



# Netzwerk **TRANSFORMATIVE** Region Heilbronn-Franken

Gefördert durch:



Bundesministerium  
für Wirtschaft  
und Klimaschutz

aufgrund eines Beschlusses  
des Deutschen Bundestages

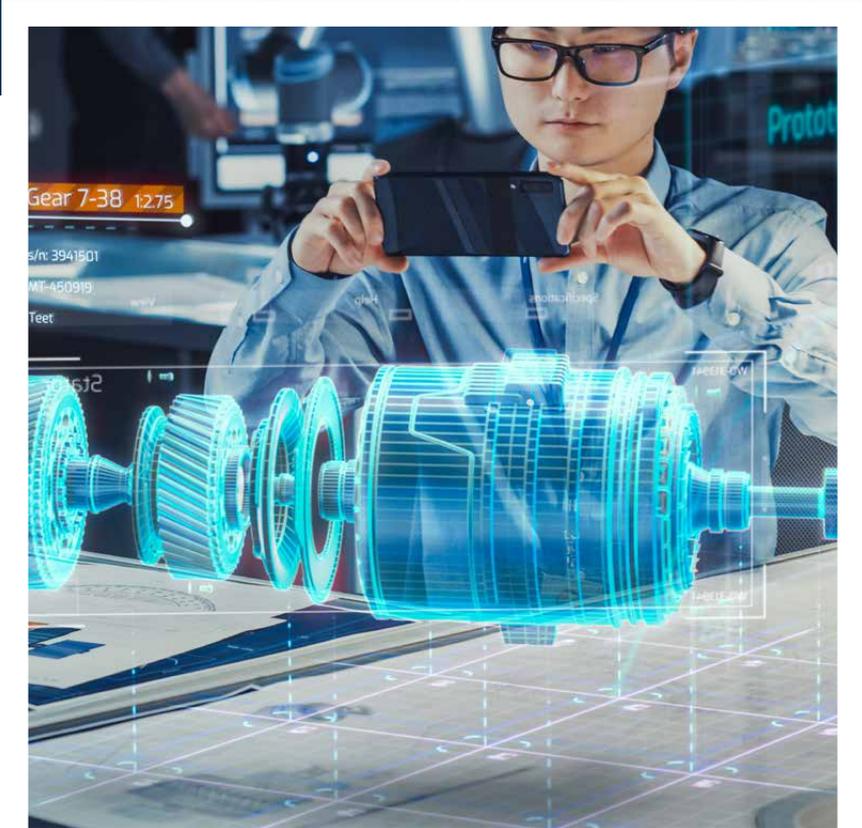
Heilbronn-  
Franken  
Baden-Württemberg



**WFG**  
WIRTSCHAFTS  
FÖRDERUNG  
RAUM HEILBRONN

## Handbuch Qualifizierung

Moderne Formen der Weiterbildung  
und des lebenslangen Lernens





Informationen zum Bündnis für Transformation erhalten Sie unter [www.buendnis-fuer-transformation.de](http://www.buendnis-fuer-transformation.de).



*Die regionale Industrieinitiative Bündnis für Transformation Region Heilbronn-Franken ist mit dem Projekt TRANSFORMATIVE „Ausgezeichnete regionale Industrieinitiative 2022“ in der Kategorie „Kooperation“.*



Das Transformationsnetzwerk TRANSFORMATIVE ist aus der Arbeit des Bündnisses für Transformation Heilbronn-Franken heraus entstanden und wird gemeinsam von der Wirtschaftsförderung Raum Heilbronn GmbH und der Wirtschaftsregion Heilbronn Franken GmbH durchgeführt. Das Bundesministerium für Wirtschaft und Klimaschutz fördert TRANSFORMATIVE mit rund 11 Mio. Euro. über einen Zeitraum von drei Jahren bis Mitte des Jahres 2025.

Im Rahmen von TRANSFORMATIVE werden vielfältige Unterstützungsangebote für Unternehmen eingerichtet, ausgehend von der Strategieentwicklung über Produktentwicklung, Marktbearbeitung bis hin zur Qualifizierung der jeweiligen Belegschaften erarbeitet, durchgeführt und so gesamtregional Grundlagen für die Etablierung hin zu einer ganzheitlichen und nachhaltigen Mobilitätswirtschaft gelegt.

TRANSFORMATIVE setzt sich aus den folgenden sechs Arbeitspaketen zusammen: Projektmanagement, Kommunikation, Controlling, Netzwerkbildung und Netzwerkmanagement, branchenspezifische sowie regionale Analysen und Strategie-Umsetzungen.

Dieses Handbuch erscheint als Teil einer vielfältigen Publikationsreihe im Rahmen der Angebote von TRANSFORMATIVE. Es richtet sich in der Hauptsache an die Unternehmerinnen und Unternehmer sowie an ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Die Handbücher sollen als Anregung und Inspiration bei den vielfältigen Herausforderungen einer Transformation von Industrie und Dienstleistung dienen.



Wenn Sie Interesse am TRANSFORMATIVE Projekt oder an unseren weiteren Handbüchern haben, besuchen Sie gerne unsere Webseite oder das Unternehmerforum:

[transformotive.de](http://transformotive.de)

Gender-Hinweis:

In unseren Handbüchern werden wir nicht gendern, da die hier beschriebenen Methoden, Prozesse und Funktionen in keinerlei Beziehung stehen zu biologischen und sozialen Geschlechtern. Aus diesem Grunde nutzen wir das generische – also grammatikalische – Maskulinum.

# ■ Inhalt

Vorwort	5
<b>■ 1. Aktuelle Arbeitsmarktsituation in Deutschland</b>	<b>6</b>
1.1 Demographischer Wandel	7
1.2 Fachkräftemangel	7
1.3 New Work Trends	8
1.4 Arbeitsmarktsituation im internationalen Vergleich	9
1.5 Besonderheiten der Region Heilbronn-Franken	10
1.6 Future Skills – was sind wichtige Qualifikationen in der Zukunft?	11
<b>■ 2. Relevanz von Qualifizierung und Weiterbildung</b>	<b>12</b>
2.1 Was versteht man unter Qualifizierung und Weiterbildung?	12
2.2 Lebenslanges Lernen und Lernen im erwachsenen Alter	13
2.3 Weiterbildung und lebenslanges Lernen als neue Aufgabe von Unternehmen, Hochschulen und öffentlichen Institutionen	14
2.4 Entwicklungen und Perspektiven für Kooperationen in der Weiterbildung	15
2.5 Qualifizierung und Weiterbildung zur Eindämmung des Fachkräftemangels	16
<b>■ 3. Der richtige Weg zur Qualifizierung und Weiterbildung</b>	<b>18</b>
3.1 Identifikation der Qualifizierungs- und Weiterbildungsbedarfe im Unternehmen	18
3.2 Wie können Anreize zur unternehmensinternen Weiterbildung geschaffen werden?	20
3.3 Wie kann die Motivation zum lebenslangen Lernen geschaffen werden?	21
3.4 Wie gelingt das Matching zwischen Angebot und Nachfrage in der Weiterbildung?	22
3.5 Wie erfolgt die Qualitätssicherung und -entwicklung von Weiterbildungsangeboten?	23
<b>■ 4. Neue Formen der Qualifizierung und Weiterbildung</b>	<b>24</b>
4.1 Vorstellung innovativer und passgenauer Weiterbildungsformate	24
<b>■ 5. Implementierung von Qualifizierungs- und Weiterbildungsmaßnahmen im Unternehmen</b>	<b>30</b>
5.1 Leitfaden für eine zielführende Etablierung und Implementierung von Weiterbildungsmaßnahmen in der eigenen Organisation	30
5.2 Anwendungsbeispiele neuer Qualifizierungs- und Weiterbildungsformate im Unternehmen	33
5.3 Mehrwert für Unternehmen	34
Über die Autorinnen	36
Weiterführende Literatur	36
Herausgeber	38
Gefördert durch	38



# Vorwort

In einer Ära, die von rasantem technologischem Fortschritt und ständigem Wandel geprägt ist, wird die kontinuierliche Weiterbildung zu einem Schlüssel für beruflichen Erfolg. Daher widmet sich dieses Handbuch den Themen der Qualifizierung, Weiterbildung und dem lebenslangen Lernen.

Durch praxisnahe Einblicke in moderne Formen der Weiterbildung nehmen wir Sie mit auf eine Reise durch die vielfältigen Möglichkeiten, welche Ihnen zur Verfügung stehen, um Ihre eigenen beruflichen Fähigkeiten sowie die, Ihrer Mitarbeiter und Kollegen weiterzuentwickeln und zu entfalten.

Von virtuellen Klassenräumen über interaktive Online-Plattformen bis hin zu innovativen Schulungsansätzen bieten wir Ihnen einen Überblick über zeitgemäße Lernmethoden. Dabei liegt der Fokus darauf, wie Sie diese Ansätze in Ihrer täglichen beruflichen Praxis umsetzen können.

Qualifizierung ist nicht auf den Erwerb fachlichen Wissens beschränkt. Wir betonen die Bedeutung von Soft Skills und persönlicher Entwicklung, die in einer dynamischen Arbeitswelt zunehmend an Relevanz gewinnen. Dieses Handbuch soll Ihnen nicht nur theoretische Konzepte näherbringen, sondern Ihnen auch konkretes Werkzeug an die Hand geben, um Ihr volles Potenzial zu entfalten. Unser Ziel ist es, dass Sie dieses Handbuch als Begleiter und Inspirationsquelle nutzen können, um sich den Herausforderungen der modernen Arbeitswelt erfolgreich zu stellen. Möge es Ihnen helfen, nicht nur Wissen zu erwerben, sondern auch die Fähigkeit zu entwickeln, dieses Wissen in der Praxis umzusetzen.

Wir wünschen Ihnen eine erkenntnisreiche Lektüre und hoffen, dass dieses Handbuch dazu beiträgt, Ihre berufliche Reise zu bereichern und die Themen Weiterbildung sowie lebenslanges Lernen mit einem neuen Blickwinkel zu betrachten.

Mit den besten Grüßen

Antonia Müller

Natalie Käser



■ 1. Aktuelle Arbeitsmarktsituation  
in Deutschland

## 1.1 Demographischer Wandel

Der demographische Wandel, also die Bevölkerungsentwicklung und ihre Veränderungen vor allem in Hinblick auf Altersstrukturen, Geburtenzahlen und Sterbefälle hat sich in den vergangenen Jahrzehnten stark verändert. War die deutsche Gesellschaft mal als Pyramide dargestellt so gleicht sie grafisch aktuell eher einem Diamanten.

Diese Veränderung resultiert aus sinkenden Geburtenraten seit den 1970er Jahren in Relation zu den Sterberaten. Die Babyboomer, also die geburtenstarken Jahrgänge der Nachkriegszeit, stehen mittlerweile kurz vor dem Ruhestand oder sind bereits in diesem. Der Bereich der jungen Erwachsenen wird schmaler und die Gesellschaft im Allgemeinen dadurch älter – nicht zuletzt wegen der gestiegenen Lebenserwartung und den Fortschritten des Gesundheitssystems. Durch die Effekte von steigender Zuwanderung sinkt die Bevölkerungsanzahl in Deutschland nicht.

Mittlerweile besitzt ein Viertel der Bevölkerung einen „Migrationshintergrund“, also Eltern oder sie selbst stammen ursprünglich aus einem anderen Land. Dieses Viertel befindet sich eher im jüngeren Bereich der Bevölkerungsstruktur. Zurückzuführen ist es darauf, dass Auswanderung vermehrt im jüngeren als im älteren Alter erfolgt und folglich auch weitere Kinder mit „Migrationshintergrund“ geboren werden. Die Gründe für Zuwanderung sind unterschiedlich, die Osterweiterung der EU und die Finanzkrise 2008 stellen einen Faktor neben der klassischen Fluchtmigration dar.

(Schul-/ Berufliche-) Bildung stellt im Kontext des demographischen Wandels keinen unbeachtlichen Faktor dar – vor allem in Anbetracht des zukünftigen Arbeitsmarkts. Während in den vergangenen Jahrzehnten Volks- und Hauptschulabschlüsse dominierend waren, gibt es mittlerweile unter 60 Jahren immer mehr Hochschulzugangsberechtigte als zuvor. Frauen haben von der Bildungsexpansion profitiert und insbesondere mehr akademische Abschlüsse erzielt. Neben diesen positiven Veränderungen der Bildung muss dennoch die Minderheit ohne Abschluss beachtet werden. Nach wie vor besitzen sowohl in der jüngeren als auch in der älteren Bevölkerungsgruppe fünf % keinen Schulabschluss und 19 % der 30-Jährigen keinen beruflichen Abschluss. Dieser Wandel der Gesellschaft im demographischen Kontext stellt vor allem die Politik hinsichtlich der Sicherungssysteme und die Wirtschaft im Hinblick auf Fachkräfte und Belegschaften vor Herausforderungen und Umschwung.

Im Detail haben vor allem zwei Trendbeobachtungen einen erheblichen Einfluss auf die Fachkräfte in Deutschland: zum einen werden die zur Verfügung stehenden Arbeitskräfte stark abnehmen und zum anderen ist von einer weiteren Verringerung des Arbeitskräftepotenzials auszugehen, welches ebenso den Arbeitsmarkt schmälern lässt.

## 1.2 Fachkräftemangel

Aus den Beobachtungen des demographischen Wandels und der aktuellen Arbeitsmarktsituation (Stand Mitte 2023) kann ganz klar von einem resultierenden Fachkräftemangel gesprochen werden. Vor allem die circa 100-200.000 Babyboomer, welche in den nächsten Jahren den Arbeitsmarkt verlassen werden, sorgen für eine Vielzahl zukünftig unbesetzter Stellen.

Der Engpass an Fachkräften wird in den nächsten Jahren noch weiter zunehmen, doch auch heute schon beklagen sich deutlich mehr als ein Drittel aller deutschen Unternehmen über das fehlende Fachpersonal. Durch eine konjunkturelle Abschwächung hat sich das Defizit zwar verringert, bleibt im historischen Vergleich aber dennoch auf hohem Niveau.

### Doch was bedeutet das für Unternehmen und die Wirtschaft im Detail?

Im sozialen, gesundheitlichen, dienstleistenden und technischen Bereich ist der Engpass an qualifizierten Arbeitskräften am deutlichsten spürbar. Arbeitskräfte fehlen, um anfallende Aufgaben zu erledigen. Kurzfristig wird der Fachkräftemangel auch vor anderen Branchen in diesem Ausmaß nicht halt machen bzw. diese Veränderung lässt sich bereits heute deutlich wahrnehmen.

In den Unternehmen gerät dadurch das vorhandene Personal unter einen höheren Arbeitsdruck, die Aufgaben werden stärker priorisiert und nur noch das Nötigste abgearbeitet – eine höhere Krankheitsrate und steigende Unzufriedenheit der Arbeitnehmenden kann die Folge sein. Das wirtschaftliche Wachstum wird infolgedessen langfristig eingedämmt und negative Auswirkungen auf die Pflege und weitere Sicherungssysteme Deutschlands werden auftreten. Für die Fachkräfte kann es darüber hinaus zu schlechteren Arbeitsbedingungen führen.

All diese Faktoren stellen für die Unternehmen nur einen kleinen Teil der bevorstehenden Herausforderungen dar – neben dem Fachkräftemangel ist die Umsetzung von der Energiewende, der Digitalisierung und unter anderem der Transformation des Antriebsstrangs noch schleierhaft.

### Welche Lösungen gibt es für die Unternehmen in dieser erschwerten wirtschaftlichen Situation?

Um den Veränderungen und den Transformationen in den kommenden Jahren gerecht werden zu können, benötigen Unternehmer das Personal dafür. Ausgehend von den Fachkräften kann wirtschaftliches Wachstum erzeugt und die Digitalisierung sowie die Transformation und viele weitere Bausteine für die Zukunft vorangetrieben werden.

Zur Fachkräftegewinnung kann unter anderem das Ansetzen von höheren Gehältern genutzt werden. Allerdings reicht dies meist allein nicht aus. Die Arbeitgeberattraktivität mit all ihren Facetten gewinnt immer mehr an Bedeutung und der ursprüngliche Arbeitgebermarkt verändert sich hin zu einem Arbeitnehmermarkt.

Schlüsselwörter der Trendbeobachtung wie bspw. New Work, Flexible Arbeitszeitmodelle, New Leadership und Future Skills sind bereits einige Zeit nicht mehr nur „Trend“, sondern die Umsetzung dessen wird gesellschaftlich stark gefordert. All diese Aspekte können zur Arbeitgeberattraktivität beitragen und in geringen Teilen auch den Engpass der Fachkräfte lindern.

## 1.3 New Work Trends

Gemäß Definition kann unter „New Work“ die Zukunft der Arbeit und die damit einhergehenden Veränderungen verstanden werden. Unsere alltägliche „Arbeit“ wird seit einigen Jahren schon neu gedacht: die Digitalisierung, die Sinnfrage, die Gradwanderung zwischen Alltag und Arbeit oder auch die Berücksichtigung der eigenen Bedürfnisse stellen nur einen Teil der Ansätze dar. Schon seit vielen Jahren ist der Ansatz „New Work“ ein Megatrend im personalpolitischen Kontext, auch in den kommenden Jahren wird uns dieser vielseitig beschäftigen.

