



DAS BERUFSAUSBILDER- MAGAZIN

RECHTSSICHERHEIT | AUSBILDUNGSQUALITÄT | RECRUITING



SOFT SKILLS

Narration, kognitiver Overload, unsichere Entscheidungen. Denken Sie bei Ihren Softskills weiter, als es die gängige Literatur tut, und wachsen Sie an Ihren Herausforderungen. Seite 6

SCHWIERIGE AZUBIS

Es gibt sie durchaus, die Rezepte, die bei besonders herausfordernden Auszubildenden wirken. Gegen Lautstärke und Widerständigkeit ist durchaus ein Kraut gewachsen. Seite 8

BESCHWERDE AN SIE

Wenn sich ein Azubi über Sie beschwert, sind Sie vielleicht kurz geknickt. Aber nur vielleicht. Eigentlich schlägt jetzt Ihre Stunde als Ausbilder, Mensch und Führungspersönlichkeit. Seite 9



„Echt jetzt?“

Liebe Leserin, lieber Leser,

wer liest schon die Branchenanalyse Backgewerbe? Ich habe es getan, zumindest teilweise. Und ich bin mehrfach über darin Gelesenes gestolpert. Dem Bericht ist etwa zu entnehmen, dass das Bäckereigewerbe weit überdurchschnittlich stark unter dem Fachkräftemangel leidet. Niemand bestreitet das.

An anderer Stelle ist allerdings zu lesen, dass im Rahmen einer Befragung, die rund um die Analyse durchgeführt wurde, 11 % der Befragten angaben, dass ihre Überstunden nicht bezahlt würden. Und es kommt noch viel schlechter: 27 % der Auszubildenden berichten außerdem, dass geleistete Überstunden weder ausgeglichen noch bezahlt würden.

Ein Unternehmen, das von seinen Auszubildenden unbezahlte Überstunden verlangt, bewegt sich nicht nur rechtlich auf dünnem Eis. Es verursacht den Fachkräftemangel teilweise selbst, den es möglicherweise beklagt – mit Schuldzuweisungen an andere. Was gut ist: Vor jeder Haustür findet sich ein Besen ...

Mit besten Grüßen

Martin Glania
Chefredakteur

Das Berufsausbilder-Magazin

✉ glania@vnr.de

INHALT

RECHTLICHE FRAGEN UND URTEILE

3–4 Sexuelle Belästigung und kein Ende: 2 aktuelle Gerichtsurteile geben Orientierung und schützen Ihre Azubis

5 Warum Sie gegen Tabakgeruch am Ausbildungsplatz unbedingt einschreiten sollten

Hinweisgeberschutz: Azubis müssen die vorgesehenen Kanäle nutzen

FÜHRUNG UND MOTIVATION

6–7 Soft Skills: Welche Sie in schwierigen Zeiten brauchen und was konkret zu tun ist

8 Laut, wild, widerspenstig? So führen Sie herausfordernde Auszubildende souverän

ORGANISATION DER AUSBILDUNG

9 Azubi-Beschwerde: Seien Sie dankbar dafür und greifen Sie Denkanstöße auf

LESERFRAGEN

10 Können wir einen Aufhebungsvertrag während der Schwangerschaft abschließen?

Unser Azubi ist JAV-Mitglied und hat seinen Übernahmewunsch zu früh kundgetan: Was sind die Folgen?

IMPRESSUM Das Berufsausbilder-Magazin • ISSN: 2701-2492 • Verleger: VNR Verlag für die Deutsche Wirtschaft AG, Theodor-Heuss-Str. 2–4, 53095 Bonn • Telefon: 0228 9550160, Telefax: 0228 3696480 • E-Mail: kundendienst@vnr.de • Sitz: Bonn, AG Bonn, HRB 8165

Vorstand: Richard Rentrop, Bonn • **Herausgeberin/redaktionell Verantwortliche:** Dilan Wartenberg, VNR Verlag für die Deutsche Wirtschaft AG, Theodor-Heuss-Str. 2–4, 53095 Bonn • www.vnr.de • **Chefredakteur:** Martin Glania, Brieselang • Sina Hankofer, Autorin, Haren • **Redaktionsmanagement:** Jessica Stockmann, Bonn • **Layout + Satz:** Schmelzer Medien GmbH, Siegen • **Druck:** PFITZER GmbH & Co. KG, Benzstraße 39, 71272 Renningen • Alle Angaben in „Das Berufsausbilder-Magazin“ wurden mit äußerster Sorgfalt ermittelt und überprüft. Sie basieren jedoch auf der Richtigkeit uns erteilter Auskünfte und unterliegen Veränderungen. Eine Gewähr kann deshalb nicht übernommen werden.

