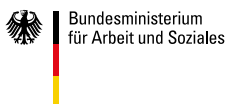


Gute Praxis-Beispiele aus den Programmen „weiter bilden“ und „gleichstellen“ als Orientierungs- und Handlungshilfe für Antragsteller

Gefördert durch:



Inhalt

Einleitung	5
Ziele der Förderung.....	6
Handlungsfelder.....	8
1. Aufbau von Personalentwicklungsstrukturen.....	9
__BBM – Aufbau eines betrieblichen Bildungsmanagements und -controllings für Unternehmen der Textilindustrie	9
__KomBi – Kompetenzentwicklung und Bildung im Einzelhandel	11
WiCi – Neue Chancen nutzen: Weiterbildungsinitiative für die Chemische Industrie.....	12
2. Aufbau von vernetzten Weiterbildungsstrukturen in KMU	13
__Qualifizierungsoffensive im Friseurhandwerk	13
__PiK – Personalentwicklung im Kfz-Gewerbe	14
__M-WiM – Mehr Weiterbildung im Metallhandwerk Niedersachsen.....	15
3. Initiierung von Branchendialogen.....	17
__PegASUS – Personalentwicklung mit ganzheitlichem Ansatz zur Stärkung der Unternehmen im Sicherheitsgewerbe	17
__QualiVU – Zukunfts- und Beschäftigungsfähigkeit durch nachhaltige Qualifizierungskultur in Verkehrsunternehmen in Nordrhein-Westfalen.....	18
__EQQHBB Ermittlung von Qualifizierungsbedarfen und Qualitätskriterien der betrieblichen Weiterbildung im Handel in Berlin/Brandenburg.....	19
4. Stärkung der Handlungskompetenz betrieblicher Akteure zur Förderung der Chancengleichheit von Frauen und Männern auch im Hinblick auf die Überwindung von Rollenstereotypen.....	21
__Top in Führung – Qualifizierung von Männern und Frauen zu Führungsaufgaben und zu Genderfragen	21
Frauen in Führung ohne Ausstieg – Stärkung der Handlungskompetenz betrieblicher Akteure	22
Frauen fördern – Unternehmen stärken! Bildung und Mentoring in Unter- nehmen Westmecklenburgs.....	23

5. Entwicklung lebensphasenorientierter Arbeitszeitmodelle und Karrierewegplanungen	25
___ FaPe – Flexibel arbeiten – Perspektiven erhöhen	25
___ Perspektive mit Balance – Hilfen zur Vereinbarkeit von Beruf & Pflege	26
INBETWEEN – Gestaltung familiär bedingter beruflicher Auszeiten von Frauen in Unternehmen	27
Informationen	28
Impressum	30

Einleitung

Im April 2015 wurde die neue Sozialpartnerrichtlinie „Fachkräfte sichern: weiter bilden und Gleichstellung fördern“ veröffentlicht. Das Bundesministerium für Arbeit und Soziales setzt damit in enger Abstimmung mit der Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände | BDA und dem Deutschen Gewerkschaftsbund (DGB) die beiden erfolgreichen Initiativen der letzten ESF-Förderperiode fort.

In der Bundesinitiative „Gleichstellung von Frauen in der Wirtschaft“ wurden rund 12.800 Frauen und 5.000 Unternehmen durch die 114 mehrheitlich regionalen und teils bundesweiten Projekte erreicht. Die Initiative „weiter bilden“ erreichte mehr als 150.000 Beschäftigte und über 2.500 Unternehmen in 207 Weiterbildungsprojekten.

Grundlage und Qualitätsgarant für diese beiden Richtlinien war die aktive Beteiligung der Sozialpartner an der Projektauswahl und -umsetzung im Rahmen einer paritätisch besetzten Steuerungsgruppe. Denn das entscheidende Erfolgskriterium für die Projektarbeit war und ist die nachhaltige Veränderung von Unternehmensstrukturen und -prozessen über die Projektlaufzeit hinaus.

In der Förderperiode 2014 - 20120 wird dieser Weg fortgesetzt. Zukünftig müssen alle Vorhaben von beiden Sozialpartner bzw. Betriebsparteien getragen werden. Darüber hinaus sollen Verstetigung und Transfer der Projektziele von Beginn an mitgeplant werden. Auch wird die Zielerreichung gestärkt. Die Projektträger müssen ihre Projektziele auf konkrete Meilensteine herunterbrechen.

In dieser Broschüre sind Beispiele guter Praxis aus den Vorgängerprogrammen entlang der Handlungsfelder der Richtlinie zusammengestellt. Sie sollen Anregungen bieten und zur Nachahmung motivieren.

Ziele der Förderung

Lebenslanges Lernen ist ein zentrales Instrument, um den Herausforderungen des demografischen und technologischen Wandels zu begegnen. Für Betriebe leistet Weiterbildung einen wesentlichen Beitrag zur Fachkräftesicherung und zur Stärkung der Innovations- und Wettbewerbsfähigkeit, für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter trägt sie zum Erhalt ihrer Beschäftigungsfähigkeit bei.

Gleichzeitig ist auch mit Blick auf die Fachkräftesicherung die gleichberechtigte Teilhabe von Frauen am Arbeitsmarkt insbesondere hinsichtlich ihrer wirtschaftlichen Unabhängigkeit, der Überwindung von gesellschaftlich relevanten Rollenstereotypen sowie der geschlechterspezifischen Entgeltunterschiede notwendig.

Bei der Weiterbildung wie bei der gleichberechtigten Teilhabe von Frauen am Arbeitsmarkt spielen die Sozialpartner eine wesentliche Rolle. Im Rahmen dieser Richtlinie sollen die Anstrengungen der Sozialpartner daher im Hinblick auf die folgenden Ziele, an denen der Bund ein erhebliches Interesse hat, unterstützt werden:

- Aufbau von nachhaltigen Weiterbildungsstrukturen in Unternehmen durch systematische Personalentwicklung und Weiterbildungsstrategien mit dem Ziel, den demografischen Wandel zu gestalten. Hierbei sollen insbesondere Beschäftigungsgruppen wie Ältere, Frauen, An- und Ungelernte, zugewanderte Fachkräfte sowie Menschen mit Migrationshintergrund erreicht werden, die unterdurchschnittlich an Weiterbildungsmaßnahmen teilnehmen.
- Deutliche Erhöhung der Weiterbildungsbeteiligung in kleinen und mittleren Unternehmen. Stärkere Verankerung einer Weiterbildungskultur in Branchen.
- Verbesserung der Aufstiegs- und Karrierechancen von Frauen in Unternehmen durch gezielte individuelle Förderung sowie durch die nachhaltige Veränderung von Unternehmensstrukturen und -prozessen.
- Erhöhung der qualifikationsgerechten Erwerbsbeteiligung von Frauen durch die Entwicklung und Umsetzung von innovativen Arbeitszeitmodellen, die sich an den wechselnden Lebensphasen von Frauen und Männern orientieren, sowie durch Ansätze, die den Wiedereinstieg nach einer Familienphase erleichtern. Hierbei ist auf eine ausgewogene Balance zwischen den Erfordernissen der Betriebe und den Bedürfnissen der Beschäftigten zu achten.