Durch die globale Corona-Pandemie haben die Themen der neuen Arbeitswelt einen rasanten Aufschwung erhalten und neue Arbeitsweisen wurden zur Normalität. In der Zukunft kann von weiteren Veränderungen im Arbeitsalltag ausgegangen werden – die Trends hierzu gehen in die unterschiedlichsten Richtungen.

Die vergangenen Bewegungen der Work-Life-Balance verändern sich hin zu Work-Life-Blending. Dabei ist nicht die Zeitaufteilung zwischen Arbeit- und Privatleben im Vordergrund, sondern vielmehr ein flexibler und fließender Übergang beider Lebensbereiche. Private Umstände sollen dabei mehr berücksichtigt werden und gleichzeitig kann selbstbestimmtere Arbeit stattfinden.

Damit geht der weiterhin steigende Bedarf an Remote Work einher. Dies umfasst nicht nur die Tätigkeit in den eigenen vier Wänden, sondern ebenfalls andere Orte wie bspw. ein Ferienhaus am Meer oder weitere Wunschdestinationen. Gleichzeitig aber, sollte bei dieser New-Work-Bewegung die Bedeutung und Wirkung eines Büros nicht unterschätzt werden. Das Wir-Gefühl, produktive Zusammenarbeit und zwischenmenschlicher Austausch kann selten an anderen Orten so erfolgreich durch- und ausgeführt werden wie in einem Büro mit physischer Anwesenheit. Durch den vergangenen Zwang des mobilen Arbeitens, aufgrund der Corona-Pandemie, gewinnt nun das Büro wieder mehr an Attraktivität.

Flexible Arbeitszeiten und die Reduzierung der Wochenstunden bei Vollzeitstellen ist nur eine logische Schlussfolgerung der oben erwähnten Impulse von New Work. Die Arbeitsproduktivität wird dadurch an vielen Stellen verbessert und Prozesse optimiert. Gleichzeitig schafft es für die Arbeitnehmenden mehr Flexibilität und Zufriedenheit. Von einer Reduzierung der Fehlzeiten wird ebenso ausgegangen wie die Verringerung der Krankheitstage.

Neben all diesen Änderungen der harten Faktoren wie bspw. Arbeitszeit und -umfeld umfassen den Megatrend „New Work“ noch weitere Faktoren, welche lediglich bedingt messbar sind.

Agile Arbeitsmethoden, eine Vertrauenskultur, den weiteren Fortschritt in der Digitalisierung, die freiberufliche Arbeit innerhalb eines Netzwerks, eine Gig Economy sowie die Sinnstiftung bei der Arbeit sind nur ein Teil dieses Megatrends.

Wichtig ist bei all diesen Fortschritten und Änderungen die gesamte Belegschaft gleichermaßen abzuholen, um konkurrenzfähig zu bleiben. Insbesondere für die vielen verschiedenen Generationen, welche aktuell Hauptbestandteil des Arbeitsmarktes sind, sollten individuelle Lösungen und Möglichkeiten zur Umsetzung geschaffen werden. Verschiedene, generationenabhängige Strategien

können Unternehmen dabei unterstützen diese zu finden, welche zu einem diversen Team passen.

Im Kern von New Work kann eine Veränderung der Werte festgestellt werden – Karriere, Status und monetäre Faktoren treten sukzessive in den Hintergrund und weiche Faktoren wie bspw. Sinnhaftigkeit, Vereinbarkeit von Beruflichem und Privatem sowie das selbstbestimmte und gestaltungsfreie Arbeiten gewinnen immer mehr an Bedeutung. Der Megatrend verändert die Personalarbeit der Unternehmen nachhaltig, nicht zuletzt wegen dem Fachkräftemangel spielt diese Veränderung eine wichtige Rolle.

Eine logische Konsequenz daraus ist, dass sich auch die Personalsuche und Bewerbungsprozesse entsprechend verändern bzw. anpassen werden. Wo einst lange Bewerbungsschreiben und Lebensläufe waren, werden digitale, unkomplizierte und vor allem intuitivere Bewerberportale die Regel.

Die Zukunft der Arbeitswelt wird flexibler sein und auf die Arbeitnehmenden abgestimmt – wir können uns aber sicher sein, dass diese Fortschritte nicht das Ende des Wandels darstellen.

## 1.4 Arbeitsmarktsituation im internationalen Vergleich

Die starke Heterogenität der einzelnen EU-Mitgliedsstaaten prägt den Arbeitsmarkt in Europa. Verschiedene Entwicklungen im demografischen, geopolitischen und ökologischen Bereich stellen die Europäische Union nach vielen Jahren des kontinuierlichen Wachstums und der wirtschaftlichen Erholung vor erneute Herausforderungen.

Bereits im Vergleich der deutschen Bundesländer wird eine Differenz der Arbeitslosenquoten (ALQ) klar erkennbar. Im August 2023 konnte Bremen eine um 7,5 Prozentpunkte höhere ALQ als Bayern aufweisen. Betrachtet man nun einige der wichtigen Industrie- und Schwellenländer, so sind die Quoten in Brasilien, Frankreich und Spanien am höchsten und weisen teilweise eine Differenz von vier Prozentpunkten im Vergleich zu Deutschland auf. Die Bundesrepublik Deutschland ist gemeinsam mit bspw. Malta eines der Länder, welche eine vergleichsweise geringe Anzahl an Arbeitslosen hat. Im Schnitt ist allerdings in Deutschland der Anteil der Erwerbslosen aller Erwerbspersonen einer der höchsten. Gleichwohl kann aber im EU-Vergleich die geringste Jugendarbeitslosenquote dieses Landes hervorgehoben werden.

Trotz eines EU-weiten Binnenmarkts sind diese Differenzen innerhalb von Mitgliedsstaaten zu verzeichnen. Dies unterstreicht einmal mehr, dass im europäischen Raum kein homogener Arbeitsmarkt herrscht.

Die zentralen Herausforderungen der europäischen Beschäftigungspolitik liegen in der Gestaltung einer nachhaltigen Wirtschaft unter Berücksichtigung von neuen Wachstumsmodellen, strukturellen Veränderungen, der Knappheit natürlicher Ressourcen sowie der Schaffung von Arbeitsplätzen. All diese Faktoren sind für die Zukunft und Wirtschaft unabdingbar, um anhaltenden Wohlstand gewährleisten zu können.

Die Risiken, welche während der Bewältigung dieser Herausforderungen auftreten können, ergeben sich aus den globalen handelspolitischen Spannungen und geopolitischer Unsicherheit. Die angespannte Handelsbeziehung zwischen USA und Europa sowie der BREXIT sind nur zwei Beispiele dafür, inwieweit solche Veränderungen die globale Wirtschaft beeinflussen können.

Zum aktuellen Zeitpunkt dürfen vor allem auch die Auswirkungen der Fluchtmigration von ukrainischen Staatsbürgern nicht unterschätzt werden.

## 1.5 Besonderheiten der Region Heilbronn-Franken

Die Wirtschaftsregion Heilbronn-Franken ist geprägt von abwechslungsreichen Branchen und absoluter Heterogenität. Vor allem in den östlichen Landkreisen sind einige Weltmarktführer ansässig. Die Anzahl an Industriebranchen mit nationaler Sichtbarkeit und der Anteil des Dienstleistungssektors ist hoch.

Während die Zahlen der erwerbstätigen Personen im produzierenden Gewerbe stagnieren, wird durch die Steigerung im Tertiärsektor nochmals mehr der Trend zur Dienstleistungsgesellschaft sichtbar. Vor allem im Stadtkreis ist Heilbronn vom Dienstleistungs- und insbesondere dem Großhandelsbereich geprägt, zeitgleich kennzeichnet die Landkreise die eher industrielle Prägung. Zur Automotive-Branche zählen im Raum Heilbronn-Franken insgesamt rund 2.600 Betriebe und somit circa 84.600 Beschäftigte (Stand 2022).

Die starke Wirtschaftlichkeit der Region Heilbronn-Franken hat sich bereits früh abgezeichnet. Schon im 19. Jahrhundert wurde die Region als „Schwäbisches Liverpool“, aufgrund überdurchschnittlich vieler Fabriken und Arbeitsplätze, betitelt. Zu Beginn dieses Jahrhunderts war Heilbronn eines der Zentren der frühen Industrialisierung, bevor es Anfang Dezember 1944 fast vollständig zerstört und in den anschließenden Jahren mit viel Kraft wieder aufgebaut wurde.

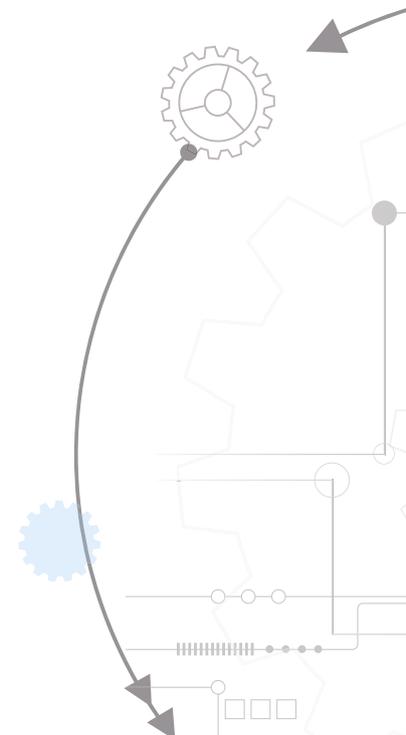
In einer der jüngsten Studien hinsichtlich der Zukunftschancen von Städten und Landkreisen Deutschlands hat die Region unter den Top 10 ein sehr gutes Ergebnis erzielt. Die Bewertung basiert lediglich auf den objektiven Faktoren Arbeitsmarkt, Demographie, Wettbewerb & Innovation sowie Wohlstand und soziale Lage. Bewusst wurden subjektive Faktoren und Meinungen nicht bewertet. Die Region Heilbronn-Franken hat solch eine herausragende Einstufung nicht zuletzt wegen einer der besten Chancen im Bereich Wettbewerb & Innovation erhalten und unterstreicht somit die Relevanz der Innovationen.

Heilbronn-Franken war schon immer als Gebiet der Denker und Tüftler bekannt. Heute noch sind viele global agierende Firmen mit ihren Forschungs- und Entwicklungsstandorten in dieser Region ansässig. Innovationen sind ein wichtiger Schlüsselfaktor für Wachstum und Beschäftigung – in Kombination mit einer intensiven innerregionalen Verflechtung der Branchen entlang der Wertschöpfungskette kann eine Region nachhaltig wachsen.

Durch viele staatliche und private Bildungsangebote und -einrichtungen kann ein wichtiger Beitrag zur Aus- und Weiterbildung von Fach- und Führungskräften erfolgen. In der Region Heilbronn-Franken ist dieser Baustein sehr ausgeprägt und unterstützt somit das Wachstum des Wirtschaftsgebietes. Seit Februar 2020 wurde Heilbronn zur Universitätsstadt ausgezeichnet und trägt diesen Namen nicht zuletzt wegen der Einzigartigkeit des Bildungscampus.

Heute ist die Arbeitslosenquote der Region Heilbronn-Franken unterhalb des Wertes von gesamt Baden-Württemberg, vor allem aber ist eine deutliche Differenz zur Quote der Bundesrepublik erkennbar. Nichtsdestotrotz leidet die Wirtschaftsregion Heilbronn-Franken unter dem Mangel der Fachkräfte. Vor allem im Bereich der dualen Ausbildung wird händeringend der Nachwuchs gesucht. Die IHK geht für 2035 von einem Fachkräftedelta von 22,5 % aus.

Neben den Sorgen um die Fachkräfte treiben die hohen Material- und Energiekosten sowie der hohe Zinsanstieg die Unternehmen aktuell um. Wichtige Stimmen der Wirtschaftsregion bringen es daher auf den Punkt, indem Demografie, Technologie und Klimaneutralität als bestimmende Faktoren für die regionale Wirtschaftsentwicklung identifiziert werden.



## 1.6 Future Skills – was sind wichtige Qualifikationen in der Zukunft?

Mehr als die Hälfte aller Berufe, welche in zehn Jahren standardgemäß ausgeführt werden, kennen wir zum heutigen Zeitpunkt noch nicht. Umso wichtiger, wird die Auseinandersetzung mit den Qualifikationen, welche in den nächsten Jahren stetig mehr benötigt werden. Unter der Begriffsdefinition „Future Skills“ werden Kompetenzen, Fähigkeiten, Wissen, Einstellungen und Werte zusammengefasst, welche in den kommenden Jahren relevant werden, um die Zukunft gestalten zu können.

Im Folgenden erhalten Sie einen Auszug der Future Skills für Baden-Württemberg in den nächsten fünf Jahren– jedoch beachten Sie bitte, dass diese Darstellung lediglich als Teilmenge verstanden werden sollte. Die Darstellung der Fähigkeiten und Fertigkeiten ist nicht abschließend und mit dem Fokus für die vier Schlüsselindustrien: Automobil- und Zuliefererindustrie, Maschinenbau, Metallindustrie und Medizintechnik formuliert.

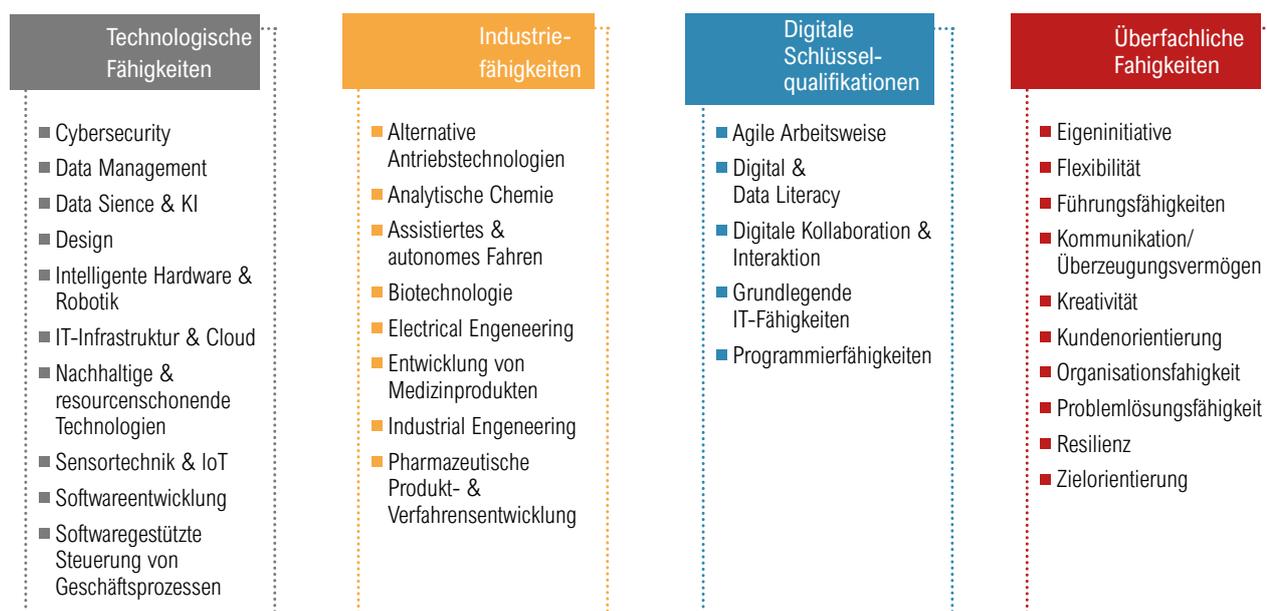


Abbildung 1: Future Skills (in Anlehnung an AgenturQ)



## ■ 2. Relevanz von Qualifizierung und Weiterbildung

### 2.1 Was versteht man unter Qualifizierung und Weiterbildung?

Qualifizierung und Weiterbildung sind zentrale Begriffe, die die fortlaufende Entwicklung von Wissen, Fähigkeiten und Kompetenzen beschreiben. Qualifizierung bezieht sich auf den Erwerb spezifischer Qualifikationen und die Entwicklung von Fachkenntnissen, die für die Ausübung bestimmter Berufe oder Tätigkeiten erforderlich sind. Dies kann durch formale Ausbildungen, Kurse oder berufliche Erfahrungen erfolgen. Qualifizierung ist ein Prozess, welcher eine Person in die Lage versetzt, ihre beruflichen Aufgaben kompetent und effektiv zu erfüllen.

Weiterbildung hingegen geht über die ursprüngliche Qualifizierung hinaus und ist ein kontinuierlicher Prozess, bei dem Individuen ihre bestehenden Fähigkeiten aktualisieren, neue Kenntnisse erwerben und sich den aktuellen Anforderungen des Arbeitsmarktes anpassen. Sie umfasst sowohl formale Bildung als auch informelles Lernen, etwa durch Selbststudium oder Teilnahme an Workshops.

