

# Leitfaden: Einsatz von betrieblichen Multiplikatoren zur Förderung der Weiterbildung in Unternehmen

## Inhalt

### Einleitung

### A. Warum betriebliche Multiplikatoren zur Förderung der Weiterbildung in Unternehmen?

### B. Wer kann Multiplikator sein?

### C. Vorgehensweise:

Finden geeigneter Multiplikatoren

Schaffen betrieblicher Rahmenbedingungen

Qualifizieren der Multiplikatoren und begleitende Maßnahmen

### D. Nachhaltige Verankerung des Multiplikatorenkonzepts

### E. Erfolgsfaktoren

### F. Informationen

Gefördert durch:

# Einleitung

Die Initiative „weiter bilden“ wurde vom Bundesministerium für Arbeit und Soziales (BMAS) in Kooperation mit der BDA | Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände und dem Deutschen Gewerkschaftsbund (DGB) erarbeitet. Für die Förderperiode 2007 bis 2014 des Europäischen Sozialfonds (ESF) werden ESF- und Bundesmittel bereitgestellt. Ziel der Initiative ist es, die Anpassungs- und Wettbewerbsfähigkeit der Betriebe zu stärken sowie die Beschäftigungsfähigkeit von Arbeitnehmer/-innen zu erhöhen. Der Schlüssel hierzu liegt in einer Steigerung der Weiterbildungsbeteiligung und in einer Verbesserung der betrieblichen Personalentwicklung. Es werden nicht nur konkrete Weiterbildungen gefördert, sondern auch Weiterbildungsbedarfsanalysen und die Schaffung von verbesserten Rahmenbedingungen für die betrieblichen Weiterbildungsaktivitäten.

Eine wichtige Rolle in diesem Zusammenhang ist die Motivation von Beschäftigten, sich an Weiterbildungsmaßnahmen zu beteiligen, durch Vorgesetzte, Betriebsrat, Vertrauensleute – Multiplikatoren. 12% der insgesamt 206 Projekte, die in der Richtlinie durchgeführt werden, adressieren an diese Zielgruppe.

Dieser Leitfaden will Anregungen geben, wie für diese Aufgabe geeignete Personen identifiziert und qualifiziert werden können und wie ein Multiplikatorenkonzept nachhaltig im Unternehmen verankert werden kann. Es werden zudem Erfolgsfaktoren benannt – allesamt Erfahrungen aus den durchgeführten Projekten.

## **A. Warum betriebliche Multiplikatoren zur Förderung der Weiterbildung in Unternehmen?**

Die Bedeutung betrieblicher Weiterbildung für die Zukunftsfähigkeit ihres Unternehmens ist in den Chefetagen bekannt. Wenn es um die Umsetzung von Weiterbildungsmaßnahmen im betrieblichen Alltag geht, oder gar um den Aufbau von Weiterbildungsstrukturen, stößt dies nicht immer auf ungeteilte Zustimmung bei den direkt betroffenen Personen. Für die Führungskräfte bedeutet dies häufig auch Mehrarbeit. Zudem werden bestehende Verhaltensmuster auf den Prüfstand gestellt.

Und auch bei den Beschäftigten kann die Förderung von betrieblicher Weiterbildung Befürchtungen auslösen: Die Ermittlung des Qualifizierungsbedarfs kann als Kontrolle der Leistungsfähigkeit wahrgenommen werden und es können Befürchtungen entstehen, dass damit betriebliche Veränderungen – im Extremfall Entlassungen – verbunden sind. Zudem wird die Teilnahme an einer Weiterbildung nicht von allen Beschäftigten als erstrebenswert angesehen. Die Notwendigkeit, lebenslang zu lernen, wird oft nicht erkannt, Qualifikationsdefizite nicht gesehen oder es wurden negative Erfahrungen in früheren Lernprozessen, verbunden mit Versagensängsten gemacht. Die Umsetzung einer betrieblichen Weiterbildungsstrategie ist also kein Selbstläufer.

Innerbetriebliche Multiplikatoren können hier für mehr Akzeptanz bei den Beschäftigten sorgen und die Geschäftsleitung bei der Entwicklung betrieblicher Handlungsstrategien zur Umsetzung der Weiterbildungsinitiative unterstützen, indem sie ihre betriebliche Expertise einbringen und durch den engen Kontakt mit den Beschäftigten mögliche Stolpersteine, aber auch Erfolgsfaktoren rückkopplern, die dann in der Umsetzungsstrategie berücksichtigt werden können.

