



Die Situation des Ausbildungspersonals in der betrieblichen Bildung

Stellungnahme auf Basis von Ergebnissen aus einem qualitativen
Forschungsprojekt des BIBB (SIAP)

9. IG Metall Fachtagung für Personal in der Beruflichen Bildung
Forum 1 „Situation des Ausbildungspersonals“

Erfurt, 22. Mai 2014

Wer gehört zu dieser Personengruppe?

als Ausbilder/-in 2012 in Deutschland registriert: 671.985 Personen *[Datenreport BIBB 2014]*

Von rund 33 Millionen Erwerbstätigen sind 5,8 Millionen zu unterschiedlichen Zeitanteilen mit der „Ausbildung von Lehrlingen“ befasst → 17 % aller Beschäftigten

[Erwerbstätigenbefragung 1998/99]

Von dieser Gruppe wiederum

- waren 6 % als hauptberuflich/e Ausbilder/-in tätig.
- gaben 14 % an, selbstständig zu sein und auszubilden (Inhaber/-in).
- bildeten 80 % „zeitweilig oder neben ihrer normalen Arbeit“ aus (nebenberufliche Ausbilder/-in).

→ 94 % aller Ausbildungspersonen können als nebenberuflich eingestuft werden!

[Erwerbstätigenbefragung 1991/92; Bausch 1997]

→ Die Ausführung von Ausbildungstätigkeiten ist - anders als in der Berufsschule - nicht mit einem Berufsstand verbunden, sondern es handelt sich um eine Funktion, die im Betrieb auf viele Schultern verteilt ist.

Ausdifferenzierung der Zielgruppe „ausbildendes Personal“



Ausbildungsleiter/-in

Planungs- und Management-Ebene, Administration



Hauptberufliche/-r Ausbilder/-in in Lehrwerkstätten / Lehlaboren

Planungs- und Umsetzungsebene, Administration



Nebenberufliche/-r Ausbilder/-in

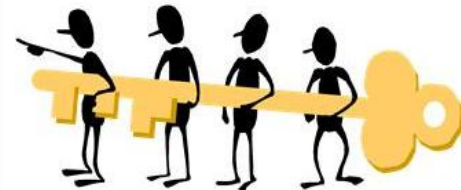
Fachausbilder/-in / Ausbildungsbeauftragte/-r

Umsetzungsebene



Ausbildende Fachkraft

Umsetzungsebene



Großunternehmen / Konzernverbände:

1. **Elektrokonzern/IHK** - 8600 MA.- 107 Azb. in D. 15
2. **Versicherungskonzern/IHK** - 5500 MA. – 230 Azb. 15
3. **Fahrzeug- u. Maschinenbaukonzern/IHK** - Standort mit 1500 MA. – 120 Azb. 3

Mittelständische Unternehmen:

4. **Dienstleister Gebäudereinigung/HWK** – 1000 MA. – 4 Azb. 6
5. **Dienstleistungs- u. Produktionsuntern. Chemiapark/IHK** – 850 MA. –151 Azb. 12
6. **Prod. Metallunternehmen mit LWS/IHK** – Standort mit 680 MA. – 64 Azb. 15
7. **Prod. Metallunternehmen ohne LWS/IHK** – Standort mit 192 MA. – 19 Azb. 4
8. **Unternehmensgruppe IT (techn. Infrastruktur u. CMS)/IHK** – 500 MA. – 24 Azb. 10

Kleinunternehmen:

9. **Hotel- und Gaststättenbetrieb/IHK** – 90 MA – 11 Azb. 12
10. **Technischer Dienstleister Rohrleitungsbau/IHK** – 50 MA – 4 Azb. 10
11. **Dentallabor/HWK** – 29 MA – 5 Azb. 13
12. **Elektro- und Sanitär-Heizungs-Klima-Dienstleister/HWK** – 25 MA – 6 Azb. 6
13. **Metzgerei mit eigener Schlachtung/HWK** – 34 MA – 1 Azb. 5
14. **Kfz-Werkstatt/HWK** – 6 MA – 1 Azb. 1

Dilemmata aufgrund der Positionierung an der Schwelle von Bildungs- und Beschäftigungssystem

- ▶ nebenberufliches Personal: parallele Verantwortung für die Erreichung von betrieblichen Leistungszielen und die Gestaltung von Lehr- und Lernprozessen
 - Ziel- (und Zeit)konflikte
- ▶ Ausbilder/-innen im Spannungsfeld zwischen Interessen des Gesetzgebers, Interessen des Betriebs und Interessen der Auszubildenden
 - konfligierende Rollenerwartungen; „Führungskräfte unter erschwerten Bedingungen“
- ▶ Ausbilder/-innen als abhängig Beschäftigte sind ‚Untergebene‘ gegenüber der Unternehmensleitung, gleichzeitig aber Vorgesetzte den Auszubildenden gegenüber
 - führt zu Handlungs- und Erfolgsdruck
 - „institutionelle Schwäche“ [Pätzold 1986], „Statusunsicherheit und -ambivalenz“ [Schlösser, Drewes, Osthues 1989], „Unsichtbarkeit“ [Bahl et al. 2012]
 - keine betriebliche Lobby; Betriebsräte sehen sich primär als Anwalt der Auszubildenden