Die Formen der Qualifizierung und Weiterbildung sind vielfältig und können verschiedene Methoden und Kontexte umfassen. Formale Bildungsinstitutionen wie Schulen, Universitäten und Berufsschulen bieten traditionelle Wege der Qualifizierung. Hier werden grundlegende Kenntnisse und Fähigkeiten vermittelt, welche als Basis für verschiedene Berufe dienen. Darüber hinaus spielen berufliche Fortbildungen und Schulungen eine entscheidende Rolle. Unternehmen investieren in interne Schulungsprogramme, um sicherzustellen, dass ihre Mitarbeiter über die neuesten Fähigkeiten und Kenntnisse verfügen, die für ihre spezifischen Aufgaben relevant sind. Online-Plattformen und E-Learning-Kurse haben die Zugänglichkeit zur Weiterbildung weiter verbessert, da Lernende flexibel von überall auf der Welt auf Ressourcen zugreifen können.

Ein wichtiger Aspekt der Qualifizierung und Weiterbildung ist ebenfalls das informelle Lernen. Dies kann ein selbstgesteuertes Studium, die Teilnahme an Workshops, Konferenzen oder der Austausch von Wissen mit Kollegen sein. Informelles Lernen ermöglicht eine praxisnahe Anwendung von Kenntnissen und fördert die Entwicklung von Fähigkeiten, welche nicht immer vollständig durch formale Bildungswege abgedeckt werden können.

Die Bedeutung von Qualifizierung und Weiterbildung für die berufliche Karriere kann nicht überbetont werden. In einer globalisierten und sich schnell verändernden Arbeitswelt sind gut ausgebildete Arbeitskräfte gefragter denn je. Qualifizierte Mitarbeiter sind zudem nicht nur produktiver, sondern sind ebenfalls in der Lage, sich an die Anforderungen unterschiedlicher Branchen anzupassen.

Darüber hinaus sind Qualifizierung und Weiterbildung auch eine große gesellschaftliche Bedeutung. Denn eine gut ausgebildete Bevölkerung trägt zur Steigerung der Produktivität, zur Innovationsfähigkeit und zum wirtschaftlichen Wohlstand bei. Gleichzeitig fördert lebenslanges Lernen die soziale Mobilität und hilft dabei den Teufelskreis der Arbeitslosigkeit zu durchbrechen.

Dennoch stehen die beiden Themenfelder der Qualifizierung und Weiterbildung trotz ihrer Relevanz vor Herausforderungen. Dazu gehören finanzielle Hürden, ungleiche Zugangsmöglichkeiten und die geringe Anerkennung informellen Lernens. Um eine inklusive und umfassende Qualifizierung sowie Weiterbildung zu gewährleisten, sind politische Maßnahmen, finanzielle Unterstützungsangebote und eine ständige Anpassung des Bildungssystems notwendig.

Zusammengefasst sind beide Konzepte entscheidende Bausteine für persönliches Wachstum, beruflichen Erfolg und die Entwicklung von Gesellschaften. In einer dynamischen Arbeitswelt, in der sich Technologien, Branchenanforderungen und Arbeitsmethoden ständig verändern sind Qualifizierung und Weiterbildung zudem nicht nur Schlüsselfaktoren für den persönlichen Karriereerfolg, sondern auch Treiber für mehr Innovationskraft von Unternehmen und für die Stärkung der Wettbewerbsfähigkeit von Nationen.

## 2.2 Lebenslanges Lernen und Lernen im erwachsenen Alter

**Lebenslanges Lernen, insbesondere im Erwachsenenalter, gewinnt in unserer sich schnell verändernden Gesellschaft zunehmend an Bedeutung. Es bezeichnet den kontinuierlichen Bildungsprozess über alle Lebensphasen hinweg und ist entscheidend, um mit den Herausforderungen einer sich entwickelnden Welt Schritt zu halten.**

Im Erwachsenenalter zu lernen, bietet zahlreiche Vorteile. Erstens ermöglicht es die Anpassung an berufliche Veränderungen und technologische Entwicklungen. In einer Ära, in der berufliche Laufbahnen nicht mehr geradlinig verlaufen müssen, sondern durch verschiedene Branchen und Tätigkeiten führen können, ist lebenslanges Lernen der Schlüssel zur beruflichen Flexibilität.

Darüber hinaus fördert Lernen im Erwachsenenalter geistige Beweglichkeit und kognitive Vitalität. Studien zeigen, dass kontinuierliche intellektuelle Stimulation das Gehirn schützen und die kognitive Leistungsfähigkeit im Alter verbessern kann. Das lebenslange Lernen trägt somit nicht nur zur beruflichen, sondern auch zur persönlichen Entwicklung bei.

Die Zugänglichkeit zu Bildungsinhalten hat sich mit dem Aufkommen digitaler Technologien erheblich verbessert. Online-Kurse, Webinare und digitale Ressourcen ermöglichen es Erwachsenen flexibel und bedarfsgerecht zu lernen. Diese Flexibilität ist besonders für Berufstätige von Vorteil, welche die Weiterbildung an ihre beruflichen und persönlichen Verpflichtungen anpassen müssen.

Es ist wichtig zu betonen, dass lebenslanges Lernen nicht nur auf formale Bildungsinstitutionen beschränkt ist. Informelles Lernen, wie das Lesen von Büchern, das Verfolgen von Nachrichten, das Teilnehmen an Diskussionsforen oder das Erlernen neuer Fähigkeiten in der Freizeit, spielt eine ebenso wichtige Rolle. Jeder Erfahrungs- und Wissensgewinn im Laufe des Lebens trägt zum lebenslangen Lernprozess bei.

In einer Gesellschaft, welche von Veränderungen und einem hohen Innovationsdrang geprägt ist, ist lebenslanges Lernen ein Weg, um sich persönlich und beruflich zu entfalten. Es ist ein dynamischer Prozess, welcher nicht nur individuelles Wachstum fördert, sondern auch dazu beiträgt, eine aufgeschlossene und lernende Gesellschaft zu schaffen, die bereit ist, sich den Herausforderungen der Zukunft zu stellen.

## 2.3 Weiterbildung und lebenslanges Lernen als neue Aufgabe von Unternehmen, Hochschulen und öffentlichen Institutionen

Weiterbildung und lebenslanges Lernen sind nicht mehr nur individuelle Verantwortlichkeiten, sondern zunehmend zu zentralen Aufgaben von Unternehmen, Hochschulen und öffentlichen Institutionen geworden. Diese Akteure spielen eine entscheidende Rolle bei der Schaffung einer lernenden Gesellschaft und der Bewältigung der Herausforderungen in einer sich rasch verändernden Welt.

### 1. Unternehmen als Treiber der Weiterbildung:

In der heutigen dynamischen Wirtschaft ist die Fähigkeit eines Unternehmens, mit den neuesten Entwicklungen Schritt zu halten, entscheidend für den langfristigen Erfolg. Unternehmen erkennen zunehmend die Notwendigkeit, in die kontinuierliche Weiterbildung ihrer Mitarbeiter zu investieren. Dies umfasst nicht nur technische Schulungen, sondern auch die Förderung von sogenannten „Soft Skills“ wie Kreativität, Kommunikation und Problemlösungskompetenzen.

Der Einsatz neuer Technologien und Arbeitsmethoden erfordert eine ständige Anpassung der Belegschaft und ihrem Umgang mit diesen. Unternehmen müssen Schulungsprogramme entwickeln, welche nicht nur auf aktuelle, sondern auch auf zukünftige Anforderungen zugeschnitten sind. Dies schafft neben der eigentlichen Qualifikation der Mitarbeiter auch eine stärkere Bindung dieser zum Unternehmen selbst sowie ein positives Firmenimage als attraktiver Arbeitgeber.

Durch die Integration von Weiterbildungsmaßnahmen in die Unternehmenskultur fördern Unternehmen zudem eine lernende Atmosphäre, in welcher die Mitarbeiter motiviert sind, ihr Wissen stetig zu erweitern. Dies wiederum trägt zur Steigerung der Innovationsfähigkeit bei, da Mitarbeiter kreative Ideen entwickeln und sich aktiv an der Suche nach Lösungen für geschäftliche Herausforderungen beteiligen können.

### 2. Hochschulen als Wissensvermittler und Innovationszentren:

Hochschulen sind traditionelle Orte des Wissenserwerbs, aber ihre Rolle erstreckt sich mittlerweile über die der Abschlusszeugnisse hinaus. Der rasante Wandel in Wissenschaft und Technologie erfordert, dass Hochschulen ihre Programme ständig überprüfen und aktualisieren. Dies betrifft nicht nur den Inhalt der Kurse, sondern auch die Lernmethoden, um den sich verändernden Lernbedürfnissen gerecht zu werden.

Hochschulen müssen verstärkt Partnerschaften mit Unternehmen eingehen, um praxisnahe Lerninhalte sowie Erfahrungen anbieten zu können. Dies erleichtert den Übergang von der Hochschule in den Arbeitsmarkt und stellt sicher, dass Absolventen über die erforderlichen Fähigkeiten für ihre berufliche Laufbahn verfügen.

Die Förderung von Forschung und Entwicklung ist eine weitere wichtige Aufgabe von Hochschulen. Durch die Zusammenarbeit mit Unternehmen und anderen Forschungseinrichtungen können sie Innovationen vorantreiben und dazu beitragen, die Wirtschaft auf globaler Ebene wettbewerbsfähig zu halten.

### 3. Öffentliche Institutionen als Garanten der Chancengleichheit:

Öffentliche Institutionen spielen eine Schlüsselrolle bei der Gewährleistung des Zugangs zu Bildung und Weiterbildung für alle Bevölkerungsgruppen. Dies beinhaltet Maßnahmen zur Förderung der Chancengleichheit, unabhängig von sozialen, wirtschaftlichen oder geografischen Hintergründen.

Durch finanzielle Unterstützung, Stipendienprogramme und die Entwicklung von Bildungsinitiativen können öffentliche Institutionen sicherstellen, dass Bildung und Weiterbildung für jeden zugänglich sind. Dies ist entscheidend, um Ungleichheiten zu verringern und eine diversifizierte, gut ausgebildete Arbeitskraft zu fördern.

Darüber hinaus müssen öffentliche Institutionen politische Rahmenbedingungen schaffen, die lebenslanges Lernen fördern. Dies kann die Anerkennung informellen Lernens, die Schaffung von Anreizen für Unternehmen zur Investition in Weiterbildungsmaßnahmen und die Entwicklung flexibler Bildungsstrukturen umfassen.

Insgesamt müssen Unternehmen, Hochschulen und öffentliche Institutionen gemeinsam eine koordinierte Anstrengung unternehmen, um lebenslanges Lernen zu fördern. Die Zusammenarbeit zwischen diesen Akteuren ist entscheidend, um eine dynamische sowie zukunftsorientierte Bildungslandschaft zu schaffen, welche sowohl auf die zunehmend individualisierten Bedürfnisse der Gesellschaft als auch auf jene des Arbeitsmarktes abgestimmt sind.

## 2.4 Entwicklungen und Perspektiven für Kooperationen in der Weiterbildung

Eine der bedeutendsten Entwicklungen in der Weiterbildung ist die Integration digitaler Technologien. Diese ermöglichen nicht nur den Zugang zu Bildungsinhalten von überall auf der Welt, sondern fördern auch verstärkte internationale Kooperationen. Plattformen für Online-Kurse, Webinare und virtuelle Klassenzimmer erleichtern den Austausch von Wissen und Ressourcen über geografische Grenzen hinweg.

Die Zusammenarbeit zwischen Bildungseinrichtungen, Unternehmen und Organisationen verschiedener Länder wird zunehmend die Norm. Dies ermöglicht den Teilnehmern den Zugang zu vielfältigen Perspektiven und Expertisen. Internationale Kooperationen fördern zudem die Entwicklung von gemeinsamen Standards und Zertifizierungen, welche weltweit anerkannt sind und die Mobilität von Arbeitskräften erleichtern.

Die Digitalisierung eröffnet darüber hinaus neue Möglichkeiten für die Zusammenarbeit zwischen Bildungsinstitutionen und Unternehmen. Diese wiederum können maßgeschneiderte Schulungsprogramme anbieten, welche auf ihre spezifischen Anforderungen zugeschnitten sind, während Bildungseinrichtungen von der Praxisnähe und der Ressource der Unternehmen profitieren.

Eine weitere entscheidende Entwicklung in der Weiterbildung ist die verstärkte Fokussierung auf individualisierte Lernpfade und flexibles Lernen. Traditionelle, starre Lehrpläne weichen zunehmend offeneren Ansätzen, die den individuellen Bedürfnissen und Voraussetzungen der Lernenden gerecht werden.

Kooperationen zwischen Hochschulen, Unternehmen und EdTech-Unternehmen ermöglichen die Entwicklung von personalisierten Lerninhalten und Lernplattformen. Adaptive Lernsysteme passen sich dem individuellen Fortschritt an und bieten so eine effektive und effiziente Wissensvermittlung.

Die Integration von künstlicher Intelligenz ermöglicht zudem die Analyse von Lernfortschritten und die Anpassung von Lernmaterialien in Echtzeit. Durch die Zusammenarbeit mit KI-Experten können Bildungseinrichtungen und Unternehmen innovative Methoden zur Optimierung des Lernprozesses entwickeln.

Eine weitere vielversprechende Perspektive für Kooperationen in der Weiterbildung liegt in der verstärkten Zusammenarbeit zwischen Bildungseinrichtungen, Unternehmen und öffentlichen Institutionen, um lebenslanges Lernen als gemeinsame Verantwortung zu etablieren.

Öffentliche Institutionen können Anreize schaffen, um Unternehmen zur Investition in der Weiterbildung zu motivieren. Dies kann durch steuerliche Vergünstigungen, Förderprogramme oder die Anerkennung von Unternehmen als beispielweise „Lernende Organisation“ geschehen.

Bildungseinrichtungen können flexiblere Strukturen schaffen, um den Bedürfnissen erwachsener Lernender gerecht zu werden. Dies umfasst die Anerkennung informellen Lernens und die Entwicklung von Weiterbildungsangeboten, die in enger Zusammenarbeit mit Unternehmen gestaltet werden.

Die Zukunft der Kooperationen in der Weiterbildung liegt in einer holistischen Betrachtung, welche die Bedürfnisse aller Beteiligten berücksichtigt. Eine gemeinsame Anstrengung von Bildungseinrichtungen, Unternehmen und öffentlichen Institutionen kann eine agile und anpassungsfähige Bildungslandschaft schaffen, welche den Herausforderungen der sich ständig verändernden Welt gewachsen ist.

## 2.5 Qualifizierung und Weiterbildung zur Eindämmung des Fachkräftemangels

Der gegenwärtige Fachkräftemangel stellt eine der größten Herausforderungen für Unternehmen und Volkswirtschaften dar. In vielen Branchen fehlen qualifizierte Arbeitskräfte, was zu Produktivitätsverlusten und Wettbewerbsnachteilen führt. Qualifizierung und Weiterbildung spielen eine entscheidende Rolle bei der Bewältigung dieses Mangels, indem sie die bestehende Arbeitskraft verbessern und den Einstieg neuer Talente erleichtern.

Eine effektive Strategie zur Eindämmung des Fachkräftemangels besteht darin, in die Qualifizierung der bestehenden Belegschaft zu investieren. Unternehmen können interne Schulungsprogramme entwickeln, welche auf die spezifischen Anforderungen ihrer Branche zugeschnitten sind. Dies ermöglicht es den Mitarbeitern ihre Fähigkeiten zu erweitern und an sich verändernde Arbeitsanforderungen anzupassen.

Die Förderung von lebenslangem Lernen schafft zudem eine Unternehmenskultur, in welcher die kontinuierliche Weiterbildung als selbstverständlich betrachtet wird. Dies stärkt nicht nur die Mitarbeiterbindung, sondern stellt auch sicher, dass das Unternehmen über eine hochqualifizierte Belegschaft verfügt, die den aktuellen und zukünftigen Herausforderungen gewachsen ist.

Eine Eindämmung des Fachkräftemangels erfordert zusätzlich die enge Zusammenarbeit zwischen Bildungseinrichtungen und Unternehmen. Hochschulen und Berufsschulen müssen ihre Lehrpläne regelmäßig überprüfen und an die aktuellen Anforderungen des Arbeitsmarktes anpassen.

Die Entwicklung von praxisnahen Lerninhalten, welche auf die Bedürfnisse der aktuellen Wirtschaftssituation abgestimmt sind, schaffen darüber hinaus einen reibungslosen Übergang von Absolventen in die Berufswelt. Unternehmen können außerdem aktiv an der Gestaltung von Lehrplänen teilnehmen, um sicherzustellen, dass Absolventen über die erforderlichen Fähigkeiten verfügen. Darüber hinaus erfordert der Fachkräftemangel innovative Ansätze, um Menschen mit unterschiedlichen beruflichen Hintergründen einzubeziehen. Umschulungsprogramme bieten hierbei die Möglichkeit, Fachkräfte aus benachbarten Branchen oder Berufen zu rekrutieren. Unternehmen können aktiv in solche Programme investieren und Anreize für Mitarbeiter schaffen, die den Weg in ihre Branche einschlagen möchten.

Berufliche Quereinsteiger bringen nicht selten vielfältige Erfahrungen und Fähigkeiten mit, die eine Bereicherung für Unternehmen darstellen können. Qualifizierungsprogramme, welche auf die spezifischen Bedürfnisse der Gruppe zugeschnitten sind, erleichtern den Übergang und tragen zu einer deutlichen Diversifizierung der Belegschaft bei.