Als Beschäftigte des Unternehmens kennen sie nicht nur die organisationalen Abläufe. Sie teilen auch mit den Beschäftigten den betrieblichen Alltag, die gleiche Unternehmenskultur und dementsprechend ähnliche Erfahrungen. Sie können eine Vorbildfunktion für die anderen Beschäftigten übernehmen und zu einer nachhaltigen Verbesserung der Kommunikations- und Weiterbildungskultur im Unternehmen beitragen, indem das „organisational commitment“, also die Identifikation der Beschäftigten mit dem Unternehmen, seinen Zielen und Werten gefördert wird. Dies wirkt sich wiederum positiv auf die Motivation und Leistung der Beschäftigten aus.

Und auch die Multiplikatoren selbst ziehen einen persönlichen Nutzen aus dieser Aufgabe: Durch die zusätzliche Funktion werden neue Erfahrungen gewonnen und Kompetenzen aufgebaut. Dies erhöht zum einen die Beschäftigungsfähigkeit der Multiplikatoren und kann zum anderen innerbetriebliche Entwicklungsmöglichkeiten eröffnen.

Zur Förderung der betrieblichen Weiterbildung ist neben den beschriebenen innerbetrieblichen Multiplikatoren auch der Einsatz außerbetrieblicher Multiplikatoren – insbesondere in Branchen mit überwiegend kleinen und mittleren Unternehmen – denkbar. Diese können beispielsweise Vertreter der Arbeitgeberverbände, der Gewerkschaften, der regionalen Wirtschaftsförderungen, der Kammern, der Politik, eines Bildungsträgers oder auch eines Unternehmensnetzwerks sein. Sie können eingesetzt werden, um den branchenspezifischen Qualifizierungsbedarf zu ermitteln, Beratungsstrukturen für Unternehmen aufzubauen, re-

gionale Weiterbildungsstrukturen durch die Initiierung eines Netzwerkes zu unterstützen sowie branchenweite Qualifizierungsinitiativen zu begleiten.

Der Einsatz außerbetrieblicher Multiplikatoren stellt jedoch andere Anforderungen und wird daher in diesem Leitfaden nicht behandelt.

## B. Wer kann Multiplikator sein?

Für die Rolle des Multiplikators prädestiniert sind langjährige und erfahrene, mit den betrieblichen Abläufen vertraute Mitarbeiter/-innen, die durch den Erwerb zusätzlicher Kompetenzen (inhaltlich, didaktisch und methodisch) Mitverantwortung für die Umsetzung und Weiterentwicklung des Lernens im Betrieb übernehmen können. Die formale Qualifikation, das Alter oder Geschlecht können für die Akzeptanz des Multiplikators bei den Kollegen und Kolleginnen eine große Rolle spielen. Ein weiterer wichtiger Faktor dafür ist das betriebliche Erfahrungswissen, also das Wissen um betriebliche Zusammenhänge und Spezifika. Der potentielle Multiplikator muss sich daher mit den betrieblichen Abläufen auskennen und einen möglichst breiten Überblick über die unterschiedlichen Organisationseinheiten und -prozesse haben. Er muss die Idee und den Anspruch des Vorhabens - betriebliches Lernen in die Breite zu tragen und alle Kolleg/-innen mitzunehmen - mittragen, vertreten und bei eventuellen Vorbehalten überzeugen können. Hierfür ist neben einem gewissen „Standing“ unter den Beschäftigten auch die Fähigkeit, Informationen zu kommunizieren und Wissen zu vermitteln, von Nöten.

Die Eignung zum Multiplikator kann durch die spezifische Position, Funktion und Erfahrung begründet sein. Sowohl Fachführungskräfte, Betriebs-/Personalräte, aber auch Beschäftigte ohne Führungsverantwortung können dafür in Frage kommen. Die Auswahl sollte mit Blick auf den Adressatenkreis und das zu verbreitende Thema erfolgen.

**Führungskräfte der mittleren betrieblichen Ebene** eignen sich als Multiplikatoren, da sie für die betrieblichen Prozesse und deren Gestaltung mitverantwortlich sind. Sie verfügen in der Regel über Expertenwissen bzgl. der Arbeitsprozesse und haben einen guten Überblick über die betrieblichen Bedarfe. Sie kennen Stärken, Schwächen und Verbesserungspotenziale ihres Zuständigkeitsbereiches und ihrer Mitarbeiter/-innen und können durch ihr Führungsverhalten den Mitarbeiter/-innen Orientierung geben und sie motivieren.