Perspektive Betriebsverfassungsgesetz (§ 98 Abs. 2):

„Der Betriebsrat kann der Bestellung einer mit der Durchführung der betrieblichen Berufsbildung beauftragten Person widersprechen oder ihre Abberufung verlangen, wenn diese die persönliche oder fachliche, insbesondere die berufs- und arbeitspädagogische Eignung im Sinne des Berufsbildungsgesetzes nicht besitzt oder ihre Aufgaben vernachlässigt.“

Betriebsvereinbarungen (Archiv der Hans-Böckler-Stiftung) [Busse 2011]:

→ von über 10.000 dokumentierten Vereinbarungen setzen sich nur 439 mit Ausbildung auseinander

→ nur 24 von 439 erwähnen die Personengruppe der Ausbilder/-innen überhaupt.

→ positives Beispiel aus *Vereinbarung im Verlags- und Druckgewerbe*:

„Arbeitgeber und Betriebsrat sorgen dafür, dass Stellung, Ansehen und Arbeit der Ausbilder gegenüber Mitarbeitern und Auszubildenden nicht beeinträchtigt werden. Sie sind bestrebt, die Ausbilder in ihren Ausbildungsbemühungen tatkräftig zu unterstützen.“ [BUSSE 2011, S. 20]

„Man steckt da ja immer so zwischen Baum und Borke. Man ist natürlich der Geschäftsleitung verpflichtet, man ist natürlich den Lehrlingen verpflichtet, man ist den Betriebsräten verpflichtet, man ist auch den Elternhäusern verpflichtet. Da muss man schon sehr ausgewogen und abgeklärt dann auch an die Sache rangehen. [...] Da gehört sehr viel Persönlichkeitskompetenz dazu, [...] wie so ein Politiker, [...] dass einigermaßen alle zufrieden sind.“

[ehemaliger Aus- und Weiterbildungsleiter eines großen Metallunternehmens]

„Meist sind die Ausbilder der zentrale (und einzige) Anlaufpunkt für die Auszubildenden. Sie akzeptieren auch die daraus entstehende direkte Verantwortung. Können die Ausbilder nicht weiterhelfen, hat das zumeist direkte negative Konsequenzen für die Auszubildenden, welche die Ausbilder auch unmittelbar erfahren. Daraus entsteht ein Zwang zum „Handeln müssen“, auch wenn betriebliche Strukturen dieses eigentlich nicht vorsehen und Ausbilder dann häufig außerhalb ihres eigentlichen Tätigkeits- und Zuständigkeitsbereichs agieren und damit Schwächen in betrieblichen Strukturen kompensieren.“

[schriftliche Stellungnahme eines Aus- und Weiterbildungsleiter eines anderen großen Metallunternehmens]

Aspekt „Ausbildungstätigkeit als Selbstverständlichkeit“

I: Was haben Sie das Gefühl, wie wird hier so im Unternehmen äh die Rolle der Ausbilder gesehen? (-) Wie wichtig ist hier Ausbildung? Wie viel Wertschätzung erleben Sie als Ausbilderin? (-)

B: **Wir sind da.** (lacht laut)

I: Was heißt das?

B: Also, ich glaube-

I: Ist eine Selbstverständlichkeit.

B: Äh, wir sind, **wir sind selbstverständlich.** /Ja./ Also, es ist nicht so, dass äh da irgendwo äh im Kollegenkreis oder, oder auch äh im, in der Geschäftsführung so der, der Fakt: ‚Na ja, wir haben ja so eine große Riege an Ausbildern, und äh die machen das ja alles ganz toll und so.‘ Ähm, **Lob kann man sich in der Arbeitswelt heutzutage sowieso äh nicht mehr so äh-**

I: **Holen.**

B: **Holen, das funktioniert alles nicht, und ähm insofern, wir sind da, wir machen das, was wir tun, und wir tun das gut, ähm, das zeigen unsere Azubis, die hier rauskommen. Und insofern, also stellt sich auch keiner von uns irgendwohin und sagt: ‚Ich brauche jetzt noch mehr Anerkennung für das, was ich tue.‘**

Aspekt „Unsichtbarkeit nebenberuflicher Ausbilder/-innen“

I: Das ist so auch okay für Sie?

