



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

Stellen Sie die Weitergabe von Expertenwissen bei Wechseln sicher.



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.

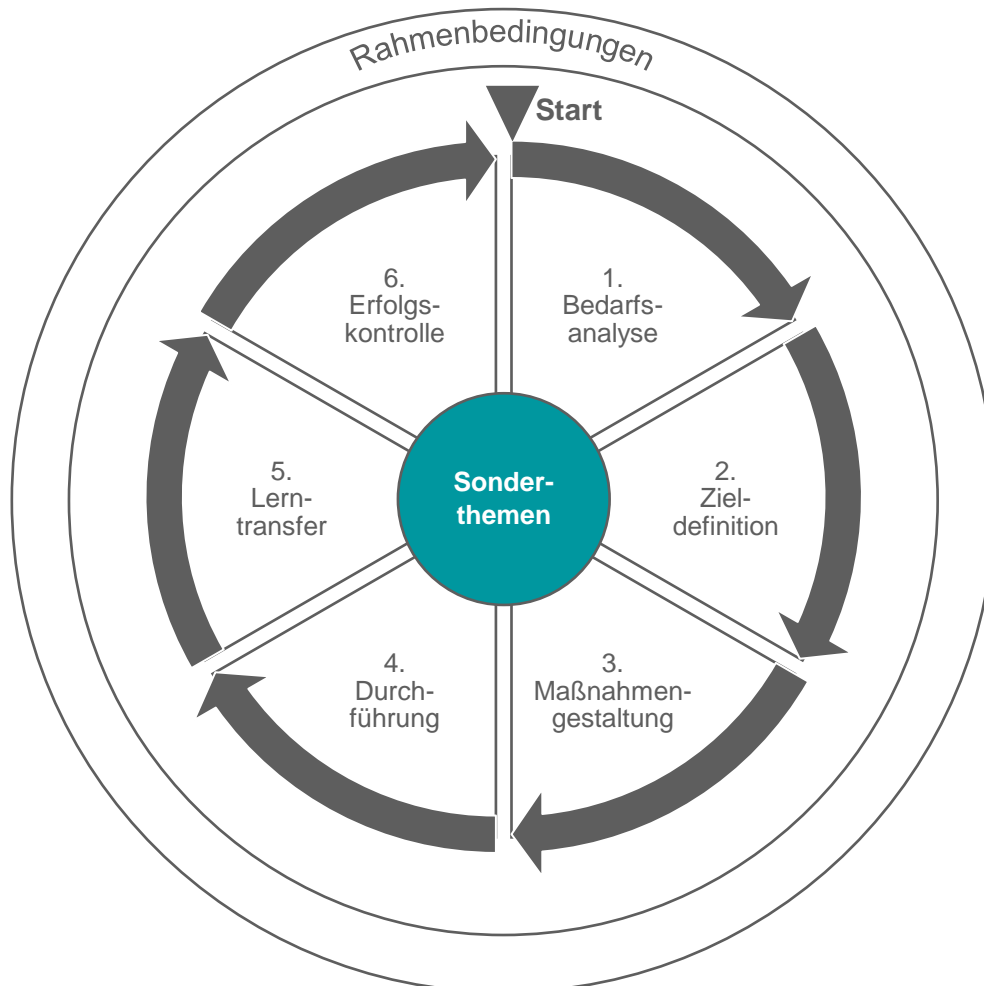
Worauf lasse ich mich ein?

<p>Welche Ziele können wir erreichen?</p>		<ul style="list-style-type: none"> ➤ Wir bewahren für den Betriebserfolg notwendiges Wissen. ➤ Wir dokumentieren für den Betriebserfolg notwendiges Wissen. ➤ Wir begleiten Austritte (Rente, Kündigung) systematisch. 	
<p>Welchen Nutzen hat das für uns?</p>		<ul style="list-style-type: none"> ➤ Scheidende sowie neue Mitarbeitende erfahren Wertschätzung ➤ Wir sorgen für reibungslose Arbeitsübergaben. ➤ Wir machen Erfolgsfaktoren eines Jobs sichtbar und können so – nötigenfalls – auch Prozesse überarbeiten. 	
<p>Welche Voraussetzungen sollen erfüllt sein?</p>		<ul style="list-style-type: none"> ➤ Wir sind bereit, uns mit der Vorhersage von Austritten zu beschäftigen. ➤ Wir sind bereit, den notwendigen Aufwand zu betreiben. ➤ Wir wollen den Prozess nicht für jede Stelle einsetzen. 	
<p>Welche Personen sollen wir einbinden?</p>		<ul style="list-style-type: none"> ➤ Die Person, die den Betrieb verlässt, und ihr/e Nachfolger/in. ➤ Die Führungskraft der scheidenden Person. ➤ Wahlweise: Coach bzw. Moderator/in. 	
<p>Welcher Aufwand entsteht für uns?</p>		<p>Sehr gering</p>	<p>Hoch</p>
<p>Wie schnell kann die Umsetzung erfolgen?</p>		<p>Sehr schnell</p>	<p>Schrittweise</p>