Bildernachweis: Titelseite © Minerva Studio, S. 4: Jesse Bpeopleimages.com; S. 6: gguy; S. 9: ipopba – alle Adobestock.

© 2025 by VNR Verlag für die Deutsche Wirtschaft AG, Bonn, Berlin, Bukarest, Jacksonville, Manchester, Passau, Warschau · Dieses Produkt besteht aus FSC®-zertifiziertem Papier.

Sexuelle Belästigung und kein Ende: 2 aktuelle Gerichtsurteile geben Orientierung und schützen Ihre Azubis

Sie zählt zu jenen Situationen, die sich kein Ausbilder herbeiwünscht. Eine Auszubildende kommt zu Ihnen und berichtet, dass sie sexuell belästigt worden sei. In einer solchen Situation müssen Sie aktiv werden. Schließlich geht es darum, eine junge Mitarbeiterin vor einem Kollegen zu schützen.

Da nahezu alle Täter männlich und nahezu alle Opfer weiblich sind, erlaube ich mir, dass in diesem Beitrag durch entsprechende geschlechtliche Zuweisungen und Formulierungen zu unterstreichen. Auch die beiden Fälle, die in den letzten Monaten durch Gerichte entschieden worden sind, weisen ein weibliches Opfer und einen männlichen Täter aus.

Urteil 1: Alkoholisierung schützt nicht vor Strafmaßnahmen

Ein klassischer Anlass für übergriffige Bemerkungen und Handlungen – auch in sexueller Hinsicht – bietet leider häufig der Betriebsausflug. So war es auch in dem Fall, den das Landesarbeitsgericht (LAG) Rheinland-Pfalz zu entscheiden hatte (Urteil vom 12.12.2024, Az. 5 SLa 35/24).

Hierbei ging es um die Kündigung eines IT-Mitarbeiters, der bei der Polizei angestellt war. Dieser war mit einem Kommissariat am Wochenende unterwegs. Organisiert wurde der Ausflug privat. Es ist unbestritten, dass viel Alkohol getrunken wurde. Der Mitarbeiter der IT wurde im alkoholisierten Zustand gleich zweimal übergriffig.

1. Er berührte auf dem Rückweg zum Hotel eine Kollegin mehrfach am Gesäß und an den Oberschenkeln. Auch versuchte er, in ihren Slip zu greifen. Die Reaktion der Frau war eindeutig: Sie hielt die Hand des Mannes fest und gab deutlich verstehen, dass sie das nicht wolle.
2. Im Hotel klopfte er an die Zimmertür einer anderen Kollegin, angeblich um zu reden. Sie öffnete, verwies den Kollegen anschließend aber rasch wieder des Raumes. Der kam dieser Aufforderung nicht nach, sondern wurde zudringlich. Er wollte sie gegen ihren Willen küssen und berührte sie am Po und an den Brüsten.

In der Folge kam es zu einer ordentlichen Kündigung des Täters. Ihm wurde der Ablauf der tarifvertraglichen Kündigungsfrist von 6 Monaten noch zugestanden. Eine dauerhafte Beschäftigung dieses Mitarbeiters war für den Arbeitgeber aber nicht mehr zumutbar.

Fristlose Kündigung: Auch die wäre nach der Rechtslage und diesen Vorfällen möglich gewesen

Das LAG Mainz hat in diesem Rechtsfall ein Urteil gefällt, das verschiedene Facetten aufweist und auch für Sie als Ausbildungsverantwortlicher von großer Bedeutung ist. Die folgende Übersicht fasst die wichtigsten Aspekte der Entscheidung zusammen, mit der die Kündigung des bei der Polizei beschäftigten IT-Mitarbeiters für wirksam erklärt wurde.