B: Das ist total okay, ja. Das ist halt Teil meines Jobs und äh es gehört halt dazu, und äh es ist schön, wenn mal äh ein Kollege dann sagt, nachdem wir den Auszubildenden nach drei Monaten zurückgegeben haben: ‚Du, noch mal lieben Dank, dass du äh jetzt mal drei Monate die Vertriebseinführung gemacht hast.‘ Das passiert auf der kleinen Ebene untereinander, dass man sich dann halt dafür bedankt, dass man die Sachen noch mal äh gemacht hat-

I: Also, es gibt so eine Wertschätzung auf kollegialer Ebene eher?

B: Genau, **eine Wertschätzung auf kollegialer Ebene**, dass man das tut. Es gibt eine *unheimlich große Wertschätzung von unseren Azubis*, die haben wir in jedem Fall. Das merken wir immer wieder, die äh sagen: ‚Auf meinen Ausbilder lasse ich nichts kommen, ja? Das ist, der ist immer für mich da, da ist die Tür immer offen und äh der tut, was er kann, nicht?‘ Das reicht, nicht? Also, da brauchen wir keinen, der uns tatsächlich da noch eine Medaille anhängt oder so. Es ist schön, es zu wissen, dass die, die es betrifft, halt auch äh das äh entsprechend zu schätzen wissen, was sie bekommen.

I: Wie würden Sie sagen, ist überhaupt die Sichtbarkeit der Ausbilder im Unternehmen, diese neudeutsch Visibility? (-)

B: Wir sind quasi unsichtbar, weil wir in unserer äh Funktion, die wir als, als Hauptfunktion haben, natürlich auftreten ähm und äh **jeder eigentlich weiß, der ist ja auch Mentor**, aber äh das wird nicht, nicht wirklich wahrgenommen. Also, das ist ähm, (-) läuft so nebenher. (lacht leise)“

(nebenberufliche Ausbilderin IT-Vertrieb)

„Man muss ganz klar sagen, wir haben eine Fertigung und diese Fertigung verdient das Geld. Wir sind zu sehen als indirektes Personal, und das heißt, mit meiner Tätigkeit verdiene ich eigentlich kein Geld für unseren Konzern. Priorität für mich hat in dem Sinne dann die Fertigung, wenn eine Anlage irgendwo steht.“

[Nebenberuflicher Ausbilder, mittelständisches Werk in einem nun US-amerikanischen Konzern der Elektro-Branche]

„Ausbildung empfinden die meisten Bereiche als sehr wichtig. Sie freuen sich auch, wenn sie gut ausgebildete Leute kriegen, aber viele Bereiche wollen eigentlich mit der Ausbildung selber nichts zu tun haben. (- -) Man wird als Person hier schon akzeptiert. Ich habe mit den Mitarbeitern eigentlich keine Schwierigkeiten, ist also noch keiner da gewesen, der nur sagt immer: ‚Ich muss mein Geld mit dir teilen, ich muss also für dich mitverdienen.‘ Weil, wir verdienen in dem Sinne ja kein Geld, wir sind nicht *produktiv*, (lacht leise) in dem Sinne, nicht? [...] Es ist also keine Böswilligkeit oder so was da, aber, wie gesagt, Ausbildung sehen sie als wichtig und sinnvoll an, aber (-) eigentlich möchte keiner die Arbeit machen.“

[Hauptamtlicher Ausbilder, Lehrwerkstatt Metall, mittelständisches Metallunternehmen]

Aspekt „Ausbildertätigkeit als innerbetriebliche Sackgasse“

„Als ich damals aus der Instandhaltung weggegangen bin, haben viele gesagt: ‚Na ja, hast du dir das gut überlegt? Ausbildung, das ist doch so ein Abstellgleis. Was willst du denn da? Da bist du fest dann. Da hast du keine Chance mehr nachher.‘ Ich sehe das ganz anders. Ich fühle mich jetzt so selbstbewusst und so gereift auch in der Zeit, wo ich jetzt da bin und auch jeden Tag weiter noch. Ich habe Führungsverantwortung. Fachlich muss ich natürlich sehen, dass ich so halbwegs auf dem Laufenden bleibe. Ich könnte mich doch eigentlich jederzeit woanders bewerben. Ich bin doch eigentlich fit. Ich kann doch auch woanders Führung übernehmen. Ich kann auch eine Instandhaltungsgruppe irgendwo leiten oder so was.“

[junger gewerblich-technischer Ausbildungsleiter eines mittelständischen Metallunternehmens]

„Wenn man Karriere machen will, dann sollte man alles andere machen, nur nicht Ausbilder.“

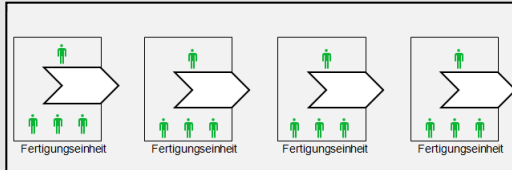
[Erfahrener Leiter des Bildungswesens eines anderen technischen Unternehmens]

