



Ideenportal Qualifizierung
Weiterbildung. Anders. Gestalten.
Für Betriebsräte und Personalabteilungen

Machen Sie Arbeitsprojekte zu Lernprojekten.



**Strategie
entwickeln**

**Grundlagen
schaffen**

**Kompetenzen
aufbauen**

www.ideenportal-qualifizierung.de

Ein Hinweis vorab: Erfolgreiche Weiterbildung braucht das Engagement beider Betriebsparteien. Die Einführung und Umsetzung der hier vorgestellten Weiterbildungskonzepte, -methoden und -werkzeuge sollten **Personalabteilung und Betriebsrat stets gemeinsam** voranbringen.

Worauf lasse ich mich ein?

Welche **Ziele** können wir erreichen?



- Unsere Beschäftigten erwerben Fachwissen und Arbeitsprozesswissen.
- Wir machen Lernen und Arbeiten zu einer wirkungsvollen Einheit.
- Wir fördern die Lern- und Selbstorganisationsfähigkeit.

Welchen **Nutzen** hat das für uns?



- Das Lernen und seine Ergebnisse sind im Alltag anwendbar.
- Jedes Lernprojekt trägt auch zur Lösung aktueller Probleme bei.
- Unsere Mitarbeitenden gestalten Arbeit und Weiterbildung aktiv mit.

Welche **Voraussetzungen** sollen erfüllt sein?



- Wir sehen die grundsätzliche Bereitschaft, den Mitarbeitenden Zeit für die Bearbeitung der Projekte zu geben.
- Wir sind bereit, Zeit für die Projektgestaltung aufzuwenden.

Welche **Personen** sollen wir einbinden?



- Unsere Führungskräfte der ausgewählten Bereiche.
- Unsere Fachexpertinnen oder Fachexperten der ausgewählten Bereiche.
- Nötigenfalls externe Berater oder Beraterinnen.

Welcher **Aufwand** entsteht für uns?



Sehr gering



Hoch

Wie schnell kann die **Umsetzung** erfolgen?



Sehr schnell



Schrittweise

Wer sind „**Führungskräfte**“? Wenn wir in diesem Leitfaden von Führungskräften schreiben, dann meinen wir solche Personen im Betrieb, die **auf mittlerer oder unterer Ebene Verantwortung für die Führung des Personals** tragen – das muss nicht unbedingt disziplinarische Weisungsbefugnis bedeuten. Ein Schichtleiter ist beispielsweise auch eine Führungskraft. Meinen wir den Vorstand und leitende Angestellte auf hoher Ebene, dann schreiben wir von der „**Geschäftsleitung**“.

Einordnung für Profis

Sie sehen unten einen **idealen Ablauf von Weiterbildungsaktivität** im Betrieb. Der **farbig hervorgehobene Teil** zeigt Ihnen, bei welchem Prozessschritt dieser Leitfaden Ihnen **hauptsächlich hilft**.



Die Darstellung hat die Form eines Kreislaufs, da **betriebliche Weiterbildung ein fortwährender Prozess** ist. Nach dem Abschluss einer Maßnahme können Sie fragen:

- Was wollen wir beim nächsten Mal besser machen?
- Haben wir den Weiterbildungsbedarf gedeckt?
- Ist inzwischen neuer Weiterbildungsbedarf entstanden?

Der Ablauf beginnt also von Neuem. Da es eine große Aufgabe darstellt, diesem Kreislauf komplett zu folgen, ist es sinnvoll, nach und nach an einzelnen Themen zu arbeiten. Auch so gelangen Sie mit der Zeit zu planvoller und vorausschauender Weiterbildung.

Rahmenbedingungen des Weiterbildungsprozesses sind zum Beispiel:

- Die Sicht der Führungskräfte auf Weiterbildung.
- Die Sicht der Mitarbeitenden auf Weiterbildung.
- Das Weiterbildungsklima im Betrieb.

Sonderthemen sind zum Beispiel:




- Der Aufbau von Qualifizierungsverbänden gemeinsam mit anderen Betrieben.
- Die Organisation der Wissensweitergabe, wenn Expertinnen oder Experten gehen.

Machen Sie Arbeitsprojekte zu Lernprojekten.

