



BERUFSBILDUNGSEXPORT 2014

BEDARFSERMITTLUNG SYSTEMATISCH GESTALTEN

GEFÖRDERT VOM



Bundesministerium
für Bildung
und Forschung



Berufsbildungs-
export



meta
Berufsbildungsexport



DLR

BERUFBILDUNGSEXPORT 2014: ÜBERSICHT HANDLUNGSLEITFÄDEN

1. Schlüsselpartner für den Berufsbildungsexport auswählen
2. Die Zusammenarbeit mit Schlüsselpartnern gestalten
3. Kundengerechte Zertifizierungsmodelle entwickeln
4. Bedarfsermittlung systematisch gestalten
5. Kosten im Griff halten
6. Erlös- und Preismodell gestalten
7. Vertriebswege auswählen und nachhaltiger Akquiseerfolg durch höhere Kundenzufriedenheit
8. Kundennutzen verdeutlichen und Kunden erreichen
9. Qualität sichern

GEFÖRDERT VOM



Bundesministerium
für Bildung
und Forschung



Berufsbildungs-
export



meta
Berufsbildungsexport





DIE DREI LEITFRAGEN

Leitfrage 1:

Wozu sollte ich eine systematische Bedarfsermittlung beim Kunden durchführen?

S. 07

Leitfrage 2:

Bin ich gut vorbereitet für die systematische Bedarfsermittlung?

S. 11

Leitfrage 3:

Welche Schritte und Methoden sind notwendig?

S. 13



BEDARFSERMITTLUNG SYSTEMATISCH GESTALTEN

Die genaue Ermittlung des konkreten Kundenbedarfs stellt einen der zugleich schwierigsten und wichtigsten Schritte für deutsche Berufsbildungsexporteure dar. Dies haben empirische Untersuchungen des Fraunhofer MOEZ gezeigt. Viele deutsche Berufsbildungsdienstleister haben wenig Erfahrung darin, ihr Leistungsangebot als kommerzielle Dienstleistung im Wettbewerb mit anderen Anbietern zu vermarkten. Es ist anzunehmen, dass dies in besonderem Maße für Anbieter technischer, dualer Aus- und Weiterbildung, aber auch für einige andere Bereiche gilt. Überdies können eine Reihe gänzlich veränderter Umweltbedingungen in den Zielländern, zum Beispiel im Bildungssystem, in der Kultur und Politik unerfahrenen Anbietern den Markteintritt erheblich erschweren. Umfassende Analysearbeiten sind deshalb als Grundlage für den Erfolg unerlässlich. Diese fundamentalen Schritte werden allerdings oft vernachlässigt.

<i>Kontaktadresse</i>	<i>Nizar Abdelkafi</i>
<i>Fraunhofer MOEZ</i>	<i>Fraunhofer MOEZ</i>
<i>Berufsbildungsexport</i>	<i>Tel.: +49 341 23 10 39-143</i>
<i>Neumarkt 9-19</i>	<i>Fax: +49 341 23 10 39-9143</i>
<i>D-04109 Leipzig</i>	<i>nizar.abdelkafi@moez.fraunhofer.de</i>



Das führt zu einem falschen Verständnis des Kundenbedarfs und erschwert dadurch erheblich die weitere Arbeit des Anbieters .

Der Vorschlag des Fraunhofer MOEZ ist eine systematische Bedarfsermittlung, die in mehreren Schritten bei und mit einem konkreten Kunden erfolgt. Daraus soll gewissermaßen eine Art „Prototyp“ als Leistungsangebot entstehen, das anschließend unter realen Marktbedingungen eingeführt und weiter angepasst werden kann, bevor es auf weitere Kunden angewendet werden kann. Diese Vorgehensweise erscheint vor dem Hintergrund des gesammelten Datenmaterials sinnvoll und erfolgsversprechend. Dennoch ist durch den jeweiligen Berufsbildungsdienstleister stets eine individuelle Prüfung und Bewertung dieser Vorgehensweise zu leisten.

BEST PRACTICE

Ein Berufsbildungsdienstleister im Kunststoffbereich registrierte einen unverhältnismäßig hohen Transportverlust von Wasser im mittleren Osten. Er entschied sich dazu, eine entsprechende Berufsausbildung zum Schweißen von Kunststoff-Wasserleitungen anzubieten. **Das ausführliche Best Practice – Beispiel finden Sie auf der Seite 18.**



LEITFRAGE 1: WOZU SOLLTE ICH EINE SYSTEMATISCHE BEDARFSERMITTLUNG DURCHFÜHREN?

Grundsätzlich findet bei jedem Aufbau eines Auslandsgeschäfts die Informationssammlung bzw. die Analyse des Bedarfs auf zwei unterschiedlichen Ebenen statt (*Abbildung 1*):

(1) Marktanalyse:

Allgemeine Gegebenheiten werden mit Blick auf die eigene Idee umfassend geprüft.

(2) Bedarfsermittlung beim Kunden:

Der Bedarf eines konkreten Kunden wird ermittelt, um darauf aufbauend ein individuelles Leistungsangebot zu entwickeln.

In der Regel ergibt sich, oft durch zufällige Begegnungen und durch gezielte Recherche eine grobe Idee für eine Leistung, die man in einem bestimmten Land anbieten könnte. Darauf sollte eine möglichst breite Recherche der relevanten, allgemeinen Gegebenheiten vor Ort erfolgen. Meist findet eine Mischung aus eigenen Recherchen und Konsultation von Personen mit Landes- und Branchenerfahrung statt. Typische Schritte sind dabei Gespräche mit Kammer- und Botschaftsvertretern, Teilnahme an iMove-Reisen und Veranstaltungen, Besuche potentieller Partner im Land, Auswertung von Sekundärdaten aus Internet und einschlägigen Publikationen sowie in einigen Fällen auch die eigene Erhebung von Daten wie z. B. schriftliche oder mündliche Befragungen eines anvisierten Kundensegments.

LEITFRAGE 1: WOZU SOLLTE ICH EINE SYSTEMATISCHE BEDARFSERMITTLUNG DURCHFÜHREN?

