

„Weiterbildung im Einzelhandel – Wege in die betriebliche Umsetzung“

**Dokumentation des Werkstattgesprächs am 2. Juli 2026, von 10 bis 13 Uhr
im Raum Stuhlkreis Mitte**

Angesichts der dynamischen Veränderungen aufgrund voranschreitender Digitalisierung sowie einer hohen Anzahl von Quereinstiegen in der Branche sind Weiterbildungen im Einzelhandel unabdingbar. Sie sind das entscheidende Instrument zur Wahrung der Zukunftsfähigkeit, indem sie Beschäftigten berufliche und persönliche Weiterentwicklung ermöglichen und den Betrieben die benötigten qualifizierten Arbeitskräfte sichern. Zugleich zeigt sich, dass Wünsche und Realität hinsichtlich der Weiterbildungen in der Branche auseinanderklaffen: Sowohl Beschäftigte als auch Personalverantwortliche bzw. Arbeitgebende sehen sich häufig mit Komplikationen konfrontiert, die die Bemühungen stocken lassen, oder gehen das Thema aus Sorge davor gar nicht erst an.

Anliegen dieses Werkstattgesprächs war es, sich über diese Hürden auf Seiten der Arbeitgebenden wie Arbeitnehmenden sowie über praxisnahe Ansätze zu ihrer Überwindung auszutauschen und damit auch die Chancen sichtbar zu machen. Im ersten Teil der Veranstaltung stellte Sonja Engel (Netzwerkstelle für Gute Arbeit) ausgewählte Ergebnisse aus einer im Rahmen der Projektarbeit durchgeführten Bedarfsanalyse vor. Vertreter:innen aus drei Projekten und Initiativen präsentierten daraufhin Ansätze, wie Betriebe und insbesondere KMU ihre Weiterbildungsbedarfe erfolgreich organisieren und umsetzen können. Im zweiten Teil der Veranstaltung arbeiteten die Teilnehmenden gemeinsam heraus, wie eine gute Praxis zur Förderung einer betrieblichen Weiterbildungskultur gestaltet sein kann und sollte.

Teilnehmende

An diesem Werkstattgespräch teilgenommen haben 15 Personen. So waren Vertreter:innen einer Reihe von Einrichtungen beteiligt, die Erfahrungen mit der Weiterbildungsberatung im oder Vermittlung in den Einzelhandel haben: das Projekt eLEHment (zbb), die Initiative INQA-Coaching (f-bb und Arbeit und Leben Berlin-Brandenburg), das Projekt Fachberatung Qualifizierungsberatung in KMU (GesBit gGmbH), der BBZ Berlin gGmbH,

Die Netzwerkstelle für Gute Arbeit wird gefördert aus Mitteln der Senatsverwaltung für Arbeit, Soziales, Gleichstellung, Integration, Vielfalt und Antidiskriminierung.

des Projekts JOB POINT Berlin (GesBit gGmbH) sowie der zuständige Ansprechpartner für Teilqualifikationen bei der IHK Berlin. Ihre Erfahrungen eingebracht haben zudem Vertreterinnen der Agenturen für Arbeit Mitte und Reinickendorf, Betriebsratsmitglieder aus einem Bekleidungsunternehmen, eine Vertreterin des Handelsverbandes Berlin-Brandenburg e.V. sowie Mitarbeiter:innen der Netzwerkstelle für Gute Arbeit.

I. Perspektiven auf Weiterbildung: Blitzlichter zu Chancen und Herausforderungen

Eindrücke aus einer Bedarfsanalyse: Wer – was – wie?

- Sonja Engel, Netzwerkstelle für Gute Arbeit (ArbeitGestalten)

Sonja Engel leitete die Veranstaltung mit einer Präsentation einiger Daten und den Ergebnissen der eigenen Befragungen ein. Festzustellen ist dabei zunächst eine Diskrepanz: Während Weiterbildungen von allen Seiten als erwünscht und notwendig eingeschätzt werden, wird die aktuelle Situation sowohl von Arbeitgebenden als auch von Arbeitnehmenden in der Branche nicht als gut eingeschätzt.

Grundsätzlich ist zu beobachten, dass große Unternehmen über eigene Weiterbildungsprogramme und -einrichtungen verfügen, während kleine und mittlere Betriebe auf Angebote des Bildungsmarktes zurückgreifen, der sich als ein schwer durchdringlicher „Dschungel“ erweist. Die Weiterbildungsbeteiligung bei den Berliner Betrieben hat in den vergangenen Jahren nachgelassen, während die der Beschäftigten stabil blieb.