Der Inhalt im Überblick

So machen Sie Arbeits- zu Lernprojekten	5
Was ist ein Arbeits- und Lernprojekt (ALP)?	5
Wie ist ein ALP aufgebaut?	6
Wie wird ein ALP erstellt?	7
Welche Voraussetzungen gibt es?	7
Wen sollten wir beteiligen?	7
Was müssen wir vorbereiten?	7
Wie gestalten wir einen Workshop zur Entwicklung von ALP?	8
Wie setzen wir die ALP um?	9
Wie können wir die Abschlusspräsentationen gestalten?	10
Wie können wir ALP in unsere Weiterbildungsstrategie einbauen?	11
Wie können wir ALP zum Standard machen?	11
Haben Sie noch Fragen?	12
Unser weiterführendes Angebot für Sie	12
Ideenportal Qualifizierung: Die Module im Überblick	13

Was bedeutet ...?

-  Wenn Sie dieses Symbol sehen, heißt das, dass im Ideenportal eine Datei hinterlegt ist, die Sie in der Arbeit mit diesem Leitfaden nutzen können.
-  Wenn Sie dieses Symbol sehen, heißt das, hier gibt es einen Hinweis auf einen weiteren Leitfaden aus dem Ideenportal, den Sie nützlich finden könnten.
-  Wenn Sie dieses Symbol sehen, heißt das, dass es sich um ein Thema oder ein spezielles Konzept handelt, zu dem Sie im Internet mehr Informationen finden.

So machen Sie Arbeits- zu Lernprojekten

Es ist ein großes Thema: Wie können Arbeiten und Lernen zu einer sinnvollen Einheit werden? Lernen, das direkt mit der Arbeit verbunden ist, bringt bessere Ergebnisse und ist für die Mitarbeitenden oft viel interessanter.

Statt also einfach nur Arbeitsaufgaben zu verteilen, bereichern Sie diese gezielt und mit System um Lernmöglichkeiten an. Sogenannte **Arbeits- und Lernprojekte (ALP)** erfüllen genau diesen Zweck.

Was ist ein Arbeits- und Lernprojekt (ALP)?

Die Mitarbeitenden lernen bei der Bearbeitung eines Projektes. Das Projekt besteht aus einer Aufgabe aus der aktuellen oder zukünftigen Arbeit der Person. Es kann eine typische oder eine außergewöhnliche Aufgabe sein. Die ALP erfüllen folgende Merkmale:



Sie sind **herausfordernd** für die Mitarbeitenden, überfordern sie aber nicht.



Sie werden von den Mitarbeitenden **selbstständig** bearbeitet. Es gibt nicht **die** Musterlösung. Das Lernen erfolgt also selbstgesteuert.



Sie werden **am** (zukünftigen) **Arbeitsplatz** („Training on the job“) durchgeführt.



Sie bringen einen **Nutzen für den Betrieb**. Beispielsweise, indem Standards verbessert und weiterentwickelt werden. Oder Vorgaben und Dokumentationen erstellt werden, die helfen, Probleme zu vermeiden.



Sie werden **professionell begleitet** – zum Beispiel durch Lernberaterinnen/Lernberater. An diese können sich die Lernenden wenden, wenn sie nicht weiterkommen.

Diese Anforderungen müssen erfüllt sein. Nach einem Projekt zu überlegen, was gut lief und was nicht, stellt kein ALP dar.

ALP sind übrigens gut geeignet bei Vorhaben, die für alle Beteiligten neu sind und bei denen es viele Unsicherheiten gibt.

Wie ist ein ALP aufgebaut?

Profil: Kaschierer	
Arbeitsaufgabe: Rüsten der Anlage	
ALP: „Reinigen der Kaschierwalzen“ Zum Rüsten der Anlage als Vorbereitung für den eigentlichen Produktionsprozess gehört das Reinigen der Kaschierwalzen. Es liegt in der Verantwortung des Kaschierers, die Reinigung effektiv und sorgfältig durchzuführen, um die Voraussetzung für eine hohe Qualität der Aluminiumplatten zu schaffen und Abdrücke auf den Aluminiumplatten zu vermeiden. Ihre Aufgabe ist es, die Kaschierwalzen vor dem Anfahren der Anlage zu reinigen.	1
Gehen Sie bei der Bearbeitung dieser Aufgabe wie folgt vor: 1. Beschreiben Sie den Ablauf beim Reinigungsvorgang mit einem Ablaufplan. 2. Worauf ist beim Reinigungsvorgang zu achten? 3. Welche Werte müssen Sie an der Anlage einstellen? 4. Erklären und zeigen Sie Ihr Vorgehen Ihrem Vorgesetzten anhand des erstellten Ablaufplans.	2
	3

1 Beschreibung der Problem-/Aufgabenstellung

Worum geht es im ALP?