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. Die Schichtleiterin oder den Schichtleiter bezeichnen wir beispielsweise auch als 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.



Stellen Sie die Weitergabe von Expertenwissen bei Wechseln sicher.

Der Inhalt im Überblick

Die Grundlagen einer systematischen Wissensweitergabe	5
Wenden Sie systematische Wissensweitergaben gezielt an	5
Gehen Sie in einen permanenten Frageprozess	5
So strukturieren Sie die systematische Wissensweitergabe.....	6
Vorbereitung der Wissensweitergabe	7
Durchführung der Wissensweitergabe – Transferphase	8
Zusatzinformation: Wissen mit dem Wissensbaum darstellen	9
Nächste Schritte.....	10
Haben Sie noch Fragen?.....	11
Unser weiterführendes Angebot für Sie	11
Ideenportal Qualifizierung: Die Module im Überblick	12

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.



Die Grundlagen einer systematischen Wissensweitergabe

Die erste Frage ist: Wann ist es überhaupt sinnvoll, eine Wissensweitergabe langfristig und systematisch zu gestalten?

Wenden Sie systematische Wissensweitergaben gezielt an

Die systematische Wissensweitergabe, auch [Expert Debriefing](#), ist ein umfassendes Programm, das Wissen und Erfahrung **herausragender Expertinnen und Experten** bzw. von **Beschäftigten in Schlüsselpositionen** sichert. Starten Sie das Programm, wenn absehbar ist, dass eine solche Person die aktuelle Stelle verlassen wird. Dafür kann es viele Gründe geben:

- Eintritt in den Ruhestand
- Kündigung
- Wechsel innerhalb des Betriebes oder des Unternehmens
- Beförderung
- Elternzeit
- Sabbatical

Im Umkehrschluss gilt, dass das Gesamtprogramm der Wissensweitergabe **nicht für jede Stelle** im Betrieb **geeignet** ist. Das wäre sprichwörtlich mit Kanonen auf Spatzen geschossen. Um herauszufinden, für welche Positionen sich der Aufwand lohnt, bestimmen Sie [Schlüssel- und Engpassfunktionen](#) (Folie 18) im Betrieb.

Ziel ist, das Wissen der erfahrenen Person systematisch zu **dokumentieren** und anschließend an die Nachfolgerin oder den Nachfolger **weiterzugeben**. Das erfordert Zeit, stellt aber eine reibungslose Übergabe sicher.

Idealerweise beginnt die **Vorbereitung der Wissensweitergabe vorausschauend** und das heißt nicht, einen Monat vorher. Das heißt **mindestens sechs Monate** vor dem Austritt. Die Wissensweitergabe alleine kann sich schon über drei bis sechs Monate erstrecken.

Gehen Sie in einen permanenten Frageprozess

Im Grunde muss der Wissensweitergabe **ein permanenter Frageprozess vorausgehen**. Personalabteilung und Betriebsrat können sich beispielsweise – auch im Rahmen anderer Sitzungen – alle zwei bis drei Monate fragen:

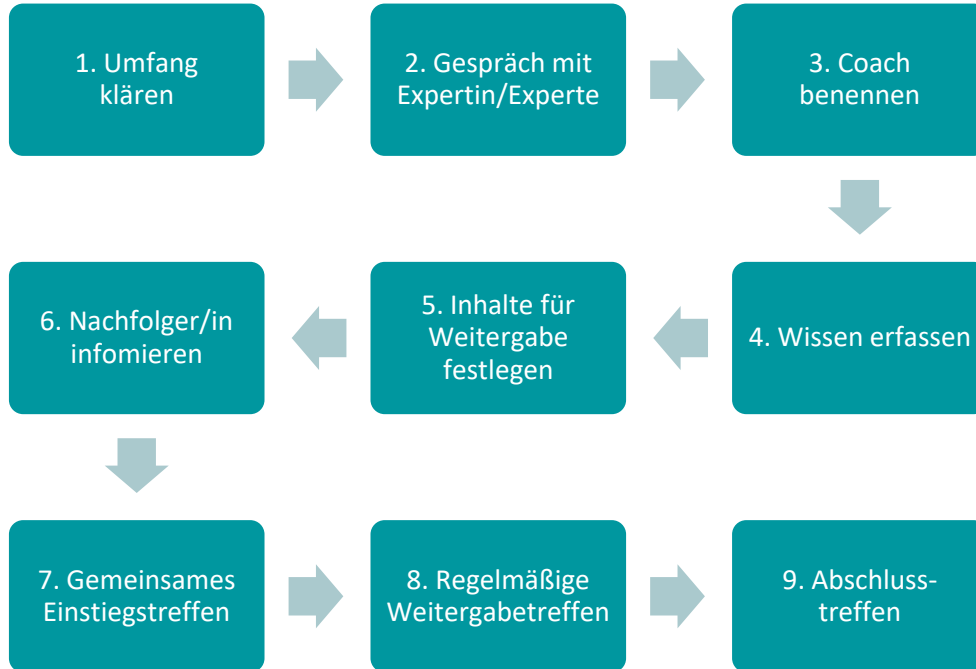
- Wer hat bei uns im Betrieb wichtiges Wissen (in großem Umfang)? Wer sind also unsere „Wissensträger/innen, unsere zentralen Expertinnen und Experten?
- Wer hat für die erfolgreiche Weiterarbeit in der Abteilung/.../ im Betrieb unbedingt notwendiges Wissen?
- Welche dieser Personen verlassen (regulär) wann das Unternehmen (voraussichtlicher Renteneintritt)?
- Welche dieser Personen könnten bald kündigen (Unterschätzen Sie das Wechselrisiko in Zeiten des Fachkräftemangels nicht!)?

Um Sie dabei zu unterstützen, finden Sie eine [Checkliste im Ideenportal](#).

Nur wenn Sie sich beständig diese Fragen stellen, vermeiden Sie, dass Mitarbeitende „plötzlich“ in Rente gehen oder „ganz überraschend“ kündigen. Nutzen Sie hier auch den Einblick von Betriebsrat und Kollegenschaft in den Arbeitsalltag im Betrieb. Oft hören Sie schon früher mehr als die offiziellen Stellen im Unternehmen.

So strukturieren Sie die systematische Wissensweitergabe

Der typische Prozess, um Wissen systematisch von aktuellen Expertinnen und Experten an deren Nachfolgerin und Nachfolger weiterzugeben, umfasst **neun Schritte**.



Diesen Prozess können Sie selbstverständlich entsprechend den Bedarfen Ihres Betriebes und Ihrer Mitarbeitenden anpassen und verändern.

Der Umfang – auch der Vorbereitungsschritte – ist bis zu einem gewissen Grad notwendig, um sicherzustellen, dass tatsächlich alles erforderliche Wissen weitergegeben wird – oft sind sich die Expertinnen und Experten nämlich gar nicht bewusst, was sie alles wissen und tun.

Wie Sie den Prozess im Betrieb gestalten können, ist auf den folgenden Seiten dargestellt.

In den Prozess sollten insgesamt folgende Personen(-gruppen) eingebunden werden:

- Die ausscheidende Expertin oder der ausscheidende Experte.
- Die Nachfolgerin oder der Nachfolger der ausscheidenden Person.
- Die Führungskraft der ausscheidenden Person.
- Die Personal(entwicklungs)abteilung.
- Der Betriebsrat.
- Eine Person für das Coaching bzw. die Moderation des Prozesses.

Diese Personen **müssen und sollen nicht an jedem einzelnen Schritt teilnehmen**.

Sie finden daher in der folgenden Übersicht bei jedem Prozessschritt die Person(-engruppe), erwähnt, die beteiligt werden sollte. Steht dieser in Klammern, so können Sie diese hinzuziehen, müssen dies aber nicht unbedingt tun.