ABBILDUNG 1: ZWEI EBENEN DER BEDARFSERMITTLUNG

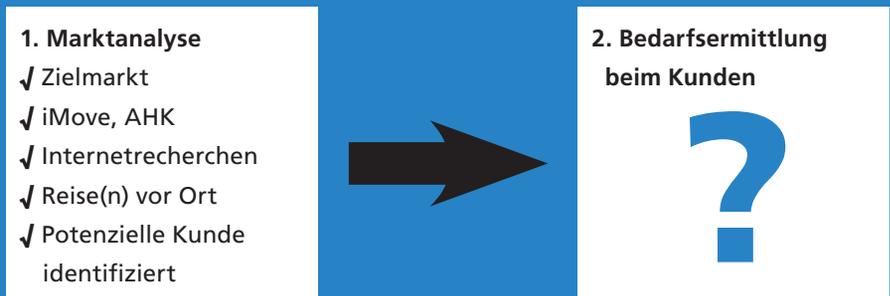
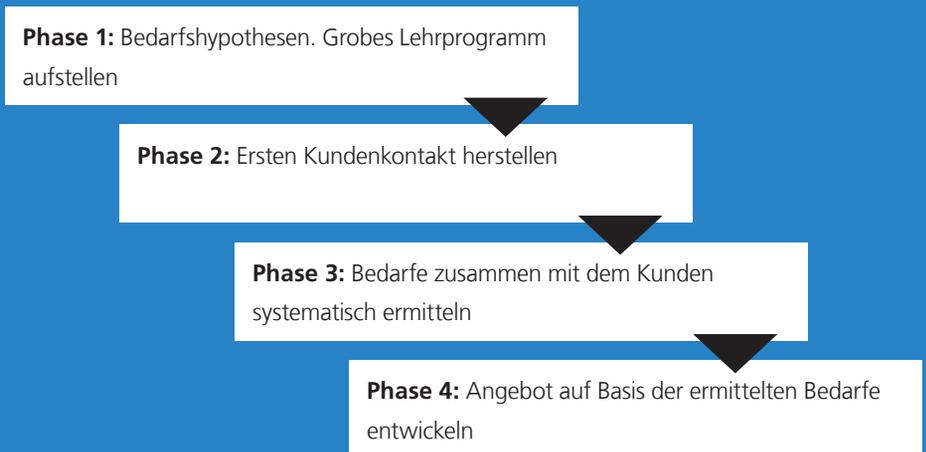


ABBILDUNG 2: ABLAUF DER BEDARFSERMITTLUNG UND ANGEBOTSENTWICKLUNG BEI EINEM KONKRETEN KUNDEN





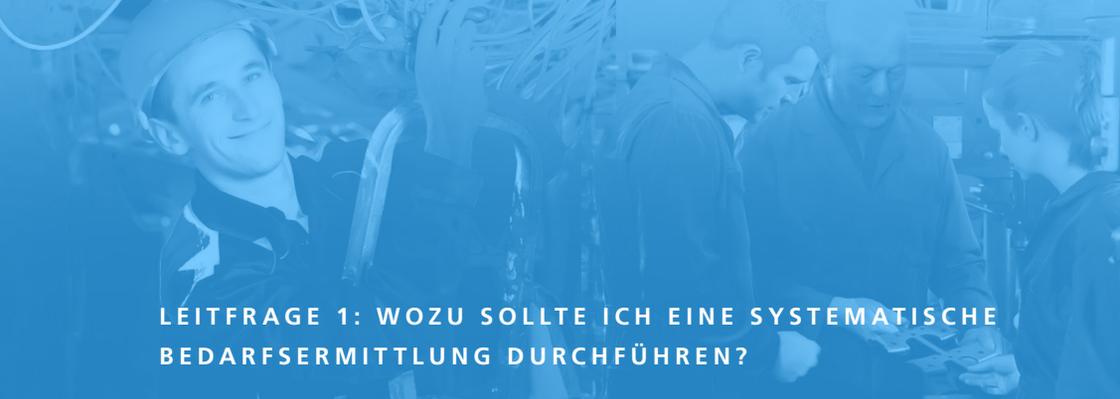
Nachdem im Rahmen der allgemeinen Marktanalyse potentielle Kunden identifiziert wurden, wird bei und mit diesem Kunden zusammen der vorhandene Bedarf an Leistungen ermittelt und genau definiert. Darauf aufbauend kann mit der Entwicklung eines konkreten, maßgeschneiderten Leistungsangebots begonnen werden.

Dieser Schritt ist von zentraler Bedeutung für den Erfolg des Markteintrittes und sollte keineswegs unterschätzt werden. Viele Bildungsdienstleister glauben nach einem Besuch oder einem Gespräch, zum Beispiel an einer Berufsschule die Qualifizierungslücken und damit den ausstehenden Bedarf auf Anhieb erkennen zu können. Dies mag vielleicht aus deutscher Sicht der Fall sein, es bedeutet aber nicht automatisch, dass der potenzielle Kunde diese Vorstellung teilt. Insbesondere dann, wenn der deutsche Anbieter in Vorleistung geht und zunächst kostenlose Leistungen anbietet, können diese unterschiedlichen Vorstellungen des Bedarfs

erst spät und oft zu spät erkannt werden. Um dies zu vermeiden, ist es ratsam von Beginn an viel Wert auf eine systematische und umfassende Ermittlung des Bedarfs zu legen. Bedarfsermittlung und Angebotsentwicklung können aus Sicht eines Bildungsdienstleisters in vier Phasen unterteilt werden (siehe *Abbildung 2*).

Erfahrungsgemäß ergeben sich aus dem ersten Schritt, der Marktanalyse, bestimmte Vermutungen im Hinblick auf die benötigten Leistungen eines potenziellen Kunden bzw. Kundensegments. Diese Bedarfshypothesen erfüllen den Zweck, vorab aus dem Leistungsportfolio des Bildungsdienstleisters ein grobes Lehrprogramm zusammenzustellen, mit dem erste konkrete Kunden angesprochen werden. Der erste Kundenkontakt dient dazu, die Bedarfshypothesen zu prüfen und weiterhin zu konkretisieren.

Wichtig ist es, nach diesem Schritt keinen Stillstand eintreten zu lassen, sondern eine Systematik für eine umfassendere und



LEITFRAGE 1: WOZU SOLLTE ICH EINE SYSTEMATISCHE BEDARFSERMITTLUNG DURCHFÜHREN?

tiefgreifende Bedarfsermittlung zu entwickeln. Dem Berufsbildungsexporteur sollte dabei bewusst sein, dass er in vielen Fällen mit einem äußerst unterschiedlichen Verständnis von beruflicher Bildung und einem völlig anderen Hintergrundwissen an seinen Kunden herantritt. Dieses „Sprechen unterschiedlicher Sprachen“ führt in vielen Fällen dazu, dass auch nach einem langen Fachgespräch mit den Entscheidern einer Bildungseinrichtung, eines Unternehmens oder eines anderen Kunden der Bedarf nicht treffend herausgearbeitet wurde. Insbesondere in Kulturräumen, in denen das kontroverse und offene Diskutieren mit (neuen) Geschäftspartnern nicht üblich ist (wie z. B. in China und anderen ostasiatischen Nationen), ist dies zu beachten. In vielen Fällen wird der potenzielle Neukunde seinen Bedarf nicht genau so definieren können, dass der deutsche Bildungsdienstleister aus diesen Informationen das ideale Leistungsangebot entwickeln

kann. Vielmehr müssen die Informationen aktiv mit dem Kunden erarbeitet werden.

Dieser Schritt wird hier mit systematischer Bedarfsermittlung mit dem Kunden zusammen beschrieben und definiert. Diese Phase ist nicht nur vor dem Hintergrund der Informationseinholung von Bedeutung, sondern auch für das Transportieren der eigenen Kompetenz. Sie trägt ebenso den Charakter einer ersten Beratungsdienstleistung des Bildungsdienstleisters. Um den Aufwand zumindest teilweise zu decken, kann situationsabhängig ein gewisses Entgelt für diese Leistung verlangt werden. Insbesondere für den Fall, dass nach Bedarfsermittlung und Angebotsentwicklung kein weiteres Geschäft mehr zustande kommen sollte.



LEITFRAGE 2: BIN ICH GUT VORBEREITET FÜR DIE SYSTEMATISCHE BEDARFSERMITTLUNG?