Zusammenhänge mit anderen Aufgaben können hier erklärt werden. Das muss aber nicht sein.

2 Mögliche Handlungsschritte/Fragestellungen für Bearbeiter

Wie soll das ALP bearbeitet werden?

- Hilfestellung für die Bearbeitung. Es ist keine Pflicht, genauso vorzugehen.
- Ziel: Ein sinnvolles Vorgehen zeigen, aber für die Bearbeitung so viel Freiheiten wie möglich zu lassen.
- Wie schwierig das ALP ist, können Sie über zwei Hebel steuern:
 - Die Menge der verfügbaren (Vor-)Informationen im ALP.
 - Den Detailgrad der Bearbeitungsschritte.

Ergänzend bestimmen Sie den Schwierigkeitsgrad (Unerfahren/Fortgeschritten) für das ALP (z. B. über den Umfang der Bearbeitungshinweise; je mehr desto einfacher und umgekehrt) sowie den Zeitrahmen, in dem die Umsetzung des ALP erfolgen soll.

3 Dokumentation/Präsentation der Ergebnisse

Wie soll das Ergebnis des ALP genutzt werden?

- Am Ende eines ALP steht immer eine Ergebnisdokumentation.
- Wie genau die Dokumentation aussehen soll und ob es eine Präsentation gibt (Vor wem?) entscheiden Sie individuell. Vermeiden Sie eine Überforderung der Beschäftigten.
- Die direkten Vorgesetzten sollten den gesamten Prozess begleiten und deshalb auch bei der Präsentation anwesend sein.
- Für den Lerneffekt und die Verbindlichkeit der Ergebnisse ist vor allem die Dokumentation wichtig.

Wie wird ein ALP erstellt?

Welche Voraussetzungen gibt es?

Sie haben ein **Weiterbildungsprofil je Job/Aufgabenbereich** oder zumindest einen strukturierten Überblick über die Arbeitsaufgaben und -unteraufgaben, die in einem Bereich beherrscht werden sollten.

Wenn Sie solche Weiterbildungsprofile entwickeln möchten, hilft Ihnen unser Leitfaden.

🔗 [Erstellen Sie mit Arbeitsaufgaben Weiterbildungsprofile](#) vielleicht weiter.

Wen sollten wir beteiligen?

Wir empfehlen Ihnen die Bildung innerbetrieblicher Arbeitsgruppen mit

- Fachexpertinnen oder Fachexperten des jeweiligen Jobs/Bereiches
- Führungskräften
- Weiterbildungsverantwortlichen
- Betriebsräten
- ...

Es kann sehr hilfreich sein, wenn Sie die Beschäftigten, die den Job aktuell ausüben, ebenfalls einbeziehen.

Die Arbeitsgruppen müssen in der Lage sein

- Lernanreize/-anlässe auf Dauer zu erkennen und zu gestalten,
- passende Aufgabenstellungen zu entwickeln.

Was müssen wir vorbereiten?

Was?	Erledigt!
Raum und Verpflegung organisiert	
(Frühzeitige) Einladung der Teilnehmenden	
Verteilung Definition ALP und Weiterbildungsprofil(e) vorab	
Teilnehmende zur Auseinandersetzung mit den Profilen aufgefordert	
(Und – wenn nötig – daran erinnert)	
Moderationsmaterial organisiert	

Wie gestalten wir einen Workshop zur Entwicklung von ALP?