Die **Zielgruppe** der Förderungen umschließt insbesondere **Ältere, Frauen, An- und Ungelernte** sowie **zugewanderte Fachkräfte**. Antragsberechtigt sind Sozialpartner, Unternehmen und Bildungsträger. Die Fördervoraussetzungen unterscheiden sich je nach Themengebiet:

Eine Förderung in den Handlungsschwerpunkten „Weiterbildung“ setzt eine regionale oder branchenbezogene Vereinbarung zur Weiterbildung bzw. Tarifvereinbarung voraus. In den Handlungsschwerpunkten „Gleichstellung“ ist eine Interessenbekundung der Sozialpartner bzw. Betriebsparteien ausreichend. Die Dauer der Bewilligung beträgt in der Regel **36 Monate**, wobei nach 24 Monaten die zuvor festgelegten Ziele (anhand von Output- und Ergebnisindikatoren) überprüft werden. Die Zuschusshöhe liegt generell bei 50 Prozent, bei KMU kann sie sich bis maximal 70 Prozent erhöhen.

Handlungsfelder

Das Miteinander der Betriebsparteien und Sozialpartner ist bei allen Projekten entscheidend. Viele Unternehmen – insbesondere kleine und mittlere Unternehmen – benötigen hierfür einen Anstoß von außen. Wichtig ist es dabei, dass alle Ebenen von den Sozialpartnern über Geschäftsführung, Personalleitung und Betriebsrat bis zu den Führungskräften und Beschäftigten einbezogen werden, auch um Vorbehalte abzubauen und die Projekte am konkreten Bedarf auszurichten. Einseitig ausgerichtete Vorhaben werden daher nicht mehr gefördert.

In der Sozialpartnerrichtlinie werden fünf Handlungsfelder benannt, in denen Projekt verortet werden können:

- Aufbau von Personalentwicklungsstrukturen
- Aufbau von vernetzten Weiterbildungsstrukturen in KMU
- Initiierung von Branchendialogen (grundsätzlicher Förderzeitraum 18 Monate)
- Stärkung der Handlungskompetenz betrieblicher Akteure zur Förderung der Chancengleichheit von Frauen und Männern auch im Hinblick auf die Überwindung von Rollenstereotypen
- Entwicklung lebensphasenorientierter Arbeitszeitmodelle und Karrierewegplanungen

1. Aufbau von Personalentwicklungsstrukturen

In diesem Handlungsfeld werden folgende Ziele verfolgt:

- Entwicklung und Umsetzung von Konzepten der Personalentwicklung, z. B. Entwicklung von Qualifizierungsplänen,
- Einführung von Diversity-Management,
- Ermittlung des Kompetenz- und Weiterbildungsbedarfs,
- Qualifizierung von Schlüsselpersonen in Unternehmen wie Fach- und Führungskräfte sowie Personalverantwortliche und Angehörige betrieblicher Interessenvertretungen zu Weiterbildungsmultiplikatoren, um auch unterrepräsentierte Beschäftigte besser zu erreichen,
- Durchführung von Sensibilisierungs- und Qualifizierungsmaßnahmen insbesondere für ältere Beschäftigte, Frauen, An- und Ungelernte sowie Fachkräfte und Beschäftigte mit Migrationshintergrund,
- Umsetzung von Konzepten zur Anpassung von Qualifikationen an steigende und sich verändernde Anforderungen und technologische Neuerungen insbesondere im Bereich der „Green Economy“,
- Umsetzung von Konzepten zur Förderung des Lernens im Prozess der Arbeit insbesondere mit Blick auf alternde Belegschaften.

Beispiele guter Praxis:



BBM – Aufbau eines betrieblichen Bildungsmanagements und -controllings für Unternehmen der Textilindustrie

Träger:

Industriegewerkschaft Metall

Eingebundene Sozialpartner:

- Verband der Nord-Ostdeutschen Textil- und Bekleidungsindustrie e. V
- Industriegewerkschaft Metall

Das Projekt zielte auf die Stärkung der Weiterbildungsbeteiligung von Beschäftigten in mittleren und großen Unternehmen durch die Einführung und Optimierung eines „Betrieblichen Bildungsmanagements“ (BBM). Dazu wurden in der Pilotphase zehn

Unternehmen und in der Transferphase acht weitere Unternehmen aus Ostdeutschland (ohne Berlin) in einem Kooperationsnetzwerk zusammengeschlossen.

Die beteiligten Unternehmen hatten sich darauf verständigt, ihr BBM durch die Einführung einer strukturierten und innovativen Kompetenzentwicklung von Beschäftigten des Personalmanagements und der Personalverantwortlichen auf eine neue Grundlage zu stellen. Durch das BBM sollten Personalverantwortliche, Betriebsräte und Führungskräfte besser darauf vorbereitet werden, die Kompetenzen ihrer Beschäftigten zu erfassen und diese bedarfsorientiert weiterzuentwickeln: Maßnahmen der systematischen Kompetenzentwicklung, des Personalmanagements und der Stärkung der Weiterbildungsbeteiligung in Unternehmen konnten damit strategisch und fachlich besser angegangen werden.

Inhalte des Projektes waren:

- Gestaltung der Arbeit und Schaffung kompetenzfördernder Arbeitsbedingungen für die Mitarbeiter/-innen
- kompetenzbezogene Beratungs- und Begleitungskonzepte
- Verfahren der Kompetenzanalyse und Kompetenzmodelle
- kompetenzbasiertes Bildungscontrolling

Das BBM ermöglichte die Planung der Bildungsarbeit aus einer ex-ante-Orientierung im Sinne einer prospektiven und strategischen Ausrichtung. Damit konnte eine höhere Effizienz und Effektivität der Bildungsarbeit erreicht werden.