**Betriebs- und Personalräte** können als Multiplikatoren Lernprozesse initiieren und die Umsetzung mitgestalten. Als Arbeitnehmervertretung können sie die Interessen der Beschäftigten bündeln, gegenüber dem Arbeitgeber vertreten, zur Teilnahme an betrieblichen Weiterbildungsaktivitäten motivieren und eine vermittelnde Funktion zwischen Arbeitgeber- und Arbeitnehmerinteressen wahrnehmen. Sie verfügen über betriebliches Expertenwissen und haben je nach Betriebsgröße einen guten Einblick über die betrieblichen Qualifizierungsbedarfe.

Beim Einsatz von **Fachkräften ohne Führungsverantwortung** als Multiplikatoren kann durch die Kommunikation auf Augenhöhe die Akzeptanz auf Seiten der Beschäftigten erhöht werden. Dies kann insbesondere bei bildungsfernen Beschäftigten mit häufig bestehenden Weiterbildungshürden relevant sein, um diese wieder an Weiterbildung heranzuführen.

## C. Vorgehensweise

### Finden geeigneter Multiplikatoren

Voraussetzung für den erfolgreichen Einsatz von Multiplikatoren ist die Auswahl der geeigneten Personen im Betrieb. Durch ihre motivierende, gestaltende und vermittelnde Position werden hohe Anforderungen an sie gestellt.

Welche Beschäftigtenebene sich für die Übernahme dieser Funktion eignet, ist abhängig vom Grad des Vorwissens der Belegschaft und der vorhandenen Akzeptanz für die Weiterbildungsthematik innerhalb des Unternehmens, der Arbeitsorganisation und Organisationsstruktur, der sozialstrukturellen Zusammensetzung der Mitarbeiter (Alter, Geschlecht, Qualifikation) und von der geplanten Vorgehensweise im jeweiligen Vorhaben.

Die Auswahl der Multiplikatoren erfolgt in der Regel durch den Betrieb selbst auf Basis von Gesprächen mit den Personal-, Bereichs- oder Abteilungsleitern, dem Betriebsleiter und dem Betriebs- bzw. Personalrat. Beide Betriebsparteien sind also stets eingebunden. Als Entscheidungsgrundlage für die Auswahl empfiehlt es sich, vorab eine Profilbeschreibung zu erstellen, in der neben den Aufgaben des Multiplikators auch die erforderlichen Kompetenzen festgehalten werden. Eine solche Dokumentation schafft Transparenz für alle Beteiligten, insbesondere, wenn in einem Unternehmen mehrere Multiplikatoren aus unterschiedlichen Bereichen ausgewählt werden sollen. Die Anzahl der Multiplikatoren hängt von der Unternehmensgröße und von der Größe der Zielgruppe ab. So kann es in größeren Unternehmen sinnvoll sein, pro Bereich einen Multiplikator einzusetzen, in kleineren Unternehmen sind eventuell ein oder zwei Multiplikatoren ausreichend.

Auf Basis der festgelegten Aufgaben werden die in Frage kommenden Personen angesprochen. Alternativ kann das Vorhaben im Unternehmen durch Aushänge oder die Unternehmensmedien bekannt gemacht werden und Beschäftigte können ihr Interesse anmelden. Unabhängig davon, welches Verfahren gewählt wird, sollten mit den vorgeschlagenen Personen oder den Interessierten persönliche Gespräche stattfinden, in denen das Vorhaben vorgestellt wird. In diesen Gesprächen kann dann geklärt werden, ob der Beschäftigte sich mit der Projektidee und den zu vermittelnden Inhalten identifiziert, dahinter stehen kann und bereit ist, diese Funktion zu übernehmen.