Vorbereitung der Wissensweitergabe

Themen	Dauer
<p>1 Klärung zentraler Fragen</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Wann wird die Expertin/der Experte voraussichtlich das Unternehmen verlassen? ➤ Ist eine Nachfolge schon festgelegt oder in Aussicht? ➤ Hält die Person erfolgskritisches Wissen? Welcher Art ist das Wissen und wie umfangreich ist es? <p>Im Ideenportal finden Sie eine ↓ Checkliste zur Vorbereitung, die Sie durch diesen Schritt leitet.</p> <p>Beginnen Sie mit diesem Schritt unbedingt frühzeitig. Vielleicht lohnt es sich sogar, vorsorglich ohne konkreten Anlass zu beginnen.</p> <p>Beteiligte: Führungskraft, Personalabteilung, Betriebsrat</p>	<p>30 min je Person</p>
<p>2 Besprechen des Wissenstransfers</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Die Führungskraft erklärt, warum der Wissenstransfer stattfinden soll. ➤ Wie ist das Vorgehen dafür geplant? ➤ Gibt es Fragen, Einwände, Vorbehalte, Ergänzungen der Expertinnen und Experten? <p>Beteiligte: Expertin/Experte, Führungskraft</p>	<p>30 min</p>
<p>3 Beauftragung von Coach oder Moderator/in</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Der Coach begleitet und strukturiert die Wissensweitergabe. ➤ Die Aufgabe können auch Mitarbeitende mit entsprechenden Fähigkeiten übernehmen. ➤ Fragen Sie ruhig kritisch, ob die Beauftragung in Ihrem Fall tatsächlich Sinn macht. Ist ein Coach verfügbar? Kann sie/er finanziert werden? Lohnt es sich? <p>Sie können auf die Arbeit mit einem Coach verzichten. Das Risiko ist dann, dass die Wissensweitergabe deutlich weniger zielgerichtet abläuft.</p> <p>Beteiligte: Führungskraft, Coach, (Personalabteilung), (Betriebsrat)</p>	<p>Bis zu 4 h</p>
<p>4 Detailbetrachtung des Wissens</p> <p>Stecken Sie ab, welches Wissen der Experte bzw. die Expertin hat.</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Welche Aufgaben werden aktuell bearbeitet? ➤ Woher hat die Person ihr Wissen (Wissensquellen)? ➤ Welche Kompetenzen befähigen die Person für ihre Arbeit (besonders wenn die Kompetenz nicht in Bildungseinrichtungen erworben wurde)? ➤ Auch: Welche Schnittstellen sind für die Arbeit des Experten bzw. der Expertin wichtig? <p>Bestimmen Sie den Wissensumfang mit der ↓ Fragenliste im Ideenportal.</p> <p>Eine Möglichkeit, das Wissen darzustellen, ist der Wissensbaum (s. u.).</p> <p>Beteiligte: Expertin/Experte, Coach, (Führungskraft)</p>	<p>1 h</p>

5 Festlegung der Inhalte

Bestimmen Sie, welches Wissen wie vermittelt werden soll.

15 min

- Welches Wissen soll mit welcher Priorität vermittelt werden?
- Welche Themen sind besonders wichtig für den Betrieb und/oder die Einarbeitung?
- Wie soll der Wissenstransfer erfolgen – in welcher Form?
- Stimmen Sie sich ggfs. erneut mit den Expertinnen und Experten ab.

Ihre Ergebnisse halten Sie in der [↓ Übersicht](#) aus dem Ideenportal fest.

Beteiligte: Führungskraft, Coach, (Expertin/Experte)

6 Information an Nachfolger/in

- Zu welchem **Zweck** erfolgt die Wissensweitergabe?
- Wie wird der **Ablauf** der Wissensweitergabe aussehen?
- Welche **Inhalte** werden weitergegeben?