Rahmendaten	
<p>Ziel:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Die Teilnehmenden kennen und verstehen das Konzept der ALP: Was macht die Natur eines ALP aus? ➤ Im gemeinsamen Gespräch werden Arbeitsaufgaben für ALP entwickelt. <p>Dauer:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Mindestens ein halber Tag; beim ersten Mal kann es auch ein ganzer Tag sein. <p>Darum geht es nicht:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Diskussionen über die Richtigkeit des Weiterbildungsprofils ➤ Erstellung eines kompletten Weiterbildungsprogramms <p>In der Moderation sollten die Kriterien eines ALP immer wieder vor Augen geführt werden.</p>	
Ablauf	
1	Sie informieren über das Konzept der ALP und erklären es.
2	Sie stellen das geplante Weiterbildungsprofil mit den Arbeitsaufgaben des jeweiligen Jobs vor.
3	Arbeitsphase 1: Die Teilnehmenden überlegen, welche ALP-Aufgaben aus dem Weiterbildungsprofil entstehen können. Diese Aufgaben können Sie in Einzel- oder Gruppenarbeit (maximal vier Personen pro Gruppe) durchführen. Sammeln Sie die Ideen nur, ohne sie zu bewerten.
4	Arbeitsphase 2: Diskutieren und bewerten Sie die erarbeiteten Ideen. <ul style="list-style-type: none"> ➤ Gibt es Doppelungen? ➤ Ist der Bezug zum Weiterbildungsprofil klar? ➤ Sind die ALP-Aufgaben tatsächlich umsetzbar? Wählen Sie die vielversprechendsten ALP-Aufgaben für die weitere Bearbeitung aus.
5	Arbeitsphase 3: Formulieren Sie nun die ausgewählten Ideen zu konkreten Arbeitsaufgaben aus. <ul style="list-style-type: none"> ➤ Entwerfen Sie die konkreten Anweisungen (s. das Muster unter „Wie ist ein ALP aufgebaut?“). ➤ Ordnen Sie einen Schwierigkeitsgrad zu. ➤ Ordnen Sie einen Zeitaufwand zu. <p>Gehen Sie – vor allem beim ersten Mal – hier mit großer Sorgfalt vor. Diese Arbeitsphase birgt ganz andere Herausforderungen als die ersten zwei.</p>

Umfassendere Informationen zur Erstellung eines ALP und zum Vorgehen im Workshop finden Sie online unter <https://www.agenturq.de/wp-content/uploads/heft3.pdf>.

Die Aufgabe an sich ist keine (optimale) Lernmöglichkeit. Erst die pädagogische Gestaltung macht sie dazu.

Wie setzen wir die ALP um?

Zunächst müssen Sie zwei Fragen klären:

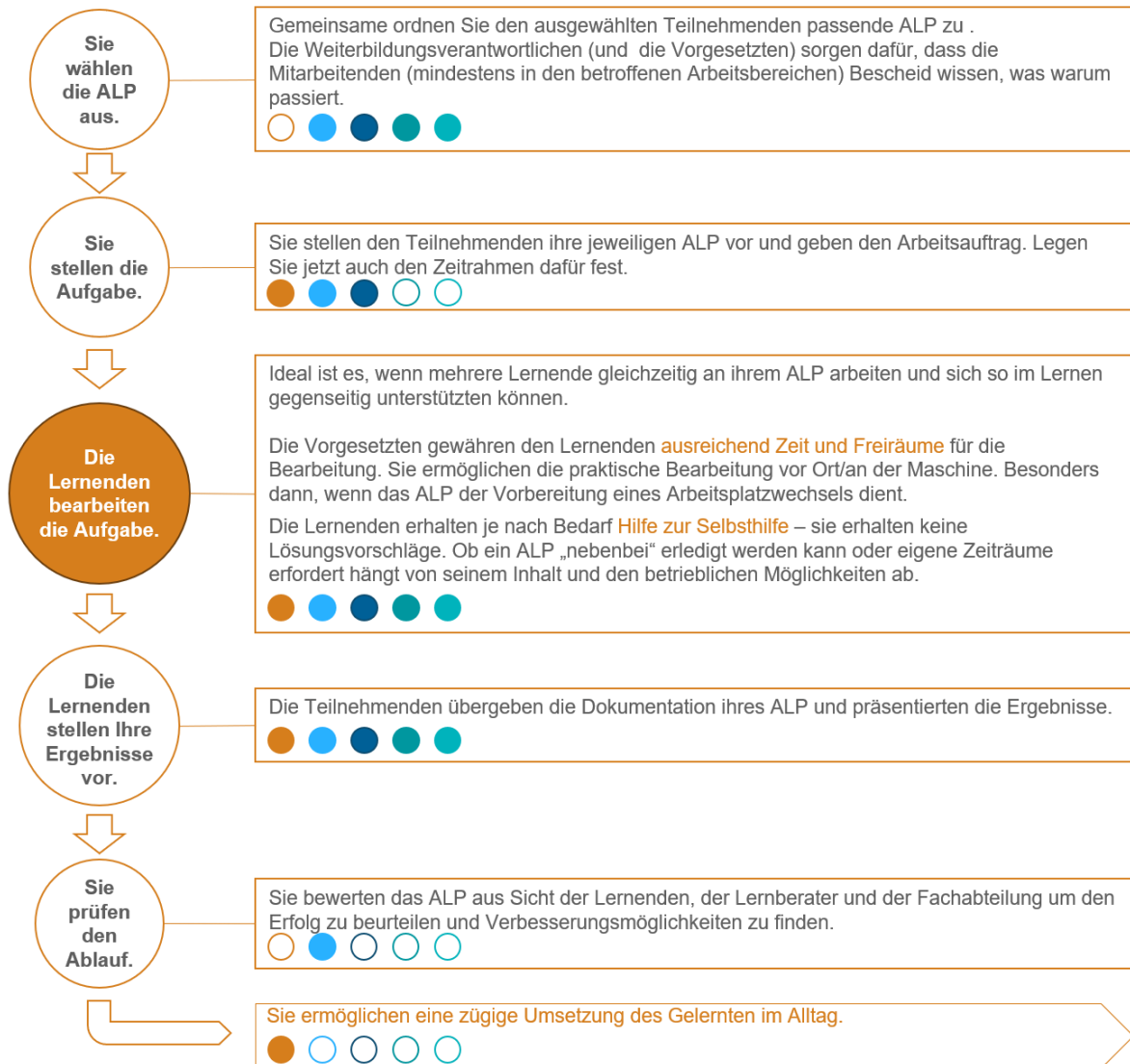
- In welchem Bereich werden wir die ALP einsetzen?
- Welche Mitarbeitenden sollen an den ALP teilnehmen?
(Der Betriebsrat gemäß [§ 98 Absatz 3 Betriebsverfassungsgesetz](#) ein Vorschlagsrecht.)

Anschließend erstellen Sie die notwendigen ALP. Sie sehen hier einen Vorschlag, wie Sie dabei vorgehen können. Nutzen Sie auch die oben gezeigte Vorlage für ein ALP (Seite 6).



Diese Personengruppen sollten Sie im Prozess einbinden.

Ist der Kreis bei einem einzelnen Schritten ausgefüllt, zeigt Ihnen das, dass die jeweilige Person darin eine aktive Rolle hat.



Schauen Sie auch in unseren Leitfaden [Erstellen Sie mit Arbeitsaufgaben Weiterbildungsprofile](#).

Wie können wir die Abschlusspräsentationen gestalten?

Checkliste Abschlussrunde			
<p>Zeitpunkt: Nachdem die ALP durchgeführt wurden.</p> <p>Ziel: Bewertung der Ergebnisse, Feedback, Reflexion.</p> <p>Es ist wichtig, dass Sie eine offene Atmosphäre schaffen. Nur dann können Sie wirklich Schlussfolgerungen ziehen und Verbesserungen einleiten.</p>			
		Wer?	Wie lange?
1	Begrüßung/Vorstellung des Ablaufs		
2	<p>Präsentation der ALP-Ergebnisse durch Teilnehmende</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Was war der Inhalt des ALP? ➤ Wie wurde es umgesetzt? ➤ Wie sieht das Ergebnis aus? <p>Für die Präsentation genügen auch Notizen und Ähnliches. Stellen Sie nicht zu viele Ansprüche.</p> <p>Die Führungskräfte und die Fachexpertinnen oder Fachexperten geben Rückmeldungen. Achten Sie darauf, dass die Rückmeldungen konstruktiv sind, d. h. auch aufzeigen, wie es besser gemacht werden kann.</p> <p>Halten Sie die Runde, je nach Teilnehmenden, eher klein. So vermeiden Sie Überforderung und Ängste.</p>		
4	<p>Feedback aus Sicht der ALP-Teilnehmenden</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Wie hat die Bearbeitung der ALP funktioniert? ➤ Wie war das Unterstützungsangebot? ➤ Wie fanden sie diese Art zu lernen? ➤ Wie hilfreich war die Lernberatung? ➤ ... 		
5	<p>Diskussion und Fazit: Welche Veränderungen nehmen wir in Zukunft vor?</p>		
Nur bei geplanter Fortführung der ALP			
6	<p>Zeitliche/inhaltliche Planung für weitere ALP (Auswahl neuer ALP und/oder Teilnehmenden mit Zeitrahmen)</p>		
7	<p>Begleitende Seminare identifizieren und zuordnen (falls sinnvoll und notwendig)</p>		