→ **Soziales Image innerhalb der Belegschaft häufig gut, offizielle Anerkennung für die Tätigkeit jedoch eher gering**

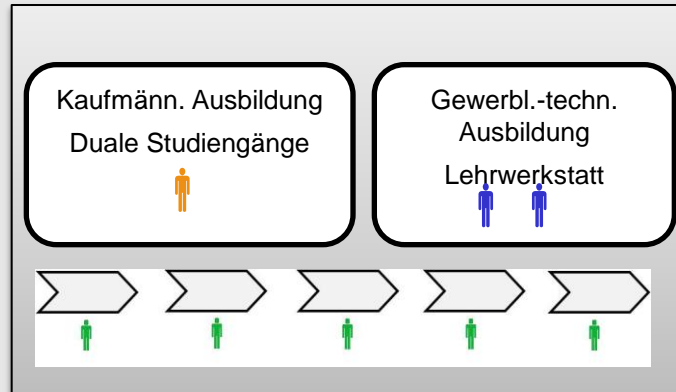
Großbetrieb Industrie/ Produktion

Elektrokonzern (8600 MA)

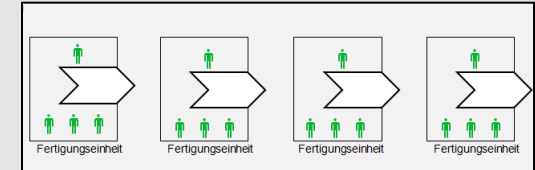
Werk B





Zentrale/Hauptverwaltung




Werk C

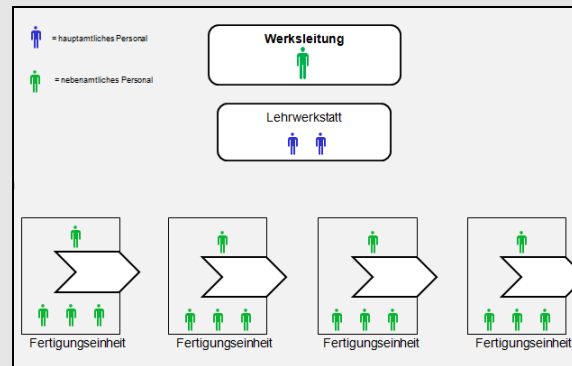


 = Ausbildungsleitung

 = hauptberufliches Personal

 = nebenberufliches Personal

Werk A

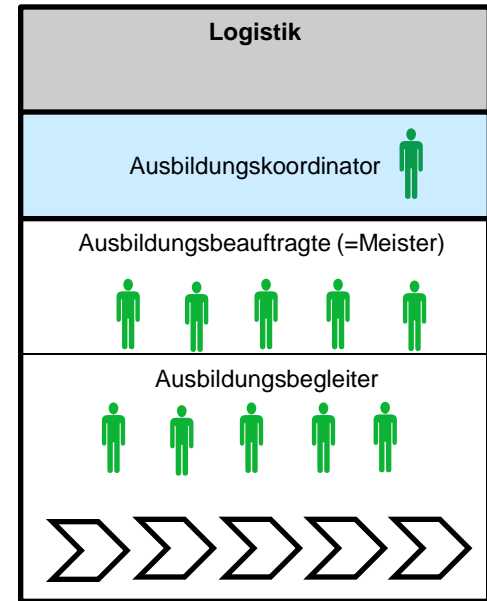
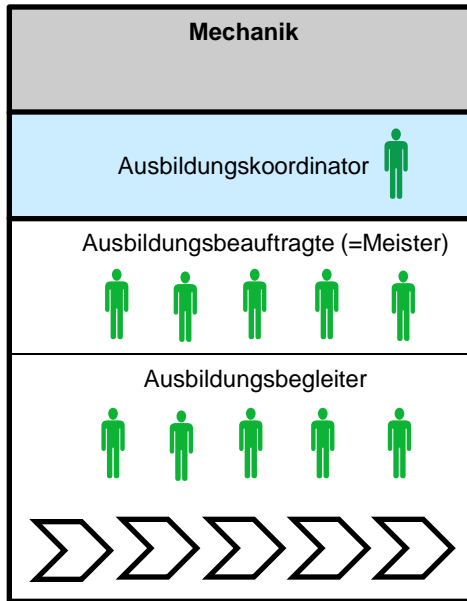
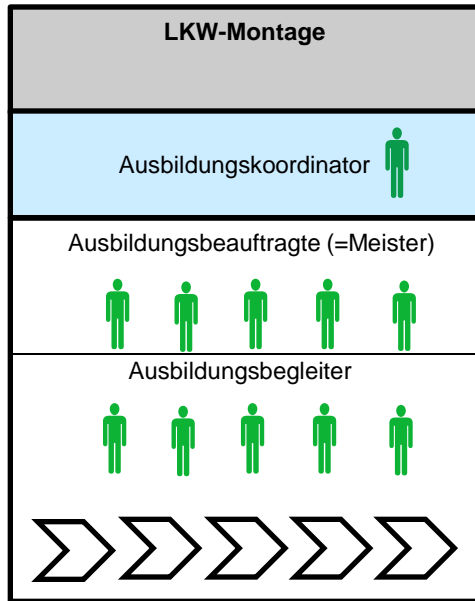


