

Editorial: Entspannung auf dem Ausbildungsmarkt?

Die Problematik des Ausbildungsstellenmarktes wird noch für einige Zeit ganz oben auf der Agenda von Wirtschaft und Politik rangieren. Gemessen an der hohen Zahl von Schulabsolventen und dem Beschäftigungsrückgang in den Jahren 2000 bis 2005, ist es als Erfolg der vielfältigen Ausbildungsinitiativen zu werten, dass die Lücke zwischen Angebot und Nachfrage auf dem Ausbildungsstellenmarkt nicht größer ausfällt. Im Vergleich zum Vorjahr konnten 2006 sogar fast sieben Prozent mehr Ausbildungsverträge neu abgeschlossen werden. Dennoch liegt die Angebot-Nachfrage-Relation auf dem deutschen Ausbildungsstellenmarkt aktuell so niedrig wie noch nie seit der Jahrtausendwende. Zwischen den allgemeinbildenden Schulen und der Berufsausbildung hat sich ein Übergangssystem gebildet, in dem mehr als 500.000 Jugendliche in Maßnahmen der Berufsausbildungsvorbereitung untergebracht sind. Dieses in den vergangenen Jahren stark gewachsene Übergangssystem zeigt, dass die Ursachen des Ausbildungsplatzmangels nicht nur konjunktureller, sondern v. a. struktureller Natur sind. Zum einen verlagert sich die Nachfrage nach Fachkräften zunehmend aus dem ausbildungsintensiven indus-

triellen Sektor in den Dienstleistungssektor und in neue Wachstumsfelder mit Betrieben ohne Ausbildungskultur und anderen Personalrekrutierungsstrategien. Kürzere Planungszyklen in der Personalarbeit relativieren auch bei traditionellen Ausbildungsbetrieben das Interesse an Ausbildungsinvestitionen, die sich erst langfristig amortisieren. Zum anderen kommen neue betriebliche Anforderungen hinzu, insbesondere im Bereich der überfachlichen Kompetenzen von Schulabgängern, die diese nicht hinreichend erworben haben. Auch die in den nächsten Jahren zu erwartende sinkende Zahl von Schulabsolventen wird diese strukturellen Probleme am Übergang vom Schulsystem in das Ausbildungssystem nicht lösen. Es gilt, die Strategien zur Steigerung des Ausbildungsangebots kritisch zu prüfen und weiterzuentwickeln. An diesem Prozess beteiligt sich das Forschungsinstitut Betriebliche Bildung (f-bb) mit vielfältigen Forschungs- und Projektaktivitäten. Dazu gehören die Weiterentwicklung von Methoden zur Erfassung des Ausbildungsbedarfs auf Betriebs- oder Branchenebene, die Erarbeitung und Erprobung von Vorschlägen und Strategien zur Differenzierung und Flexibili-

sierung von Ausbildungsberufen, die Evaluation von Ausbildungsberufen und die Beratung von Unternehmen und Verbänden bei der Einführung neuer Berufe. Mit Studien zu aktuellen bildungspolitischen Fragestellungen beteiligt sich das f-bb an der Modernisierungsdiskussion. Unter Einbezug betrieblicher Expertisen werden nach dem Modell des „Externen Ausbildungsmanagements“ Strategien zur Unterstützung der betrieblichen Ausbildung und zum Abbau von Ausbildungshemmnissen entwickelt und in einem eigenen „Zentrum für Ausbildungsmanagement“ erprobt. Für Ausbildungsplatzbewerber mit schlechteren Startchancen werden spezielle Ausbildungsmodelle entwickelt, die über regionale Netzwerke Eingang in die betriebliche Ausbildungspraxis finden. Mit dem JOBSTARTER-Regionalbüro Süd, das am f-bb angesiedelt ist, unterstützt das Institut Ausbildungsinitiativen in Baden-Württemberg, Bayern und Hessen mit dem Ziel, die regionale Ausbildungssituation zu verbessern. Mit diesem f-bb Newsletter geben wir Einblick in aktuelle Arbeiten des Instituts.