20 min

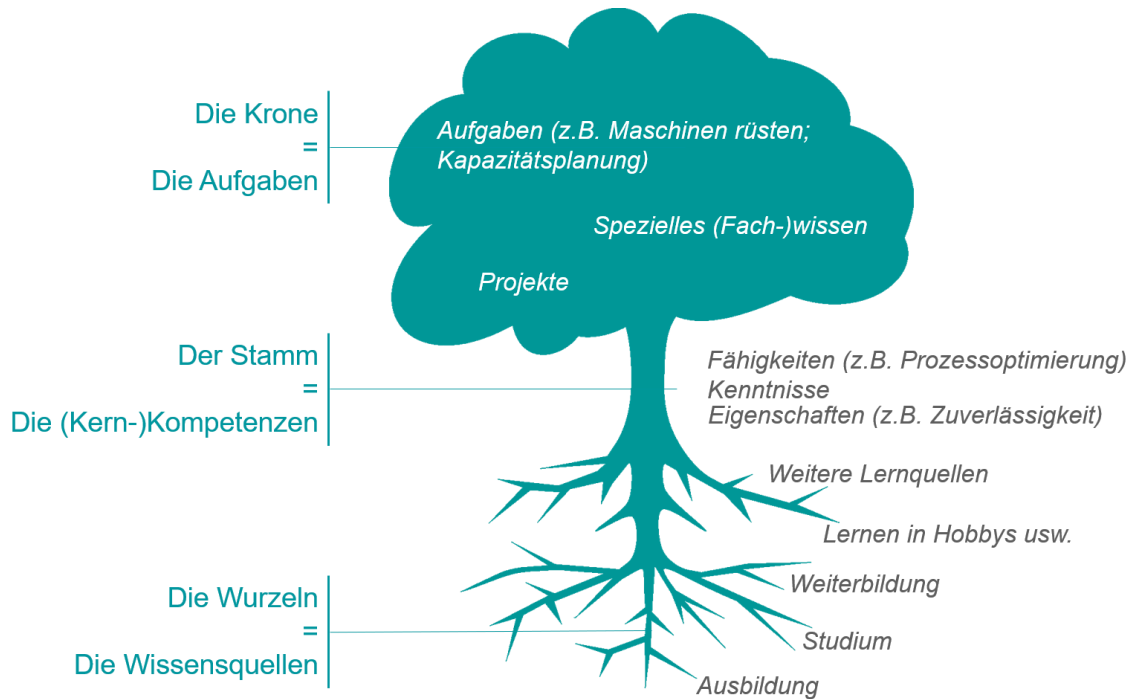
Beteiligte: Nachfolger/in, Führungskraft, Coach, (Personalabteilung), (Betriebsrat)

Durchführung der Wissensweitergabe – Transferphase

Themen	Dauer
<p>7 Treffen aller Beteiligten</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Sie klären noch mal gemeinsam den Ablauf. ➤ Sie stellen den ↓ Transferplan vor. Darin steht: <ul style="list-style-type: none"> - wann und wie häufig treffen sich die Beteiligten, - welche Themen bearbeitet werden und - ob eine Vorbereitung auf den Termin nötig ist. <p>Beteiligte: Expertin/Experte, Nachfolger/in, Führungskraft, Coach, (Personalabteilung), (Betriebsrat)</p>	<p>10 min</p>
<p>8 Regelmäßige Treffen Expertin/Experte und Nachfolger/in</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Zum Beispiel: Über drei Monate alle drei Wochen für ein bis zwei Stunden ➤ (Coach kann den Dialog moderieren) ➤ Besprechung der festgelegten Themen ➤ Fokus: Spezialwissen und Erfahrungswissen, z. B. <ul style="list-style-type: none"> - Stolperfallen im Alltag, - Geschichte und Hintergründe von Projekten, - Empfehlungen für die Zusammenarbeit mit anderen Bereichen/Organisationen usw., - ... <p>Beteiligte: Expertin/Experte, Nachfolger/in, (Coach)</p>	<p>5-10 h insg.</p>
<p>9 Abschlusstreffen</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Evaluation: Wie lief der Prozess? Was war gut – was war nicht so gut? ➤ Mögliche Vereinbarung weiterer Unterstützung für Nachfolgerin oder Nachfolger durch Expertin oder Experte. ➤ Abschließend: Würdigung der Arbeit der Expertin oder des Experten und Aussprache des Vertrauens an die Nachfolgenden. <p>Beteiligte: Expertin/Experte, Nachfolger/in, Führungskraft, Personalabteilung, Betriebsrat, Coach</p>	<p>60 min</p>

Zusatzinformation: Wissen mit dem Wissensbaum darstellen

Wenn Sie sich anschauen, welches Wissen Ihre Expertinnen und Experten haben, kann es sehr hilfreich sein, dieses Wissen sichtbar zu machen. Dabei hilft Ihnen ein Wissensbaum. Ein Wissensbaum ist nichts anderes als ein Schaubild.