Gewerblich-technische Industrieausbildung

Metallunternehmen, ca. 1500 Mitarbeiter



- = Ausbildungsleitung
- = hauptamtlicher Ausbilder
- = Fachausbilder/ ausbildende Fachkraft



Aspekt „Bildung unter Legitimierungsdruck/ Gefahr des Outsourcing“

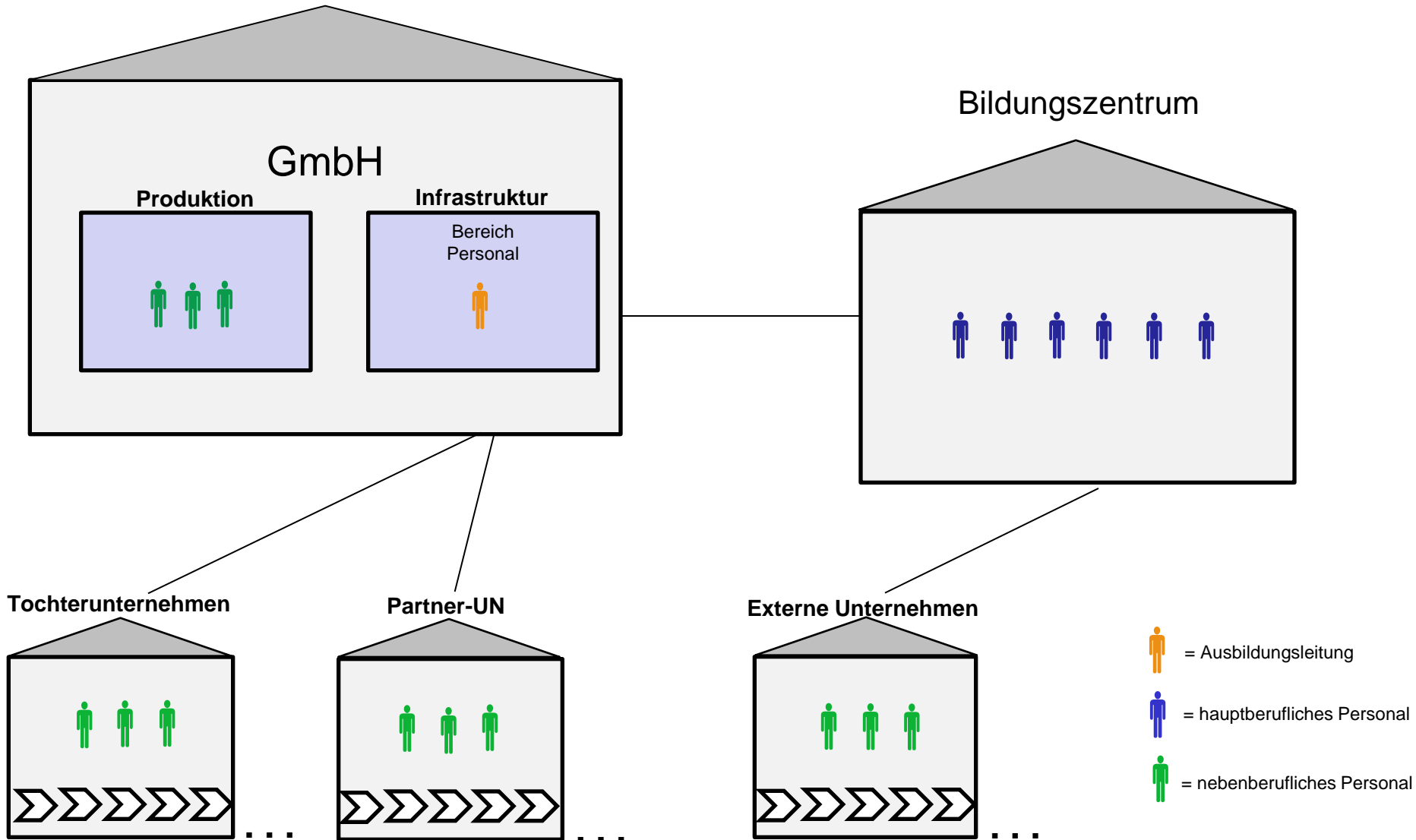
„Das war auch eine große Aufgabe diesen Ausbildungsmeistern [in der Lehrwerkstatt] *bewusst* zu machen, *wir sind hier von etwas Produzent, nämlich von einem Facharbeiter. Wir produzieren Facharbeiter*, und das tun wir nicht zum Selbstgefallen oder weil das so schön ist, [...] das tun wir, weil das Unternehmen diesen Facharbeiter haben will. *Und das Unternehmen hat einen Anspruch darauf, den guten, den besten Facharbeiter zu kriegen. Und wenn uns das nicht gelingt, dann kann es auch genauso gut passieren, dass uns das Unternehmen sagt: ‚Passt mal auf, ihr macht das nicht richtig. Wir wollen eure Facharbeiter nicht mehr!‘* [...] Das sind ganz einfache Worte, die versteht aber jeder. Und dann haben wir angefangen [...] Rezepte zu machen, wie kriegen wir die Ausbildung auch in die Prozesslandschaft des Unternehmens. [...]