Die systematische Bedarfsermittlung kann je nach Kapazitäten und situationsbedingt einen oder auch mehrere Tage vor Ort beim Kunden in Anspruch nehmen. Sie sollte strukturiert geplant und vorbereitet werden. Dabei sollte insbesondere Folgendes beachtet werden:

(1) Der aktuelle Informationsstand über den Kunden aus den vorherigen Recherchen und Gesprächen wurde überprüft und ist mindestens ausreichend.

(2) Die Methoden und Personen zur Datenerhebung wurden festgelegt und auf Sinnhaftigkeit und Durchführbarkeit im konkreten Einzelfall kontrolliert.

(3) Der Einfluss kultureller Faktoren auf die Bedarfsermittlung im konkreten Einzelfall wurde geprüft.

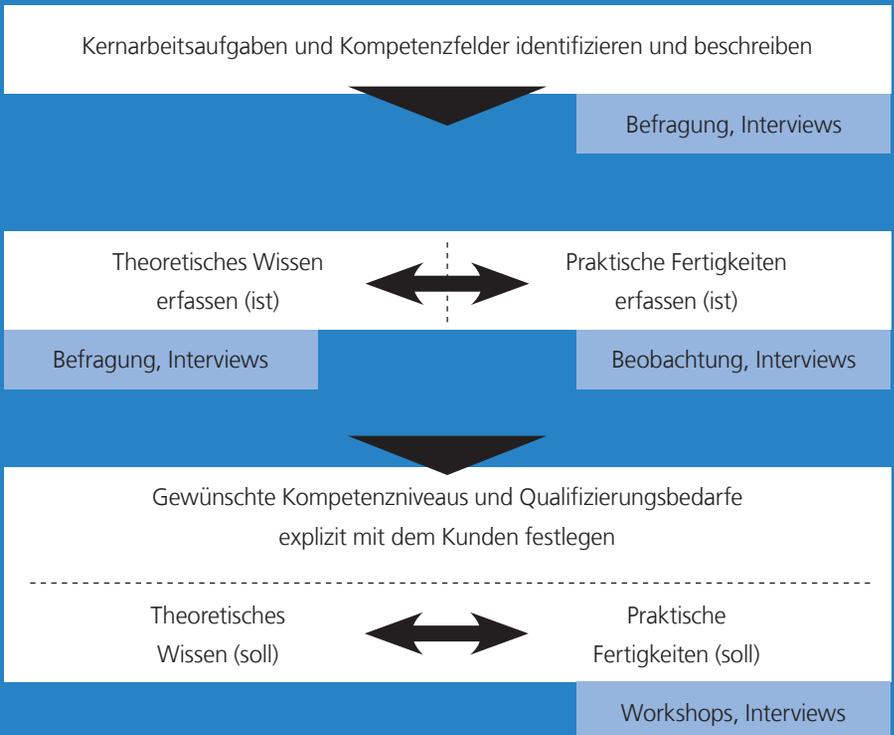
In *Abbildung 3* ist der idealtypische Ablauf einer systematischen Bedarfsermittlung dargestellt. Die weißen Kästen stellen die jeweiligen Schritte dar, während die blauen Kästen die dafür benötigten Methoden aufzeigen.

Eine entsprechende **Checkliste** für diesen Schritt befindet sich in *Anhang 2*.



**LEITFRAGE 2: BIN ICH GUT VORBEREITET FÜR
DIE SYSTEMATISCHE BEDARFSERMITTLUNG?**

**ABBILDUNG 3: IDEALTYPISCHER ABLAUF DER
SYSTEMATISCHEN BEDARFSERMITTLUNG**





LEITFRAGE 3: WELCHE SCHRITTE UND METHODEN SIND NOTWENDIG?

Der ganze Ablauf ist als Soll-Ist-Vergleich zu verstehen. Wichtig ist dabei, dass jeder Schritt im Einvernehmen des Kunden und daher gemeinsam mit ihm erarbeitet wird. Um die Ergebnisse dieser Schritte systematisch festzuhalten, zusammenzuführen und gegenüberzustellen, können verschiedene Hilfsmittel herangezogen werden.

1. Kernarbeitsaufgaben und Kompetenzfelder identifizieren und beschreiben

Der Prozess beginnt mit der Aufgliederung des jeweiligen Fachbereichs in Kernarbeitsaufgaben und Kompetenzfelder, in denen die Qualifizierungsmaßnahmen anvisiert werden. Diese werden detailliert erfasst und beschrieben. Der deutsche Berufsbildungsdienstleister sollte sich darauf einstellen, dass bereits hier sehr unterschiedliche Vorstellungen in Bezug auf gewisse Notwendigkeiten zwischen ihm und dem Kunden bestehen können. Diese Maßnahme wird in erster Linie mit der fachlichen Leitungsebene und unter Berücksichtigung der späteren Teilnehmer durchgeführt. Geeignete Methoden hierfür sind Einzelinterviews und/oder Workshops mit den Führungskräften sowie schriftliche und/oder mündliche Befragungen der Teilnehmer insofern hier Unterschiede bestehen.



LEITFRAGE 3: WELCHE SCHRITTE UND METHODEN SIND NOTWENDIG?



2. Theoretisches Wissen und praktische Fertigkeiten erfassen

Weiterhin gilt es, den Ist-Zustand in den vorher definierten Kernarbeitsaufgaben bzw. den dazugehörigen Kompetenzfeldern zu erfassen. Dabei sollte man sich der Schwierigkeiten bewusst sein, die durch interkulturelle Differenzen entstehen können und bei Nichtbeachtung zu verzerrten Ergebnissen führen. Dies gilt insbesondere für die Selbsteinschätzung der zu Qualifizierenden. In den beobachteten Kulturräumen (Russland, China und arabischer Raum) ist ein einfaches Abfragen meist nicht genug. Vielmehr sollten weitere Methoden zur Anwendung kommen wie z. B. die Arbeitsprozessanalyse.

3. Erwünschten Zustand des theoretischen Wissens und der praktischen Fertigkeiten festlegen

Schließlich wird nach der Erhebung des Ist-Zustands das Soll festgelegt. In der Praxis wird dieser Schritt oft vorgezogen bzw. findet implizit während des gesamten Prozesses statt. Dennoch ist es wichtig, am Ende nochmals den erwünschten Kompetenzstand in allen definierten Kompetenzfeldern festzuhalten. Wie in manchen Fällen deutlich wurde, kann sich dieser auf Seiten des Kunden nach Erfassung des Ist-Zustandes nochmals ändern. Speziell dann, wenn der deutsche Berufsbildungsdienstleister durch die Ist-Analyse Qualifizierungslücken offenbart, die den Entscheidern vorher nicht bewusst waren. Als Methode hierfür bieten sich z. B. Workshops oder Einzelinterviews an.



Bei der Auswahl der Methoden, die zur systematischen Bedarfsermittlung angewendet werden, ist stets der kulturelle Hintergrund zu berücksichtigen. Gruppendiskussionen, insbesondere bei Gruppen unterschiedlicher hierarchischer Zusammensetzungen (z. B. Vorgesetzter und Mitarbeiter), können je nach Diskussionskultur des Landes ungeeignet sein.

