fortbildung: Regionalbüro Baden-Württemberg: [www.regionalbuero-bw.de](http://www.regionalbuero-bw.de); letzter Zugriff: 15. August 2015

Stadtbibliothek Stuttgart: Aus- und Weiterbildung: [www.bibliotheken.e-learning.cc/news/index.php?article\\_id=17](http://www.bibliotheken.e-learning.cc/news/index.php?article_id=17) ; letzter Zugriff: 28. Juli 2015

S-W-K Media KG: [www.meine-vhs.de](http://www.meine-vhs.de); letzter Zugriff: 22. Juli 2015

Stiftung Begabtenförderung berufliche Bildung: Informationsangebot zum Weiterbildungsstipendium und Aufstiegsstipendium: [www.sbb-stipendien.de/sbb.html](http://www.sbb-stipendien.de/sbb.html); letzter Zugriff: 29. Juli 2015

Stiftung Warentest: [www.test.de](http://www.test.de); letzter Zugriff: 29. Juli 2015

Universität Duisburg-Essen, Fachbereich Bildungswissenschaften, IBW - Fachgebiet Wirtschaftspädagogik: Dobischat, Rolf; Düsseldorf, Karl; Fischell, Marcel: (2008): Leitfaden für die Qualifizierungsberatung von kleinen und mittleren Unternehmen (KMU).

Wirtschaftsministerium Baden-Württemberg: Weiterbildung in Baden-Württemberg: [www.fortbildung-bw.de](http://www.fortbildung-bw.de); letzter Zugriff: 29. Juli 2015

Wirtschaftsförderung Region Stuttgart GmbH (WRS): Fachkräfteoffensive Region Stuttgart: [fachkraefte.region-stuttgart.de](http://fachkraefte.region-stuttgart.de); letzter Zugriff: 27. Juli 2015

## **Wirtschaftsförderung Region Stuttgart GmbH (WRS):**

Die Wirtschaftsförderung Region Stuttgart GmbH (WRS) betreibt regionale Wirtschaftsförderung und koordiniert alle damit zusammenhängenden Aktivitäten. Zu den strategischen Aufgaben gehören: nationales und internationales Standortmarketing, Akquisition von Unternehmen, Investorenservices, die Unterstützung von Unternehmensgründungen, die Förderung regionaler Technologie- und Innovationsnetzwerke sowie Maßnahmen zur Fachkräftesicherung.

Bei ihrer Arbeit steht die WRS im ständigen Austausch mit ihren Partnern in regionalen, nationalen und europäischen Netzwerken. Zusammen mit dem Verband Region Stuttgart unterhält sie mit dem Europabüro in Brüssel eine eigene Repräsentanz im Zentrum der europäischen Politik.

Weitere Informationen unter  
[wrs.region-stuttgart.de](http://wrs.region-stuttgart.de)



**Wirtschaftsförderung  
Region Stuttgart**

**Wirtschaftsförderung  
Region Stuttgart GmbH (WRS)**

Friedrichstraße 10  
70174 Stuttgart

Geschäftsführer  
Dr. Walter Rogg

Geschäftsbereich Fachkräfte:  
Dr. Sabine Stützle-Leinmüller,  
Leiterin  
Telefon +49 711-2 28 35-42  
[sabine.stuetzle@region-stuttgart.de](mailto:sabine.stuetzle@region-stuttgart.de)

Kathrin Engelhard,  
Information und Kommunikation  
Telefon +49 711-2 28 35-28  
[kathrin.engelhard@region-stuttgart.de](mailto:kathrin.engelhard@region-stuttgart.de)

[fachkraefte.region-stuttgart.de](http://fachkraefte.region-stuttgart.de)  
[wrs.region-stuttgart.de](http://wrs.region-stuttgart.de)

September 2015