Hatten Sie Lernberater/Lernberaterinnen im Einsatz, können Sie sich im ersten Schritt der Abschlussrunde auch nur mit diesen austauschen. Die ALP-Teilnehmenden stoßen dann erst im Anschluss dazu.



Wie können wir ALP in unsere Weiterbildungsstrategie einbauen?

- ALP eignen sich als Bestandteil einer systematischen, aufgabenbasierten Weiterbildungsstrategie.
- Mit ALP zu allen Aufgaben in einem Bereich entsteht ein Weiterbildungsplan, mit dem Sie Mitarbeitende von Anfängerin/vom Anfänger zur Expertin/zum Experten qualifizieren können.
- ALP können – wo sinnvoll – durch Schulungen ergänzt werden. Beispielsweise wenn Grundkenntnisse für die Bearbeitung eines ALP fehlen oder wenn sich in der Bearbeitung fachliche/methodische Potenziale zeigen.
- Wichtig ist, dass die Schulungen zeitnah zum ALP durchgeführt werden, praxisnah gestaltet sind und grundsätzlich eng mit den ALP verzahnt sind.

Wie können wir ALP zum Standard machen?

Es reicht nicht aus, die ALP einmal zu erstellen.

Im Anschluss müssen Sie Veränderungen im Aufgabenprofil beobachten. Wenn notwendig werden Sie aktiv und passen Sie die ALP an Veränderungen an – oder entwickeln Sie sie ganz neu.

Sie können dazu weitere Workshops durchführen. Darin vergleichen Sie die Weiterbildungsprofile mit den erstellten ALP: Wo gibt es noch Lücken? Wo fehlt noch ein Angebot? Diese Folge-Workshops werden normalerweise deutlich weniger Zeit beanspruchen. Alleine schon deshalb, weil das Konzept der ALP bereits verstanden und ausprobiert wurde.

Übrigens, im Zusammenhang mit Arbeits- und Lernprojekten sind vielleicht auch diese Leitfäden aus dem Ideenportal interessant für Sie:

- [!\[\]\(d27edc55493507da2f9b8c7a52b3b96f_img.jpg\) Erstellen Sie mit Arbeitsaufgaben Weiterbildungsprofile.](#)
- [!\[\]\(9bf7a72a60a57323fa980b9b0338593f_img.jpg\) Finden Sie heraus, wo Transformation Weiterbildung erfordert.](#)
- [!\[\]\(4b60241e906ef61007ada3e521a0c6a3_img.jpg\) Erkennen und nutzen Sie informelle Kompetenzen Ihrer Mitarbeitenden.](#)
- [!\[\]\(5c2af0230acb459edf1f07c643964277_img.jpg\) Gehen Sie auf spezielle Bedarfe der Mitarbeitenden ein.](#)

Haben Sie noch Fragen?

- Zum Leitfaden?
- Zum Vorgehen bei der Einführung im Betrieb?
- Zu anderen Wegen, um Ihr Ziel zu erreichen?

Unser weiterführendes Angebot für Sie

- Wir beraten Sie zur Gestaltung und Anwendung von Arbeits- und Lernprojekten.
- Wir unterstützen Sie bei der Verbindung von ALP mit einer Analyse des Weiterbildungsbedarfs oder mit der Lernberatung.
- Wir informieren Sie über die Bedeutung und die Möglichkeiten des Lernens während der Arbeit.

Kommen Sie einfach auf uns zu. Wir sind gerne für Sie da.

Ist Ihr Unternehmen Mitglied im Arbeitgeberverband Südwestmetall, entstehen für die Beratung keine Kosten. Im Mitgliedsbeitrag ist unsere Leistung bereits enthalten.