Mit der Bedarfsermittlungsmatrix (siehe *Tabelle 1*) soll deutschen Berufsbildungsdienstleistern ein Instrument an die Hand gegeben werden, mit dem sie die oben genannten Schritte systematisch dokumentieren können. Dabei führt zunächst die Identifizierung von Kernarbeitsaufgaben und deren Zerlegung in einzelne Kompetenzfelder eine Grundlage, auf die die weiteren Schritte erfolgen können. Die Kompetenzfelder sind in der ersten Spalte der Tabelle einzutragen. Daraufhin kann mit der Erhebung der notwendigen Daten zur Abbildung der Qualifikationsprofile der einzelnen Teilnehmer (A1, B1, etc.) begonnen werden.

LEITFRAGE 3: WELCHE SCHRITTE UND METHODEN SIND NOTWENDIG?

Entsprechende Standardvorlagen für diesen Schritt befinden sich in *Anhang 2* und *3*.

Tabelle 1: Bedarfsermittlungsmatrix

Bedarfsermittlung durch Soll-Ist-Vergleich														
Zielgruppen Kompetenzfelder	Anforderungsprofil (SOLL)			Qualifikationsprofil (IST)										
	Teilnehmergruppe 1	Teilnehmergruppe 2	Teilnehmergruppe n	Teilnehmergruppe 1			Teilnehmergruppe 2			Teilnehmergruppe n				
				A1	B1		A2	B2	C2	An	Bn	Cn		
Kompetenz 1														
Kompetenz 2														
Kompetenz 3														
Kompetenz n														

Erforderter Kenntnisstand im Arbeitsbereich

3=Qualifizierte Kenntnisse im Arbeitsbereich, ggf. einschließlich grundlegende Handhabung
 2=Selbständige Handhabung am Arbeitsplatz bzw. anwendungsbezogene Grundlagenkenntnisse
 1=Umgang nach Anweisung bzw. Einblick nach Erläuterung

Existierender Kenntnisstand im Arbeitsbereich

V =Erforderliche Kenntnisse vorhanden
 M =Erforderliche Kenntnisse mittelmäßig vorhanden
 N =Erforderliche Kenntnisse nicht vorhanden

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Schlutz (2006: 58).



Situationsbedingt können dabei verschiedene Teilnehmergruppen unterschieden werden, zum Beispiel Vorarbeiter und sonstige Arbeiter, die gegebenenfalls unterschiedliche Qualifikationsprofile erreichen sollen. Schließlich muss ein Anforderungsprofil für die Teilnehmergruppe (bzw. mehrere, sofern mehrere Teilnehmergruppen vorhanden) festgelegt werden. Als Bewertungsmaßstab ist hier sowohl auf der Ist-Seite als auch auf der Soll-Seite eine Skala mit drei Stufen exemplarisch vorzuschlagen, die auch feingliedriger definiert werden kann. Mögliche Instrumente zur Generierung der Daten wurden bereits dargestellt.

Abschließend ist zu sagen, dass die Erfahrungen erfolgreicher Berufsbildungsdienstleister eine gründliche Phase der Bedarfsermittlung dringend empfehlen. Hier wurde dementsprechend dargelegt, wie diese Phase im Idealfall und ohne Berücksichtigung der im konkreten Einzelfall zur Verfügung stehenden Kapazitäten bewältigt werden kann. Welche der hier vorgeschlagenen Schritte und Instrumente letztendlich durch den Berufsbildungsdienstleister genutzt werden, bleibt selbstverständlich stets im eigenen Ermessen und ist situationsabhängig zu entscheiden.



ANHANG 1: BEST PRACTICE

ERKENNUNG EINER GESCHÄFTSCHANCE IM AUSLÄNDISCHEN MARKT

ALS SCHLÜSSEL ZUM ERFOLG FÜR BERUFSBILDUNGS- EXPORTEURE – MÄRKTE SCHAFFEN ALS HERAUSFORDERUNG

Damit der Berufsbildungsexporteur einen guten Erfolg im Ausland verzeichnen kann, ist es notwendig, dass eine potentielle Nachfrage nach den eigenen Dienstleistungen in der Zielregion bzw. im Zielland vorhanden ist. Die Erkennung des Bedarfs verlangt allerdings ein hohes Maß an unternehmerischem Denken. Dabei geht es vor allem darum, dass der Berufsbildungsdienstleister eine Geschäftschance im Ausland erkennt und ergreift. Ein hervorragendes Beispiel stellt ein deutscher Berufsbildungsdienstleister im Kunststoffbereich dar. Dieses Bildungsunternehmen bietet technische Schulungen im Bereich des Schweißens von Kunststoffrohren an, die z. B. als Wasserleitungen verwendet werden können. Zusammen mit unterschiedlichen Wasserärmern

war es dem Unternehmen möglich, interessante Daten zu generieren und diese optimal für den Verkauf ihrer Bildungsdienstleistungen im Ausland zu nutzen. Die Berechnungen haben ergeben, dass die Wasserverluste in Deutschland ca. sieben Prozent betragen. Dies scheint auf erstem Blick viel, aber Deutschland verfügt mit Abstand über den besten Benchmark in der Welt.

„Wir haben weltweit den geringsten Wasserverlust.“

In Ländern aus dem mittleren Osten sind die Wasserverluste im Vergleich zu Deutschland wesentlich höher, teilweise bis zu 60 Prozent. Dies hat zur Folge, dass große Mengen an Wasser



verschwendet werden in Ländern, die eigentlich unter Wasserknappheit leiden. Die Wasserverluste sind primär auf die schlechten Schweißnähte der Rohre zurückzuführen:

„Man muss dazu wissen, dass ein Liter Wasser mit einem Liter Kraftstoff gleichgesetzt wird. D.h. ich brauche einen Liter Diesel, um einen Liter Meerwasser zu entsalzen. Das macht also viel Sinn in der Region was zu verbessern.“

So ist die Geschäftschance für den Export der eigenen Bildungsdienstleistungen in die Region des mittleren Ostens entstanden. Der Markt hat einen hohen Bedarf an technischen Bildungsdienstleistungen. Außerdem liegt der wirtschaftliche Vorteil für den Kunden klar auf der Hand. Das Bildungsunternehmen kann diesen

wirtschaftlichen Vorteil als gutes Verkaufsargument nutzen, um die Kunden von der Notwendigkeit der Schulungen zu überzeugen. Nun soll der Dienstleister geeignete Projekte identifizieren, um mit den Kunden in Kontakt zu kommen.

Allerdings ist die Reise noch nicht zu Ende, da der Berufsbildungsdienstleister den spezifischen Bedarf des Kunden ermitteln soll, um passgenaue Dienstleistungen anbieten zu können.



ANHANG 2: CHECKLISTE ZUR VORBEREITUNG DER SYSTEMATISCHEN BEDARFSERMITTLUNG

Es liegen Informationen zu den folgenden Aspekten vor:		Ja ✓	Nein ×	Offen ?	Nicht relevant
Aktueller Informationsstand über den potentiellen Kunden					
1	Die interne (personelle) Struktur und Organisation meines Zielkunden sind bekannt.				
2	Welche Entscheidungskompetenz und welche Stellung der Ansprechpartner hat, wurde geprüft. Diese Person war bzw. ist der „richtige“ Ansprechpartner für meine Zwecke.				
3	Es wurde entschieden, ob ein weiteres Gespräch vor der systematischen Bedarfsermittlung geführt werden muss.				
4	Das Qualifizierungsziel des Kunden ist in Grundzügen (Breite und Tiefe der zu vermittelnden Inhalte) bekannt.				
5	Die Meinung anderer deutscher Experten (bspw. Personen mit Berufserfahrung im Zielmarkt und -sektor) wurde eingeholt.				
6	Die betroffenen Beschäftigungsprofile wurden grob abgesteckt.				
7	Was diese Beschäftigungsprofile im Zielland beinhalten und wo sie im nationalen Qualifikationssystem angesiedelt sind, wurde hinreichend analysiert.				
8	Die Ebene der Teilnehmer in der Organisation/im Unternehmen ist bekannt.				
9	Das Fachgebiet der zu qualifizierenden Teilnehmer ist bekannt.				
10	Die Motivationslagen der potenziellen Teilnehmer für die Qualifizierungsmaßnahme sind bekannt.				