Beate Zeller

Inhaltsverzeichnis

Editorial: Entspannung auf dem Ausbildungsmarkt?	Seite 1
Unternehmensnahe Dienstleistungen – mit ausgebildeten Fachkräften in die Zukunft	Seite 1
Differenzierung von Bildungsangeboten im Dualen System: ein Weg zu mehr Ausbildungsplätzen? ..	Seite 2
Regionale Ausbildungspotenziale erschließen – Unternehmen gewinnen und unterstützen	Seite 3
Termine/Veranstaltungen.....	Seite 3
Dem Fachkräftemangel begegnen – betriebliche Nachqualifizierung An- und Ungelernter	Seite 4
Publikationen	Seite 4
Impressum	Seite 4

Unternehmensnahe Dienstleistungen – mit ausgebildeten Fachkräften in die Zukunft

Der Dienstleistungssektor repräsentiert in Deutschland mittlerweile 70 Prozent der Beschäftigung sowie des Bruttoinlandsprodukts. Als besonders wachstumsstark in diesem Segment zeigten sich in den letzten Jahren vor allem unternehmensnahe Dienstleistungen.

Mehr als 300.000 Unternehmen mit ca. drei Millionen Beschäftigten sind hier tätig, u. a. in den Feldern IT, Logistik, Werbung und Zeitarbeit, aber auch in freien Berufen und Sicherheits- bzw. Reinigungsdiensten – Tendenz steigend. Mittlerweile besteht die Gefahr, dass der in letzter Zeit viel zitierte Fachkräftemangel diese Entwicklung behindern könnte. Allein der Mangel an Ingenieuren hat die deutsche Volkswirtschaft laut einer aktuellen Studie des Instituts der deutschen Wirtschaft Köln im Jahr

2006 mindestens 3,5 Milliarden Euro Wertschöpfung gekostet, wobei der Bereich der unternehmensnahen Dienstleistungen mit ca. 1,4 Milliarden Euro und knapp 15.000 Stellenvakanzen besonders betroffen war. Aber auch auf Facharbeiterebene sind mittlerweile erste Auswirkungen spürbar.

Berufsausbildung – ein Instrument der Fachkräftebedarfsicherung

Vor diesem Hintergrund gewinnt die Sicherung des zukünftigen Fachkräftebedarfs für Unternehmen zunehmend an Relevanz. Neben der Rekrutierung von Hochschulabsolventen und der

gerade im Dienstleistungssektor noch weit verbreiteten Bedarfsdeckung mittels Quereinsteigern und Studienabbrechern steigt in diesem Zusammenhang auch die Bedeutung der betrieblichen Berufsausbildung. Dies zeigt sich nicht zuletzt auch an der Vielzahl der in den vergangenen Jahren neu geschaffenen bzw. neu geordneten Berufe mit deutlichen Steigerungsraten bei den abgeschlossenen Ausbildungsverträgen.

Erschließung zusätzlicher Ausbildungspotenziale

Es sind weitergehende Maßnahmen notwendig, damit die im



Dienstleistungssektor traditionell weniger stark verankerte duale Berufsausbildung weiter gestärkt und in den zumeist jungen und häufig ausbildungsunfähigen Unternehmen initiiert bzw. dauerhaft etabliert wird: Um zusätzliche Ausbildungspotenziale bei nicht auszubildenden unternehmensnahen Dienstleistern zu erschließen, benötigen diese v. a. gezielte Beratung und Hilfestellung – so z. B. beim Einstieg in Ausbildung und dem Aufbau von Ausbildungsverbänden – sowie Unterstützungsleistungen im Sinne von externem Ausbildungsmanagement.

Unterstützungsleistungen im Rahmen von JOBSTARTER

Das Programm „JOBSTARTER – Für die Zukunft ausbilden“ des Bundesministeriums für Bildung und Forschung (BMBF) greift mit seiner Ausrichtung genau diese Problemlage auf, indem es Projekte fördert, welche die Gewinnung zusätzlicher Ausbildungsplätze und die Verbesserung regionaler Ausbildungsstrukturen zum

Veranstaltungen des JOBSTARTER-Regionalbüros Süd

Mit Fachkräften in die Zukunft – Mehr Ausbildung in den Dienstleistungsbereichen Logistik, IT, Facilitymanagement, Schutz- und Sicherheitsdienste

Die Fachtagung des JOBSTARTER-Regionalbüros Süd und des Wirtschaftsministeriums Baden-Württemberg richtet sich an Unternehmen und Verbände aus dem Bereich Unternehmensnahe Dienstleistungen.
Stuttgart, Haus der Wirtschaft Baden-Württemberg am 25.10.2007

Ausbildungsplätze schaffen und regionale Strukturen entwickeln – Das BMBF-Programm JOBSTARTER