Letztlich erfasst der Wissensbaum den beruflichen Lebensweg, ja das berufliche Lebenswerk eines Mitarbeitenden bis zum heutigen Tag. Der große Vorteil dieser Methode ist, dass er auch sichtbar macht, mit welchem speziellen Hintergrund eine Mitarbeiterin oder ein Mitarbeiter ihre/seine Aufgaben erledigt.

Tipp

Wenn es Ihnen schwerfällt, Stamm und Krone zu unterscheiden, denken Sie an mehrere Mitarbeitende mit den gleichen Kernkompetenzen. Im Detail: Was setzt diese eine Person (Expertin oder Experte) noch mal deutlich von den anderen ab? Das sind die Aufgaben für die Krone.

Die Erstellung eines Wissensbaumes ist anspruchsvoll für die einzelne Person, denn letztlich ist die Frage: Was macht mich beruflich eigentlich aus? Für die Erstellung eines Wissensbaumes ist die Begleitung durch einen Coach o. Ä., der mit Fragen die Selbstreflexion anregt, sehr zu empfehlen.

Doch der Wissensbaum ist auch sehr hilfreich für die Strukturierung des Weitergabeprozesses. Er zeigt ganz deutlich auf, welche Themen (Aufgaben, Kenntnisse, Wissen) im Einzelnen an die Nachfolge weitergegeben werden müssen. Vor allem macht er auch weniger offensichtliche Aspekte sichtbar.

Planen Sie für die Erstellung eines Wissensbaumes mindestens 30 Minuten ein.

Nächste Schritte

Haben Sie erst einmal den Wissenstransfer – mit oder ohne Wissensbaum – erfolgreich gemeistert, gilt es, den Lernprozess zu erhalten. Dafür gibt es viele Möglichkeiten:

- Ermöglichen Sie Lernen durch gezielt herausfordernde Aufgaben und halten Sie Ihre Expertinnen und Experten so auf dem neuesten Stand.
- Schaffen Sie Möglichkeiten für das Lernen in altersgemischten Gruppen, so findet die Wissensweitergabe beständig statt – und auch die älteren Beschäftigten lernen mit Freude.
- Oder [Geben Sie dem Austausch und der Beratung unter Kollegen eine Form](#) und fördern Sie so eigenständiges Lernen und Problemlösefähigkeiten.
- Letztendlich gilt: Machen Sie das Wissen Ihrer Expertinnen und Experten nutzbar. Davon profitieren alle in Ihrem Betrieb.



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 informieren Sie ausführlicher zu den Möglichkeiten, das Wissen der Beschäftigten im Betrieb zu erhalten.
- Wir informieren Sie über Vorgehensweisen, um generationenübergreifendes Lernen im Betrieb zu ermöglichen.
- Wir unterstützen Sie bei der Umsetzung von Maßnahmen zum Wissenstransfer.

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_Expertenwissen_weitergeben.pdf

oder über den Pfad:

Kompetenzen aufbauen

- ▷ Wie erhalten wir Wissen im Betrieb? Wie machen wir es nutzbar?
- ▷ Wie können verschiedene Altersgruppen voneinander lernen?

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.

Quellenangaben

Bader, K., Riese, C. und Piorr, R. (2009): *Wissen und Erfahrungen älterer Beschäftigter vererben*. In: Berufsbildung in Wissenschaft und Praxis (BWP) Nr. 1/2009. Bonn: Bundesinstitut für Berufsbildung. Verfügbar unter:

<https://www.bibb.de/veroeffentlichungen/de/publication/download/1534> (PDF).

Hertling, S. (2013): *Leitfaden: Wissen im Unternehmen halten und verteilen*. Eschborn: RKW Rationalisierungs- und Innovationszentrum der deutschen Wirtschaft e.V. Verfügbar unter: <https://www.rkw-kompetenzzentrum.de/fachkraeftesicherung/leitfaden/wissen-im-unternehmen-halten-und-verteilen/>.

Hochschule Ludwigshafen am Rhein (2015): *Wissensbaum*. In: impliWi. Implizites Mitarbeiterwissen. Online. Verfügbar unter: <http://www.implizites-mitarbeiterwissen.de/methoden/wissensbaum/>.

Imkamp, B. (2014): *Wissen teilen und weitergeben*. In: Computerwoche. Voice of Digital. Online. Verfügbar unter: <https://www.computerwoche.de/a/wissen-teilen-und-weitergeben,2553253>.

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>

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