Die Eindämmung des Fachkräftemangels erfordert des Weiteren eine koordinierte Anstrengung von Unternehmen, Bildungseinrichtungen und öffentlichen Institutionen. Vor allem Letztere spielen eine zentrale Rolle bei der Schaffung geeigneter Rahmenbedingungen. Dies kann die Förderung von Weiterbildungsinitiativen sein oder auch die Bereitstellung finanzieller Mittel für Qualifizierungsprogramme sowie auch die Entwicklung von flexiblen Arbeitsmarktregelungen. Öffentliche Institutionen können zudem die Schaffung regionaler Kompetenzzentren unterstützen, welche Unternehmen und Bildungseinrichtungen zusammenbringen, um den Austausch von Know-how zu fördern und gemeinsame Lösungsmöglichkeiten für den Fachkräftemangel zu finden.

Insgesamt ist die Qualifizierung und Weiterbildung von essenzieller Bedeutung, um dem gegenwärtigen Fachkräftemangel entgegenzuwirken. Eine ganzheitliche Herangehensweise, welche die Zusammenarbeit zwischen Unternehmen, Bildungseinrichtungen und öffentlichen Institutionen fördert, ist dabei entscheidend, um eine nachhaltige Lösung für dieses drängende Problem zu schaffen.





## ■ 3. Der richtige Weg zur Qualifizierung und Weiterbildung

### 3.1 Identifikation der Qualifizierungs- und Weiterbildungsbedarfe im Unternehmen

Um die Qualifizierungs- und Weiterbildungsbedarfe in einem Unternehmen zu identifizieren, ist eine umfassende Analyse erforderlich. Zunächst sollte eine Bestandsaufnahme der aktuellen Fähigkeiten und Kenntnisse der Mitarbeiter erfolgen. Dies kann durch Mitarbeitergespräche, Leistungsbeurteilungen und Mitarbeiterumfragen erreicht werden. Darüber hinaus sollten die Unternehmensziele sowie die zukünftigen Anforderungen berücksichtigt werden, um relevante Qualifikationen zu identifizieren.

Ein weiterer wichtiger Schritt ist die Analyse von Trends und Entwicklungen in der Branche. Neue Technologien, Gesetzesänderungen oder sich verändernde Marktbedingungen können neue Kompetenzen erfordern. Externe Experten oder Schulungsanbieter können in diesem Zusammenhang wertvolle Einblicke bieten.

Die Zusammenarbeit mit Führungskräften und Teamleitern ist entscheidend, um die spezifischen Bedürfnisse einzelner Abteilungen zu verstehen. Einblicke in aktuelle Herausforderungen und zukünftige Anforderungen ermöglichen weitere Aufschlüsse, welche zur Identifikation der wichtigen Qualifizierungsbedarfe beitragen können. Des Weiteren sollte die Feedbackschleife mit den Mitarbeitern offengehalten werden. Regelmäßige Rückmeldungen zu ihrer Arbeit, ihren Bedenken und Vorschlägen können

wertvolle Informationen liefern. Mitarbeiter können oft am besten einschätzen, welche Fähigkeiten für ihre Aufgaben relevant sind. Die Nutzung von Datenanalysen und Leistungsmetriken können ebenfalls dabei unterstützen, Qualifizierungsbedarfe zu identifizieren. Durch die Auswertung von Leistungsdaten lassen sich zudem Muster erkennen, welche auf bestimmte Schulungsbedarfe hinweisen können.

Ein strukturierter Ansatz zur Identifikation von Qualifizierungs- und Weiterbildungsbedarfen ist hierbei entscheidend. Die Ergebnisse sollten in einem umfassenden Plan zusammengefasst werden, welcher klare Ziele, Verantwortlichkeiten und Zeitrahmen für die Umsetzung festlegt. Dieser Plan sollte regelmäßig überprüft und aktualisiert werden, um sicherzustellen, dass er mit den sich ändernden Unternehmensanforderungen Schritt hält.

Zusammengefasst erfordert die Identifikation von Qualifizierungs- und Weiterbildungsbedarfen im Unternehmen eine ganzheitliche Herangehensweise, welche die Bedürfnisse der Mitarbeiter, die Unternehmensziele und externe Einflüsse berücksichtigt. Nur durch eine kontinuierliche Analyse und Anpassung kann ein Unternehmen sicherstellen, dass seine Mitarbeiter die notwendigen Fähigkeiten besitzen, um nachhaltig erfolgreich und wettbewerbsfähig zu bleiben.

## Praxistipps



Um Qualifizierungs- und Weiterbildungsbedarfe in einem Unternehmen zu identifizieren und dabei aktuelle Trends wie Künstliche Intelligenz, Digitalisierung und den steigenden Fachkräftemangel zu berücksichtigen, können Sie die folgenden fünf praxisnahen Tipps befolgen:

### **1. Bedarfsanalyse durchführen:**

Starten Sie mit einer umfassenden Bedarfsanalyse, um die aktuellen Fähigkeiten und Wissenslücken Ihrer Mitarbeiter zu ermitteln. Nutzen Sie dazu Mitarbeitergespräche, Befragungen und Skill-Bewertungen.

### **2. Trends und Technologien berücksichtigen:**

Halten Sie sich über aktuelle Trends in dem Bereich Künstliche Intelligenz und Digitalisierung auf dem Laufenden. Identifizieren Sie, wie diese Entwicklungen das Geschäft beeinflussen und welche Fähigkeit benötigt werden, um wettbewerbsfähig zu bleiben.

### **3. Kompetenzprofile erstellen:**

Erstellen Sie Kompetenzprofile für verschiedene Positionen und Abteilungen in Ihrem Unternehmen. Vergleichen Sie diese Profile mit den vorhandenen Fähigkeiten, um Lücken zu identifizieren.

### **4. Individuelle Entwicklungspläne erstellen:**

Basierend auf den ermittelten Lücken entwickeln Sie individuelle Qualifizierungs- und Weiterbildungspläne für Ihre Mitarbeiter. Berücksichtigen Sie dabei die spezifischen Anforderungen der einzelnen Mitarbeiter.

### **5. Lernmethoden und Ressourcen bereitstellen:**

Stellen Sie eine Vielzahl von Lernmöglichkeiten zur Verfügung, die den Bedürfnissen Ihrer Mitarbeiter gerecht werden, einschließlich Online-Kurse, Schulungen, Mentorings und Weiterbildungsbudgets. Fördern Sie lebenslanges Lernen und sorgen Sie dafür, dass Schulungen kontinuierlich aktualisiert werden, um mit den sich wandelnden Trends Schritt zu halten.

Parallel zu den oben genannten Punkten kann eine Analyse der Generationenstruktur im Unternehmen hilfreich sein.

Durch die regelmäßige Überprüfung und Anpassung dieser Maßnahmen können Sie sicherstellen, dass Ihr Unternehmen die Qualifizierungs- und Weiterbildungsbedarfe erfolgreich identifiziert und sich den aktuellen Herausforderungen und Trends der Arbeitswelt anpasst.

## 3.2 Wie können Anreize zur unternehmensinternen Weiterbildung geschaffen werden?

Unternehmensinterne Weiterbildung ist ein wesentlicher Bestandteil der Personalentwicklung und kann dazu beitragen, die eigenen Mitarbeiter für die sich ständig verändernde Arbeitswelt zu rüsten. Damit Mitarbeiter die Initiative ergreifen sich weiterzubilden und um sicherzustellen, dass diese motiviert sind ihre Fähigkeiten kontinuierlich auszubauen, ist es entscheidend Anreize zu schaffen. Die wichtigsten hierbei sind:

- Finanzielle Unterstützung
- Karriereentwicklung und Aufstiegschancen
- Anerkennung und Belohnung
- Flexibilität und Selbstbestimmung

### **Finanzielle Unterstützung:**

Eine der offensichtlichsten Methoden, Anreize für Weiterbildung zu schaffen, ist die Bereitstellung finanzieller Unterstützung. Dies kann in Form von Bildungszuschüssen, Stipendien oder Boni für den Erwerb neuer Qualifikationen erfolgen. Mitarbeiter sind eher motiviert sich weiterzubilden, wenn sie wissen, dass ihr Unternehmen in ihre berufliche Entwicklung investiert.

### **Karriereentwicklung und Aufstiegschancen:**

Karriereentwicklungsmöglichkeiten und Aufstiegschancen sind starke Anreize für die Weiterbildung. Mitarbeiter, die wissen, dass sie durch Weiterbildung ihre beruflichen Perspektiven erweitern können, sind motivierter in ihre berufliche Entwicklung zu investieren. Unternehmen sollten klare Entwicklungswege und Aufstiegsmöglichkeiten aufzeigen, welche mit dem Erwerb von Qualifikationen und Weiterbildungen verknüpft sind.

### **Anerkennung und Belohnung:**

Ein weiterer wichtiger Anreiz ist die Anerkennung und Belohnung von Weiterbildungsbemühungen der Mitarbeiter. Dies kann durch Auszeichnungen, Vergütungen oder auch öffentliche Anerkennung für herausragende Leistungen bei der Weiterbildung erfolgen. Eine solche Anerkennung stärkt nicht nur das Selbstbewusstsein der Mitarbeiter, sondern ermutigt sie auch sich kontinuierlich weiterzubilden.

### **Flexibilität und Selbstbestimmung:**

Die Möglichkeit zur selbstbestimmten Weiterbildung und Flexibilität bei der Arbeitszeit sind ebenfalls starke Anreize. Wenn Mitarbeiter die Freiheit haben, ihren eigenen Lernpfad zu wählen und ihre Weiterbildung in ihren Arbeitsalltag zu integrieren, sind sie motivierter sich kontinuierlich weiterzubilden. Unternehmen können dies durch flexible Arbeitszeiten, Remote-Work und die Bereitstellung von Online-Lernressourcen fördern.

### 3.3 Wie kann die Motivation zum lebenslangen Lernen geschaffen werden?

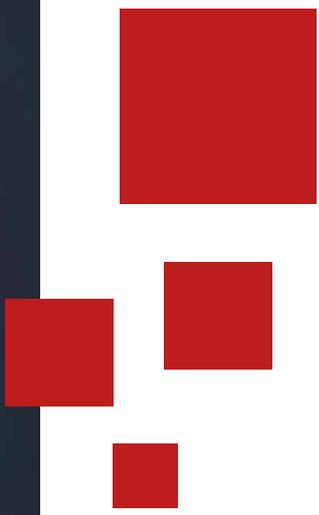
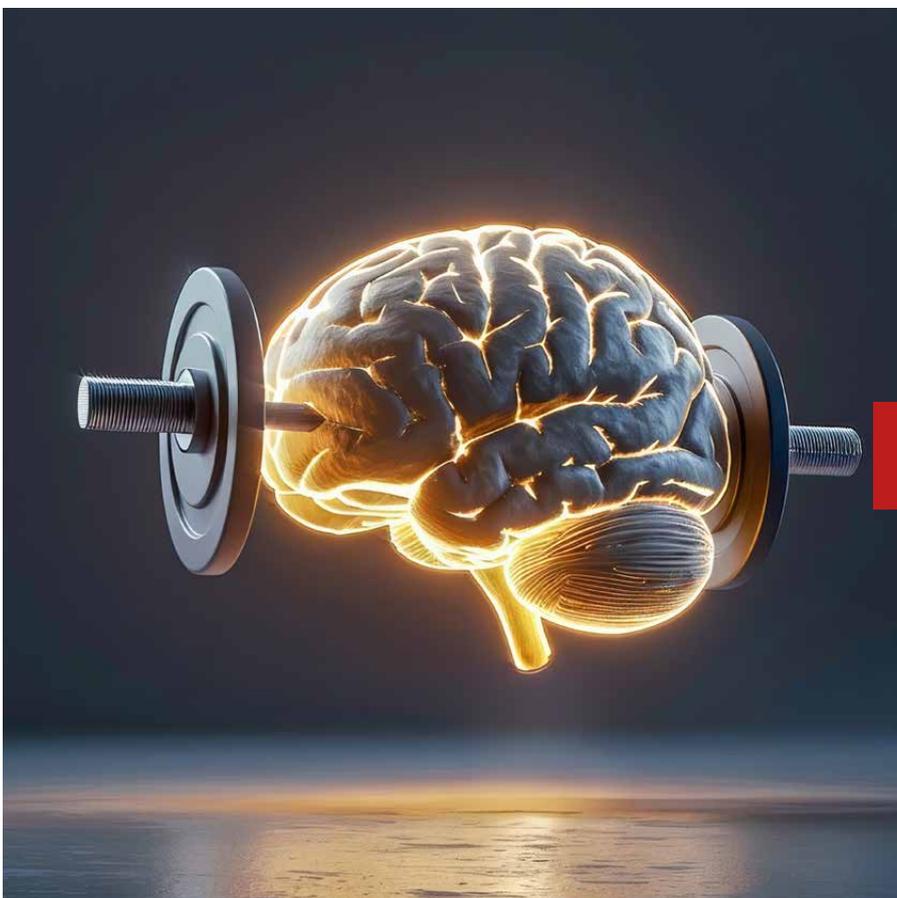
Lebenslanges Lernen ist eine grundlegende Voraussetzung für individuellen Erfolg und berufliche Weiterentwicklung in der modernen Welt. Doch wie können Menschen dazu motiviert werden kontinuierlich Wissen zu erwerben und ihre Fähigkeiten zu erweitern?

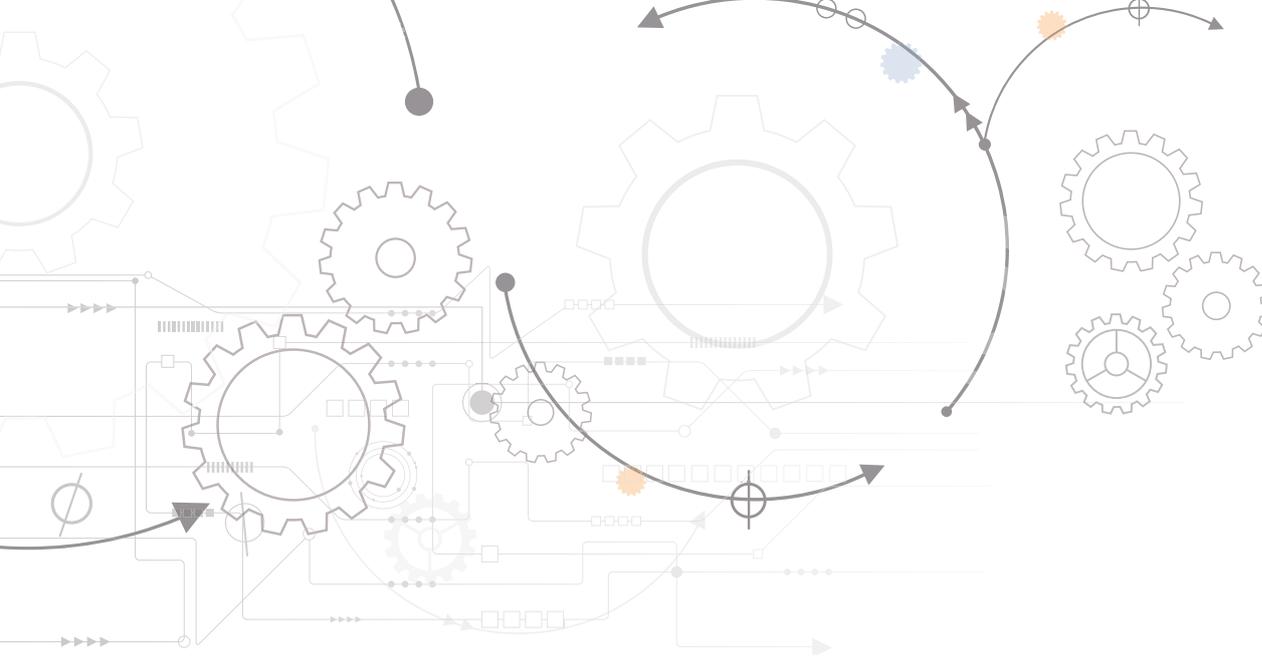
Eine der wichtigsten Möglichkeiten, um Motivation zum lebenslangen Lernen zu schaffen, besteht darin sich selbst Ziele zu setzen. Grundsätzlich sind Menschen motivierter, wenn sie wissen, warum sie lernen und welche konkreten Ziele sie erreichen möchten. Dies können zum Beispiel berufliche Aufstiegsziele, persönliche Entwicklung oder die Erfüllung einer Leidenschaft sein.

Zusätzlich dazu stellen Anreize eine starke Triebfeder für das lebenslange Lernen dar. Unternehmen können hierbei finanzielle Anreize, wie Bildungszuschüsse oder Boni für Weiterbildungsmaßnahmen bieten. Neben externen Anreizen ist auch die Selbstbelohnung nach dem Erreichen von bestimmten Lernzielen wichtig, um die eigene Motivation aufrechtzuerhalten.

Die Unterstützung von Mentoren, Kollegen und Vorgesetzten kann erheblich zur Lernmotivation beitragen. Die Möglichkeit von anderen zu lernen, Fragen zu stellen und Ratschläge zu erhalten, kann die eigene Lust an der Weiterentwicklung und dem Ausbau seines Kenntnisstandes weiter steigern.

Die Gestaltung einer inspirierenden Lernumgebung ist ebenfalls von entscheidender Bedeutung. Unternehmen und Bildungseinrichtungen sollten sicherstellen, dass Lernräume und -ressourcen ansprechend sowie zugänglich sind. Dies kann sowohl physische als auch digitale Lernräume umfassen.