Die Fachtagung im Rahmen des 10. Bayerischen Berufsbildungskongresses zeigt Wege für die bessere Verankerung von Ausbildung in Unternehmen und Regionen auf. Bildungsexperten aus Wirtschaft und Politik diskutieren innovative Ansätze zur bedarfsgerechten Gestaltung beruflicher Ausbildung sowie Unterstützungsmöglichkeiten, die Unternehmen den Einstieg in die betriebliche Ausbildung erleichtern.
Nürnberg, Messe Nürnberg am 12.12.2007

JOBSTARTER wird gefördert aus Mitteln des Bundesministeriums für Bildung und Forschung und der Europäischen Union – Europäischer Sozialfonds.

Nähere Informationen unter www.jobstarter.de.

Ziel haben: Innerhalb von acht Förderbausteinen, die u. a. explizit die oben beschriebenen Bedarfslagen berücksichtigen, können Betriebe an Ausbildung herangeführt bzw. dabei unterstützt werden. Vor diesem Hintergrund richtet im Oktober 2007 das JOBSTARTER-Regionalbüro Süd im f-bb zu-

sammen mit dem Wirtschaftsministerium Baden-Württemberg in Stuttgart eine Veranstaltung aus, in der Wege aufgezeigt werden sollen, wie Potenziale für die Sicherung und Ausweitung des betrieblichen Ausbildungsangebotes erschlossen werden können. Im Fokus der Veranstaltung stehen

dabei die Branchen Verkehr und Logistik, IT und Telekommunikation, Facilitymanagement sowie Schutz- und Sicherheitsdienste (siehe „Veranstaltungen des JOBSTARTER-Regionalbüros Süd“).

Matthias Kohl

Differenzierung von Bildungsangeboten im Dualen System: ein Weg zu mehr Ausbildungsplätzen?

In den letzten Monaten wurde eine Reihe von Vorschlägen zur Modernisierung der Berufsausbildung in Deutschland erarbeitet. Sie haben das Ziel, sowohl den Einstieg in Ausbildung als auch Durchstiegsmöglichkeiten zu verbessern. Nachfrageorientierte, gestaltungsoffene Berufe sollen den sich rasch wandelnden Qualifikationsanforderungen entsprechen und dem sich abzeichnenden Fachkräftemangel entgegenwirken.

tem durch unterschiedlich anspruchsvolle Qualifikationsprofile zu differenzieren und zugleich ältere, nicht mehr bedarfsgerechte Berufe zusammenzufassen oder abzuschaffen. Das f-bb hat in Untersuchungen im Rahmen der vom BMBF geförderten Früherkennungsinitiative FreQuenZ herausgefunden, dass sich in der Metall- und Elektroindustrie verschiedene Anforderungsniveaus herausgebildet haben, für die das Berufsbildungssystem bisher keine passgenauen Ausbildungsgänge angeboten hat. Aktuelle Unternehmensbefra-

Ein Weg wird darin gesehen, die Bildungsangebote im Dualen Sys-



Untersuchungsanlage		
Insgesamt wurden 192 Betriebe in drei Bundesländern zum Thema zweijähriger Elektroberuf befragt, davon zwei Flächenländer und ein großstädtischer Bereich.		
	Bayern	Berlin-Brandenburg
Datenerhebung	schriftlich-postalisch	
Grundgesamtheit	Unternehmen mit mehr als 50 Beschäftigten der Metall- und Elektroindustrie (inkl. Automobilindustrie und dem sonstigen Fahrzeugbau)	
	n = 1.812	n = 372
Zeitraum	Ende August bis Ende November 2006	Ende Mai bis Mitte Juli 2007
Stichprobe	725	195
Rücklauf	140	52

gungen (siehe „Untersuchungsanlage“) zeigen, dass es im Elektrobereich einen Bedarf im unteren Segment von Facharbeit gibt. In mehr als jedem zweiten Unternehmen (56 Prozent in Bayern und 60 Prozent in Berlin-Brandenburg) existiert ein solches Segment zwischen hochqualifizierter Facharbeit und einfachen Hilfstätigkeiten, das nur unzureichend durch 3½-jährige Facharbeiterausbildungen abgedeckt wird. Im Auftrag des VBM - Verband der Bayerischen Metall- und Elek-