Und so ist es dann in den letzten zwei, drei Jahren dann gelungen, *meine ich*, [...] die Unternehmensleitung auch immer mehr davon zu überzeugen, wie wichtig dieser Baustein Ausbildung ist. Natürlich auch begünstigt durch die demographischen Erkenntnisse, die man mittlerweile dann bekommen hat. Aber ich konnte schon erkennen, dass die Mitarbeit ein Hin und Her, also ein Geben und Nehmen war. Mittlerweile nicht nur *wir als kleine Ausbilder*, mussten wir *betteln* kommen, sondern da kamen auch mal Ansprüche: ‚Du, pass mal auf, wir haben das und diese Dinge, können wir da nicht ein paar Leute dafür vorbereiten?‘

[ehemaliger Aus- und Weiterbildungsleiter eines großen deutschen Metallunternehmens]

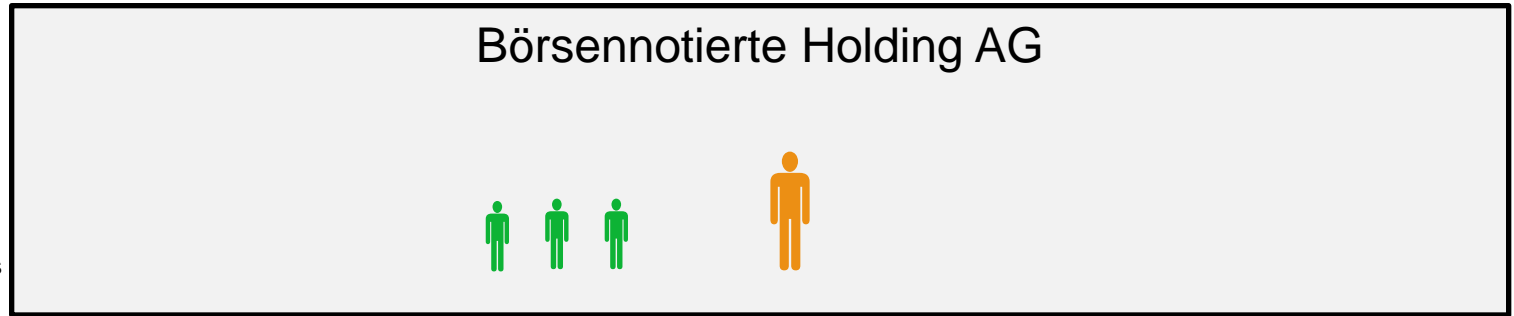
Industrie-Bildungsdienstleister / Outgesourcte Ausbildung


Dienstleister Chemiepark (230/850 MA)




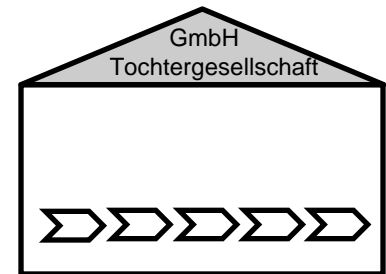
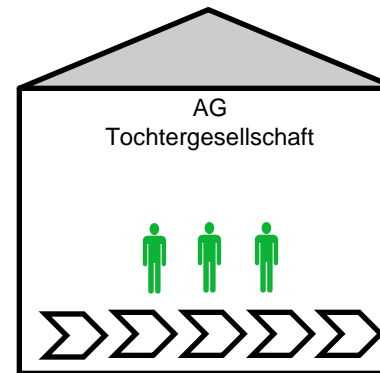
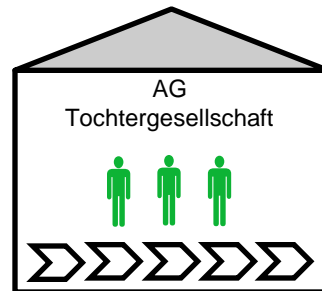
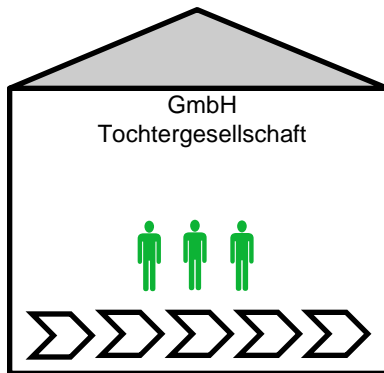
Unternehmensgruppe Dienstleistung