### 3.4 Wie gelingt das Matching zwischen Angebot und Nachfrage in der Weiterbildung?

Das Matching zwischen Angebot und Nachfrage in der Weiterbildung von Arbeitnehmern ist ein komplexer Prozess, der eine enge Zusammenarbeit zwischen Bildungseinrichtungen, Unternehmen und anderen relevanten Akteuren erfordert. In den letzten Jahren hat sich die Arbeitswelt stark verändert, und Arbeitnehmer müssen kontinuierlich neue Fähigkeiten erwerben, um den Anforderungen des Arbeitsmarktes gerecht zu werden. Das Matching zwischen Angebot und Nachfrage in der Weiterbildung spielt daher eine entscheidende Rolle, um sicherzustellen, dass Arbeitnehmer die richtigen Qualifikationen erwerben, um ihre Karriereziele zu erreichen und den Bedürfnissen der Arbeitgeber gerecht zu werden. Doch wie kann dies gelingen?

Eine Möglichkeit, das Matching zu verbessern, besteht darin, dass Bildungseinrichtungen und Unternehmen eng zusammenarbeiten. Durch den Austausch von Informationen und die enge Abstimmung können Bildungseinrichtungen ihre Weiterbildungsprogramme an die Bedürfnisse der Arbeitgeber anpassen. Dies kann beispielsweise durch regelmäßige Treffen, Workshops oder Kooperationsprojekte geschehen. Durch diese Zusammenarbeit können Bildungseinrichtungen sicherstellen, dass ihre Absolventen über die erforderlichen Fähigkeiten und Kenntnisse verfügen, um den Anforderungen des Arbeitsmarktes gerecht zu werden.

Ein weiterer Ansatz besteht darin, Daten und Analysen zu nutzen, um den Bedarf an bestimmten Fähigkeiten und Qualifikationen zu ermitteln. Unternehmen können beispielsweise ihre Stellenanzeigen und Anforderungsprofile analysieren, um festzustellen, welche Fähigkeiten und Qualifikationen am meisten nachgefragt werden. Diese Informationen können dann an Bildungseinrichtungen weitergegeben werden, um ihre Weiterbildungsprogramme entsprechend anzupassen. Auf diese Weise können Bildungseinrichtungen sicherstellen, dass sie die richtigen Kurse und Schulungen anbieten, um den Bedürfnissen des Arbeitsmarktes gerecht zu werden.

Darüber hinaus können Plattformen oder Online-Marktplätze eine wichtige Rolle beim Matching zwischen Angebot und Nachfrage in der Weiterbildung spielen. Diese Plattformen ermöglichen es Arbeitnehmern, ihre Fähigkeiten und Interessen anzugeben, und Arbeitgeber können gezielt nach passenden Kandidaten suchen. Auf diese Weise können Arbeitnehmer und Arbeitgeber direkt miteinander in Kontakt treten und Weiterbildungsmöglichkeiten besprechen. Plattformen können auch Empfehlungen basierend auf den angegebenen Fähigkeiten und Interessen geben, um das Matching zu erleichtern.

Es ist jedoch wichtig zu beachten, dass das Matching zwischen Angebot und Nachfrage in der Weiterbildung nicht immer perfekt ist. Es kann immer eine gewisse Diskrepanz geben, da sich die Anforderungen des Arbeitsmarktes ständig ändern und es Zeit braucht, um Weiterbildungsprogramme anzupassen. Dennoch ist eine enge Zusammenarbeit zwischen Bildungseinrichtungen, Unternehmen und Plattformen entscheidend, um das Matching zu verbessern und sicherzustellen, dass Arbeitnehmer die richtigen Qualifikationen erwerben, um ihre Karriereziele zu erreichen.

Insgesamt ist das Matching zwischen Angebot und Nachfrage in der Weiterbildung von Arbeitnehmern ein dynamischer Prozess, der eine kontinuierliche Anpassung und Zusammenarbeit erfordert. Durch die enge Zusammenarbeit zwischen Bildungseinrichtungen, Unternehmen und Plattformen können wir sicherstellen, dass Arbeitnehmer die richtigen Fähigkeiten erwirbt.

### 3.5 Wie erfolgt die Qualitätssicherung und -entwicklung von Weiterbildungsangeboten?

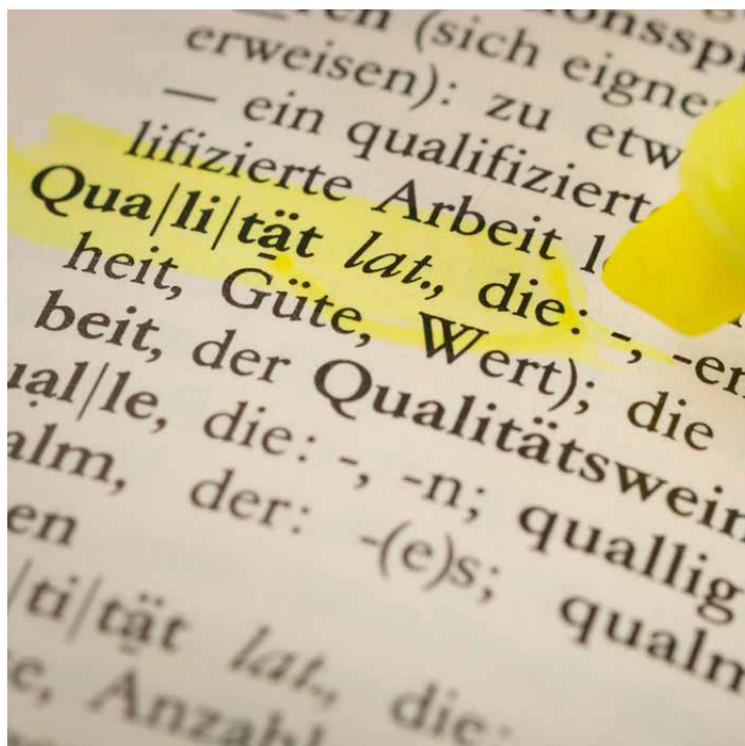
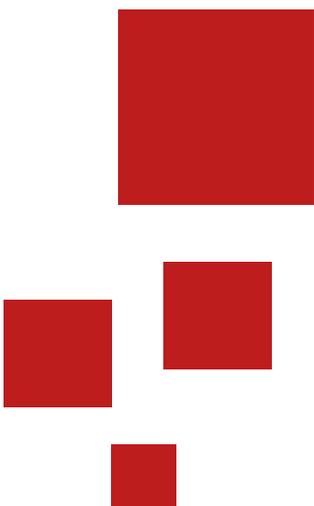
Die Qualitätssicherung und -entwicklung von Weiterbildungsangeboten ist ein entscheidender Faktor, um sicherzustellen, dass Bildungsprogramme den Bedürfnissen der Lernenden gerecht werden und den Anforderungen einer sich ständig verändernden Arbeitswelt entsprechen.

Hierzu gibt es verschiedene Ansätze, wie beispielsweise Akkreditierungen und Zertifizierungen. Bildungsanbieter können ihre Programme akkreditieren lassen, um eine konstante Qualität zu gewährleisten. Dies erfolgt durch unabhängige Akkreditierungsagenturen, welche die Programme auf bestimmte Qualitätsstandards hin überprüfen. Die Zertifizierung nach ISO-Normen ist ein weiterer Ansatz, um Qualität nachzuweisen. Als ein weiteres Beispiel können die Qualitätssiegel des Landes Baden-Württemberg herangezogen werden. Diese wurden speziell für Angebote von wissenschaftlicher Weiterbildung entwickelt, um sie hervorzuheben und um als Orientierungshilfe für Lernende sowie Arbeitgeber zu dienen. Zudem fördern sie Transparenz und schaffen Vertrauen gegenüber dem jeweiligen Bildungsangebot. Ähnliches gilt auch für digitale Weiterbildungsangebote, welche technisch unterstützte Lehr- und Lernszenarien, wie beispielsweise Online-Kurse, anbieten. Diese sollen in Zukunft mit der sogenannten „Digitalisierungsplakette“ ausgezeichnet werden. Zu einer noch besseren Vernetzung zwischen Wissenschaft und Wirtschaft sollen zusätzlich landesweit 25 „Weiterbildungslotsen“ beitragen. Weitere Kontaktinformationen finden Sie am Ende dieses Buches unter dem Reiter „Weiterführende Literatur“.

Zusätzlich zu Akkreditierungen und Zertifizierungen tragen Qualitätsstandards und Leitlinien zur Sicherung der Qualität von Weiterbildungsangeboten bei. Diese Standards können von Bildungseinrichtungen, Branchenverbänden und staatlichen Stellen entwickelt sowie etabliert werden.

Darüber hinaus sind Evaluierungen und das Feedback der Lernenden selbst entscheidend für die Qualitätssicherung und -entwicklung von Weiterbildungsangeboten. Durch Umfragen und Gespräche können Schwachstellen identifiziert und Verbesserungen vorgenommen werden. Ein gutes Beispiel hierfür ist das System der Kurzzeitstudiengänge in Baden-Württemberg, bei dem regelmäßige Evaluationen den Bildungseinrichtungen wichtige Rückmeldungen liefern.

Schließlich ist die Qualitätssicherung und -entwicklung von Weiterbildungsangeboten ein kontinuierlicher Prozess, der die gemeinsame Koordination von Bildungseinrichtungen, Akkreditierungsstellen, Verbänden und staatlichen Stellen erfordert. Nur so kann gewährleistet werden, dass Bildung auf höchstem Niveau stattfindet und angepasst ist an zukünftige Herausforderungen.





## ■ 4. Neue Formen der Qualifizierung und Weiterbildung

### 4.1 Vorstellung innovativer und passgenauer Weiterbildungsformate

In der heutigen Arbeitswelt ist lebenslanges Lernen von großer Bedeutung, um mit den ständig wachsenden Anforderungen Schritt zu halten. Dabei spielen innovative, individuelle sowie passgenaue Weiterbildungsformate eine entscheidende Rolle. In diesem Kapitel werden wir Ihnen aufzeigen, welche Formate der Qualifizierung und Weiterbildung in der Zukunft ein wichtiger Bestandteil sein werden und welche Möglichkeiten es für die diversen und vielfältigen Unternehmen, Organisationsmodelle und Personen gibt.

Die aktuelle Arbeitswelt ist geprägt von einer hohen Dynamik und Veränderungsgeschwindigkeit. Um den Bedürfnissen der Arbeitnehmer und Arbeitgeber gleichzeitig gerecht zu werden, sollten Weiterbildungsformate flexibel und anpassbar sein. Eine Möglichkeit besteht darin, sowohl digitale als auch Präsenz-Formate anzubieten. Digitale Formate ermöglichen es den Teilnehmern, ihre Weiterbildungsinhalte zeit- und ortsunabhängig zu bearbeiten. Dies bietet Flexibilität und bietet den Lernenden die Option, ihr eigenes Lerntempo zu bestimmen. Präsenz-Formate hingegen bieten die Gelegenheit des direkten Austauschs und der Interaktion mit anderen Teilnehmern und Dozenten. Durch die Kombination beider Formate kann eine optimale Lernerfahrung geschaffen werden, dennoch können beide Varianten auch unabhängig voneinander nachhaltig wirksam einsetzbar sein.

Ein weiterer wichtiger Aspekt ist die Berücksichtigung der aktuellen Digitalisierungstrends. Die Digitalisierung hat in den letzten Jahren einen enormen Einfluss auf nahezu alle Lebensbereiche gehabt, auch auf die Weiterbildung. Es ist wichtig, diese Trends in die Weiterbildungsformate zu integrieren, um den Teilnehmern eine zeitgemäße Lernerfahrung zu bieten. Ein Trend ist beispielsweise die Virtual Reality (VR) und Augmented Reality (AR). Durch den Einsatz von VR-Brillen oder AR-Apps können Teilnehmer in virtuelle Welten eintauchen und realitätsnahe Erfahrungen machen. Dies ermöglicht es, komplexe Sachverhalte anschaulich zu vermitteln oder gefährliche Situationen sicher zu trainieren.

Ein weiterer Trend ist die Gamification. Durch den Einsatz von spielerischen Elementen wie Punktesystemen, Ranglisten oder Belohnungen wird das Lernen attraktiver gestaltet. Teilnehmer können ihr Wissen durch Quizze, Rätsel oder Simulationsspiele vertiefen und dabei gleichzeitig Spaß haben. Gamification fördert die Motivation und das Engagement der Teilnehmer und kann somit zu einer effektiveren Weiterbildung beitragen.

Somit lässt sich zusammenfassen, dass innovative und passgenaue Weiterbildungsformate in der heutigen Arbeitswelt von großer Bedeutung sind. Durch die Kombination von digitalen und Präsenz-Formate sowie interaktiven Elementen kann eine optimale Lernerfahrung geschaffen werden. Die Berücksichtigung aktueller Digitalisierungstrends wie Virtual Reality und Gamification ermöglicht es, das Lernen abwechslungsreich und ansprechend zu gestalten.



### E-Learning

E-Learning ist eine moderne Qualifizierungs- und Weiterbildungsmethode, bei der Lerninhalte über digitale Medien vermittelt werden. Es ermöglicht es den Teilnehmern, die Inhalte flexibel und zeitunabhängig zu bearbeiten. Durch den Einsatz von digitalen Plattformen können Lernmaterialien wie Videos, Podcasts, interaktive Übungen oder Online-Foren bereitgestellt werden. Die Teilnehmer können diese Inhalte selbstständig sowie zielorientiert bearbeiten und sich individuell weiterentwickeln. Dies bietet den Vorteil, dass sie ihr eigenes Lerntempo bestimmen können und nicht an feste Unterrichtszeiten gebunden sind. Die flexible Gestaltung der Qualifizierung oder Weiterbildung erleichtert somit die Vereinbarkeit von Beruf und Familie.

Gegenüber den Vorteilen stehen die Nachteile, welche trotz des großen Digitalisierungsaufschwungs nicht unberücksichtigt bleiben sollten. Die fehlende direkte Interaktion mit anderen Teilnehmern und Dozenten kann als negativen Aspekt angesehen werden. Der persönliche Austausch und die Diskussionen können in digitalen Lernumgebungen weniger intensiv sein als in Präsenzveranstaltungen. Dies kann dazu führen, dass Fragen nicht sofort beantwortet werden können oder der soziale Aspekt des Lernens vernachlässigt wird.

Das Lernen ist von technischen Geräten und einer stabilen Internetverbindung abhängig - sind diese Faktoren nicht gegeben, so ist das Lernen beeinträchtigt. Zudem ist nicht zu vergessen, dass das E-Learning eine gewisse Selbstorganisation und Disziplin seitens der Teilnehmer erfordert, da sie eigenständig ihre Lerneinheiten bearbeiten müssen.



### Working out Loud

Working out Loud (WoL) beschreibt eine Methode des informellen Lernens, welche dabei helfen soll, Wissen zielgerichteter und effizienter zu verteilen. Die Möglichkeiten der Vernetzung und Kollaboration zwischen verschiedenen Abteilungen, Teams oder Unternehmen soll dabei ausgenutzt und gegenseitiger Wissenstransfer normalisiert werden. Der Fokus liegt auf der Zusammenarbeit und dem Austausch von Informationen innerhalb eines Netzwerks, Arbeitskreises oder einer Community. Die Personen, welche Mitglied eines WoL-Arbeitskreises sind, dokumentieren dabei ihr eigenes Wissen so exakt wie möglich. Dieses Wissen wird im Anschluss für die anderen beteiligten Personen auf verschiedene Art und Weise zugänglich gemacht und ein Wissensaustausch aktiviert.

Der beschriebene WoL-Arbeitskreis wird auch als WoL Circle bezeichnet und umfasst meist drei bis fünf gleichgesinnte Personen. Grundsätzlich definiert dabei jede teilnehmende Person zu Beginn ein individuelles Ziel, an dessen Erreichung gemeinsam in der Gruppe gearbeitet wird. Damit die Lernziele erreicht werden können, trifft sich der Kreis in der Regel in wöchentlichem Abstand (vor Ort oder digital) über 12 Wochen hinweg.

Mithilfe dieser Lernmethode wird Expertise aufgebaut, das Wissen anderer zu Wertschätzen gelernt, die eigene Komfortzone verlassen und das Verständnis für die Arbeit der anderen wird verbessert, wodurch Wachstum realistisch wird. Durch den regelmäßigen Austausch entstehen neue Kontakte und Beziehungen, die langfristig von großem Nutzen sein können. Mitarbeiter können sich gegenseitig unterstützen, Ideen entwickeln und gemeinsam an Projekten arbeiten. Mithilfe des offenen Austauschs können neue Lösungsansätze gefunden werden und Teilnehmende des WoL-Arbeitskreises haben die Option gemeinsam Herausforderungen kreativ zu meistern und gemeinsam an innovativen Projekten zu arbeiten.

Voraussetzung für einen zielgerichteten WoL-Arbeitskreis ist die Offenheit und Bereitschaft aller Teilnehmenden ihr Wissen mit den anderen zu teilen. Es erfordert daher eine offene Unternehmenskultur und klare Richtlinien, um das Teilen von Wissen zu fördern.