troindustrie e. V. hat das f-bb gemeinsam mit 15 Betrieben der Metall- und Elektroindustrie ein Berufsprofil für einen zweijährigen Elektroberuf erarbeitet. Beteiligt waren auch Experten der Neuordnung sowie Vertreter der Kammern und Berufsschulen. In fünf Arbeitskreisen wurden in fünf Monaten die Ausbildungsinhalte erarbeitet. Parallel dazu wurden zwölf Fallstudien in Betrieben durchgeführt, die Arbeitsplatzbeobachtungen sowie Experteninterviews mit Verantwort-

wortlichen, Produktionsleitern und Arbeitern beinhaltet. Die Ergebnisse der Fallstudien flossen in die Sitzungen des Arbeitskreises ein und wurden dort diskutiert. So entstand ein eng an die betrieblichen Anforderungen angelehntes Berufsprofil. Im Anschluss daran wurden die Ausbildungsschwerpunkte im Rahmen einer Betriebsbefragung in Bayern, Brandenburg und Berlin quantitativ validiert, um den Bedarf und das Ausbildungspotenzial abzuschätzen. Die Ergebnisse: Jeweils 37 Prozent der Unternehmen der Metall- und Elektroindustrie in Bayern und Berlin-Brandenburg äußern einen Bedarf an zweijährig ausgebildeten Fachkräften, rund vier von zehn Be-

trieben nennen bereits vorhandene Tätigkeitsfelder. Insgesamt würde fast jedes vierte Unternehmen (24,5 Prozent in Bayern und 21 Prozent in Berlin-Brandenburg) in einem derartigen Beruf ausbilden. Das entspricht einem Potenzial von 300 bis 500 Ausbildungsplätzen in Bayern und 50 bis 100 in Berlin-Brandenburg. Der vorgeschlagene Beruf des Industrieelektrikers ist als Einstiegsberuf in der Elektroindustrie geplant, würde somit eine Reihe älterer, kaum nachgefragter Berufe ersetzen und zugleich die Option zur Fortsetzung der Ausbildung in einem der 3½-jährigen Elektroberufe bieten.

Heiko Weber

Regionale Ausbildungspotenziale erschließen – Unternehmen gewinnen und unterstützen

Das Ausbildungspotenzial von Unternehmen ist nach wie vor nicht optimal ausgeschöpft. V. a. kleine und mittlere Betriebe entscheiden sich häufig für andere Formen der Personalrekrutierung. Dies ist aus mehreren Gründen problematisch. Zum einen verzichten viele Betriebe so auf die Möglichkeit, selbst ihren Fachkräftebedarf zu decken, und andererseits steht für viele jugendliche Bewerber kein Ausbildungsplatz zur Verfügung.

Die Gründe sind dabei vielschichtig. Ausbildung sei zu komplex oder zu aufwendig, sind oft gebrauchte Argumente. Wie aber sollte geeignete Unterstützung für Betriebe aussehen? Um diese Frage zu beantworten, führt das JOBSTARTER-Regionalbüro Süd regelmäßig Werkstattgespräche für die aktuell 24 Projektträger in Süddeutschland durch und moderiert diese mit dem Ziel, die externe Unterstützung von Betrieben effektiv zu gestalten.

Wie im Falle einer ausländischen Bank in Baden-Württemberg. Deren Vertreterin machte klar: „Wir hatten bislang keine Erfahrung mit dem deutschen Ausbildungssystem. Fragen danach, welche Anforderungen an einen auszubildenden Betrieb gestellt werden oder welche Voraussetzungen man benötigt, sind für uns daher von zentraler Bedeutung.“ Von einem externen Partner erwartet sie deshalb vor allem, den Betrieb an Ausbildung heranzuführen und bei allen notwendigen Schritten zu begleiten.

Für den Geschäftsführer eines Start-Up-Unternehmens aus dem



Projektträger diskutieren beim Werkstattgespräch in Stuttgart mit Vertretern von Unternehmen über geeignete Formen der Unterstützung.