ÜBERSICHT: DIE 4 ZENTRALEN ASPEKTE DES GERICHTSURTEILS

1. Sexuelle Belästigung liegt vor: Ganz zweifellos handelt es sich bei den Vergehen um sexuelle Belästigung.
2. Fristlose Kündigung ist ebenfalls möglich: Der Arbeitgeber hatte dem Beschäftigten mit Auslaufrist gekündigt. Das Gericht wies allerdings darauf hin, dass in solchen Fällen auch ein wichtiger Grund für eine fristlose Kündigung vorliegt.
3. Alkoholisierung entschuldigt nichts: Beim Täter wurde ein Blutalkoholwert von 1,6 Promille nachgewiesen. Ihm konnte trotzdem gekündigt werden, da WhatsApp-Nachrichten und Sprachanrufe darauf hinwiesen, dass bei ihm kein Kontrollverlust vorlag.
4. Kündigung ist auch bei Vergehen im Rahmen von Privatveranstaltungen möglich: Der Ausflug war zwar privat organisiert worden, er fand aber im Kollegenkreis statt. Daher wirkt sich das Verhalten auf die Arbeit aus, da ein störungsfreier Verlauf in Zukunft nicht mehr zu erwarten war.

In diesem Fall war das Fehlverhalten völlig unstrittig und es ging insbesondere darum, wie es – auch angesichts der Umstände (Betriebsausflug, Alkoholisierung) – zu bewerten ist. Im folgenden Rechtsstreit gingen die Meinungen über das, was vorgefallen war, hingegen auseinander.

Urteil 2: Belästigung nicht nachgewiesen, Strafmaßnahmen dennoch möglich

In diesem Fall war es eine Abteilungsversammlung, die möglicherweise dazu führte, dass sich ein Kollege danebenbenahm. Zu entscheiden hatte hier das Landesarbeitsgericht (LAG) Köln (Urteil vom 25.02.2025, Az. 7 SLa 456/24).

Das, was rund um die Abteilungsversammlung geschah, wurde von Kollegen unterschiedlich dargestellt. Das vermeintliche Opfer behauptete, von einem Mitarbeiter „Schätzchen“ genannt und an der Schulter berührt worden zu sein. Später hatte der Kollege sie bewusst auf den Hintern gehauen. In der Folge kam es zu einer Abmahnung. Diese wurde ausgesprochen, obwohl der Personalrat sich einer Bewertung enthielt, da der Fall nicht zweifelsfrei nachgewiesen sei.

Und es folgte noch eine weitere Konsequenz: Der betroffene Mitarbeiter wurde an einen anderen Standort versetzt. Da er sich beides nicht gefallen lassen wollte, zog er vor Gericht. Dort hatte

er zumindest teilweise Erfolg. Was denken Sie? War er erfolgreich bezüglich der Abmahnung oder bezüglich der Versetzung?

Entscheidung des LAG: Versetzung des Kollegen war eine geeignete Maßnahme

Lagen Sie richtig mit Ihrer Einschätzung? Das Gericht differenzierte in diesem Fall folgendermaßen:

- Es stufte die ausgesprochene Abmahnung als unwirksam ein, da der Arbeitgeber die sexuelle Belästigung nicht nachweisen konnte. In der Folge musste er die Abmahnung aus der Personalakte entfernen.
- Die Versetzung des vermeintlichen Täters war allerdings wirksam. Es läge allein im Ermessen des Arbeitgebers, wie er bei solchen Konflikten und Vorfällen reagiert. Eine Versetzung im Rahmen seines Direktionsrechts sei möglich – auch ohne die Ursachen und die Schuldfrage vollständig aufzuklären.

Für den Mitarbeiter, dem kein Vergehen nachgewiesen werden konnte, ist das natürlich ein saurer Apfel. Im rechtlichen Sinne war er nicht bestraft worden, aber die Versetzung zur Befriedung der Situation dürfte er wahrscheinlich als Bestrafung wahrgenommen haben.