Weitere Effekte des BBM in den Unternehmen waren die Sicherung der Wettbewerbsfähigkeit, die Erhöhung der Innovationsfähigkeit und des Know-how, die Erhöhung der Attraktivität des Berufes und damit Sicherung des Fachkräftenachwuchses, aber auch eine Steigerung der (Lern-)Motivation der Beschäftigten, der Erhalt und Ausbau von Qualifikationen und damit eine Verbesserung der Beschäftigungsfähigkeit und auch der Aufstiegsmöglichkeiten.

KomBi – Kompetenzentwicklung und Bildung im Einzelhandel

Träger:

Volkshochschule der Stadt Duisburg

Eingebundene Sozialpartner:

- Einzelhandels- und Dienstleistungsverband Niederrhein e. V.
- Vereinte Dienstleistungsgewerkschaft ver.di Duisburg-Niederrhein

Das Projekt setzte an der Ausgangssituation betrieblicher Weiterbildung im Einzelhandel an, die gekennzeichnet ist durch mangelnde Weiterbildungsbeteiligung sowohl der Unternehmen als auch der Beschäftigten. Vor allem kleine, inhabergeführte Handelsbetriebe schöpfen ihre Entwicklungs- und Wachstumspotenziale nicht genügend aus.

Zentrales Anliegen war es, die Rahmenbedingungen für betriebliche Entwicklung über Weiterbildung zu verbessern, die Akzeptanz im Unternehmen zu erhöhen und so die Wettbewerbs- und Beschäftigungsfähigkeit der Betriebe und ihrer Beschäftigten zu stärken. Über die Laufzeit verteilt wurden 20 kleine Einzelhandelsunternehmen mit ihren rund 100 Mitarbeiter/innen am Projekt beteiligt.

Im Rahmen des Projektes wurden Formate der betrieblichen Entwicklungsberatung sowie arbeitsplatzbezogener Weiterbildung erprobt und etabliert. Die Beratungsstruktur als primärer Projektschwerpunkt bot jeder Unternehmerin und jedem Unternehmer die Möglichkeit, dialogorientiert die Unternehmensbedarfe im Bereich der Personal- und Organisationsentwicklung zu formulieren oder in Settings kollegialer Beratung zu präzisieren.

Weitere Handlungsschritte waren betriebliche Bildungsbedarfsanalysen, ressourcenorientierte Kompetenzbilanzierungen, sowie die Qualifizierung unternehmensinterner Prozesspromotoren (sog. „Weiterbildungs-Scouts“). Diese trugen über den Förderzeitraum hinaus dazu bei, dass Weiterbildung dauerhaft und systematisch im Unternehmen verankert wurde. Besonderer Wert wurde im gesamten Prozess auf die aktive Beteiligung der Beschäftigten gelegt, beispielsweise bei der Entwicklung praxisorientierter Inhalte und der Erprobung von familienfreundlichen, branchenadäquaten Modellen für Lernzeiten, Lernorten und Lernformen.

WiCi – Neue Chancen nutzen: Weiterbildungsinitiative für die Chemische Industrie

Träger:

CSSA Chemie-Stiftung Sozialpartner-Akademie

Eingebundene Sozialpartner:

- Bundesarbeitgeberverband Chemie
- Industriegewerkschaft Bergbau, Chemie, Energie

Das Projekt verfolgte das Ziel, die Weiterbildungsintensität in der Chemiebranche insgesamt zu erhöhen. Die damit verbundene Projektphilosophie sah vor, die betrieblichen Akteurinnen und Akteure zu stärken, indem das Know-how zur Planung, Umsetzung und Erfolgskontrolle von langfristigen, strategisch ausgerichteten Qualifizierungsprozessen gefördert wird („Hilfe zur Selbsthilfe“).

Wo sich in der Weiterbildungslandschaft der Chemiebranche Lücken auftaten, sollten praxisrelevante Instrumente und Konzepte entwickelt, erprobt und branchenweit angeboten werden.

- *Handlungsschwerpunkt A: Demografiebedingte Weiterbildungserfordernisse.*
Die Unternehmen der Chemiebranche wurden darin unterstützt, aus den Ergebnissen einer Altersstrukturanalyse konkrete innerbetriebliche Handlungsfelder abzuleiten und verstärkt in die berufliche und persönliche Qualifizierung ihrer Beschäftigten zu investieren. Hierzu wurden neue Konzepte für eine demografie-feste Personalarbeit entwickelt, um entsprechende Bildungsprozesse für Jung und Alt organisieren zu können.
- *Handlungsschwerpunkt B: Stärkung der betrieblichen Weiterbildungsakteurinnen und -akteure in KMU*
Das Projekt unterstützte die betrieblichen Weiterbildungsakteurinnen und -akteure – insbesondere in KMU – bei der Entwicklung und betrieblichen Etablierung von praxisrelevanten Weiterbildungskonzepten sowie beim Aufbau von Umsetzungsstrukturen.
- *Handlungsschwerpunkt C: Transfer guter Praxis in die Chemiebranche*
Das Projekt hat erfolgreiche Ansätze über die in der Chemie etablierten Strukturen der CSSA und der Chemie-Sozialpartner breitenwirksam in der Branche bekannt gemacht. Dadurch konnte das Weiterbildungsengagement der Unternehmen weiter ausgebaut werden.

2. Aufbau von vernetzten Weiterbildungsstrukturen in KMU

In diesem Handlungsfeld werden folgende Ziele verfolgt:

- Aufbau von Weiterbildungsberatungsstrukturen für KMU,
- Konzeption und Durchführung von betrieblichen und überbetrieblichen Weiterbildungsmaßnahmen für KMU.

Beispiele guter Praxis:



Qualifizierungsoffensive im Friseurhandwerk

Träger:

Kreishandwerkerschaft Rostock-Bad Dobendan

Eingebundene Sozialpartner:

- Landesinnungsverband des Friseurhandwerks und der Kosmetiker Mecklenburg-Vorpommern
- Gewerkschaft Öffentlicher Dienst und Dienstleistungen (GÖD)

Die Dienstleistungskompetenz im Friseur-Handwerk birgt ein großes Potenzial für eine Verbesserung der Servicequalität durch das Erkennen konkreter Kundenbedürfnisse und Entwicklungstendenzen in der Branche. Neue Servicestrategien sind ganz besonders in den neuen Bundesländern ein Weg zur langfristigen Unternehmenssicherung. Erfolgreiches Kundenmanagement setzt jedoch das Wissen um den Kunden und interne Vorgänge voraus.