Bereich Nanotechnologie war der Beitrag der Ausbildung für die Personalentwicklung insgesamt von Bedeutung. „Bei uns hat fast jeder Mitarbeiter akademischen Hintergrund und nie selbst eine berufliche Ausbildung absolviert. Die damit

verbundenen Chancen, auch für unser Unternehmen, haben wir deshalb lange nicht gesehen.“ Über die Beratung durch JOBSTARTER ist der Betrieb nun in eigene Ausbildung eingestiegen. „Wichtig war für uns die Erkenntnis, dass unsere

hohen Anforderungen durch entsprechende Berufsbilder gedeckt sind. Zusätzlich wurden uns über das Projekt genau die Bewerber vermittelt, die wir benötigen – in unserem Fall Auszubildende mit guten Fremdsprachenkenntnissen, da wir in der Geschäftssprache Englisch kommunizieren.“

Eines wurde in den bisherigen Gesprächen deutlich: Um Betriebe effektiv unterstützen zu können, müssen sich die Projekte in den Regionen flexibel und serviceorientiert aufstellen. „Rezepte von der Stange führen nicht zum Erfolg. Wir müssen uns als Bildungsdienstleister verstehen und den Betrieben individuelle Lösungsstrategien für ihre Hinderungsgründe bieten. Nur so wird eigene betriebliche Ausbildung zur nachhaltigen Alternative bei der Fachkräftesicherung“, so das Resümee eines Projektvertreters.

Florian Neumann

Termine/Veranstaltungen

Kongress in der Metropolregion Nürnberg: „Ältere beschäftigen – eine Frage der Einstellung?!“

Erlangen, Heinrich-Lades-Halle am 27.09.2007

Nähere Informationen unter www.kongresspakete.f-bb.de.

Zweijährige Berufe. Sinnvolle Ergänzung des Ausbildungsspektrums – Chancen für benachteiligte Jugendliche

Nürnberg, Haus Eckstein am 10.10.2007

Europas+: Dokumentation der Kompetenzen Jugendlicher – Bedeutung, Erfahrung, Unterstützung

Nürnberg, Messe Nürnberg am 12.12.2007

Europäisierung der Berufsbildung

Nürnberg, Messe Nürnberg am 13.12.2007

Weitere Informationen unter www.f-bb.de.

Handlungshilfen für Bildungsberater

In der sechsteiligen Reihe „Handlungshilfen für Bildungsberater“ erhalten Praktiker der Qualifizierungsberatung auf Basis empirischer Befunde Tipps für die Gestaltung ihrer Tätigkeit.

Wege in den Betrieb – Erschließung betrieblicher Führungskräfte für Qualifizierungsberatung

Im Mittelpunkt der Ausgabe stehen die Argumente für Weiterbildung in Betrieben, Handlungsstrategien zur Sensibilisierung von betrieblichen Führungskräften und Rückgriff auf dialogische und kooperative Formen der Beratung. ISBN 978-3-7639-3475-1, Best.-Nr. 6001760

Bildungsbedarfsanalyse

Der zweite Band der praxisorientierten Leitfaden-Reihe stellt die Grundzüge der Bildungsbedarfsanalyse vor. Der Leitfaden zeigt auf, wie Qualifizierungsberater zum Unternehmen passende Formen für die Ermittlung von Bildungsbedarf finden können. ISBN 978-3-7639-3474-4, Best.-Nr. 6001759

Frühwarnsystem Qualifikationsplanung

Dieser Band hat die frühzeitige Identifizierung von Indikatoren für den betrieblichen Bildungsbedarf als Themenschwerpunkt. Er legt u. a. dar, wie Frühwarnindikatoren im Unternehmen erkannt und interpretiert werden können. ISBN 978-3-7639-3556-7, Best.-Nr. 6001838

Weitere Informationen unter www.f-bb.de.

Dem Fachkräftemangel begegnen – betriebliche Nachqualifizierung An- und Ungelernter

Die Gleichung, dass einfache Arbeiten keine besonderen Qualifikationen erfordern, gilt nicht mehr. Deshalb nutzen einige Unternehmen bereits jetzt erfolgreiche Ansätze, dem Fachkräftemangel durch berufliche Nachqualifizierung ihrer eigenen an- und ungelerten Mitarbeiter zu begegnen.