Der Zugang ist dabei für einige Beschäftigtengruppen schwieriger als für andere. Dass Frauen seltener in Führungspositionen vertreten sind, ist unter Umständen auch auf die geringe Weiterbildungsbeteiligung von weiblichen Beschäftigten zurückzuführen. Geringqualifizierte erhalten häufig kaum Unterstützung durch Arbeitgebende in Sachen Weiterbildung.

Sonja Engel stellte zudem die Bandbreite der Themen vor, die als Bedarfe genannt worden waren, und die Vielzahl der Formate, die jeweils mit unterschiedlichen Vor- und Nachteilen einhergehen. Geld- und Zeitmangel sind zwei Hemmnisse, die stets genannt werden. Darüber hinaus fehlt es aber auch an Wissen zu Unterstützungsmöglichkeiten sowie zu Strategien im Umgang mit diesen Herausforderungen.

[Zur Präsentation](#)

Wie Weiterbildung und Qualifizierung im Einzelhandel gestärkt werden können – Impulse aus Projekten und der Beratung

In kurzen Impulsreferaten wurden drei verschiedene Ansätze vorgestellt, wie interessierte Unternehmen darin unterstützt werden können, Weiterbildungsaktivitäten auf eine Weise umzusetzen, dass sie für Unternehmen und Beschäftigte wirksam werden. Relevante Aspekte der sich im Anschluss an die Impulsreferate ergebenden Fragen und Antworten wurden im Folgenden in die Darstellung der Projekte integriert.

eLEHment – Einführung, Qualifizierung und Etablierung von Weiterbildungsmentor:innen im Lebensmitteleinzelhandel¹

- Katarzyna Brunsch & Dina Hedderich (Zentralstelle für Berufsbildung im Handel e.V., **zbb**)

Dieses Projekt hat zum Ziel, mittels der Ausbildung von Beschäftigten zu Weiterbildungsmentor:innen andere Kolleg:innen über Schulungen und Qualifizierungen zu informieren und sie zu einer Teilnahme zu motivieren. Als Herausforderung zeigte sich in den Interviews mit den teilnehmenden kleinen und mittleren Betrieben des Lebensmitteleinzelhandels, dass es zwar Angebote zur Weiterbildung gibt, diese jedoch von der Mehrheit der Beschäftigten wenig genutzt werden. Dafür gibt es persönliche Gründe aufseiten der Beschäftigten (z. B. Unsicherheit und äußere Lebensumstände), aber auch planerische und strukturelle Gründe seitens der Betriebe (z. B. Personalengpässe und Schichtbetriebe, hohe Teilzeitquote und Fluktuation). Die Weiterbildung für Führungskräfte gestaltet sich dabei einfacher als die für Arbeitskräfte auf der Fläche.

Weiterbildungsmentoring ist ein Ansatz, der bereits in großen Betrieben erprobt ist, und soll nun für KMU erschlossen werden. Zentrale Ideen des Weiterbildungsmentorings sind drei Ansätze: Niedrigschwelligkeit (Ansprache direkt im Arbeitsalltag), Kollegialität (Ansprache durch Kolleg:innen, nicht Vorgesetzte) und Betriebsnähe (passend zu den jeweiligen Bedarfen und Ressourcen). Damit kann eine wirksame Erhöhung der Weiterbildungsbeteiligung geschaffen werden, indem Hemmnisse abgebaut und Lern- und Entwicklungsmöglichkeiten sichtbar gemacht werden.

[Zur Präsentation](#)

¹ Das Projekt eLEHment wird gefördert vom Bundesministerium für Bildung, Familie, Senioren, Frauen und Jugend (BMBFSFJ) und wissenschaftlich-administrativ begleitet vom Bundesinstitut für Berufsbildung (BIBB). Die Zentralstelle für Berufsbildung im Handel (**zbb**) koordiniert das Projekt, Kooperationspartnerin ist die food akademie Neuwied (faN).

INQA-Coaching: Beratungsprogramm für KMU²

- Vivian Hamacher (Forschungsinstitut Betriebliche Bildung, f-bb) & Wera Schulz-Naue (Arbeit und Leben Berlin-Brandenburg)

Das Coaching im Rahmen der Initiative Neue Qualität der Arbeit (INQA) ist darauf ausgerichtet, kleine und mittlere Unternehmen bei Themen rund um Veränderungsprozesse durch den digitalen Wandel zu unterstützen, z. B. bei Fragen der Personalpolitik, Beschäftigung und Qualifizierung, aber auch Führung, berufliche Entwicklung und Karriere. Interessierte Betriebe können sich bei der jeweils zuständigen regionalen Stelle des INQA-Coachings melden, sie erhalten eine Erstberatung und können in maximal sieben Monaten bis zu zwölf Beratungstage in Anspruch nehmen (80 % der Kosten dafür werden übernommen).