Das Projekt „Qualifizierungsoffensive im Friseurhandwerk“ ermöglichte erstmals, die Problematik der passgenauen Weiterbildung für das Friseurhandwerk in Mecklenburg-Vorpommern (M-V) aufzugreifen und im Rahmen einer Sozialpartnerschaft zu lösen. Wie die Veränderungen für eine Verbesserung der Servicequalität im Friseurhandwerk in MV konkret aussehen werden, zeigte eine Bildungsbedarfsanalyse. Diese wurde gekoppelt an Betriebsbeobachtungen, welche die Kundenzufriedenheit und notwendige Veränderungsprozesse in jeder der 25 KMU ermittelte. Die teilnehmenden Unternehmen wurden aus Kundensicht überprüft und es wurden die Serviceprozesse auf Möglichkeiten einer Steigerung untersucht und der bisherige Umgang mit Beschwerden zu analysiert.

Aufbauend auf der Betriebsbeobachtung und der Weiterbildungsanalyse erfolgte bei Bedarf eine Analyse aus betriebswirtschaftlicher Sicht. Aus den Ergebnissen entwickelte sich pilothaft ein individuelles Weiterbildungsangebot für das Friseurhandwerk in M-V.

Dieses lässt sich langfristig bundesweit auf weitere Innungen und Landesinnungen sowie auf andere Branchen des Handwerks übertragen. Durch das Qualifizierungskonzept wurden Unternehmerinnen/Unternehmer- und Führungskräfte sowie Mitarbeiter/innen in die Lage versetzt, auch künftig erfolgreich in und für ihre Firmen tätig zu sein. Durch den modularen Aufbau der Bildungsangebote kann in Abhängigkeit von Wissensstand und Lernziel durch individuelle Analyse und Beratung im Zusammenwirken mit den Unternehmen ein Firmen-Schulungskonzept erstellt werden.



PiK – Personalentwicklung im Kfz-Gewerbe

Träger:

Wilke, Maack und Partner – wmp consult

Eingebundene Sozialpartner:

- Tarifgemeinschaft des Kraftfahrzeuggewerbes Schleswig-Holstein e. V.
- Industriegewerkschaft Metall Gebiet Küste

Ziel des Projektes war es, die betrieblichen Akteur/innen für Veränderungsprozesse im Kfz-Gewerbe zu sensibilisieren und sie in den Stand zu versetzen, darauf zu reagieren. Dies bedeutet auch, zukünftige Herausforderungen des Arbeitsmarkts im Kfz-Gewerbe zu identifizieren und Strategien zu ihrer Bewältigung zu entwickeln und umzusetzen.

Im Verlauf des Projekts wurden in Pilotbetrieben – überwiegend kleinere Unternehmen mit bis zu 50 Beschäftigten – die betrieblichen Qualifizierungsbedarfe mit Unterstützung von Beratern aus dem Projektteam analysiert.

Auf dieser Basis wurden individuelle betriebliche Personalentwicklungsstrategien und -konzepte entwickelt bzw. weiterentwickelt, die dann in passgenaue Personalentwicklungsinstrumente und Qualifizierungen mündeten. Die Betriebe konnten durch den Beratungsprozess davon überzeugt werden, dass die Weiterbildungsaktivitäten, die sie freiwillig und zusätzlich unternehmen und die auf einer mittel- und

langfristigen Bedarfsermittlung basieren, für sie einen Mehrwert darstellen, indem sie die Unternehmen und ihre Belegschaften im Wettbewerbsprozess voranbringen.

Im Rahmen von PiK wurden dazu technische, kaufmännische, vertriebsorientierte und sprachliche Fortbildungen für alle Meisterbetriebe der Kfz-Innungen Schleswig-Holstein angeboten. Durch Transferveranstaltungen und Öffentlichkeitsarbeit wurden die Erfahrungen und Ergebnisse der Pilotbetriebe den anderen Betrieben der Branche zugänglich gemacht.

Die Sozialpartner IG Metall, Bezirk Küste und der Verband des Kraftfahrzeuggewerbes Schleswig-Holstein e. V. bildeten einen Beirat, der das Projekt inhaltlich begleitete, evaluierte und zur Sicherstellung der Qualität beitrug.



M-WiM – Mehr Weiterbildung im Metallhandwerk Niedersachsen

Träger:

Landesverband Metall Niedersachsen/Bremen

Eingebundene Sozialpartner:

- Landesverband Metall Niedersachsen/Bremen
- Industriegewerkschaft Metall

Das Projekt hatte zum Ziel, die Wettbewerbsfähigkeit der Betriebe und die Beschäftigungsfähigkeit der Arbeitnehmer/-innen durch Weiterqualifizierung zu stärken, indem die Rahmenbedingungen für Weiterbildung in Unternehmen zur Kompetenzentwicklung von Beschäftigten weiterentwickelt und verbessert wurden. Zu diesem Zweck wurden Beratungs-, Profiling- und Qualifizierungsangebote entwickelt:

- Unternehmen wurden unterstützt, ihren Qualifizierungsbedarf zu erfassen und den entsprechenden Weiterbildungsbedarf zu planen und zu organisieren.
- Arbeitnehmer/-innen wurden bei der Ermittlung und Bewertung ihrer Kompetenzen und
- beim Entwickeln eines individuellen Kompetenzentwicklungsplans unterstützt.

Die Beratung und Qualifizierung orientierte sich an den im Tarifvertrag Qualifizierung der Metallbranche (TVQ) formulierten Zielen, an den regionalen Qualifikationsbedarfsentwicklungen der Branche und den im Beratungsprozess zu formulierenden Entwicklungszielen der Unternehmen. Auf diese Weise konnte sich die Weiterbildung von Beschäftigten an der Nachfrage nach bestimmten Qualifikationen

durch die Unternehmen orientieren. Für die Beratung und Qualifizierung von Unternehmen und Beschäftigten wurden betriebliche Weiterbildungsexperten/innen und betriebliche Bildungspromotoren ausgebildet.

Bei den ersteren handelte es sich u. a. um Personalentwickler/innen, Ausbildungsbeauftragte, und Ausbilder/innen von Bildungseinrichtungen, die im Unternehmen beratend Weiterbildungsbedingungen verbessern. Ein nachfrageorientierter Beratungsansatz wurde entwickelt.