Es liegen Informationen zu den folgenden Aspekten vor:		Ja ✓	Nein ✗	Offen ?	Nicht relevant
Methoden und Personen zur Datenerhebung					
11	Die ausgewählten Methoden sind vor Ort anwendbar.				
12	Alle evtl. benötigten Hilfsmittel sind vorhanden.				
13	Die Reihenfolge und die evtl. Kombination der anzuwendenden Methoden sind klar definiert.				
14	Ein Ablauf- und Zeitplan wurde vorbereitet und mit den Entscheidungsträgern beim Kunden abgestimmt.				
15	Die Methoden sind auf die jeweilige Zielgruppe, bei der sie Anwendung finden, abgestimmt.				
16	Die Personen, die die Datenerhebung durchführen, sind tief genug mit den Details des zu untersuchenden Fachbereichs vertraut.				
Einfluss kultureller Faktoren auf die Bedarfsermittlung					
17	Es wurde geprüft, ob und inwiefern die landesspezifische Diskussions- und Kommunikationskultur des Landes bzw. des Kunden Einfluss auf die Auswahl meines Erhebungsinstrumentariums haben.				
18	Bspw. Gruppendiskussionen und Workshops sind bei diesem Kunden bzw. in diesem Zielland zielführend.				
19	Es wurde analysiert, ob die Selbstevaluationen der potenziellen Teilnehmer zu einem realistischen Bild des Qualifizierungsbedarfs führen.				
20	Es wurde überprüft, ob objektivere Methoden der Datenerhebung zu wählen sind, um den konkreten Bedarf zu ermitteln (z. B. Beobachtungen).				



ANHANG 3: VORLAGE ZUR ALLGEMEINEN BEFRAGUNG POTENZIELLER TEILNEHMER (MITARBEITER EINES UNTERNEHMENS/ORGANISATION)*

Interviewer: _____
Datum/Zeit: _____
Name des Interviewpartners: _____
Name der Abteilung: _____
Anzahl der Mitarbeiter: _____

Inhalt

A. Bisherige Qualifizierungsmaßnahmen und persönliche Motivation zur Weiterbildung	S. 23
B. Kernarbeitsaufgaben und Kernkompetenzen	S. 30
C. Erfahrung mit und Einstellung zu E-Learning	S. 34
D. Angaben zur Person.....	S. 36

* in Anlehnung an das BRIDGE Projekt (Aus- und Weiterbildung für Tunesien)



A. Bisherige Qualifizierungsmaßnahmen und persönliche Motivation zur Weiterbildung

- 1)** Haben Sie seit Ihrem Eintritt in das Unternehmen an Qualifizierungsmaßnahmen teilgenommen?
- a. Wenn ja, welche Art und in welchem Umfang?

- b. Wenn nein, warum nicht?

- 2)** Gibt es einen Verantwortlichen für Personalentwicklung und Qualifizierung?
Ja, verantwortlich dafür ist

- Nein Ist mir nicht bekannt
- 3)** Wie wird bzw. wurde Ihr Weiterbildungsbedarf in Ihrer Abteilung ermittelt? (Mehrfachnennung möglich)
- Durch ein strukturiertes Mitarbeitergespräch
- Aufgrund von Mitarbeiterwünschen
- Durch die Auswertung von Schwachstellen z. B. Fehlerquoten, Reklamationen, Krankheitsfälle
- Vergleich zwischen Jobbeschreibung und Kompetenz des Mitarbeiters
- Beobachtungen am Arbeitsplatz (Prozessabläufe, Organisation, Teamfähigkeit)
- Durch eine Gruppendiskussion mehrerer Mitarbeiter



ANHANG 3: VORLAGE ZUR ALLGEMEINEN BEFRAGUNG POTENZIELLER TEILNEHMER

- Ermittlung erfolgt durch einen externen Berater
- Ermittlung erfolgt durch die Personalabteilung im Unternehmen
- Unternehmensanalyse der Stärken/Schwächen und Chancen/Risiken
- Prognosen über Zukunftsentwicklungen/Trends
- Sonstiges _____

4) In welcher Sprache erfolgen die Qualifizierungsmaßnahmen in Ihrer Abteilung? (Mehrfachnennung möglich)

- Deutsch Englisch
- Weitere Sprachen _____

5) In welcher Lern- und Lehrform werden die Weiterbildungsangebote in Ihrem Unternehmen durchgeführt? (Mehrfachnennung möglich)

- Externe Seminare durch Bildungsdienstleister (national/international)
- Externe Seminare durch Mitarbeiter/Führungskräfte des eigenen Unternehmens
- Inhouse Schulungen durch Bildungsdienstleister (national/international)
- Inhouse Schulungen durch Mitarbeiter/Führungskräfte des eigenen Unternehmens
- Lernen am Arbeitsplatz durch Unterweisungen/Anweisungen von Kollegen/Vorgesetzten
- Online-Schulungen, welche intern erstellt wurden
- Online-Schulungen, welche durch Bildungsdienstleister angeboten werden
- Austauschprogramme/Job Rotation
- Fachvorträge
- Besuch von Messen/Kongressen/Events



Supervision, Coaching

Sonstiges _____

6) Welche der genannten Lehr- und Lernformen würden Sie zukünftig gerne nutzen? (Mehrfachnennung möglich)

Externe Seminare durch Bildungsdienstleister (national/international)

Externe Seminare durch Mitarbeiter/Führungskräfte des eigenen Unternehmens

Inhouse Schulungen durch Bildungsdienstleister (national/international)

Inhouse Schulungen durch Mitarbeiter/Führungskräfte des eigenen Unternehmens

Lernen am Arbeitsplatz durch Unterweisungen/Anweisungen von Kollegen/Vorgesetzten

Online-Schulungen, welche intern erstellt wurden

Online-Schulungen, welche durch Bildungsdienstleister angeboten werden

Austauschprogramme/Job Rotation

Fachvorträge

Besuch von Messen/Kongressen/Events

Supervision, Coaching

Sonstiges _____



**ANHANG 3: VORLAGE ZUR ALLGEMEINEN BEFRAGUNG
POTENZIELLER TEILNEHMER**

- 7)** Wie viel Zeit wird Ihnen für Weiterbildung im Jahr durchschnittlich zur Verfügung gestellt?
- 1 Tag 2-3 Tage 4-5 Tage
 Mehr als 5 Tage, wie lange? _____
 Ich habe keine Zeit für Weiterbildungen zur Verfügung gestellt bekommen.
 Sonstiges _____

- 8)** Erfolgt die Teilnahme einer Weiterbildung während Ihrer Arbeitszeit?
- Ja
 Nein, die Weiterbildungen finden außerhalb meiner Arbeitszeit statt
 Sonstiges _____

- 9)** Welche Weiterbildungen, an denen Sie im letzten Jahr teilgenommen haben, waren Ihrer Meinung nach besonders erfolgreich? (Bitte kurz den Namen der Weiterbildung nennen)
- _____

Was waren die ausschlaggebenden Faktoren für den Erfolg?