Trotz des einfachen und zielgerichteten Prinzips muss bei der Umsetzung darauf geachtet werden, dass die teilnehmenden Personen nicht mit Wissen überflutet werden. Ebenso muss beachtet werden, dass die Mitarbeiter Zeit investieren müssen, um ihre Erfahrungen zu teilen und sich mit anderen auszutauschen. Dies kann zusätzliche Belastung bedeuten, insbesondere wenn die Arbeitsbelastung bereits hoch ist. Es erfordert also Zeit und Engagement seitens der teilnehmenden Mitarbeiter.



### **Learning Nuggets bzw. Microlearning**

Bei der Qualifizierungs- und Weiterbildungsmaßnahme „Learning Nuggets“ liegt in der Kürze die Würze. Sie wird am meisten im Bereich der Weiterbildung eingesetzt und eher weniger im Bereich der Qualifizierung. Diverse Wissens-Bausteine können in 5 bis 10 Minuten kompakt und fokussiert mittels verschiedener Formate wie bspw. eines Videos, Lernspiels, Textabschnitt sowie eines Quiz erlernt und verinnerlicht werden. Die einzelnen Einheiten müssen als interaktives Modul konzipiert sein, damit die Lernenden aus ihrer Passivität befreit werden. Learning Nuggets ergeben in Summe ein Gesamtbild und sind Teil des E-Learnings, womit sie dem Lernenden ebenfalls die Freiheit geben, Orts- und Zeit-unabhängig sich dieses Wissen anzueignen. Die Teilnehmer können ihr eigenes Lerntempo bestimmen und ihre Weiterbildung individuell gestalten. Aufgrund dieser Eigenschaften können die verschiedenen Einheiten individuell und auf die Unternehmung abgestimmt, eingesetzt werden.

Durch die kurzen und prägnanten Lerneinheiten können sich Teilnehmer besser konzentrieren und das Gelernte leichter behalten. Es ermöglicht zudem eine gezielte Wiederholung und Vertiefung des Stoffes. Darüber hinaus fördert das Microlearning durch die kurzen und abwechslungsreichen Lerneinheiten die Motivation, da das Lernen interessant und spannend bleibt. Zudem können Gamification-Elemente wie Punktesysteme oder Belohnungen integriert werden, um die Motivation weiter zu steigern.

Die Aktualität der Inhalte ist ein weiterer Punkt, welcher nicht außer Acht gelassen werden sollte. In Bereichen, welche sich das Wissen schnell ändert, können durch kurze Lerneinheiten neue Informationen zeitsparend und einfach vermittelt bzw. eingebaut werden.

Bei der aktiven Anwendung dieser Methode muss darauf geachtet werden, dass Learning Nuggets nicht als alleinige Lösung von Qualifizierung und Weiterbildung angesehen wird. Die isolierte Verwendung kann nämlich nicht garantieren, dass das Wissen vollumfänglich vom Lernenden abgespeichert wurde oder eine nachhaltige Verhaltensänderung stattfindet. Die Auswahl der Learning Nuggets sollte daher bewusst getroffen und auf die anderen Schulungsmethoden abgestimmt werden.



### **Metaverse/ VR und AR als Unterstützung**

Metaverse, auch bekannt als Virtual Reality (VR) und Augmented Reality (AR), hat in den letzten Jahren zunehmend an Bedeutung gewonnen und bietet auch im Bereich der Qualifizierung und Weiterbildung vielfältige Möglichkeiten.

Metaverse beschreibt interaktive, kollaborative, menschenzentrierte und räumliche Welten, in welcher Menschen miteinander interagieren können. VR ermöglicht es den Nutzern, vollständig in eine künstliche Umgebung einzutauchen, während AR digitale Inhalte in der realen Welt erlebbar macht. Beide Technologien bieten ein immersives Erlebnis und eröffnen neue Möglichkeiten für die Qualifizierung und Weiterbildung von Arbeits- und Fachkräften.

Lerninhalte können in digitalen Lernwelten individuell dargestellt und interaktiv gestaltet werden, sodass eine zielgruppengerechte Förderung skaliert werden kann. Durch die Nutzung der verschiedenen Möglichkeiten kann das Lernen tiefgehender und effizienter in den Arbeitsalltag integriert werden. Mithilfe der virtuellen Umgebung können gefährliche Situationen sicher trainiert oder komplexe Maschinen bedient werden. Dies ermöglicht ein effektives Lernen ohne Risiken. Darüber hinaus können über große Distanzen hinweg, neue Mitarbeiter angelernt, weltweit am selben 3D-Modell gearbeitet oder Arbeitsanleitungen direkt an der Maschine abgebildet werden. Durch die Integration von Avataren und virtuellen Räumen wird das Lernen interaktiver und erlebnisorientierter.

Die Nutzer können durch den Einsatz von VR-Brillen oder AR-Apps realitätsnahe Erfahrungen machen und komplexe Sachverhalte anschaulich vermittelt bekommen. Die Lernenden können verschiedene Situationen durchspielen und ihre Reaktion testen. Bei der Entwicklung von Soft Skills wie bspw. Kommunikation, Teamarbeit oder Konfliktlösung kann dies von besonderem Vorteil sein.

Die virtuellen Welten bieten ebenfalls die Möglichkeit des standortunabhängigen Lernens und geben die notwendige Flexibilität.

Dennoch ist VR und AR, wie die anderen digitalen Qualifizierungs- und Weiterbildungsformate, auch von einer stabilen Internetverbindung und dem Vorhandensein von technischen Geräten abhängig. Zudem erfordert das Metaverse eine gewisse Einarbeitungszeit und Schulung der Mitarbeiter, um die Technologie effektiv nutzen zu können.

Ferner ist die Integration der Technologie in den Arbeitsprozess zu berücksichtigen. Dieser sollte nahtlos erfolgen und erfordert möglicherweise Investitionen in entsprechende Hardware und Software sowie Schulungen für die Mitarbeiter. Durch eine sorgfältige Planung und Umsetzung können sie jedoch das volle Potenzial des Metaverse für ihre Qualifizierungs- und Weiterbildungsmaßnahmen ausschöpfen.



### **Gamification**

Spielerisch lernen wir schon im Kindesalter – wieso nicht auch als Erwachsener? Den natürlichen Spieltrieb des Menschen kann in der Erwachsenenbildung gleichwohl eingesetzt werden, wie wir es auch bei unseren Kindern machen. Gamification ist eine Methode, bei der spielerische Elemente in den Lernprozess integriert werden, um die Motivation und das Engagement der Teilnehmer zu steigern. Im Einsatzbereich der Qualifizierung und Weiterbildung bietet Gamification vielfältige Möglichkeiten.

Spielerische Elemente wie Punktesysteme, Ranglisten, Abzeichen oder Belohnungen werden in den Lernprozess integriert. Dies soll die Lernenden motivieren, sich aktiv mit den Lerninhalten auseinanderzusetzen und ihr Wissen zu erweitern.

Dem Nutzer werden dabei unterbewusste Lerninhalte vermittelt. Mithilfe dieser Lernmethode können in den verschiedenen Arbeits- und Interessensbereichen individuelle und passgenaue Angebote zusammengestellt werden – die Themenvielfalt kennt dabei keine Grenzen. Häufig eingesetzte Spiele sind Quizze oder Lernreisen, welche den Lernenden durch die direkte Rückmeldung der Richtigkeit seiner Antwort ein Erfolgserlebnis gibt und diesen motiviert. Ebenso kann die Gamification im Bereich der Sprachförderung eingesetzt werden.

Bei der Gamification spielt der Inhalt und die Repräsentation dessen eine absolut entscheidende Rolle. Dieser sollte stets auf dem aktuellen Stand sein und mit neuen Impulsen in regelmäßigen Abständen aktualisiert werden. Künstliche Intelligenz kann bei der Erstellung der Inhalte eine Unterstützung darstellen. Beispielsweise können durch KI bei einer Quizz-Lern-App die verschiedenen Fragestellungen generiert werden.

Einzelne Gamification-Tools besitzen mittlerweile sogar die Möglichkeit, aus den beantworteten Fragen der Lernenden die Schwachstellen dieser zu erkennen und dadurch den weiteren Lernverlauf zu beeinflussen. Somit werden die Schwachstellen des Lernenden explizit gefördert und bis zu dem Erreichen des Lernziels wiederholt durch sogenannte Lernschleifen.

Ein großer Vorteil von Gamification ist die Steigerung der Motivation und des Engagements der Teilnehmer. Durch den Einsatz der spielerischen Elemente wird das Lernen unterhaltsamer und ansprechender gestaltet. Die Teilnehmer haben Spaß am Lernen und sind motiviert, ihre Leistung zu verbessern, um Belohnungen zu erhalten oder in der Rangliste aufzusteigen. Darüber hinaus werden durch Ranglisten und Challenges die Lernenden untereinander konkurrieren und sich gegenseitig herausfordern. Der Ehrgeiz und die Beteiligung können dadurch gesteigert werden.

Bei der Gamification von Inhalten muss darauf geachtet werden, dass die spielerischen Elemente nicht zu dominant und die Lerninhalte nicht vernachlässigt werden. Das ausgewogene Verhältnis zwischen Spiel und Lernen muss identifiziert werden. Ferner benötigt es für die Integration möglicherweise Investitionen in entsprechende Technologien oder Plattformen sowie Schulungen für Mitarbeiter.



### **Mentoring aus dem Betrieb**

Eine weitere Möglichkeit, die Weiterbildung von Mitarbeitern voranzutreiben, bietet das Mentoring im Unternehmen. Dabei handelt es sich nicht um eine rein digitale Möglichkeit, sondern Präsenztreffen können stattfinden. Die Begrifflichkeit „Mentoring“ besitzt in ihrer Ursprünglichkeit zwei Anwendungsbereiche: zum einen bei der Einstellung eines neuen Mitarbeiters im Rahmen des Onboarding Prozesses und zum anderen bei der Förderung einer Nachwuchskraft, also der beruflichen Weiterbildung. Wir werden uns aufgrund unseres Schwerpunktes der Qualifizierung und Weiterbildung von bestehenden Kräften auf den zweiten Anwendungsbereich und damit der Förderung von Nachwuchskräften durch Mentoring im Folgenden fokussieren.

Ziel des Mentoring ist es, den lernenden Personen eine Person (erfahrener Mitarbeiter = Mentor) aus dem Unternehmen zur Seite zu stellen, welcher wie eine Art Pate fungiert. Die Entwicklung des Mentees steht im Vordergrund und der Mentor unterstützt den Mentee dabei seine Fähigkeiten zu entwickeln, Potenziale zu entfalten und berufliche Ziele zu erreichen, um somit die Leistungsfähigkeit im Unternehmen zu steigern. Bei Lösungssuche, beruflichen Herausforderungen oder internen Fragen steht der Mentor ebenfalls zur Seite. Mithilfe von regelmäßigen Gesprächen, Feedback, Wissensaustausch oder praktischen Übungen kann dies erfolgen. Das Mentoring stellt eine individuelle Betreuung dar, welche maßgeschneiderte Lösungen bietet. Durch den persönlichen Kontakt entstehen Vertrauen und eine offene Kommunikation. Der Mentor teilt sein Fachwissen, seine Erfahrungen und sein Netzwerk auf direktem Wege mit seinem Mentee. Diese wertvollen Einblicke sind ein klares Alleinstellungsmerkmal der Möglichkeiten von Aus- und Weiterbildung.

Die Qualität des Mentorings ist abhängig von der Qualität des Mentors, nicht jeder gute Mitarbeiter ist gleichzeitig ein guter Mentor. Der Mitarbeiter sollte geeignete Fähigkeiten und entsprechende Arbeitserfahrung aufweisen, damit keine Nachteile für den Mentee entstehen können.

Ein weiterer Aspekt ist die Integration des Mentorings in den Arbeitsalltag. Unternehmen müssen sicherstellen, dass genügend Zeitressourcen für das Mentoring zur Verfügung stehen und dass sowohl der Mentor als auch der Mentee die Möglichkeit haben, sich regelmäßig zu treffen und auszutauschen. Dies erfordert möglicherweise eine Anpassung der Arbeitsabläufe und eine klare Kommunikation zwischen den Beteiligten.

Es gibt verschiedene Möglichkeiten, das Mentoring im Unternehmen zu integrieren. Dies kann durch formelle Mentoring-Programme erfolgen, bei denen Mentoren und Mentees gezielt zusammengebracht werden. Es können aber auch informelle Mentoring-Beziehungen entstehen, bei denen sich Mitarbeiter spontan gegenseitig unterstützen.



### **Peer-to-Peer-Learning bzw. Peer-Education**

Diese Art des Lernens beschreibt ein kollaboratives Lernmodell, welches vorsieht das Mitarbeiter voneinander lernen und sich dadurch gegenseitig ausbilden. Es bricht dadurch die klassische Lehrender-Lernender-Konstellation und fordert die Personen dazu auf sich eigenverantwortlich und engagiert in die Rolle des Wissensgeber hineinzuversetzen und diese im nächsten Moment wieder zu verlassen. Dies kann in verschiedenen Formen stattfinden, wie zum Beispiel in Gruppendiskussionen, Mentoring-Programmen oder Lernpartnerschaften.

Das Peer-to-Peer-Learning erzielt den besten Erfolg, wenn die Beteiligten gleichermaßen Verantwortung für den Lernerfolg übernehmen. Diese Lernform fördert neben dem fachlich übermittelten Wissen auch die Flexibilität, Agilität, Kreativität, Sozial- und interkulturelle Kompetenz sowie das lebenslange Lernen. Jeder Lernende bringt seine eigenen Erfahrungen und Perspektiven ein, was zu einer breiten Palette von Ideen und Lösungsansätzen führt.

Neben dem wesentlichen Faktor dem Lernen wird das Netzwerk der Teilnehmenden gestärkt. Durch den regelmäßigen Austausch entstehen neue Kontakte und Beziehungen, welche langfristig von großem Nutzen sein können.

Darüber hinaus ist es für die Organisation kostengünstig und bereichsübergreifend einsetzbar. Ebenso werden die interne Kommunikation und Vernetzung unter Kollegen verstärkt. In der aktiven Umsetzung muss darauf geachtet werden, dass eine sichere Lernumgebung – frei von Vorgesetzten – geschaffen, ein fester Ansprechpartner im Unternehmen ernannt und sich auf realitätsnahe Situationen konzentriert wird. Außerdem sollten alle Teilnehmenden offen für einen Wissensaustausch sein und die zuvor festgelegten Richtlinien zum Teilen von Wissen einhalten.



### **Coaching in Unternehmen**

Die Förderung von Selbstreflexion und Selbstwahrnehmung sowie die Erreichung von individuellen Zielen steht beim Coaching im Vordergrund. Neben den beruflichen Herausforderungen stehen darüber hinaus die individuellen Probleme, Ziele sowie die Reflektion der eigenen Verhaltensweisen im Fokus. Der Coachingansatz ist auch für Menschen geeignet, die sich beruflich Neu-, Wieder- oder umorientieren wollen oder müssen.

Der Mitarbeiter wird dazu angeregt, über seine eigenen Stärken, Schwächen und Entwicklungsbereiche nachzudenken. Durch diese Selbstreflexion kann er sein eigenes Verhalten besser verstehen und gezielt daran arbeiten. Der Coach begleitet den Mitarbeiter und hilft ihm neue Fähigkeiten oder vorhandene Fähigkeiten weiterzuentwickeln. Coaching ist ein Prozess, der mit der Auftragsklärung beginnt, zeitlich begrenzt ist und auf die Ziele und Bedürfnisse des Coachees zugeschnitten ist. Dabei ist der Coach wertfrei und offen dem Coachee gegenüber und regt diesen zur Lösungsfindung und zu Handlungsalternativen an. Im Coaching stehen meistens berufliche oder persönliche Anliegen im Vordergrund, die eine Leistungsentfaltung zum Ziel haben.

Das Unternehmen selbst ist gefordert, das Coaching in seine Organisation so einzubinden, dass auf der einen Seite Coach und Coachee vertrauensvoll miteinander arbeiten können und auf der anderen Seite die Bedarfe des Unternehmens berücksichtigt und die Effektivität ausgewertet werden kann. Während des Coachingprozesses und danach kann der Mitarbeiter sein Wissen und seine Fähigkeiten direkt im Arbeitsumfeld anwenden und so seine Leistungsfähigkeit steigern. Ähnlich wie beim Mentoring ist aber auch beim Coaching auf die Qualität zu achten. Von dieser ist die Wirksamkeit des Coachings abhängig.



### **Weiterbildungsmöglichkeiten der Agenturen für Arbeit**

Die Bundesagenturen für Arbeit bzw. der Arbeitgeberservice bietet ebenfalls diverse Weiterbildungsmöglichkeiten an. In der Region Heilbronn-Franken stehen Ihnen die Arbeitsagenturen Heilbronn, Schwäbisch Hall und Tauberbischofsheim bei jeglichen Fragestellungen zur Seite.

*Im Folgenden erhalten Sie einen Auszug der Leistungen:*

**Berufsberatung:** Die Agentur für Arbeit bietet individuelle Beratungsgespräche an, um Arbeitsuchende bei der Identifizierung von Weiterbildungsmöglichkeiten zu unterstützen. Sie helfen dabei, die passenden Qualifizierungsmaßnahmen zu finden, die den Bedürfnissen und Zielen der einzelnen Personen entsprechen.