Die betrieblichen Bildungspromotoren waren Beschäftigte, die primär das Kollegengespräch führten und die Beschäftigten mit Blick auf ihre Weiterbildungsmotivation und -möglichkeiten unterstützten. Sie wurden in der Region vernetzt und konnten ihren Blick schärfen für die Bedeutung, Bedarfe und Potenziale des Metallhandwerks in Niedersachsen und mit Angeboten zur Beratung und Qualifizierung darauf reagieren.

3. Initiierung von Branchendialogen

In diesem Handlungsfeld werden folgende Ziele verfolgt:

- Workshops der Sozialpartner zur Initiierung von Branchendialogen und zum Abschluss von Vereinbarungen zur Qualifizierung bzw. Chancengleichheit für die Branche,
- Branchenanalysen, die den Weiterbildungsbedarf bzw. gleichstellungspolitische Anforderungen einer Branche detailliert ermitteln,
- Bedarfsermittlung zu künftigen Kompetenzprofilen, um den beschäftigten Frauen und Männern eine zukunftsorientierte Weiterbildung zu ermöglichen,
- Strategien, Konzepte und Projekte zur Entwicklung von Branchenstandards im Hinblick auf Weiterbildung bzw. Gleichstellung.

Beispiele guter Praxis



PegASUS – Personalentwicklung mit ganzheitlichem Ansatz zur Stärkung der Unternehmen im Sicherheitsgewerbe

Träger:

b.i.g. akademie gmbh

Eingebundene Sozialpartner

- Bundesverband der Sicherheitswirtschaft e.V. (BDSW)
- Vereinte Dienstleistungsgewerkschaft ver.di

Im Rahmen eines Vorgängerprojektes - „ErBi – Ermittlung des Bildungsbedarfes“ - konnte für Sachsen, Sachsen-Anhalt und Thüringen ein gesteigener Qualifizierungsbedarf im Sicherheitsgewerbe empirisch nachgewiesen werden. Es wurde u. a. gezeigt, dass der Anteil der Un- bzw. Angelernten 2012 bei 50% liegt – Tendenz weiter abnehmend. Das Projekt „PegASUS“ diente der Deckung des ermittelten Bedarfs und unterstützte und beriet Unternehmen in den Bundesländern Sachsen, Sachsen-Anhalt, Thüringen und Brandenburg bei der Umsetzung.

PegASUS war entsprechend der Sozialpartnervereinbarung schwerpunktmäßig in drei Ansätze unterteilt:

1. Planung/Implementierung/Stärkung der PE-Strukturen in Sicherheitsunternehmen
2. Durchführung von Qualifikationsmaßnahmen
3. Stärkung und Vernetzung der Kooperationsstrukturen durch Netzwerkabende, Unternehmertreffen und die Wahrung der Beschäftigten- und Arbeitgeberinteressen durch die Unterstützung des Beirats der Sozialpartner.

Bestehende Konzepte der PE wurden mit neuen Ansätzen umgesetzt, um Mitarbeiter/innen eines Unternehmens so weiterzuentwickeln und zu qualifizieren, dass ihr Potenzial zur maximalen und wesensgemäßen Entfaltung gebracht wird.



QualiVU – Zukunfts- und Beschäftigungsfähigkeit durch nachhaltige Qualifikationskultur in Verkehrsunternehmen in Nordrhein-Westfalen

Träger:

Prospektiv Gesellschaft für betriebliche Zukunftsgestaltung mgH

Eingebundene Sozialpartner:

- Verband der Deutschen Verkehrsunternehmen (VDV)
- Vereinte Dienstleistungsgewerkschaft ver.di NRW

Im 7. Änderungstarifvertrag zum Spartentarifvertrag Nahverkehrsbetriebe Nordrhein-Westfalen (TV-N NW), der Grundlage des Projekts „QualiVU“ war, stellt Weiterbildung eine zentrale Säule dar. Die Situation der Verkehrsunternehmen in Deutschland und in Nordrhein-Westfalen ist v. a. durch vier zentrale Herausforderungen gekennzeichnet: Notwendigkeit einer gesteigerten Effektivität und Effizienz, Notwendigkeit, auf geänderte Kundenstrukturen und -bedürfnisse kompetent zu reagieren, Notwendigkeit, mit geänderten Altersstrukturen der Belegschaften produktiv zu wirtschaften und Nachwuchsförderung zu stärken und Notwendigkeit der bedarfsgerechten Qualifizierung und der Schaffung geeigneter, nachhaltiger Weiterbildungsstrukturen.

Um diese Herausforderungen zu bewältigen, mussten die ÖPNV-Unternehmen der Region eine verbesserte Zukunftsfähigkeit und höhere Beschäftigungsfähigkeit ihrer Mitarbeiter/innen erreichen. Hierfür war Weiterbildung die zentrale Stellgröße, begleitet durch die Stärkung von Beratungsstrukturen sowie überbetrieblichen Austausch und Transfer.

Das Projekt verfolgte hierzu drei Handlungsstränge:

1. Stärkung der Beratungsstrukturen durch Maßnahmen, mit denen die Bildungsstrukturen der Unternehmen optimiert werden: z. B. durch die Qualifizierung von „Betrieblichen Bildungsberater/innen“, Qualifikationsbedarfsanalysen und Personalentwicklungskonzepte
2. Weiterbildungsmaßnahmen im Betrieb, die (1) der Erhaltungsqualifizierung oder (2) der Fort- und Weiterbildung von Mitarbeiter/innen dienen: Im Projekt wurden insg. 35 unterschiedliche Qualifizierungsmaßnahmen für Führungskräfte, Mitarbeiter/innen und Betriebsräte durchgeführt
3. Transfer bewährter Instrumente und Verfahren in der Praxis und Erfahrungsaustausch: Alle Maßnahmen, die sich in der Praxis bewähren, wurden im Rahmen eines „Bildungsdialogs ÖPNV NRW“ diskutiert und verbreitet.



EQQHBB Ermittlung von Qualifizierungsbedarfen und Qualitätskriterien der betrieblichen Weiterbildung im Handel in Berlin/Brandenburg

Träger:

Zentralstelle für Berufsbildung im Handel e.V.