Schützen Sie die Auszubildende durch räumliche Trennung

Beim Übertrag auf die Ausbildungssituation, bei der eine Auszubildende das Opfer ist, erweitert sich durch dieses Gerichtsurteil der Spielraum der Maßnahmen. Sie können auch ohne endgültigen Nachweis einer sexuellen Belästigung Maßnahmen ergreifen, die die Auszubildende schützen. Dabei erscheint die Trennung von Opfer und Täter durchaus geeignet.

Es muss aber nicht unbedingt notwendig sein, eine Versetzung des unter Verdacht geratenen Mitarbeiters im größeren Stil vorzunehmen. Möglicherweise bietet die Struktur Ihres Unternehmens oder auch die Struktur der Ausbildung Alternativen, die zu einer wirkungsvollen räumlichen Trennung führen.

Tipp



Die Besonderheit eines Ausbildungsverhältnisses ist, dass Auszubildende in der Regel mehrere Phasen an verschiedenen Orten durchlaufen. Kommt es zu irritierenden Vorfällen, die dazu führen, dass sich eine Auszubildende unsicher oder unangenehm berührt fühlt, haben Sie zusätzlich die Möglichkeit, Abteilungswechsel vorzeitig vorzunehmen, falls das die Ausbildungsordnung hergibt.



Bei Verdacht auf sexuelle Belästigung: Trennen Sie die Parteien räumlich.

Zu beachten ist allerdings unbedingt, dass es im Falle eines Verdachts auf sexuelle Belästigung immer auch zur Aufklärungsarbeit kommen muss. Wird eine Trennung durch eine Veränderung im Ausbildungsplan bewirkt, schützt das nicht den vermeintlichen Täter vor betrieblichen Ermittlungen und gegebenenfalls disziplinarischen Maßnahmen.

Was Sie sonst noch aus beiden Gerichtsurteilen lernen

Da Auszubildende leider typische Opfer sexueller Belästigung sind, sollten Sie die Möglichkeit entsprechender Vorfälle grundsätzlich mitbedenken. Das gilt in erheblichem Maße dann, wenn die Kollegen zu außergewöhnlichen Anlässen wie betrieblichen Festen, Ausflügen und Weihnachtsfeiern zusammenkommen. Es kann aber auch im betrieblichen Alltag zu Vorfällen kommen, was für Auszubildende aufgrund einer dann möglichen Kontinuität belästigender Vorfälle schlimme psychische Auswirkungen haben kann. Folgende grundsätzliche Maßnahmen sollten Sie treffen:

Maßnahme 1: Sie sensibilisieren Ihre Auszubildenden

Das bedeutet konkret, dass potenzielle Opfer wie Ihre Auszubildenden wissen, dass entsprechende Übergriffe (auch verbaler Art) nicht zulässig sind und gegen die Regeln des betrieblichen Miteinanders verstoßen. Ermutigen Sie die jungen Menschen, die in Ihrem Betrieb als Auszubildende arbeiten, entsprechende Fälle zunächst diskret vorzutragen. Benennen Sie Ansprechpartner.

Maßnahme 2: Sie sensibilisieren die gesamte Belegschaft

Durch Regelungen, Betriebsvereinbarungen, Aushänge und Online-Initiativen zeigen Sie, dass Ihr Betrieb, also das Ausbildungsunternehmen, klar Stellung bezieht. Das gilt beispielsweise für die körperliche und psychische Unversehrtheit Ihrer Mitarbeiter und – bezogen auf sexuelle Belästigung – vor allem Ihrer Mitarbeiterinnen. Das schützt die vermeintlichen Opfer nicht nur wesentlich wirksamer, sondern legt auch die Schwellen für mögliche Vergehen deutlich höher. Übrigens: Täter können auch Auszubildende sein.