IT-Unternehmen (ca. 500 MA)



 = Ausbildungs-
leitung

 = Nebenberufliches
Personal



„Und das liegt nicht nur daran, [...] dass es keine Gelder gibt – also, wir haben kein Budget, ich habe kein Budget mehr, ich habe auch für Ausbildung kein Budget mehr –, sondern es liegt auch daran, dass letztendlich durch diese Umstrukturierung das [...] derartig zerklüftet ist, dass eine zentrale Betreuung sowohl in der Personalentwicklung als auch in der Ausbildung unheimlich mühsam ist.

Ich kleines Würstchen, nicht – ich bin ja nun eigentlich nur ein einfacher Mitarbeiter – muss wirklich zu jedem Vorstand marschieren und sage: ‚Wie viele Auszubildende möchtest du denn jetzt in deiner Firmierung fürs nächste Jahr haben? Wie viel Geld darf ich denn für dich für eine Anzeige ausgeben?‘ Mache dann natürlich entsprechend Vorschläge. [...] ‚Darf ich zu einer Messe gehen? Wenn, wie viel darf das kosten?‘ usw. Also ich meine, *der größte Zeitaufwand*, den ich habe, oder der größte Teil meiner Arbeit ist, Information und Entscheidungen herbeizuführen. Und das funktioniert nicht.“

[Ausbildungsleiterin in Holding-Struktur / IT-Branche]

„Und die Azubis, die wir haben, werden letztendlich auch als billige Arbeitskräfte gesehen, aber man hat auch nicht mehr wirklich, so wie es früher war, also wie es wirklich früher war, dass man *Ressourcen reingibt*, weder personeller Art noch finanzieller Art, nicht? [...] Zum Beispiel die Ausbilder bei der [Tochterfirma X] kriegen eine Prämie, wenn sie fakturieren, Zeiten für den Kunden, Arbeitszeiten auf den Kunden fakturieren können. So, *Ausbildungszeiten*, also die ein Ausbilder für seine Azubis aufwendet, sind nicht fakturierbar. Das heißt, automatisch mindert ein Mitarbeiter seine Prämie, wenn er Zeiten mit Auszubildenden [verbringt].“

[Ausbildungsleiterin Unternehmensgruppe IT]

Aspekt ‚neue Generation von Jugendlichen‘

„Der entscheidende Satz ist ja der: Die müssten auch wissen, worauf es ankommt, die haben sich ja hier beworben. Also gehe ich mal davon aus, die wollen das [die Ausbildung] auch, aber das spürt man nicht, dass die das überhaupt wollen. [...] Ob einer jetzt unmotiviert ist oder einer es nicht kann, das sind zweierlei Schuhe, nicht? Aber von der inneren Einstellung, sage ich mal, [...] da stimmt was nicht.“

[Elektrotechniker-Meister im Kundendienst, Handwerk]

„Es klingt immer total blöd, weil ich bin ja jetzt nicht uralt, aber äh ich habe manchmal schon so ein (lachend) *Generationsproblem* an der Stelle wahrscheinlich. [...] Ich habe immer gedacht so, ja, wenn man so Mitte 30 ist, ist ja alles überhaupt noch kein Akt, da ist man ja quasi noch jung, aber wenn ich heute so mit den äh klassischen äh 17-, 18-Jährigen, die wir hier teilweise haben, konfrontiert werde, habe ich das Gefühl, die leben in einer komplett anderen Welt. [...] Die äh haben eine ganz andere Einstellung zu bestimmten Dingen, äh die haben ein ganz anderes *Wertesystem* irgendwie auch noch im Kopf.“

[nebenberufliche Ausbilderin, IT-Firma]

1. Veränderte Rahmenbedingungen schränken die Gestaltungsbedingungen für Ausbildung ungewollt ein. Ausbilder/-innen geraten bei der Ausführung ihrer Aufgaben unter zunehmenden Druck:
 - a) Steigende Produktivitäts- und Rentabilitätsanforderungen (Ökonomisierung)
 - b) wiederholte Reorganisationsprozesse vieler Unternehmen (Segmentierung)
 - c) steigender Betreuungsbedarf bei einer neuen Generation von Jugendlichen

Die zunehmende Segmentierung von Unternehmen einerseits und die Verlagerung der Ausbildungsverantwortung auf externe Bildungszentren als dritte Lernorte andererseits schaffen neue strukturelle Hürden für die Zusammenarbeit der verschiedenen Ausbildungsverantwortlichen.