Eingebundene Sozialpartner:

- Handelsverbandes Berlin Brandenburg (HBB)
- Vereinte Dienstleistungsgewerkschaft ver.di Berlin-Brandenburg

Ca. 100.000 Menschen sind in den Berliner Einzelhandelsunternehmen, die sich in einem harten Wettbewerb um den Kunden befinden, beschäftigt. Moderne Unternehmenskonzepte, die Einführung elektronischer Geschäftsprozesse, das kaum noch voraussehbare Konsumverhalten der Kunden stellen die Unternehmen vor immer wieder neue Herausforderungen. Doch die Beteiligung des Einzelhandels an Weiterbildungsmaßnahmen ist im Vergleich zu anderen Branchen unterdurchschnittlich gering.

Ziel des Projekts „Ermittlung von Qualifizierungsbedarfen und von Qualitätskriterien der betrieblichen Weiterbildung im Handel in Berlin (EQQHB)“ war es deshalb, mit Hilfe einer dreistufigen Erhebung (schriftliche Befragung, Experteninterviews und Gruppendiskussion) herauszufinden, welche Weiterbildungsbedarfe bestehen, ob und wie diese Bedarfe festgestellt werden und welche Kriterien für Handelsunter-

nehmen aber auch Beschäftigte entscheidend sind, um an einer Weiterbildung teilzunehmen (Qualitätskriterien). Vergleichbare Erhebungen für diesen Bereich lagen in Berlin nicht vor. Die Realisierung einer solchen Erhebung liefert wichtige Anhaltspunkte für die Verbesserung der Weiterbildungsbeteiligung, für die Förderung der Rahmenbedingungen für die einzel-handelsspezifische Weiterbildung und die Entwicklung und Durchführung passgenauer Weiterbildungsangebote zur Sicherung der Beschäftigung und der Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmen. Da mehr als 70% der Beschäftigten im Handel Frauen sind, sollte auch analysiert werden, wie die Weiterbildungssituation speziell für sie aussieht und welche Maßnahmen und Schlussfolgerungen daraus abgeleitet werden können. Projektübergreifendes Ziel war es, auf Basis der Erhebungsergebnisse passgenaue Weiterbildungsmaßnahmen für den Handel zu entwickeln und geeignete Maßnahmen zur Verbesserung der Rahmenbedingungen zu ergreifen.

Das Projekt war ein Gemeinschaftsprojekt der Zentralstelle für Berufsbildung im Handel e. V. und des Bildungszentrums Handel, Wirtschaft und Verwaltung GmbH in Frankfurt/Oder, unter Beteiligung des Handelsverbandes Berlin Brandenburg (HBB), ver.di Berlin-Brandenburg und des Handelsverbandes Deutschland (HDE) – Der Einzelhandel.

4. Stärkung der Handlungskompetenz betrieblicher Akteure zur Förderung der Chancengleichheit von Frauen und Männern auch im Hinblick auf die Überwindung von Rollenstereotypen

In diesem Handlungsfeld werden folgende Ziele verfolgt:

- Beratung und Qualifizierungen von betrieblichen Interessenvertretungen,
- Sensibilisierung und Coaching von Führungskräften und Personalverantwortlichen sowie von Lehrpersonal,
- Coaching von Frauen zur Erkennung, Weiterentwicklung und Nutzung von Aufstiegsperspektiven,
- Entwicklung und Umsetzung von gemeinsamen Leitlinien oder von betrieblichen Vereinbarungen zur nachhaltigen Verbesserung der Beschäftigungssituation von Frauen in Unternehmen,
- Förderung der gleichberechtigten Teilhabe von Frauen und Männern im Erwerbsleben durch betriebsbezogene strukturbildende Maßnahmen.

Beispiele guter Praxis



Top in Führung – Qualifizierung von Männern und Frauen zu Führungsaufgaben und zu Genderfragen

Träger:

Grone Bildungszentren NRW gGmbH

Eingebundene Sozialpartner/Betriebsparteien:

- Stadtverwaltung Dortmund und Unna
- Vereinte Dienstleistungsgewerkschaft ver.di

Ziel des Projekts „Top in Führung“ war die Erhöhung von gendersensiblen Führungskompetenzen in den Stadtverwaltungen Dortmund und Unna durch den Erwerb zusätzlicher Qualifikationen im Rahmen von Fort- und Weiterbildungsmaßnahmen.

Ausgangslage: Die Stadt Dortmund beschäftigte 7.000 Mitarbeitende, davon 714 Führungskräfte (Frauenanteil: 37,7%). In Unna arbeiteten 699 Beschäftigte, davon 68 Führungskräfte (Frauenanteil: 23%). In beiden Städten wurden vorher in den vorhandenen Führungskräfte- und Führungsnachwuchsqualifizierungen keine Seminare angeboten, die sich systematisch mit dem Thema „Gleichstellung“ beschäftigen.

Vereinzelte Angebote zu spezifischen Gender-Themen richteten sich nur an Frauen und waren nicht in ein umfassendes Personalentwicklungskonzept eingebunden.

Im ersten Schritt wurde eine ausführliche Bedarfserhebung durchgeführt, die zum einen die Grundlage für die Entwicklung von Qualifizierungspaketen bilden wird. Zum anderen diente die Phase der Bedarfserhebung bereits zur Sensibilisierung der Mitarbeitenden und der Führungskräfte für die Themen Gender und Führungskompetenzen. Sie erfolgte durch persönliche Interviews und als Onlinebefragung für Mitarbeitende.

Mit Hilfe der entwickelten Qualifizierungspakete, die sich an die unten genannten Zielgruppen richteten, sollten genderspezifische Führungskompetenzen verbessert werden. Über einen Zeitraum von zwei Jahren wurden Qualifizierungen zu Themen wie Besprechungskultur, Karriereentwicklung und Führungstrainings angeboten – je nach den ermittelten Bedarfen der verschiedenen Zielgruppen. Abgerundet wurden die Maßnahmen durch unterstützendes Coaching. Insgesamt sollte eine nachhaltige Verbesserung der Unternehmenskultur erreicht werden, die einen gleichberechtigten Zugang von Frauen und Männern in Führungspositionen ermöglichte.

Zielgruppe waren Führungskräfte und Nachwuchsführungskräfte – Männer und Frauen – auf verschiedenen Ebenen in beiden Stadtverwaltungen sowie die Ansprechpartnerinnen für Gleichstellung in Dortmund.