AgenturQ
Lindenspürstraße 32
70176 Stuttgart

www.agenturq.de

Ihr Ansprechpartner:



Matthias Binder

 0711/3659188-12

 01520/2850907

 binder@agenturq.de



Eine gemeinsame Einrichtung von:



SÜDWESTMETALL

Baden-Württemberg

Sie möchten vorher genauer wissen, wie eine Beratung durch die AgenturQ abläuft?
Hier finden Sie die Antwort: <https://www.agenturq.de/service/beratung/>.

Ideenportal Qualifizierung: Die Module im Überblick

Unter www.ideenportal-qualifizierung.de haben Sie kostenfrei Zugang zu zahlreichen Handlungshilfen, Leitfäden und Beispielen guter Praxis rund um Weiterbildung.

Strategie entwickeln	Grundlagen schaffen	Kompetenzen aufbauen
Wo haben wir Bedarf für Weiterbildung und welchen?	Wie gewinnen wir unsere Führungskräfte für Weiterbildung?	Wie helfen wir Mitarbeitenden, denen Grundwissen fehlt?
Was können unsere Mitarbeitenden eigentlich schon alles?	Wie machen wir Lernen im Betrieb zur Selbstverständlichkeit?	Wie ermöglichen wir Lernen während und durch die Arbeit?
Wie können wir mit anderen Firmen zusammenarbeiten?	Wie bauen wir Lernen in den Arbeitsalltag ein?	Wie machen wir Mitarbeitende fit für häufige Veränderungen?
Welche AgenturQ-Werkzeuge helfen uns außerdem?	Wie ermöglichen wir Lernen, obwohl die Zeit dafür fehlt?	Wie erhalten wir Wissen im Betrieb? Wie machen wir es nutzbar?

Im **Ideenportal** finden Sie diesen Leitfaden unter dem Link:

https://www.agenturq.de/wp-content/uploads/IPQ_Arbeitsprojekte_Lernprojekte.pdf

oder über den Pfad:

Grundlagen schaffen

- ▷ Wie bauen wir Lernen in den Arbeitsalltag ein?
- ▷ Wie gestalten wir Lernen so, dass es Teil des Alltags wird?

Impressum

Herausgeber:

**Agentur zur Förderung der beruflichen Weiterbildung
in der Metall- und Elektroindustrie Baden-Württemberg e.V.**

Lindenspürstraße 32

70176 Stuttgart

Tel.: 0711/3659188-0

info@agenturq.de

www.agenturq.de

Stand: Juli 2019

Uns ist es wichtig, dass wir den Anforderungen und Wünschen der Unternehmen der Metall- und Elektroindustrie gerecht werden. Daher überarbeiten wir unsere Veröffentlichungen regelmäßig. Sehr gerne berücksichtigen wir in einer Neuauflage des Leitfadens Ihre Rückmeldungen. Haben Sie Änderungswünsche, einen möglichen Ergänzungsbedarf, Kritik und natürlich auch Lob, schreiben Sie uns bitte eine E-Mail an binder@agenturq.de.

Bildnachweise

Ausgewählte-Symbole von icons8:

- Download: <https://icons8.com/icon/14100/herunterladen>
- Link: <https://icons8.com/icon/16073/link>
- Externer Link: <https://icons8.com/icon/16139/externer-link>
- Stabhochsprung: <https://icons8.com/icon/45695/stabhochsprung>
- Gehen: <https://icons8.com/icon/2244/gehen>
- Fabrik: <https://icons8.com/icon/3708/fabrik>
- Diamantpflege: <https://icons8.com/icon/123467/diamantpflege>
- Gleichberechtigung: <https://icons8.com/icon/55964/gleichberechtigung>

Alle weiteren verwendeten Bilder und Grafiken sind unter der Pixabay Lizenz oder der Pexels Lizenz zur Nutzung – auch ohne Namensnennung – freigegeben oder Eigentum der AgenturQ.

QR-Codes erstellt mit <https://www.qrcode-monkey.com/de>.



Ideenportal Qualifizierung

Weiterbildung. Anders. Gestalten.
Für Betriebsräte und Personalabteilungen

Ein Angebot der



Agentur zur Förderung
der beruflichen Weiterbildung
in der Metall- und Elektroindustrie
Baden-Württemberg e.V.

Eine gemeinsame Einrichtung von:



SÜDWESTMETALL

Bezirk
Baden-Württemberg



www.ideenportal-qualifizierung.de