Maßnahme 3: Im Falle eines Falles handeln Sie konsequent

Wenn Sie Ihre Mitarbeiterinnen und Auszubildenden wirklich schützen wollen, dann kennen Sie im Fall nachgewiesenen Fehlverhaltens kein Pardon. Schöpfen Sie das Instrumentarium, das Ihnen das Arbeitsrecht bietet, vollständig aus. Haben Sie dabei aber auch immer im Blick, dass es auch zu Unrecht zu Anzeigen sexueller Delikte im Unternehmen kommen kann. Und für zu Unrecht beschuldigte Mitarbeiter sind die negativen Konsequenzen gravierend.

Fazit

Sexuelle Belästigung ist ein äußerst sensibles Thema, das von Ihnen drastische Konsequenzen verlangt. Die beiden aktuellen Gerichtsurteile geben Ihnen Orientierung, was möglich ist und was nicht.

Warum Sie gegen Tabakgeruch am Ausbildungsplatz unbedingt einschreiten sollten

Ihre Auszubildenden haben ein Recht darauf, in einer rauchfreien Umgebung ausgebildet zu werden. Wenn es nach Tabak riecht, ist das nicht mehr gewährleistet. Nach einem Urteil des Landesarbeitsgerichts (LAG) Köln trägt der Azubi selbst hierzu die Beweislast (Urteil vom 05.12.2024, Az. 6 SLa 73/24).

In dem vom LAG entschiedenen Fall hatte ein Mitarbeiter, der an den Bronchien erkrankt war, mehrfach darauf hingewiesen, dass es an seinem Arbeitsplatz nach Tabak rieche. Sein Arbeitgeber hatte darauf jeweils reagiert, indem er auf das Verbot hinwies. Nachdem es Hinweise gegeben hatte, dass Mitarbeiter in geschlossenen Räumen (im Treppenhaus oder in den Fluren) rauchten, wurde jeweils auf das Verbot erneut hingewiesen bzw. dieses ausdrücklich ausgeweitet.

Später gab der Mitarbeiter an, dass einige Kollegen zwar draußen rauchten, der Rauch aber durch die geöffnete Hintertür eindringe. Der gesundheitsgefährdete Kollege sah den Nichtraucherschutz daher nicht gewährleistet und klagte auf Durchsetzung eines rauchfreien Arbeitsplatzes vor Gericht. Hieraus ergaben sich vor allem 2 Erkenntnisse:

1. Das Landesarbeitsgericht machte deutlich, dass der Arbeitgeber zum Schutz seiner Mitarbeiter bereits tätig werden muss, wenn an einem Arbeitsplatz Zigarettenrauch wahrgenommen wird.
2. Das Gericht stellte aber auch fest, dass der Kollege, der sich gestört fühlte, den Tabakgeruch nachweisen müsse.

Gericht: Nachweis wurde nicht erbracht

In diesem Fall konnte das Gericht der Argumentation des klagenden Kollegen nicht folgen. Der Arbeitgeber hätte alles getan, den Nichtraucherschutz auf der Basis seiner Hinweise durchzusetzen. Dass es trotzdem noch zu einer Belästigung kam, wurde bezweifelt, da ein entsprechender Beweis nicht erbracht wurde. Auch könne der Kläger von seinem Arbeitsplatz aus nicht feststellen, wer, wo, wann so geraucht hätte, dass der Qualm zum feststellbaren und damit zum gesundheitsgefährdenden Faktor würde.

Was lernen Sie als Ausbilder daraus?

Die Gewährleistung eines rauchfreien Ausbildungsplatzes ist ein hoher Wert. Sorgen Sie mit Verboten und konsequenter räumlicher Trennung der Raucher von den Nichtrauchern dafür, dass eine entsprechende Beschwerde erst gar nicht aufkommen kann. Sollte sich doch ein Azubi beschweren, prüfen Sie die Lage genau. Da er die Beweislast zu tragen hat, können Sie ihn ggf. dahingehend unterstützen, dass er Sie bei entsprechender Belästigung unmittelbar informiert. So kann direkt eine Prüfung erfolgen, auf deren Grundlage Sie anschließend entsprechend reagieren.