Frauen in Führung ohne Ausstieg – Stärkung der Handlungskompetenz betrieblicher Akteure

Träger:

ISPA consult GmbH

Eingebundene Sozialpartner/Betriebsparteien:

Personalabteilung und Betriebsrat der vier beteiligten Unternehmen

Hauptziel des Projektes war es, den Anteil von Frauen in Top-Führungspositionen in den beteiligten Unternehmen zu erhöhen. Hierfür galt es erstens dafür zu sorgen, dass potenzielle Führungsfrauen weniger in Teilzeit arbeiten. Zweitens sollten die Bewerbungen von Familienfrauen für Führungspositionen deutlich gesteigert werden. Drittens galt es, tatsächlich mehr Familienfrauen für Topführungspositionen zu rekrutieren. Zudem zielte das Projekt auf den Aufbau einer inner- und überbetriebli-

chen onlinegestützten Kommunikations- und Vernetzungsplattform ab, die Frauen und Personalverantwortlichen Hilfestellungen zum Thema bietet.

Grundlegende Basis des Projektes war die Analyse der Arbeitszeiten und -bedingungen von Top-Führungskräften in den vier Unternehmen. Parallel konnten weibliche (Nachwuchs-)Führungskräfte über eine Hotline Ideen zur besseren Vereinbarkeit von Familie und Beruf einbringen. Personalverantwortliche und andere betriebliche Akteure lernten in Workshops kommunale Strukturen und Services in den Bereichen Kinderbetreuung und Pflege kennen.

Im nächsten Schritt wurden in den Unternehmen konkrete Veränderungsprozesse entwickelt und umgesetzt. Eine begleitende Evaluation soll Nachhaltigkeit und Übertragbarkeit der Ergebnisse gewährleisten. Zudem wurden die Erkenntnisse allen Interessenten durch ein Onlinetool frei zugänglich zu machen.



Frauen fördern – Unternehmen stärken! Bildung und Mentoring in Unternehmen Westmecklenburgs

Träger:

itf Innovationstransfer- und Forschungsinstitut Schwerin e.V.

Eingebundene Sozialpartner/Betriebsparteien:

- Unternehmerverband Norddeutschland Mecklenburg-Vorpommern
- Personalabteilung und Betriebsrat der beteiligten Unternehmen

Ziel des Projekts war es, pro Jahr in 10-15 kleinen und mittelständischen Unternehmen dieser Branchen in Westmecklenburg den Frauenanteil in mittleren und höheren Führungsebenen zu erhöhen und die Situation der beschäftigten Frauen zu verbessern.

Innerhalb von drei Jahren sollten insgesamt 90 Mitarbeiterinnen der Unternehmen an Weiterbildungsmaßnahmen teilnehmen. Das Projekt richtete sich auch an männliche und weibliche Führungskräfte, die für gleichstellungspolitische Fragen sensibili-

siert werden sollten. HR-Verantwortliche in den beteiligten Unternehmen sollten zudem Instrumente einer gleichstellungsorientierten Personalarbeit entwickeln und etablieren.

Für die Führungskräfte der beteiligten Unternehmen bot der Projektträger Workshops und Seminare an, unter anderem zum Thema Arbeitsorganisation und Arbeitszeitmodelle.

Ausgewählte weibliche Nachwuchsführungskräfte eigneten sich in Weiterbildungsprogrammen Elemente klassischen Personalmanagements an und lernen zum Beispiel, wie sie Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter motivieren oder erfolgreiche Verhandlungen führen können. Daneben hatten sie die Möglichkeit, sich im Rahmen eines Mentoring-Programms beruflich weiterzuentwickeln. Um die Gleichstellung von Frauen in den beteiligten Unternehmen nachhaltig zu verankern, unterstützte der Projektträger die Personalverantwortlichen dabei, Instrumente einer gleichstellungsorientierten Personalarbeit – zum Beispiel Richtlinien für Stellenausschreibungen oder Programme zur

Verbesserung der Work-Life-Balance – zu erarbeiten und umzusetzen. Netzwerktreffen mit Unternehmen, Unternehmerverbänden und Kammern zielten auf eine unternehmensübergreifende Diskussion ab und unterstützen den Transfer in weitere Unternehmen

5. Entwicklung lebensphasenorientierter Arbeitszeitmodelle und Karrierewegplanungen

In diesem Handlungsfeld werden folgende Ziele verfolgt:

- Entwicklung und Umsetzung innovativer Ansätze zur Arbeitszeitgestaltung, die betriebswirtschaftlichen Notwendigkeiten ebenso Rechnung tragen wie einer ausgewogenen Work-Life-Balance zur Verbesserung der Erwerbsbeteiligung von Frauen,
- Ansätze zur Verringerung von Qualifikationsverlusten von Beschäftigten während einer Familienphase und zur Unterstützung eines schnellen beruflichen Einstiegs.

Beispiele guter Praxis:



FaPe – Flexibel arbeiten – Perspektiven erhöhen

Träger:

Unternehmerverband Norddeutschland Mecklenburg-Schwerin e.V.

Eingebundene Sozialpartner/Betriebsparteien:

- Unternehmerverband Norddeutschland Mecklenburg-Vorpommern
- Personalabteilung und Betriebsrat der beteiligten Unternehmen

Ziel war es, mindestens zehn Unternehmen für die Einführung flexibler Arbeitszeitmodelle zu qualifizieren und dadurch die Work-Life-Balance der Arbeitnehmerinnen zu verbessern. Zudem sollten 500 weitere Unternehmen durch beispielsweise 24 Weiterbildungsveranstaltungen für das Thema sensibilisiert werden. Dadurch wurde eine umfassende Aufklärungsarbeit in Betrieben der Region geleistet, die über das Projekt hinaus den Anstoß zu einem strukturellen Wandel führen soll.

Das Projekt „Flexibel arbeiten – Perspektiven erhöhen“ umfasste drei Handlungsstränge:

Erstens: 500 KMU in Westmecklenburg wurden über die Möglichkeiten zur innerbetrieblichen Verbesserungen der Chancengleichheit informiert.

Zweitens: 24 Schulungen erreichten insgesamt 240 Teilnehmer/innen aus Geschäfts- und Personalführung, Betriebsrat, Leitungsebenen sowie weibliche Beschäftigte. Sie

behandelten Modelle, Methoden und Rahmenbedingungen für die Einführung flexibler Arbeitszeitmodelle.