**Förderprogramme:** Die Agentur für Arbeit bietet verschiedene Förderprogramme an, um die Kosten für Weiterbildungen zu decken. Dies kann beispielsweise durch Bildungsgutscheine oder finanzielle Unterstützung erfolgen.

Diverse weitere Möglichkeiten im Bereich der Teilqualifizierung, Umschulung oder der Vorbereitung einer Externenprüfung können in Anspruch genommen und abhängig von den unternehmensinternen Gegebenheiten zusätzlich gefördert werden. Beachtet werden bei all diesen Angeboten vor allem die Lebensumstände der lernenden Personen, also ob ein Lebensunterhalt abgesichert sein muss und ob eine Betreuungsthematik vorliegt. Bei Sprachbarrieren von Migranten können entsprechende Möglichkeiten zur Sprachförderung angeboten werden.

Bei den Möglichkeiten der Qualifizierung und Weiterbildung von Arbeitnehmern oder Arbeitssuchenden ist es wichtig zu beachten, dass die Weiterbildungsmöglichkeiten der Agentur für Arbeit in Heilbronn, Schwäbisch Hall und Tauberbischofsheim individuell auf die Bedürfnisse der Personen zugeschnitten sind. Jeder Fall wird einzeln betrachtet und entsprechende Maßnahmen werden gemeinsam mit den Betroffenen entwickelt.

Weitere Kontaktinformationen finden Sie am Ende dieses Buches unter dem Reiter „Weiterführende Kontakte“ – wenden Sie sich gerne an Ihren regionalen Ansprechpartner der Bundesagentur für Arbeit.



### **Möglichkeit im Bereich der Quereinsteiger**

Quereinsteiger stellen bei dem aktuellen Fachkräftemangel eine Möglichkeit dar, um diesen zu bewältigen. Quereinsteigende sind Personen, welche in einem bestimmten Berufsfeld arbeiten möchten, jedoch keine formale Ausbildung oder Erfahrung in diesem Bereich haben. Durch gezielte Qualifizierungs- und Weiterbildungsmaßnahmen können sie die erforderlichen Fähigkeiten und Kenntnisse erwerben, um in ihrem gewünschten Berufsfeld erfolgreich zu sein.

Eine Möglichkeit der Qualifizierung stellt eine Intensiv-Schulung über einen Zeitraum von 12 Wochen dar, welcher diverse Inhalte vermittelt und sowohl vor Ort, online als auch in Eigenverantwortung durchgeführt werden kann. Wenn Mitarbeiter in der Firma vorhanden sind, welche eine Umschulung anstreben, so können diese gemeinsam mit den Quereinsteigenden diese Schulungszeit durchführen. Dadurch erlangen die „Neuen“ erstes praxisnahes Wissen aus dem Betrieb und die Integration dieser wird im weiteren Verlauf besser gelingen. Durch dieses Zusammenspiel kann eine Win-Win Situation für das Unternehmen entstehen: Während der Qualifizierung von Quereinsteigern werden die internen Mitarbeiter umgeschult und das Wissen aus dem Betrieb eingebracht.

Weitere Möglichkeiten stellen Weiterbildungen, Praktika, Mentoring-Programme, ein On-the-Job-Training oder eine klassische Umschulung dar. Durch die Qualifizierung von Quereinsteigenden wird das Angebot an Fachkräften erweitert. Unternehmen können so ihren Bedarf an qualifizierten Mitarbeitern decken und den Fachkräftemangel reduzieren. Darüber hinaus bringen diese Personen oft frische Ideen und neue Perspektiven in ein Unternehmen ein. Sie können zur Innovation beitragen und neue Lösungsansätze für bestehende Herausforderungen bieten. Es ist wichtig zu beachten, dass die Qualifizierung von Quereinsteigenden Zeit, Ressourcen und Engagement erfordert. Unternehmen sollten daher bereit sein, in die Aus- und Weiterbildung dieser Mitarbeiter zu investieren. Eine gute Integration der Quereinsteigenden in das Unternehmen sowie eine klare Karriereentwicklungsperspektive können dazu beitragen, dass sie langfristig im Unternehmen bleiben und ihr volles Potenzial entfalten können.



## ■ 5. Implementierung von Qualifizierungs- und Weiterbildungsmaßnahmen im Unternehmen

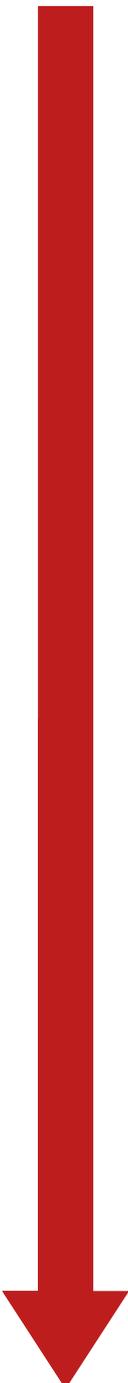
### 5.1 Leitfaden für eine zielführende Etablierung und Implementierung von Weiterbildungsmaßnahmen in der eigenen Organisation

Die kontinuierliche Weiterbildung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ist ein entscheidender Faktor für den Erfolg einer Organisation. In einer sich stetig wandelnden Arbeitswelt ist es unerlässlich, dass Unternehmen ihre Angestellten mit den neuesten Kenntnissen und Fähigkeiten ausstatten, um wettbewerbsfähig zu bleiben. Die Etablierung und Implementierung von Weiterbildungsmaßnahmen in der eigenen Organisation sind daher von großer Bedeutung.

Dieser Leitfaden soll Ihnen dabei helfen, einen strukturierten Ansatz zur Einführung von Weiterbildungsmaßnahmen in Ihrem Unternehmen zu entwickeln. Wir werden verschiedene Aspekte beleuchten, angefangen bei der Bedarfsanalyse über die Auswahl geeigneter Schulungsformate bis hin zur Evaluierung des Erfolgs der Maßnahmen. Unabhängig davon, ob Sie Ihre vorhandenen Fähigkeiten ausbauen, in eine neue Karriere eintreten oder sich auf dem neusten Stand der Technologie halten möchten – dieser Leitfaden wird Ihnen wertvolle Einblicke und Empfehlungen bieten.

Es ist wichtig zu betonen, dass die Implementierung von Weiterbildungsmaßnahmen kein einmaliger Prozess ist, sondern ein fortlaufender. Nur durch eine kontinuierliche Investition in die Entwicklung der Mitarbeiter können Sie sicherstellen, dass Ihr Unternehmen langfristig erfolgreich bleibt.

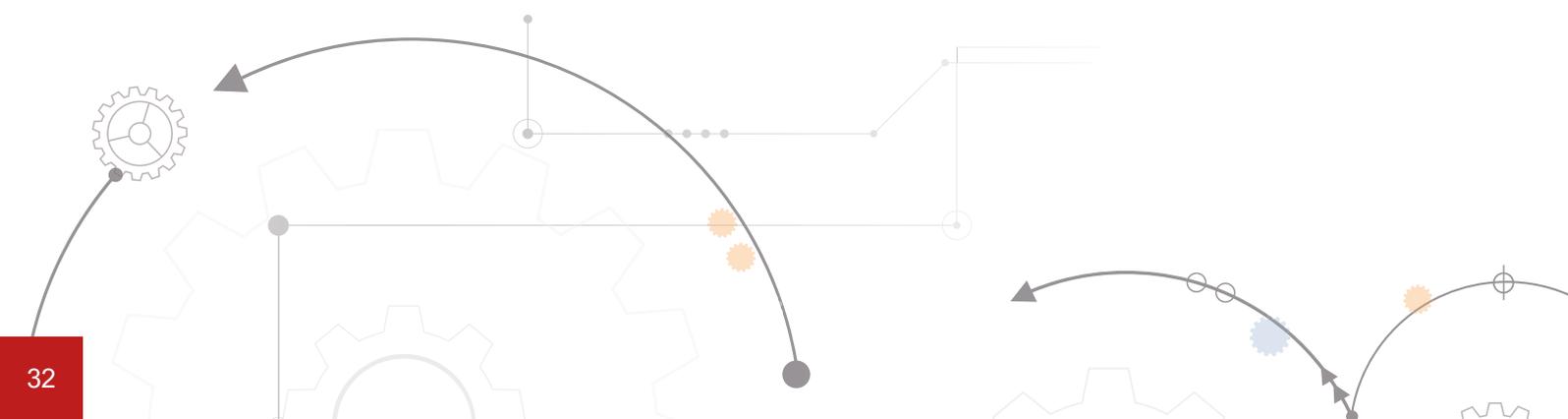
Wir hoffen, dass dieser Leitfaden Ihnen wertvolle Informationen und praktische Tipps bietet, um die Etablierung und Implementierung von Weiterbildungsmaßnahmen in Ihrer eigenen Organisation erfolgreich umzusetzen. Lassen Sie uns gemeinsam den Weg zu einer zukunftsorientierten und lernenden Organisation beschreiten!



Positionierung des Unternehmens in der Zukunft	Fragestellung in der Führungsetage: Wie soll in Zukunft das Geld verdient werden? Wo möchte sich das Unternehmen in Zukunft positionieren?
Analyse der Mitarbeiter	Analyse der Angestellten hinsichtlich Generationenstruktur
Identifikation Beschäftigungsverhältnisse	Differenzieren und Identifizieren Sie die diversen Beschäftigungsverhältnisse Ihrer Organisation
Definition der Kenntnisse und Future Skills	Ermitteln Sie die benötigten Hard- und Soft Skills, welche es für die jeweiligen Beschäftigungen benötigt
Identifikation der Gap	Welche Lücke bildet sich zwischen dem, was die Beschäftigung für Skills benötigt, und dem was der aktuell darin beschäftigte Mitarbeiter vorweisen kann?
Ableitung des Bedarfs	Leiten Sie von den identifizierten Kenntnissen und bestehenden Lücken den Bedarf je Mitarbeiter bzw. Beschäftigung ab
Prüfen von internen und externen Fördermöglichkeiten	Setzen Sie sich mit externen Fachkräften auseinander, welche Ihnen im Bereich der Qualifizierung und Weiterbildung weiterhelfen können. (sehen Sie hierzu auch im Anhang die Auswahl bei „weiterführende Kontakte“ an)
Interne Verantwortlichkeiten festlegen	Wählen Sie eine oder mehr interne Personen aus, welche die Qualifizierung und Weiterbildung hauptverantwortlich als Aufgabengebiet übernimmt. Diese Person muss nicht zwingend in der HR-Abteilung angesiedelt sein
Erstellung individueller Lernpfade für Mitarbeitende oder Positionen	Ausarbeitung individueller und passgenauer Lernpfade für einzelne Mitarbeitende und Positionen
Lernmanagementsystem einführen – mit externer Hilfe	Mithilfe externer Dienstleister kann ein Lernmanagementsystem eingeführt werden. Dadurch werden die Mitarbeitende bei ihren Fortschritten unterstützt*
Relevanz von Weiterbildung in Unternehmenskultur implementieren	Mitarbeitende für Relevanz der Qualifizierung und Weiterbildung sensibilisieren und fest in die Unternehmenskultur verankern. (Sehen Sie dazu auch unsere anderen Handbücher)



Gespräche mit Mitarbeitenden führen	Gehen Sie mit den Mitarbeitenden auf den diversen Positionen ins Gespräch, klären Sie sie über die Lücke und die möglichen Qualifizierungs- und Weiterbildungsmöglichkeiten auf
Individuelle Angebote an Mitarbeiter herantragen	Auf Grundlage des Gesprächs wird gemeinsam in Absprache mit dem Mitarbeiter ein individuelles Förderangebot zusammengestellt
Evtl. „Lernbuddy“ identifizieren und definieren	Jeder Mitarbeiter, welcher aktiv Fort- und Weiterbildung betreibt, bekommt einen sog. „Lernbuddy“ – also einen weiteren Mitarbeiter – an die Seite gestellt. Gemeinsam können sie Lernfortschritte teilen und sich gegenseitig helfen. Die Auswahl des Lernbuddys erfolgt in Absprache mit den Mitarbeitenden
Passendes Förderangebot mit Coaching in Anspruch nehmen	Die Qualifizierungs- und Weiterbildungsmöglichkeit wird aktiv genutzt und durch Coaching kann an der passenden Stelle evtl. zusätzlich begleitet werden
Jeweilige Vor- und Nachbereitung gemeinsam mit dem Mitarbeiter	Gemeinsam mit dem Mitarbeiter wird aktive Vor- und Nachbereitung zu seiner Weiterbildungsmaßnahme betrieben. Jobrelevante Inhalte nochmals aufbereitet und in die Praxis implementiert
Darauffolgende individuelle Qualifizierungen und Weiterbildungen definieren	Nach Abschluss können darauffolgende Aus- und Weiterbildungsangebote definiert und durchgeführt werden
Abteilungsinterne Train-the-Trainer Maßnahme	Der Mitarbeiter kann aktiv in der eigenen Abteilung (in Absprache) Prozesse optimieren/Anpassen und den Kollegen das erlernte Wissen übermitteln. Ganz nach dem Prinzip: Learning by doing
Lernmanagementsystem durch Verantwortlichkeit überprüfen	Überprüfung des Lernfortschritts der Mitarbeitenden durch die verantwortliche Person
Abschlussgespräch mit Mitarbeiter führen	Wenn die Qualifizierungs- und Weiterbildungsmaßnahme bis auf weiteres abgeschlossen ist, kann durch die verantwortliche Person im Unternehmen mit zeitlichem Abstand nochmals ein Abschlussgespräch mit dem Mitarbeiter geführt werden. Hier können weitere Maßnahmen identifiziert oder das weitere Vorgehen im Unternehmen besprochen werden
Prozess aktiv im Unternehmen durchführen und wiederholen	All die aufgelisteten Schritte können aktiv im Unternehmen mit den diversen Mitarbeitenden und Positionen wiederholt und durchgeführt werden



\*Neben dem Besuchen und in Anspruch nehmen verschiedener Qualifizierungs- und Weiterbildungsformate ist das Einführen eines Lernmanagementsystems (kurz LMS) ebenfalls sowohl für die Mitarbeiter als auch für die Geschäftsführung von Vorteil. Das LMS bzw. der Lehrende kann den Mitarbeitern über die browserbasierte Lernumgebung individuelle und passgenaue Lernmaterialien bereitstellen. Darüber hinaus können die einzelnen Lernvorgänge organisiert werden. Der Mitarbeiter hat dadurch die Möglichkeit die Inhalte in seinem eigenen Tempo abzuarbeiten. Die Führungskraft hat parallel dazu die Gelegenheit, den Lernfortschritt zu verfolgen und/oder zu überprüfen. Sofern einzelne Module bearbeitet wurden, können in Absprache mit dem Lernenden die verschiedenen darauf aufbauenden Bausteine ausgewählt werden. Es entwickeln sich individuelle und personalisierte Lernpfade. Zwischen dem Lehrenden und Lernenden können Fragen und weitere Unklarheiten durch Chats und Foren beseitigt werden. Abhängig von der organisatorischen Aufstellung des Unternehmens und den zu lehrenden Inhalten können Mischformate (online und/ oder offline) stattfinden, diese können sich entsprechend ergänzen.

Ein solches System kann je nach Unternehmensgröße und -organisation selbst entwickelt werden, oder von diversen Dienstleistern als Plattform bezogen werden.

Wichtig ist, dass Sie bei der Einführung zielgerichteter Weiterbildungsmaßnahmen die Individualität Ihrer Organisation berücksichtigen. Die oben niedergeschriebene Abfolge bildet lediglich ein Beispiel und kann auf Ihre Unternehmung und Mitarbeiter angepasst werden. Die elementaren Kernpunkte wie bspw. die Analyse Ihrer Mitarbeiterstruktur, das Prüfen der diversen Fördermöglichkeiten, das Aufstellen eines individuellen Lernpfades und auch das Messen bzw. Nachbereiten dieser Weiterbildungsreise sollte dennoch immer in irgendeiner Art und Weise vorhanden sein. Die diversen Ansichten auf Ihre Bedarfe und Möglichkeiten geben Ihnen die Option Ihre Mitarbeiter passgenau und individuell Aus- und Weiterbilden zu können.

## 5.2 Anwendungsbeispiele neuer Qualifizierungs- und Weiterbildungsformate im Unternehmen

Im Folgenden werden wir Ihnen zwei praktische Anwendungsbeispiele von neuen Qualifizierungs- und Weiterbildungsformaten in Unternehmen vorstellen. Hierbei handelt es sich um reale Beispiele von kleinen und mittleren Unternehmen (KMU) aus der Region Heilbronn-Franken, welche in den Bereichen Elektrotechnik und dem Direktvertrieb von Werkstattbedarf, Montage- sowie Befestigungsartikel tätig sind. Aufgrund des Datenschutzes wurden die Namen der Firmen anonymisiert und bewusst nicht veröffentlicht. Bei weiteren Fragen hierzu können Sie sich gerne jederzeit direkt an den Herausgeber des Handbuchs wenden.