10) Welche Weiterbildungsmaßnahmen, an denen Sie im letzten Jahr teilgenommen haben, waren weniger erfolgreich? (Bitte kurz den Namen der Weiterbildung nennen)

11) Was waren die ausschlaggebenden Faktoren für den mangelnden Erfolg?

12) Wie wurde die Qualität bzw. der Erfolg Ihrer Weiterbildungen gemessen? (Mehrfachnennung möglich)

- Formales Einzelgespräch nach Teilnahme an der Weiterbildung
- Informales Gespräch nach Teilnahme an der Weiterbildung
- Formales Gruppengespräch in der Abteilung
- Ausfüllen/Auswerten eines standardisierten Fragebogens nach Weiterbildung
- Erhalt eines Zertifikats, nach erfolgreichen Absolvieren einer Prüfung
- Leistungsbeurteilung der Weiterbildung durch den Vorgesetzten
- Vergleich von Kennziffern (z. B. höhere Produktivität)
- Arbeitsplatzbeobachtung
- Die Qualität/Erfolg der Weiterbildung wurde nicht gemessen
- Sonstiges



ANHANG 3: VORLAGE ZUR ALLGEMEINEN BEFRAGUNG POTENZIELLER TEILNEHMER

- 13)** In welcher Art und Weise haben Sie die Qualifizierungsmaßnahmen abgeschlossen? (Mehrfachnennung möglich)
- Erhalt einer Teilnehmerbescheinigung
 - Ablegen einer Prüfung (schriftlich/mündlich) und Erhalt eines Zertifikats/Urkunde
 - Ich habe nichts erhalten.
 - Sonstiges _____
- 14)** Welche Gründe hindern Sie an der Teilnahme an Qualifizierungsmaßnahmen? (Mehrfachnennung möglich)
- Ich weiß nicht, an wen ich mich wenden soll
 - Mir fehlt die Zeit an Weiterbildungen teilzunehmen, da ich beruflich stark eingebunden bin
 - Meine Fachkompetenz ist ausreichend für meine tägliche Arbeit
 - Außerhalb des Dienstes möchte ich mich nicht mit beruflichen Dingen beschäftigen
 - Ich gehe davon aus, das Erlernte nicht in der Praxis umsetzen zu können
 - Für mich existieren keine Aufstiegsperspektiven
 - Ich habe keine Probleme an Weiterbildungen teilzunehmen
 - Sonstiges _____
- 15)** Welche persönlichen Karriere-Entwicklungsmöglichkeiten sehen Sie in Ihrem Unternehmen für sich selbst in den nächsten 3-5 Jahren? (Bitte kurz beschreiben)
- _____
- _____
- _____



- 16)** Wie wichtig ist für Sie Weiterbildung?
unwichtig ○○○○○ sehr wichtig
- 17)** Wie zufrieden sind Sie mit den aktuellen Weiterbildungsangeboten?
unwichtig ○○○○○ sehr wichtig
- 18)** Welche Rolle spielt für Sie ein entsprechendes Zertifikat, das den erfolgreichen Abschluss der Bildungsmaßnahme belegt?
unwichtig ○○○○○ sehr wichtig
- 19)** Bevorzugen Sie ein prüfungsbasiertes Zertifikat oder eine Teilnahmebescheinigung? Welchen Nutzen versprechen Sie sich davon?
unwichtig ○○○○○ sehr wichtig

ANHANG 3: VORLAGE ZUR ALLGEMEINEN BEFRAGUNG POTENZIELLER TEILNEHMER

B. 1 Kernarbeitsaufgaben und Kernkompetenzen

20) Welche Arbeitsaufgaben haben Sie zu erledigen und welchen Stellenwert (Häufigkeit und Zeitdauer, Anspruch, eigene Verantwortung:) nehmen diese jeweils in Ihrem individuellen Arbeitsalltag ein?

a) _____

Häufigkeit/Zeitdauer: gering/selten ○○○○○ hoch/häufig

Anspruch: gering/selten ○○○○○ hoch/häufig

eigene Verantwortung: gering/selten ○○○○○ hoch/häufig

b) _____

Häufigkeit/Zeitdauer: gering/selten ○○○○○ hoch/häufig

Anspruch: gering/selten ○○○○○ hoch/häufig

eigene Verantwortung: gering/selten ○○○○○ hoch/häufig

c) _____

Häufigkeit/Zeitdauer: gering/selten ○○○○○ hoch/häufig

Anspruch: gering/selten ○○○○○ hoch/häufig

eigene Verantwortung: gering/selten ○○○○○ hoch/häufig



21) Bitte definieren Sie die genauen Arbeitsschritte und nennen Sie die Hilfsmittel (Maschinen, Werkzeuge, Software etc.), die Sie für die oben genannten Arbeitsaufgaben benötigen!

a)

b)

c)

22) Welche Fachthemen für Ihre Arbeit sind für Sie wichtig? (Bitte kurz nennen)

ANHANG 3: VORLAGE ZUR ALLGEMEINEN BEFRAGUNG POTENZIELLER TEILNEHMER

23) Welche Kompetenzen sind wichtig für Ihre Arbeit? (Bitte kurz nennen)

24) Was trifft mit Blick auf die oben genannten Arbeitsaufgaben am ehesten auf Sie zu? Bitte behalten Sie oben gemachte Aufteilung in Aufgabe a), b) und c) bei!

Ich verstehe den theoretischen Hintergrund dieser Arbeitsaufgabe und kann die Prozesse ohne Probleme anderen Personen im Detail erläutern.

Arbeitsaufgabe a: trifft nicht zu ○○○○○ trifft zu

Arbeitsaufgabe b: trifft nicht zu ○○○○○ trifft zu

Arbeitsaufgabe c: trifft nicht zu ○○○○○ trifft zu

Ich kann diese Arbeitsaufgabe ohne Probleme praktisch umsetzen und bin im Umgang mit allen dazu nötigen Hilfsmitteln (Maschinen, Werkzeuge, Software etc.) versiert.

Arbeitsaufgabe a: trifft nicht zu ○○○○○ trifft zu

Arbeitsaufgabe b: trifft nicht zu ○○○○○ trifft zu

Arbeitsaufgabe c: trifft nicht zu ○○○○○ trifft zu



25) Welche Schwierigkeiten/Probleme hatten Sie im letzten Jahr in Ihrer Abteilung/an Ihrem Arbeitsplatz? (bitte kurz nennen)

26) Qualifizierungsmaßnahmen in folgenden Bereichen würden mir helfen, meine Aufgaben besser zu bewältigen. Bitte nennen Sie konkrete Arbeitsbereiche und Kompetenzen!

27) Ich sehe im Hinblick auf meine Fertigkeiten und mein Wissen Verbesserungspotenzial in folgenden Kompetenzfeldern. Bitte nennen Sie konkrete Kompetenzfelder und geben Sie eine Einschätzung wie hoch dieses Potenzial ist!