Ziel der Beratung ist die Entwicklung von nachhaltigen Strukturen. Die Coaches organisieren dabei die Prozesse der Bedarfsanalysen, begleiten bei der Planung der Veränderungen und Maßnahmen und unterstützen bei der Entscheidungsfindung. Zentral ist in diesen Beratungen, dass die Beschäftigten intensiv und explizit einbezogen werden (z. B. im sog. Lenkungskreis) – ihnen obliegt die Feststellung der Bedarfe und Handlungsnotwendigkeiten, um sicherzustellen, dass die Veränderungsmaßnahmen zum Arbeitsalltag und den vorhandenen Abläufen passen. Auch und gerade in kleinen und mittleren Betrieben führt dies zu nachhaltigeren Ergebnissen.

[Zur Präsentation](#)

Chancen nutzen! Mit Teilqualifikationen Richtung Berufsabschluss³

- Mathias John (IHK Berlin)

Teilqualifikationen (TQ) ermöglichen Beschäftigten und Arbeitsuchenden die Chance auf eine (Nach--)Qualifizierung und einen Berufsabschluss als Verkäufer:in, Kauffrau/-mann im Einzelhandel oder E-Commerce. In aufeinander aufbauenden, an der jeweiligen Ausbildungsordnung orientierten und bundesweit standardisierten Modulen werden die für einen Berufsabschluss nötigen Inhalte vermittelt und mit Praxiseinheiten in Betrieben kombiniert. Sie sind ein Angebot für Personen über 25 Jahren, die die Branche bzw. den

² Die Europäische Union fördert zusammen mit dem Bundesministerium für Arbeit und Soziales über den Europäischen Sozialfonds Plus (ESF Plus) das Programm INQA-Coaching in Deutschland. In Berlin wird das Förderprogramm ebenfalls von der Senatsverwaltung für Arbeit, Soziales, Gleichstellung, Integration, Vielfalt und Antidiskriminierung gefördert.

³ Das Projekt ist angesiedelt bei der DIHK Service GmbH und wird gefördert durch das Bundesministerium für Bildung, Familien, Senioren, Frauen und Jugend (BMBFSFJ) und arbeitet eng mit den ebenfalls mit Teilqualifikationen befassten Projekten BIBB-TQ, TQHW und ETAPP zusammen.

Beruf wechseln möchten, und Personen mit Erfahrungen und Abschlüssen aus dem Ausland. Nach Absolvierung aller oder ausgewählter Module der TQ kann eine sog. Externenprüfung bei der IHK abgelegt werden, um einen vollwertigen Berufsabschluss zu erhalten.

Auch in der Umsetzung von TQ-Maßnahmen ist eine gute Kommunikation zwischen allen Beteiligten erforderlich. Als hilfreich hat es sich erwiesen, Personen bereits vor oder mit Aufnahme der Qualifizierung anzustellen und damit eine hohe Praxisnähe und Einbindung in den Betrieb sicherzustellen. Dringend empfohlen wird eine frühzeitige und enge Absprache mit der jeweils zuständigen Agentur für Arbeit oder dem Jobcenter, wenn eine finanzielle Förderung angestrebt wird.

[Zur Präsentation](#)

II. Diskussion: Stolperstellen, Trittsteine und Sprungbretter auf dem Weg in die betriebliche Umsetzung

In einer gemeinsamen Diskussion wurden anhand der Kategorien „Stolperstellen“, „Trittsteine und Sprungbretter“ Erfahrungen und Erkenntnisse gesammelt und diskutiert: Welche Fehler passieren häufig, die von Betrieben und Verantwortlichen vermieden werden können und sollten? Welche Ansätze und Maßnahmen können über Hürden hinweghelfen und genutzt werden, um die angestrebten Ziele im Bereich Weiterbildung zu erreichen?