Die Erfahrungen zeigen, dass es wichtig ist, die Abteilungsleiter bzw. die mittlere Führungsebene, sofern sie nicht selbst die Multiplikatorenfunktion übernehmen, in den Auswahlprozess mit einzubeziehen, um ihre Expertise zu nutzen, aber auch, um eventuell auftretende Konkurrenzsituationen in Bezug auf die Zuständigkeit für die Qualifizierung der Mitarbeiter zu vermeiden. Ebenfalls ist vorab zu klären, ob der gewählte Begriff, sei es Multiplikator, Lerncoach, Weiterbildungsförderer etc., im Unternehmen bereits inhaltlich oder normativ besetzt ist. Die Auswahl eines bereits positiv besetzten Begriffes kann zur Akzeptanz beitragen, während ein negativ besetzter Begriff das Projekt zum Scheitern bringen kann.

### Schaffen betrieblicher Rahmenbedingungen

Unabhängig davon, welche Beschäftigtengruppe die Rolle des Multiplikators übernimmt: Um in dieser Position handlungsfähig zu sein, müssen vorab die jeweiligen Aufgaben geklärt und verbindlich festgehalten werden. Dies kann als Verabredung zwischen dem Unternehmen und den Multiplikatoren geschehen als Multiplikatorenvereinbarung. Größere Verbindlichkeit erhält diese Verabredung, wenn sie in Form einer Betriebs- oder Dienstvereinbarung erfolgt, die zwischen Arbeitgeber und Betriebs- bzw. Personalrat geschlossen wird.

In einer solchen Vereinbarung sollten folgende Punkte festgelegt werden:

- Kompetenz- und Aufgabenbereich des Multiplikators (z.B. Abgrenzung von Aufgaben der Personalabteilung)
- Rechte und Weisungsbefugnis gegenüber Beschäftigten (z.B. Weisungsbefugnis bei Nicht-Führungskräften oder die eigenständige Planung und Durchführung von Qualifizierungen)
- Berichts- und Informationspflichten (z.B. gegenüber der Personalabteilung und des Betriebsrates)
- Dauer (soll die Funktion des Multiplikators dauerhaft eingeführt werden oder handelt es sich um ein zeitlich begrenztes Projekt?)
- Arbeitszeitregelungen (z.B. Umfang der Freistellung für die Tätigkeiten bzw. Möglichkeiten der Arbeitsentlastung)
- Begleitstrukturen (d.h., welche Qualifizierung erhalten neue Multiplikatoren, um ihre Aufgaben erfolgreich bewältigen zu können, welche Ansprechpartner hat der Multiplikator bei Schwierigkeiten oder im Konfliktfall?)
- Zusätzliche Vergütung oder weitere Anreizinstrumente (z.B. kann der Erwerb eines allgemein anerkannten Zertifikats ein zusätzlicher Anreiz sein, sich zu beteiligen)
- Ausstiegsoptionen (falls der Multiplikator die zusätzliche Tätigkeit nicht bewältigen kann oder will)

Eine individuelle Multiplikatorenvereinbarung, die zwischen dem Arbeitgeber und den Multiplikatoren geschlossen wird, sollte die oben genannten Punkte beinhalten. Sie kann um individuelle Zielvereinbarungen ergänzt werden. Eine solche Vereinbarung schafft auf allen Seiten Verbindlichkeit und Sicherheit. Auch ist es ein Signal dafür, welche Relevanz dem Thema innerhalb des Unternehmens beigemessen wird.

Bedenken auf Seiten potentieller Multiplikatoren müssen im Vorfeld offen angesprochen werden. Auch mögliche Vorbehalte auf Seiten der Belegschaft sollten vorab besprochen werden. Ein Multiplikator muss darauf vorbereitet sein, bei der Umsetzung der Weiterbildungspläne auf Widerstände zu treffen und gegebenenfalls viel Überzeugungsarbeit leisten zu müssen. In diesem Zusammenhang spielt eine große Rolle, welche Ansprechpartner der Multiplikator in solchen Fällen hat, ob und inwieweit er durch externe Berater unterstützt wird und welche Kommunikationsstrukturen intern bestehen. Fehlende Unterstützung durch die Geschäftsleitung beispielsweise kann zu negativen Dynamiken führen mit der Folge, dass das Gegenteil dessen, was beabsichtigt war, erreicht wird. Wichtig ist auch, wie das Unternehmen die Einführung des Multiplikatorenkonzepts kommuniziert. Hier muss deutlich werden, dass die Geschäftsleitung und die Bereichsleiter hinter dem Projekt stehen und dieses unterstützen.