### Anwendungsbeispiel 1: KMU im Bereich Elektrotechnik

Für eine kontinuierliche Weiterbildung der Belegschaft hat dieses Unternehmen aus dem Bereich der Elektrotechnik eine interne Lernplattform, auch LMS (engl. „Learning Management System“) genannt, etabliert. Ursprünglich wurden diese cloudbasierten Systeme zur Benutzung in Universitäten (z.B. Ilias oder Moodle) eingesetzt. Mittlerweile werden sie auch in Unternehmen als interne, digitale Plattform angewendet, um die eigenen Mitarbeiter fortzubilden.

Hierbei können Kurse oder Trainingseinheiten in verschiedenen Formaten, wie Präsentationen, interaktive Module oder Videos, von einem Trainer hochgeladen werden. Die Lernenden sehen die ihnen zugeordneten Kurse in einer Übersicht und können diese selbstständig buchen und bearbeiten. Bestimmte Kurse setzen auch das Bestehen eines Vortests voraus. Um den eigenen Fortschritt kontrollieren zu können, gibt es abrufbare Berichte. Zusätzlich wurde die gesamte Lernplattform nach dem Gamification-Prinzip entwickelt, um die Motivation sowie Freude am Lernen zu steigern. So gibt es beispielsweise Punkte für Lernaktivitäten, die es ebenfalls ermöglichen sich mit anderen Lernenden zu messen bzw. zu vergleichen und in einem Ranglisten-System aufzusteigen.

Laut eigenen Aussagen des Unternehmens wird das LMS verwendet, um der Belegschaft ein umfangreiches Kursangebot zu jederzeit und überall zur Verfügung zu stellen. Das Lernen soll bequem über den Browser oder einer Mobilen App ermöglicht werden, um den Mitarbeitern eine möglichst große Flexibilität hinsichtlich ihrer Fort- und Weiterbildung zu ermöglichen. Zudem sollen dadurch Zertifikate erlangt werden können, welche sich wiederum positiv auf die berufliche Karriere und den Lohn auswirken. Schließlich dient das System auch dazu, um möglichst viel Freude und Spaß an einer kontinuierlichen Weiterbildung zu

schaffen und um die Motivation hierfür zu steigern. Entsprechende Aussagen der Mitarbeiter bestätigen die positiven Lerneffekte dieser cloudbasierten Lernplattform.

Zusätzlich zu den LMS-Kursen wird den Mitarbeitern dieses Elektrotechnik-Unternehmens auch ein kostenloses Persönlichkeitstraining mit Hilfe externer Coaches angeboten, um die eigene Person zu stärken und um sich selbst privat sowie beruflich vollkommen entfalten zu können.

Ziel dieser beiden Ansätze ist es eine holistische Förderung der Mitarbeiter zu unterstützen, welche nicht nur die rein wissensbasierten Fähigkeiten steigern sollen, sondern auch die persönliche Entwicklung und Stärkung vorantreiben.



## Anwendungsbeispiel 2: KMU im Bereich des Direktvertriebs von Werkstattbedarf, Montage- und Befestigungsartikel

Dieses Unternehmen hat mit den eigenen Mitarbeitern eine sogenannten Teilqualifizierung über den Arbeitgeber-Service der Bundesagentur für Arbeit Heilbronn fördern lassen. Aufgrund der Flexibilität der zertifizierten Bildungsträger konnten die Kurszeiten an die jeweiligen Arbeitszeitmodelle der Mitarbeiter des Unternehmens individuell angepasst werden. Dieser Lösungsansatz wurde nicht nur von der Belegschaft äußerst positiv wahrgenommen, sondern hat auch zu einer Steigerung der erfolgreich abgeschlossenen Qualifizierungen beigetragen.

Neben dem Weiterbildungsangebot für die Mitarbeiter wurde über den Arbeitgeber-Service der Bundesagentur für Arbeit Heilbronn auch eine 52-wöchige Führungskräfteausbildung gefördert. Hierbei wurde ein umfangreiches Wissensspektrum vermittelt, um die internen als auch externen Kommunikationskompetenzen von Führungspersonal im Unternehmen weiterzuentwickeln. Ziel davon war es den Betroffenen gewisse Fähigkeiten, Ansätze sowie Maßnahmen zu vermitteln, um die Mitarbeiterbindung im eigenen Unternehmen zu stärken und um die Gewinnung neuer Mitarbeiter zu verbessern.

Insgesamt konnte dieses Unternehmen aufgrund der kostenlosen Fördermöglichkeiten von der Bundesagentur für Arbeit die gesamte Belegschaft flexibel und individuell weiterbilden, um langfristig gestärkt sowie wettbewerbsfähig zu bleiben.

## 5.3 Mehrwert für Unternehmen

Im Allgemeinen können die diversen Angebote zur Qualifizierung und Weiterbildung der eigenen Belegschaft für Unternehmen einen Mehrwert in den verschiedenen Bereichen schaffen.

Was auf der Hand liegt: Durch gezielte Schulungen und Weiterbildungen können Mitarbeiter ihre Fähigkeiten und Kenntnisse verbessern, was zu einer höheren Produktivität und Effizienz führt. Gut qualifizierte Mitarbeiter sind in der Lage, ihre Aufgaben besser zu bewältigen und innovative Lösungen zu finden. – Das Unternehmen profitiert von einer verbesserten Mitarbeiterleistung Unternehmen, welche in die Weiterbildung ihrer Mitarbeiter investieren, können sich einen Wettbewerbsvorteil verschaffen. Gut geschulte Mitarbeiter sind in der Lage, den sich ständig ändernden Anforderungen des Marktes gerecht zu werden und innovative Ideen einzubringen. Dies kann dazu beitragen, dass das Unternehmen sich von der Konkurrenz abhebt.

Darüber hinaus ist die Möglichkeit zur Weiterbildung ein wichtiger Faktor für die Mitarbeiterbindung. Wenn Unternehmen ihren Mitarbeitern Entwicklungsmöglichkeiten bieten, fühlen sie sich wertgeschätzt und motiviert, im Unternehmen zu bleiben. Dies reduziert die Fluktuation und spart Kosten für die Einstellung und Einarbeitung neuer Mitarbeiter. Nebenbei werden Unternehmen, welche in die Weiterbildung ihrer Mitarbeiter investieren, oft als attraktive Arbeitgeber wahrgenommen. Dadurch können qualifizierte Fachkräfte angezogen und das Image des Unternehmens zu verbessert werden.

Durch kontinuierliche Weiterbildung können Unternehmen sicherstellen, dass ihre Mitarbeiter mit diesen Veränderungen Schritt halten können. Dies ermöglicht es dem Unternehmen flexibel auf neue Herausforderungen zu reagieren und sich anzupassen. Neben den klaren Vorteilen von Qualifizierung und Weiterbildung gibt es darüber hinaus auch einen Mehrwert bei der Nutzung von den vorgestellten innovativen und passgenauen Qualifizierungs- und Weiterbildungsmöglichkeiten.

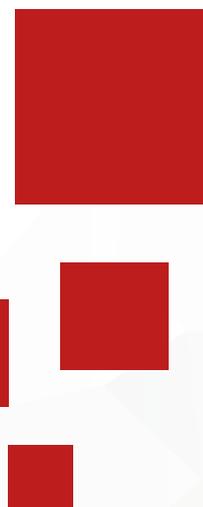
Durch die Nutzung von digitalen Formaten können die Reisekosten eingespart werden und die Teilnehmerzahlen sind variabel kurzfristig skalierbar. Das Wissen im eigenen Unternehmen verbreitet sich und kann sich darüber hinaus erweitern. Eine Bereichs- und Abteilungsübergreifende Wissensbasis kann die Zusammenarbeit stärken und effizienter gestalten.

Mithilfe von KI, VR, Metaverse und anderen Technologien können Weiterbildungsprogramme interaktiver und praxisorientierter gestaltet werden. Mitarbeiter haben die Option in virtuellen Umgebungen realitätsnahe Situationen zu simulieren und dadurch ihre Fähigkeiten und Kenntnisse effektiver entwickeln. Darüber hinaus kann bei dem Einsatz von KI das Weiterbildungsprogramm individuell auf die Bedürfnisse der Mitarbeiter zugeschnitten werden. KI-gestützte Systeme analysieren das Lernverhalten und personalisieren die Lernpfade, um den größtmöglichen Lernerfolg zu erzielen.

Innovative Weiterbildungsformate ermöglichen es Mitarbeitern, unabhängig von Zeit und Ort zu lernen. Durch den Einsatz von Online-Plattformen und mobilen Anwendungen können Schulungen jederzeit abgerufen werden, was die Flexibilität erhöht und den Lernaufwand besser in den Arbeitsalltag integrierbar macht. Daneben werden langfristig Kosten für Schulungsmaterialien, Reisekosten oder externe Trainer reduziert. Mittels virtueller Schulungen und Online-Plattformen können Unternehmen ihre Weiterbildungsangebote kosteneffizienter zu gestalten.

Im Hinblick auf Quereinsteiger haben Unternehmen bei Einstellung den Mehrwert der passgenauen Qualifizierung der Fachkraft. Diese erhält durch die individuelle Aus- und Weiterbildungsmaßnahme einen Einblick in das Unternehmen und ihr persönliches Fachgebiet, wodurch eine zugeschnittene Qualifizierung erreicht wird.

Zusammenfassend bieten innovative und passgenaue Weiterbildungsformate Unternehmen die Möglichkeit, ihre Mitarbeiter effektiver zu schulen, die Flexibilität zu erhöhen, das Lernen zu personalisieren, die Motivation zu steigern, Kosten zu senken und als attraktiver Arbeitgeber wahrgenommen zu werden. Dies führt letztendlich zu einer besseren Leistung und einem langfristigen Erfolg des Unternehmens.



## Über die Autorinnen



### Antonia Müller

Die Autorin hat den Studiengang BWL-Handel an der Dualen-Hochschule Baden- Württemberg absolviert und in ihrer Bachelor-Thesis den Schwerpunkt auf die Analyse, Bewertung und Umsetzung verschiedener Arbeitszeitmodelle gerichtet.

Als Projektmanager bei der Wirtschaftsförderung Raum Heilbronn GmbH beschäftigt sich Antonia Müller im Rahmen des Projekts TRANSFORMATIVE mit der Erarbeitung vielfältiger Unterstützungsmöglichkeiten für die Unternehmen der Region Heilbronn-Franken – Insbesondere im Bereich Mensch & Organisation sowie Kunden- und Vertriebsorientierung.



### Natalie Käser

Die Autorin hat den Master-Studiengang Nachhaltige Tourismusentwicklung an der Hochschule Heilbronn absolviert und in ihrer Master-Thesis den Schwerpunkt auf die Analyse, Bewertung und Interpretation von Ökobilanzen in der Automobilbranche gerichtet.

Als Projektmanagerin bei der Wirtschaftsförderung Raum Heilbronn GmbH beschäftigt sich Natalie Käser im Rahmen des Projekts TRANSFORMATIVE mit der Erarbeitung vielfältiger Unterstützungsmöglichkeiten für die Unternehmen der Region Heilbronn-Franken – Insbesondere im Bereich der Nachhaltigkeit, CO2-Bilanzierung und des ESG-Reportings.

## Weiterführende Literatur

### ■ Demographischer Wandel:

Bundesinstitut für Bevölkerungsforschung (2022): Demografischen Wandel neu entdecken, [https://www.bib.bund.de/Publikation/2022/pdf/Demografischen-Wandel-neu-entdecken.pdf?\\_\\_blob=publicationFile&v=7](https://www.bib.bund.de/Publikation/2022/pdf/Demografischen-Wandel-neu-entdecken.pdf?__blob=publicationFile&v=7) (letzter Zugriff: 12.12.2023).

### ■ Fachkräftemangel:

Bundesagentur für Arbeit (2023): Arbeitslosenquote und Arbeitslosenzahlen 2023, <https://www.arbeitsagentur.de/news/arbeitsmarkt> (letzter Zugriff: 12.12.2023).

### ■ Arbeitsmarktsituation im internationalen Vergleich:

- Bundeszentrale für politische Bildung (2020): Arbeitsmarkt in Europa: Zahlen, Daten, Fakten, <https://www.bpb.de/themen/arbeit/arbeitsmarktpolitik/327356/arbeitsmarkt-in-europa-zahlen-daten-fakten/> (letzter Zugriff: 12.12.2023).
- Europäische Kommission (2019): Jährliche Strategie für nachhaltiges Wachstum 2020, <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/DE/TXT/PDF/?uri=CELEX:52019DC0650&from=EN> (letzter Zugriff: 12.12.2023)
- Iwd (2023): Der Arbeitsmarkt in Deutschland, <https://www.iwd.de/artikel/der-arbeitsmarkt-in-deutschland-413406/> (letzter Zugriff: 12.12.2023).
- Statistisches Bundesamt (2022): Internationales – Arbeitsmarkt, [https://www.destatis.de/DE/Themen/Laender-Regionen/Internationales/Thema/bevoelkerung-arbeit-soziales/arbeitsmarkt/\\_inhalt.html#372334](https://www.destatis.de/DE/Themen/Laender-Regionen/Internationales/Thema/bevoelkerung-arbeit-soziales/arbeitsmarkt/_inhalt.html#372334) (letzter Zugriff: 12.12.2023).

### ■ Future Skills:

AgenturQ (2021): Future Skills: Welche Kompetenzen für den Standort Baden-Württemberg heute und in Zukunft erfolgskritisch sind, [https://www.agenturq.de/wp-content/uploads/2021/10/2109091\\_Broschu%CC%88re-Future-Skills\\_FINAL.pdf](https://www.agenturq.de/wp-content/uploads/2021/10/2109091_Broschu%CC%88re-Future-Skills_FINAL.pdf) (letzter Zugriff: 12.12.2023).

### ■ Qualitätssiegel des Landes Baden-Württemberg:

- Baden-Württemberg.de (2022): Neues Qualitätssiegel für Weiterbildungsangebote in Baden-Württemberg, <https://www.baden-wuerttemberg.de/de/service/presse/pressemitteilung/pid/neues-qualitaetssiegel-fuer-weiterbildungsangebote-in-baden-wuerttemberg-1/> (letzter Zugriff: 12.12.2023).
- Ministerium für Wirtschaft, Arbeit und Tourismus Baden-Württemberg (2023): Landesregierung treibt beim Fachtag „Zukunft sichern – Weiterbildung gestalten“ die Weiterbildungsinitiative voran, <https://wm.baden-wuerttemberg.de/de/service/presse-und-oeffentlichkeitsarbeit/pressemitteilung/pid/landesregierung-treibt-beim-fachtag-zukunft-sichern-weiterbildung-gestalten-die-weiterbildungsinitiative-voran> (letzter Zugriff: 12.12.2023).
- Ministerium für Wissenschaft, Forschung und Kunst Baden-Württemberg (o.J.): Wissenschaftliche Weiterbildung, <https://mwk.baden-wuerttemberg.de/de/hochschulen-studium/wissenschaftliche-weiterbildung/> (letzter Zugriff: 12.12.2023).

## Weitere TRANSFORMATIVE Handbücher

Im Rahmen des Projektes TRANSFORMOTIE erscheinen stetig neue praxisnahe Handbücher mit zu spannenden Themen rund um die Transformation der Automotive sowie vor- und nachgelagerter Branchen.

Zum Zeitpunkt der Veröffentlichung wurden bereits folgende Handbücher und Broschüren herausgegeben:



Machen Sie mit!



transformotive.de

## Weiterführende Kontakte

- **AgenturQ**  
AgenturQ (2023): Aktuelles, <https://www.agenturq.de/> (letzter Zugriff: 12.12.2023).
- **Bundesagentur für Arbeit Heilbronn – Arbeitgeberservice**  
Bundesagentur für Arbeit (2023): Früher an später denken, <https://www.arbeitsagentur.de/vor-ort/heilbronn/unternehmen/foerderung-von-weiterbildung> (letzter Zugriff: 12.12.2023).
- **Bundesagentur für Arbeit Schwäbisch Hall – Tauberbischofsheim**  
Bundesagentur für Arbeit (2023): Bundesagentur für Arbeit, Agentur für Arbeit Schwäbisch Hall – Tauberbischofsheim, <https://www.arbeitsagentur.de/vor-ort/schwaebisch-hall-tauberbischofsheim> (letzter Zugriff: 12.12.2023).

## Herausgeber



[transformotive.de](https://transformotive.de)

## Gefördert durch

Gefördert durch:



aufgrund eines Beschlusses  
des Deutschen Bundestages

## Durchgeführt von



### Wirtschaftsförderung Raum Heilbronn GmbH

Koepffstraße 17 · 74076 Heilbronn  
Fon +49 7131 20996-0  
Fax +49 7131 20996-99  
[info@wfgheilbronn.de](mailto:info@wfgheilbronn.de)  
[www.wfgheilbronn.de](http://www.wfgheilbronn.de)



### Wirtschaftsregion Heilbronn-Franken GmbH

Koepffstraße 17 · 74076 Heilbronn  
Fon +49 7131 3825 0  
Fax +49 7131 3825 38  
[info@heilbronn-franken.com](mailto:info@heilbronn-franken.com)

## Impressum

Auflage: 250 Stk.  
Erstausgabe: August 2024  
Druck und Layout: Wirtschaftsförderung Raum Heilbronn GmbH  
Bildnachweis: Adobe Stock

*Die besten Gedanken sind Ihre!*





[transformotive.de](https://transformotive.de)