Drittens: Eine Publikationen, Veranstaltungen, Foren und Workshops sowie umfassende Öffentlichkeitsarbeit stellten Ziel, Verlauf und Ergebnisse des Projektes dar. In einem Leitfaden wurden Handlungsempfehlungen zusammengestellt. Regionale Arbeitskreise halfen, das Thema nachhaltig und institutionell zu verankern.



Perspektive mit Balance – Hilfen zur Vereinbarkeit von Beruf & Pflege

Träger:

ARBEIT UND LEBEN Sachsen e.V.

Eingebundene Sozialpartner/Betriebsparteien:

- Personalabteilung und Betriebsrat der beteiligten Unternehmen

Zielsetzung des Projektes war es, die Work-Life-Balance der beschäftigten Mitarbeiterinnen in KMU zu verbessern. Dadurch sollte ihre Handlungskompetenz in Belastungssituationen erhöht und durch entsprechende Qualifizierung ihre Beschäftigungsfähigkeit erhöht werden.

20 KMU aus Sachsen und den angrenzenden Räumen in Sachsen-Anhalt und Thüringen nahmen an dem Projekt mit 100 weiblichen Beschäftigten mit aktueller und künftiger häuslicher Pflegeverantwortung teil. Zudem wurden 48 betriebliche Akteure (Geschäftsleitungen, Personalverantwortliche, Arbeitnehmervertretungen) in diesen KMU für eine pflegesensible Personalarbeit qualifiziert.

Nach einer Analyse der Personalsituation in den teilnehmenden Unternehmen informierte der Projektträger die betrieblichen Akteure zu Gestaltungsoptionen für die Vereinbarkeit von Beruf und Pflege und bietet entsprechende Qualifizierungen an. Die Beschäftigten stärkten ihre Handlungskompetenzen in niedrighschwelligen Qualifizierungsmodulen.

Daneben stellte der Projektträger ihnen Informationen und Hilfsangebote rund um das Thema „Vereinbarkeit von Beruf und Pflege“ zur Verfügung. Über ein begleitendes Netzwerk strategischer Partner und Unterstützer im Handlungsfeld Pflege bauten die teilnehmenden Unternehmen die betrieblichen und individuellen Ressourcen zur Vereinbarkeit von Beruf und Pflegeverantwortung aus. Dabei wurden sie

durch das Netzwerk unterstützt. Branchen-Workshops und Transfer-Veranstaltung sowie eine Publikation ermöglichten den Erfahrungstransfer.



INBETWEEN – Gestaltung familiär bedingter beruflicher Auszeiten von Frauen in Unternehmen

Träger:

Technische Universität Berlin, Zentraleinrichtung Wissenschaftliche Weiterbildung und Kooperation – ZEWK

Eingebundene Sozialpartner/Betriebsparteien:

- Personalabteilung und Personalrat der TU Berlin

Ziel war es, mittels der Anregung und Unterstützung von Karriereplanungen, Organisationsentwicklung und durch Qualifizierung nachhaltig zu plan- und verhandelbaren Hochschulkarrieren zu gelangen. Dies sollte auf zwei Wegen erfolgen: Zum einen durch Angebote zur Qualifizierung und individuellen Beratung und zum anderen durch Beratungsangebote, die Veränderung der Hochschulkultur an der TU Berlin im realen Arbeitsalltag erlebbar machen. Dabei wurden Win-Win-Lösungen zur individuellen Vereinbarkeit von Beruf und Familie angestrebt. "INBETWEEN" adressierte weibliche sozialversicherungspflichtig Beschäftigte und Auszubildende sowie weibliche und männliche Personalverantwortliche und Vorgesetzte – sogenannte Multiplikatorinnen und Multiplikatoren.

Es wurden Workshops zu drei Themenbereichen angeboten: ‚Purpose- und Zielmanagement‘ zur Grundlagenschaffung der persönlichen und beruflichen Entwicklung; ‚Management-Tools‘ zur Professionalisierung in der Anwendung von Management-Tools sowie ‚Frauen in und für Führungspositionen‘ zur Stärkung von TU-Frauen in ihrer Führungsautorität. Zusätzlich wurden bedarfsspezifische Ergänzungsworkshops realisiert.

Einen weiteren Schwerpunkt bildete die Organisationsentwicklungsberatung. Hier wurden Widersprüche zwischen der Unternehmenskultur der TU Berlin und den gleichstellungsfördernden Strukturen bearbeitet und Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der TU Berlin zu gleichstellungsrealisierenden Multiplikatorinnen und Multiplikatoren „On the-Job“ ausgebildet. So werden die Arbeitnehmerinnen darin unterstützt, individuelle Lösungen des Lebensmanagements in einer veränderten Hochschulkultur zu leben.

Informationen

Allgemeine Informationen

Allgemeine Informationen zur Bundesinitiative und zum Europäischen Sozialfonds finden Sie unter:

www.bmas.de

www.esf-projekte.bund.de

Kontakt

Für Fragen zur Initiative „Fachkräfte sichern: weiter bilden und Gleichstellung fördern“ steht Ihnen die Regiestelle gern zur Verfügung:

Regiestelle „Fachkräfte sichern“

Stresemannstraße 121

10963 Berlin

Tel.: 030 417498-630

E-Mail: info@regiestelle-fachkraefte-sichern.de

Für grundsätzliche Fragen zur Initiative „Fachkräfte sichern: weiter bilden und Gleichstellung fördern“ sowie zu anderen Förderprogrammen im Rahmen des ESF:

Bundesministerium für Arbeit und Soziales

Wilhelmstraße 49

11017 Berlin

Tel.: 030 221 911 007

E-Mail: esf@bmas.bund.de

Impressum

Herausgegeben von der Regiestelle „Fachkräfte sichern“

Gefördert durch:



Bundesministerium
für Arbeit und Soziales



Zusammen. Zukunft. Gestalten.



Stresemannstraße 121

10963 Berlin

Tel.: 030 417498-630

Fax: 030 417498-610

E-Mail: info@regiestelle-fachkraefte-sichern.de

www.initiative-fachkraefte-sichern.de

Die Regiestelle wird gemeinsam vom Forschungsinstitut Betriebliche Bildung (f-bb) und dem DGB Bildungswerk durchgeführt.



Forschungsinstitut
Bildung (f-bb) gGmbH
Rollnerstr. 148
90408 Nürnberg
www.f-bb.de

Betriebliche



DGB
BILDUNGSWERK

BUND

DGB Bildungswerk e. V.

Hans-Böckler-Straße 39
40476 Düsseldorf
www.dgb-bildungswerk.de