Um den Multiplikatoren die Wahrnehmung ihrer Aufgaben zu erleichtern, sollten die Verantwortlichen im Betrieb informiert werden, z. B. durch das Vorstellen der Projektziele und des Vorgehens, durch das Benennen von Meilensteinen sowie Ansprechpartnern im Rahmen von Kick-off Workshops und Erstgesprächen.

## Qualifizieren der Multiplikatoren und begleitende Maßnahmen

Die Umsetzung eines Multiplikatorenkonzepts kann auf unterschiedliche Weise erfolgen. Neben bilateralen Gesprächen bietet sich eine gemeinsame Auftaktveranstaltung für alle potentiellen Multiplikatoren an, um die Ziele und Erwartungen an die zukünftige Funktion zu klären. Solche Veranstaltungen können ebenfalls dazu genutzt werden, um eine gemeinsame Identität als Multiplikator und eine Umsetzungsstrategie, die von allen mitgetragen wird, zu erarbeiten. |

Die künftigen Multiplikatoren müssen jedoch auch gezielt auf ihre neue Funktion vorbereitet werden, z.B. im Rahmen von Schulungen und Workshops. Dabei sollte es sowohl um eine fachliche Qualifizierung zu betrieblichen Weiterbildungsinhalten und -instrumenten, aber auch überfachliche Themen gehen, z.B. Gesprächsführung, Moderation oder Konfliktmanagement.

### Qualifizierungsthemen:

- Fachliche Themen
- Didaktik
- Gestaltung von Weiterbildungsmaßnahmen
- Lernformen und deren Anwendung im Betrieb

Die Qualifizierung kann sowohl intern, aber auch durch externe Bildungsdienstleister oder Beratungsunternehmen stattfinden, wenn im Betrieb das entsprechende Know-how nicht vorhanden ist. Dies sollte durch ein Coaching ergänzt werden. Um eine bessere Adaption der neuen Tätigkeiten zu ermöglichen, können parallel zu den Qualifizierungsmaßnahmen bereits erste betriebliche Lernprojekte im Betrieb übernommen werden, in denen das Erlernte exemplarisch erprobt und reflektiert werden kann. Diese werden durch die Trainer begleitet und gemeinsam evaluiert. Nach Abschluss der Ausbildung kann im Betrieb ein umfassendes Qualifizierungsprojekt erfolgen, in das sukzessive alle Beschäftigten einbezogen werden.

Als unterstützende Maßnahmen empfehlen sich zudem die Organisation regelmäßiger Austauschtreffen der Multiplikatoren, um über ihre Erfahrungen zu sprechen und praktische Probleme gemeinsam lösen zu können. Da Multiplikatoren im Unternehmen eine Sonderrolle einnehmen, kommt dieser Möglichkeit des Austausches unter Gleichen eine wichtige Rolle zu. Akzeptanz- und Umsetzungsprobleme werden oft ähnlich erlebt und man kann sich gegenseitig unterstützen. Der Austausch der Multiplikatoren untereinander führt zudem zu neuen Netzwerken im Unternehmen, leistet einen Beitrag zur Erhöhung des Wissenstransfers und fördert das gegenseitige Verständnis für die Arbeitsweise, aber auch die Problemlagen, die in anderen Abteilungen bestehen.



## D. Nachhaltige Verankerung des Multiplikatorenkonzepts

Multiplikatoren werden in den meisten Fällen bei der Umsetzung mittel- bis langfristiger Maßnahmen eingesetzt. Um die dauerhafte Motivation und den langfristigen Erfolg eines Multiplikatorenkonzeptes zu gewährleisten, sollten folgende Punkte berücksichtigt werden:

- Damit die Multiplikatoren ihre Aufgaben im Arbeitsalltag wahrnehmen können, sollte - abhängig vom Aufgabenumfang - ein fester Stellenanteil für die Tätigkeit vereinbart werden. Dies schützt nicht zuletzt auch vor einer Überlastung und damit Demotivation des Multiplikators.
- Sind in einem Unternehmen mehrere Multiplikatoren eingesetzt, helfen regelmäßige Treffen zur Reflexion der bisherigen Tätigkeit und zum Klären von auftretenden Problemen in der betrieblichen Umsetzung. Unterstützend können überbetrieblich organisierte Treffen der Multiplikatoren dem Erfahrungsaustausch und der gegenseitigen Unterstützung dienen.
- Ein Methodenkatalog als Bestandteil des Konzeptes erleichtert die Qualifizierung neuer Multiplikatoren und unterstützt den Transfer in andere Unternehmen. Der Katalog sollte alle notwendigen Instrumente, Methoden und Checklisten sowie eine exemplarische Betriebs- und Multiplikatorenvereinbarung beinhalten.