Die Zeit für Ausbildungsbelange wird knapper; zugleich sind – vor allem im Dienstleistungssektor – die Ausbildungsbeauftragten zur Bewältigung ihres Pensums zunehmend auf die volle Mitarbeit der Auszubildenden angewiesen. Die Situation verschärft sich, wenn die Jugendlichen diesen Ansprüchen nicht genügen (können) und zugleich mehr Zuwendung brauchen.

2. Ausbildung als *innerbetriebliches* Handlungsfeld wird sowohl vom Management als auch von vielen Ausbilder/-innen selbst zu wenig strategisch betrachtet.
 - Die Schlüsselfunktion der Ausbilder/-innen für die Sicherung des beruflich-betrieblichen Nachwuchses findet im Unternehmenskontext zu wenig Berücksichtigung. Viel Potenzial der häufig hoch engagierten Ausbilder/-innen bleibt ungenutzt.
 - Die zunehmende Segmentierung der Unternehmen einerseits und die Verlagerung der Ausbildungsverantwortung auf externe Bildungszentren als dritte Lernorte andererseits tragen zu einer Diffusion, wenn nicht Aufgabe der innerbetrieblichen Ausbilderrolle bei (sinkende Identifikation).
 - Die Mehrzahl der im BIBB-Projekt befragten nebenberuflichen Ausbilder/-innen agierte nur bezogen auf ihren unmittelbaren Arbeitsplatz. Sie waren kaum in der Lage, die strukturellen Missstände ihrer Handlungssituation zu benennen, geschweige denn untereinander vernetzt gemeinsam anzugehen. Sie waren es nicht gewohnt, über sich selbst in dieser Funktion nachzudenken.

Können Sie diese Einschätzungen teilen?

Wie sieht Ihr Bild der betrieblichen Ausbildungsrealität aus und wie schätzen Sie die Situation betrieblicher Ausbilder/-innen ein?

Was für Konsequenzen ergeben sich daraus für die Entwicklung von **Handlungsempfehlungen** auf

- a) der Ebene der **Gewerkschaft** und für die **nationale Bildungspolitik**?
- b) der Ebene der Organisation, d.h. des **Betriebs**?
- c) für die **Kompetenzentwicklung der Ausbilder/-innen** und
- d) für die entsprechende Entwicklung von Maßnahmen?

Triale berufspädagogische Weiterbildung mit Abschluss Bachelor oder Master (laufende Modellprojekte)

50% Anrechnung auf WB-Studium

Gepr. Berufspädagoge/in

Prüfungsteil Kernprozesse i.d. berufl. Bildung

HB Lernprozesse und Lernbegleitung

HB Planungsprozesse

HB Managementprozesse

Prüfungsteil Berufspädagogisches Handeln

HB Berufsausbildung

HB Weiterbildung

HB Personalentwicklung und -beratung

Prüfungsteil Spezielle berufspädagogische Funktionen

(Lehrende, Entwickler-, Management-, Führungs-, beratende, Prüferfunktionen)

Anrechnung auf...

100% Anrechnung auf die Prüfung Gepr. Berufspädagoge/-in

Gepr. Aus- und Weiterbildungspädagoge/in (Zielgruppe hauptberufl. Ausbilder)

Prüfungsteil Lernprozesse und Lernbegleitung

HB Lernprozesse; HB Lernbegleitung;

HB Medieneinsatz; HB Lern-/ Entwicklungsberatung

Prüfungsteil Planungsprozesse i.d. berufl. Bildung

HB Organisation und Planung; HB Gewinnung und Eignung; HB Bewertung/Prüfung; HB Begleitung ausb. Fachkräfte/nebenberuf. Weiterbilder; HB Qualitätssicherung

Prüfungsteil Berufspädagogisches Handeln

(Ausbilderfunktionen im Betrieb; in außer- und überbetrieblicher Ausbildung)

AEVO ist Zulassungsvoraussetzung zur Prüfung in den o.g. Berufen und damit Bestandteil v. deren Qualifikation

Ausbildereignung nach AEVO

Qualifikation für: Ausbildungsvoraussetzungen prüfen und Ausbildung planen, Ausbildung vorbereiten und bei der Einstellung von Auszubildenden mitwirken, Ausbildung durchführen und Ausbildung abschließen – bezogen auf die nebenberuflich verantw. Ausbildung.



Herzlichen Dank fürs Zuhören, ich freue mich auf die Diskussion!

Kontakt.

Anke Bahl
Bundesinstitut für Berufsbildung
Robert-Schuman-Platz 3
D-53175 Bonn
bahl@bibb.de
+49-(0)228-107-1407

Weitere Informationen und der Abschlussbericht zum Forschungsprojekt
SIAP unter: <http://www.foraus.de/html/4333.php>
Zu Betriebsvereinbarungen siehe
http://www.boeckler.de/pdf/mbf_bvd_ausbilder.pdf