Einige der wichtigsten Trends, die sich bei Untersuchungen in verschiedenen Branchen zeigen, sind der Rückgang weisungsgebundener Arbeiten zugunsten von mehr Eigenverantwortung, das Verwischen der Grenzen zwischen Hilfstätigkeit und Facharbeit durch Einführung der Gruppenarbeit sowie die Zunahme anspruchsvollerer Arbeiten durch die Verknüpfung mit Dienstleistungsaufgaben und die Übernahme von höher qualifizierten Tätigkeiten wie z. B. Qualitätsmanagement, Materialbeschaffung oder Umrüst- und Reparaturtätigkeiten durch An- und Ungelernte. So auch ein Ausbildungsleiter eines mittelständischen Automobilzulieferers: „Wir werden in unserem Unternehmen die Produktionsabläufe neu gestalten. Damit fallen einfache Tätigkeiten weg oder werden integriert. Wie können wir unsere An- und Ungelernten für höher qualifizierte Tätigkeiten fit machen?“

Personalleiter mit Erfahrung in



betrieblicher Nachqualifizierung halten die Kompetenzerweiterung gut eingearbeiteter Mitarbeiter oft für günstiger als die bisher häufig praktizierte Lösung der Kündigung und aufwendige Suche von Fachkräften.

Bedarfsgerecht qualifizieren

Für Unternehmen sind neben Kostengesichtspunkten der unmittelbare Bezug zum aktuellen betrieblichen Bedarf sowie eine flexible Gestaltung wichtig. In der Praxis hat sich ein System aus offenen Modulen bewährt, welche die Lerninhalte betrieblicher

Tätigkeitsfelder widerspiegeln, sich auf Ausbildungsinhalte existenter Berufsbilder beziehen und bei Bedarf das Nachholen eines Berufsabschlusses ermöglichen.

Erfolgsmodelle über Netzwerkarbeit verbreiten

Vielen v. a. kleinen und mittleren Unternehmen fehlen das Know-how und die personellen Ressourcen für die Umsetzung innovativer Personalentwicklungsmodelle. Deshalb müssen Unterstützungsstrukturen geschaffen werden. Als zentrale Marketingstrategie hat sich in der BQF- Transfer-

phase (Berufliche Qualifizierung für Zielgruppen mit besonderem Förderbedarf) die Entwicklung regionaler strategischer Netzwerke bewährt, in die alle entscheidenden regionalen Akteure eingebunden sind und in welcher systematische Qualifizierungsbedarfsanalysen erstellt werden. So erreicht man Betriebe in großer Anzahl und nutzt Multiplikations- und Synergieeffekte.

Im Projekt „Transfer von Know-how für die berufliche Nachqualifizierung“ werden Unternehmen und ARGEn auf dem Internetportal www.transfer-qualifizierungswege.de

bei der Planung bedarfsgerechter Personalentwicklungsmodelle für an- und ungelernete Mitarbeiter bis hin zur Finanzierung unterstützt und gewissermaßen virtuell begleitet. Das Modellvorhaben ist Teil des BQF-Programms und wird aus Mitteln des Bundesministeriums für Bildung und Forschung und des Europäischen Sozialfonds gefördert.

Annelies Hilger, Melanie Vogler

Publikationen

Reihe „Wirtschaft und Bildung“

Neue Ausbildungsanforderungen und externes Ausbildungsmanagement (Band 42)

ISBN 978-3-7639-3283-2, Best.-Nr. 6001579

Allrounder in der Produktion (Band 43)

ISBN 978-3-7639-3284-9, Best.-Nr. 6001580

Reihe „Leitfaden für die Bildungspraxis“

Transparenz beruflicher Qualifikationen – Entwicklung tätigkeitsorientierter Zertifikate (Band 15)

ISBN 978-3-7639-3473-7, Best.-Nr. 6001758

Vorbereitung und Durchführung von betrieblichen Praktika und EQJ (Band 17)

ISBN 978-3-7639-3578-8, Best.-Nr. 6001855

Externes Ausbildungsmanagement in regionalen Netzwerken (Band 18)

ISBN 978-3-7639-3539-0, Best.-Nr. 6001824

Ausbildungsplatzpotenzialanalysen für regionale Ausbildungsnetzwerke (Band 19)

ISBN 978-3-7639-3282-8, Best.-Nr. 6001578

Nähere Informationen unter www.f-bb.de.



Impressum

Herausgeber (V.i.S.d.P.):
Prof. Dr. Eckart Severing
Forschungsinstitut Betriebliche
Bildung (f-bb) gGmbH
Obere Turnstr. 8
90429 Nürnberg
www.f-bb.de

Anfragen zum Newsletter

Frank Schulze
Telefon: +49 (911) 2 77 79-46
Fax: +49 (911) 2 77 79-50
E-Mail: info@f-bb.de

Bestellung

Der Newsletter kann unter
folgender Adresse kostenlos
abonniert werden:
www.f-bb.de