Planung und Strategie

Stolperstellen:

- nur auf aktuelle Lücken zu *reagieren* und nicht auf lange Sicht zu *agieren* („Hau-Ruck-Aktionen“)
- Belastung durch Personalmangel während der Weiterbildung von Kolleg:innen

Trittsteine und Sprungbretter:

- Beratung zu Qualifizierung und/oder Personalfragen im weiteren Sinne in Anspruch nehmen
- frühzeitig auch die Frage der Finanzierung (z.B. durch die Agentur für Arbeit) angehen und den jeweils zuständigen Arbeitgeberservice dazu ansprechen; abschlussorientierte bzw. -bezogene Weiterbildungen werden bevorzugt
- Aufgaben- und Personaleinsatz so planen, dass Kolleg:innen der sich weiterbildenden Person keine Mehrbelastung erfahren

Bedarfsgerechtigkeit

Stolperstellen:

- Weiterbildung „von oben“ anordnen, ohne Interessen und Bedürfnisse der Beschäftigten zu berücksichtigen
- Angebote entsprechen in Zeitumfang, zeitlicher Lage oder Format nicht den Möglichkeiten der Beschäftigten (zu beachten sind hier z.B. familiäre Verpflichtungen, aber auch die Frage nach Voll- oder Teilzeit)
- Angebote der Bildungsträger passen hinsichtlich der vermittelten Inhalte nicht zu den Bedarfen der Betriebe

Trittsteine und Sprungbretter:

- Beschäftigte/Betriebsräte bei der Planung von Maßnahmen so einbeziehen, dass ihre Bedarfe und Bedürfnisse effektiv zum Tragen kommen
- Angebote müssen zum „Ist-Zustand“ der Beschäftigten passen (z.B. zu den digitalen Kompetenzen, den bisherigen Lernerfahrungen und -gewohnheiten sowie den Lebensumständen und -phasen)

Weiterbildung als Investition

Stolperstellen:

- als Arbeitgebende in „Investitionsscheu“ verfallen und nur den finanziellen und/oder zeitlichen Aufwand fokussieren
- Frustration von Arbeitgebenden oder Management, wenn Angebote nicht angenommen werden, schlägt in Unterstellung des mangelnden Engagements seitens der Beschäftigten um
- Angst vor Abwerbung von weitergebildeten Mitarbeitenden durch andere Arbeitgebende

Trittsteine und Sprungbretter:

- Beratung in Anspruch nehmen – zu finanziellen Fördermöglichkeiten und konkreten Bildungsangeboten (z.B. zur Passung und Qualität)
- nach Gründen der Nicht-Teilnahme fragen; falls möglich, Ängste und Bedenken besprechen – aber auch akzeptieren, wenn Mitarbeitende keine langwierigen Weiterbildungen absolvieren möchten
- Wertschätzung (die sich u.a. in Unterstützung der Weiterentwicklung ausdrückt) führt dazu, dass Mitarbeitende bei einem Arbeitgebenden bleiben
- auch für die Beschäftigten ist eine Weiterbildung eine Investition, es muss deshalb auch ein Mehrwert für die Weitergebildeten entstehen

Kommunikation und Transparenz

Stolperstellen:

- vage und unklare Angebote machen
- Unterstellungen und Zuschreibungen

Trittsteine und Sprungbretter:

- im Betrieb deutlich sichtbar machen, dass und wie Weiterbildungen unterstützt werden (z.B. mit einem Aushang im Pausenraum, im Zuge von Personalgesprächen) – wichtig dabei ist die Wertschätzung („Wir möchten Sie fördern, weil wir Ihre Stärken sehen“, nicht: „Ich schicke Sie in diese Fortbildung, weil Sie X nicht beherrschen“)
- Vertrauen unter den Beteiligten schaffen und stärken statt im Top-Down-Verfahren zu kommunizieren
- Gespräche über das Thema auch unter Kolleg:innen stärken (z.B. durch Implementierung von Weiterbildungsmentor:innen oder kollegiale Beratung zum Thema); Führungskräfte für das Thema sensibilisieren

Fazit

Bemühungen zur Stärkung der Weiterbildungskultur im Einzelhandel werden von den Teilnehmenden sehr begrüßt. Weiterbildungen sollten noch viel selbstverständlicher für alle werden. Dafür bedarf es einer guten Integration in die Arbeitsabläufe und den betrieblichen Alltag. Beratungsangebote in Anspruch zu nehmen, ist sehr zu empfehlen – hier findet sich die Expertise bezüglich einer guten Prozesssteuerung und zu möglichen finanziellen Unterstützungen. Das Wissen über Beratungsangebote kann und sollte dabei noch breiter gestreut werden.

Bei Fragen oder Anmerkungen wenden Sie sich gerne an Sonja Engel

E-Mail: sonja.engel@arbeitgestaltengmbh.de

Telefon: 030 280 320 871