Kompetenzfeld i) _____

gering ○○○○○ hoch

Kompetenzfeld ii) _____

gering ○○○○○ hoch

Kompetenzfeld iii) _____

gering ○○○○○ hoch



ANHANG 3: VORLAGE ZUR ALLGEMEINEN BEFRAGUNG POTENZIELLER TEILNEHMER

Weitere (bitte nennen):

C. Erfahrung mit und Einstellung zu E-Learning

28) Haben Sie bereits Erfahrungen mit E-Learning?

- Ja Nein

29) Würden Sie E-Learning Schulungen aktiv nutzen, wenn diese angeboten würden?

- Ja Nein Weiß nicht

30) Welche Voraussetzungen müssen für Sie gegeben sein, dass E-Learning für Sie als mögliche Alternative der Weiterbildung in Frage kommt?
(Mehrfachnennung möglich)

- Ich benötige Zugang zu einem PC bei meinem Unternehmen, um an den Weiterbildungen teilnehmen zu können
- Ich benötige eine Einführung in das Online-Tool, worüber die Weiterbildungen angeboten werden
- Ich benötige einen Überblick über die Weiterbildungen, welche Online angeboten werden
- Sonstiges



- 31)** Welche der folgenden Inhalte würden Sie bei einer E-Learning Plattform effektiv nutzen? (Mehrfachnennung möglich)
- Angebot interaktiver Inhalte (bspw. Videos)
 - Wettbewerbe und Vergleichsmöglichkeiten mit anderen Teilnehmern
 - Die Möglichkeit, sich mit anderen auszutauschen (ähnlich Facebook)
 - Mit Kollegen zusammen an Lernmodulen teilzunehmen
 - Selbst zu bestimmen, wie man den Kurs gestaltet
 - Angebot von Wissensabfragen in Form von Prüfungen
 - An Lernmodulen selbst mitzuwirken (z. B. durch Verbesserungsvorschläge)
 - Virtuelle Lernmodule über Videochat
 - Die Möglichkeit, erlerntes Wissen direkt anzuwenden
 - Eine mobile Applikation für mein Telefon
 - Sonstiges _____

- 32)** Nennen Sie drei Eigenschaften, die nach Ihrer Meinung eine E-Learning Plattform zum Erfolg machen würden?
- 1: _____
- 2: _____
- 3: _____

- 33)** Würden Sie die Angebote der E-Learning Plattform auch von zu Hause aus nutzen, um sich kontinuierlich weiterzubilden?
- Ja Nein Weiß nicht

- 34)** Haben Sie aktuell an Ihrem Arbeitsplatz Zugang zu einem PC mit Internetverbindung, an dem Sie an E-Learning Weiterbildungen teilnehmen können?
- Ja Nein



ANHANG 3: VORLAGE ZUR ALLGEMEINEN BEFRAGUNG POTENZIELLER TEILNEHMER

D. Angaben zur Person

35) Wie alt sind Sie?

18-25

50-59

Über 60

26-39

40-49

36) Sie sind

weiblich

männlich?

37) Was ist der höchste Bildungsabschluss, den Sie bisher erreicht haben?

38) In welcher Abteilung sind Sie angestellt?

Qualität

Logistik

Technische Dienste

Produktion

Verwaltung

Sonstiges

39) Sind sie in leitender Funktion tätig?

Ja: _____ [Anzahl Mitarbeiter]

Nein



40) Welche Zusatzqualifikationen haben Sie bereits erlangt?

41) Welche Sprachen sprechen Sie?

42) Wie lange arbeiten Sie schon für Ihr Unternehmen?

- Weniger als 5 Jahre 6-10 Jahre
 11-15 Jahre Mehr als 15 Jahre

43) Wenn Sie noch weitere Anregungen haben, dann können Sie uns diese gern noch mitteilen?

VIELEN DANK FÜR IHRE TEILNAHME.



ANHANG 4: INTERVIEW LEITFADEN FÜHRUNGSKRÄFTE*

Interviewer: _____
Datum/Zeit: _____
Name des Interviewpartners: _____
Name der Abteilung: _____
Anzahl der Mitarbeiter: _____

Inhalt

Allgemeines zum Unternehmen	S. 39
Bisherige Aktivitäten im Bereich Mitarbeiterqualifizierung	S. 39
Optimierungspotenziale durch die und bei der Personalqualifizierung	S. 42
Kernarbeitsaufgaben und Kompetenzfelder	S. 43
Motivation der Mitarbeiter	S. 44

* in Anlehnung an das BRIDGE Projekt (Aus- und Weiterbildung für Tunesien)



Allgemeines zum Unternehmen

1. Größe nach Umsatz und Mitarbeitern? _____
2. Organisationsstruktur (Abteilungen, etc.)? _____
3. Alter des Unternehmens? _____
4. Produkt- und Dienstleistungsportfolio? _____
5. Kundensegmente (international/national)? _____
6. Auslandsgeschäft in Prozent des Umsatzes? _____
7. Eigene Position und Ausbildung? _____

Bisherige Aktivitäten im Bereich Mitarbeiterqualifizierung

8. Ist Ihr Unternehmen bereits aktiv in der Qualifizierung seiner Mitarbeiter?
Wenn NEIN: warum nicht; gibt es spezifische Gründe? Was spricht dagegen?
Wenn JA:
9. Gibt es in Ihrem Unternehmen Verantwortliche für die Personalentwicklung? Wo sind diese angesiedelt?
10. Gibt es ein eigenes Budget für die Personalentwicklung? Oder bezahlen die Mitarbeiter dies selbst? Wer verfügt darüber und wie hoch ist es?
11. Werden diese Qualifizierungsmaßnahmen von Mitarbeitern des eigenen Unternehmens durchgeführt oder von externen Anbietern?
12. Bestehen bereits Kooperationen mit Bildungseinrichtungen (Berufsschulen, Hochschulen etc.)? Welche Erfahrungen wurden hier gemacht?



ANHANG 4: INTERVIEW LEITFADEN FÜHRUNGSKRÄFTE

13. Welcher Art sind die Qualifizierungsmaßnahmen? Kurze fachspezifische Weiterbildungslehrgänge, längerfristige Aus- oder Weiterbildungsmaßnahmen (> 2 Wochen)?
 - a. Externe Seminare durch Bildungsdienstleister (national/international)
 - b. Externe Seminare durch Mitarbeiter/Führungskräfte
 - c. Inhouse Schulungen durch Mitarbeiter/Führungskräfte
 - d. Inhouse Schulungen durch Bildungsdienstleister (national/international)
 - e. Lernen am Arbeitsplatz durch Unterweisungen/Anweisungen von Kollegen/Vorgesetzten
 - f. Teilnahme an Qualitätszirkeln, Lerngruppen
 - g. Online-Schulungen, welche intern erstellt wurden
 - h. Online-Schulungen, welche durch Bildungsdienstleister angeboten werden
 - i. Austauschprogramme/Job Rotation
 - j. Fachvorträge, Besuch von Messen/Kongressen/Events
 - k. Supervision, Coaching
 - l. Lehrgänge/Kurse/Umschulungen
 - m. Nutzen von Lehrangeboten im Internet (Open Source)
14. Welche der genannten Lernformen favorisieren Sie?
15. In welchen Fachbereichen und mit welchen Methoden werden diese durchgeführt?
16. Gibt es einen Aus- bzw. Weiterbildungsplan, d. h. werden diese Maßnahmen systematisch durchgeführt oder finden sie ad hoc statt?