## E. Erfolgsfaktoren

Inwieweit ein Multiplikatorenmodell erfolgreich ist, ist nicht nur abhängig von der Umsetzungsstrategie und vom Engagement der Multiplikatoren. Zentral sind die im Unternehmen vorhandenen Rahmenbedingungen, vor deren Hintergrund die Multiplikatoren agieren. Hierzu zählen das Arbeitsklima, die Kommunikationskultur sowie eine lernförderliche Gestaltung der Arbeitsplätze. Darüber hinaus spielen auch die bisherige Verortung des Weiterbildungsthemas im Unternehmen und die individuellen Weiterbildungserfahrungen der Beschäftigten eine wichtige Rolle. Damit einher geht nicht zuletzt die Bindung der Beschäftigten an das Unternehmen und ihre Motivation, also auch die Bereitschaft, Neuerungen anzunehmen und aktiv zu gestalten.

Wichtig ist zudem ein klarer Umsetzungswille auf Leitungsebene, der offen kommuniziert wird. Dies zeigt sich z. B. in der Einbindung der Multiplikatoren in die Organisationsstrukturen und in der Kooperation mit allen Entscheidungsebenen - von der Geschäftsführung, der Personalabteilung, dem Betriebsrat, den Bereichsleitungen bis hin zu den direkten Vorgesetzten.

Gleichwohl ist ein starr von oben angeordnetes Multiplikatorenmodell ohne Möglichkeiten der Mitarbeiterbeteiligung und der Berücksichtigung ihrer Erfahrungen und Bedarfslagen zum Scheitern verurteilt. Nur wenn die Leitungsebene und die Beschäftigten gemeinsam hinter den vorgesehenen Qualifizierungsmaßnahmen stehen, kann ein Multiplikatorenmodell deren nachhaltige Umsetzung im Unternehmen erfolgreich unterstützen.

Für den Erfolg von Multiplikatorenmodellen ist auch von Bedeutung, dass sie bei der betrieblichen Umsetzung nicht überfrachtet werden. Durch Multiplikatoren können bestimmte Beschäftigtengruppen wie z.B. un- und angelernte Beschäftigte gut erreicht werden. Solche Modelle können eine systematische Personalentwicklung unterstützen, nicht aber ersetzen. Die Einbindung von Multiplikatoren in die betriebliche Struktur der Weiterbildungsorganisation ist ein Ansatzpunkt in einem Set von Maßnahmen zur Förderung der Weiterbildung.

Grundvoraussetzung für auch langfristig erfolgreiche Weiterbildung im Betrieb ist jedoch ein Konsens der Betriebsparteien. Dies bedarf mitunter einiger Anstrengungen und Zeit – Investitionen, die sich auf jeden Fall lohnen, um das gemeinsame Ziel – Verbesserung des Qualifikationsniveaus im Unternehmen und damit Stärkung der Wettbewerbsfähigkeit und Sicherung der Arbeitsplätze – zu erreichen.

# F. Informationen

## Allgemeine Informationen

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

[www.initiative-weiter-bilden.de](http://www.initiative-weiter-bilden.de)

[www.bmas.de](http://www.bmas.de)

[www.esf.de](http://www.esf.de)

[www.esf-projekte.bund.de](http://www.esf-projekte.bund.de)

## Kontakt

Für Fragen zur Initiative „weiter bilden“ steht Ihnen das Team des Transferprojekts „weiter bilden“ gern zur Verfügung:

### Transfer „weiter bilden“

Wichmannstraße 6  
10787 Berlin

Ansprechpartner:

Dr. Barbara Mohr

E-Mail: [mohr.barbara@transfer-weiter-bilden.de](mailto:mohr.barbara@transfer-weiter-bilden.de)

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



Forschungsinstitut Betriebliche Bildung  
(f-bb) gGmbH  
Obere Turnstraße 8  
90429 Nürnberg  
[www.f-bb.de](http://www.f-bb.de)



DGB Bildungswerk e. V.  
Hans-Böckler-Straße 39  
40476 Düsseldorf  
[www.dgb-bildungswerk.de](http://www.dgb-bildungswerk.de)