17. Wie ermitteln Sie den Weiterbildungsbedarf in Ihrer Abteilung/Unternehmen?
- a. Durch ein strukturiertes Mitarbeitergespräch
 - b. Aufgrund von Mitarbeiterwünschen
 - c. Eine Kombination aus Mitarbeitergespräch und Wünschen
 - d. Durch die Auswertung von Schwachstellen z. B. Fehlerquoten, Reklamationen, Krankheitsfälle
 - e. Vergleich zwischen Jobbeschreibung und Kompetenz des Mitarbeiters
 - f. Beobachtungen am Arbeitsplatz (Prozessabläufe, Organisation, Teamfähigkeit)
 - g. Durch Gruppendiskussionen mit mehreren Mitarbeiter
 - h. Ermittlung erfolgt durch einen externen Berater
 - i. Ermittlung erfolgt durch die Personalabteilung im Unternehmen
 - j. Unternehmensanalyse der Stärken/Schwächen und Chancen/Risiken
 - k. Prognosen über Zukunftsentwicklungen/Trends
 - l. Sonstiges_____
18. Werden die Ergebnisse der Qualifizierungsmaßnahmen systematisch gemessen und bewertet? Wenn ja, wie?

Optimierungspotenziale durch die und bei der Personalqualifizierung

19. Sehen Sie in Ihrem Kerngeschäft Optimierungspotenziale, von denen Sie glauben, dass sie durch besser qualifizierte Mitarbeiter ausgeschöpft werden könnten?
20. Handelt es sich dabei um die Qualität Ihrer Produkte (Dienstleistungen) oder um bestimmte Prozesse, die durch besser qualifiziertes Personal, optimiert werden könnten? Welche (evtl. konkrete Produkteigenschaften)?
21. FALLS bereits Qualifizierungsmaßnahmen durchgeführt wurden: Inwiefern können Sie sich hier eine Verbesserung vorstellen?
22. FALLS keine Qualifizierungsmaßnahmen durchgeführt wurden: Welche Art der Qualifizierung könnten Sie sich für die Mitarbeiter Ihres Unternehmens vorstellen (inhouse, extern, Aufbau eigener Qualifizierungsressourcen etc.)?
23. Sind gesetzliche Regelungen/Vorschriften für den Produktions- und Arbeitsbereich zu erwarten, die Weiterbildungen in Ihrem Unternehmen/ Abteilung erforderlich machen (z.B. neue Sicherheitsrichtlinien)?
24. Benötigen Sie für die Qualitätssicherung in Ihrem Unternehmen neue Verfahren, auf welche Ihre Mitarbeiter vorbereitet werden müssen?
25. Was erhoffen Sie sich konkret von zukünftigen Qualifizierungsmaßnahmen in Ihrem Unternehmen?
26. Welche sonstigen Trends bzw. Neuerungen wird es in Ihrem Unternehmen/ Abteilungen in den kommenden Jahren geben, die durch Weiterbildungen Ihrer Mitarbeiter vorbereitet werden müssen?



27. Welche Schwierigkeiten/Probleme hatten Sie im letzten Jahr in Ihrer Abteilung oder an Ihrem Arbeitsplatz?
28. Welche Zertifizierungslösung würden Sie für Ihre Mitarbeiter bevorzugen (prüfungsbasiert, Teilnahmebescheinigungen) und welchen Stellenwert hat die Zertifizierung Ihrer Mitarbeiter für Sie als Arbeitgeber?
29. Welchen Nutzen versprechen Sie sich von der Vergabe von Zertifikaten an Ihre Mitarbeiter? Welchen Anspruch haben Sie daran?

Kernarbeitsaufgaben und Kompetenzfelder

30. Welche Mitarbeiter müssten weiterqualifiziert werden, um die Optimierungspotenziale auszuschöpfen? Wer ist die Zielgruppe?
31. Was sind deren Kernarbeitsaufgaben? Welche Verantwortlichkeiten haben sie?
32. Welche konkreten Kompetenzen werden dazu benötigt?
33. Sind es eher praktische Fertigkeiten oder theoretische Kenntnisse, die die Produktivität und die Qualitätsorientierung dieser Mitarbeiter erhöhen würden?



ANHANG 4: INTERVIEW LEITFADEN FÜHRUNGSKRÄFTE

Motivation der Mitarbeiter

35. Weisen Ihre Mitarbeiter ein hohes Interesse/Motivation an der Teilnahme von Weiterbildungen auf?
36. Anstelle einer Gehaltserhöhung bevorzugen meine Mitarbeiter eine Weiterbildungsmaßnahme?
37. Welche Gründe motivieren Ihre Mitarbeiter zur Teilnahme an einer Weiterbildung? (Wechsel in ein anderes Fachgebiet, Erweiterung der Fachkenntnisse, beruflicher Aufstieg, Übernahme Verantwortung, höherer Verdienst, stärkere Anerkennung, Zertifikat)
38. Welche Gründe hindern Sie an der Teilnahme einer Weiterbildung?



Zu jeder ausgefüllten *Checkliste* sollten unbedingt die untenstehenden Informationen erfasst werden. Dies ist für eine Dokumentation und Nachvollziehbarkeit für Dritte wichtig.

Checkliste wurde angewendet von

Für welchen potentiellen Schlüsselpartner wurde die Checkliste ausgefüllt?

Land, Standort

Checkliste wird für das Projekt bzw. den Kontext angewendet

Datum

____ . ____ . _____

IMPRESSUM

Danksagung:

Dieser Leitfaden ist im Rahmen des Metaprojektes „Berufsbildungsexport durch deutsche Anbieter“ entstanden, das vom Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) gefördert wurde. Der Leitfaden beinhaltet die Überlegung der Autoren.

Herausgeber:

Fraunhofer-Zentrum für Mittel- und Osteuropa (MOEZ)
Städtisches Kaufhaus, Neumarkt 9-19, 04109 Leipzig

Telefon: +49 341 231 039 0

Fax: +49 341 231 039 190

E-Mail: info@moez.fraunhofer.de

Website: www.moez.fraunhofer.de

Redaktion: Prof. Dr. Thorsten Posselt (V.i.S.d.P.), Dr. Nizar Abdelkafi
Grafisches Konzept: Albrecht Gäbel (info@albrechtgaebel.de)

Alle Abbildungen, wenn nicht anders angegeben

© 2014, Fraunhofer MOEZ

Das Fraunhofer MOEZ legt großen Wert auf eine ausgewogene Darstellung der geschlechterspezifischen Bezeichnungen. Sollten im Text vereinzelt männliche Bezeichnungen gewählt worden sein, so ist dies aus Gründen der besseren Lesbarkeit geschehen.

Copyright: Fraunhofer MOEZ 2014

ALLE WEITEREN PUBLIKATIONEN SIND
HIER FÜR DEN DOWNLOAD AUFGELISTET:
[Berufsbildungsexport-meta.de / publications](https://berufsbildungsexport-meta.de/publications)

GEFÖRDERT VOM



Bundesministerium
für Bildung
und Forschung



Berufsbildungs-
export



meta
Berufsbildungsexport



DLR