Hinweisgeberschutz: Azubis müssen die vorgesehenen Kanäle nutzen

Das Hinweisgeberschutzgesetz (HinSchG) soll diejenigen Mitarbeiter und Auszubildenden schützen, die auf Missstände im Unternehmen hinweisen. Hierfür sind interne Meldestellen einzurichten bzw. auf externe Stellen zu verweisen. Diese Wege gehen auch Ihre Auszubildenden, die Missstände wahrnehmen. Weisen Sie sie darauf hin und entgehen Sie so einer möglichen Schadensersatzpflicht.

In einem Fall, der vom Arbeitsgericht Hamm entschieden wurde, hatte ein Mitarbeiter auf Missstände im Unternehmen hingewiesen, aber den Dienstweg nicht eingehalten. Sein befristeter Arbeitsvertrag wurde nicht verlängert und er klagte unter Verweis auf das Hinweisgeberschutzgesetz auf Schadensersatz.

Das Gericht machte deutlich, dass ein Schadensersatzanspruch grundsätzlich möglich sei, allerdings müsse der Hinweis über interne oder externe Meldestellen erfolgen (Urteil vom 16.02.2024, Az. Ca 1229/23). Das hatte der Mitarbeiter versäumt und er scheiterte mit seiner Klage. Zwar gab es beim Arbeitgeber noch keine interne Meldestelle, aber der Weg über externe Stellen, beispielsweise über das Bundesamt für Justiz, stand ihm offen.

Wie Ihre Azubis Missstände melden können

In Unternehmen mit mindestens 50 Beschäftigten ist es seit Dezember 2023 Pflicht, eine interne Meldestelle einzurichten. Besteht diese nicht, können sich Mitarbeiter und Auszubildende an eine externe Meldestelle wenden.

Da Auszubildende das möglicherweise nicht wissen, sollten Sie sie auf diese Möglichkeiten hinweisen. Damit bilden Sie Ihre Azubis nicht nur in wichtigen rechtlichen Dingen weiter. Sie geben ihnen auch die Chance, wirkliche Missstände anzusprechen und damit die Arbeitsumstände, ggf. auch die Ausbildungsqualität, zu verbessern.

Soft Skills: Welche Sie in schwierigen Zeiten brauchen und was konkret zu tun ist

Noch nie waren Soft Skills für Sie als Ausbilder wichtiger als heute. Noch nie standen Sie für Ihre Auszubildenden als Vorbild mehr im Mittelpunkt. Ihre Eigenschaften und Ihre Fähigkeit, mit den speziellen Herausforderungen unserer Zeit umzugehen, sind in enormem Umfang gefragt. Dabei reicht es nicht aus, ausschließlich auf Teamwork, Entscheidungsfähigkeit und selbstständiges Handeln zu setzen. Das Spektrum Ihrer Softskills geht viel weiter und ist manchmal gar nicht so soft.

Schauen Sie sich in Ihrem Kollegenkreis einmal um. Welcher Mitarbeiter ist welchen Herausforderungen ausgesetzt? Bei wem kommt es vor allem auf Fachwissen an, bei welchen Kollegen sind darüber hinausgehende Eigenschaften im besonderen Umfang gefragt. Als Ausbilder werden Sie feststellen, dass Sie zu der 2. Kategorie gehören. Das Gewicht der sogenannten weichen Faktoren bei der Bewältigung ihrer beruflichen Herausforderungen ist groß.

Von Kommunikation und Narration

Regelmäßig betone ich in diesem Magazin, wie wichtig es ist, dass Sie mit Ihren Auszubildenden reden. Gespräche festigen die Beziehungen zwischen Ausbilder und Auszubildenden, sie sind darüber hinaus geeignet, mehr übereinander zu erfahren. Und hinsichtlich der Bewertungen einer Ausbildungsleistung oder auch einer Fehlleistung dienen Gespräche dazu, die notwendigen Erkenntnisse zu erlangen, bevor Sie eine Einschätzung abgeben.

Kommunikation steht damit im Mittelpunkt Ihrer Tätigkeit. Das betrifft den kurzen Small Talk, die spontane Unterhaltung („*haben Sie mal kurz Zeit?*“) und die regelmäßigen ohnehin vorgesehenen Gespräche im Rahmen einer Ausbildung. Dabei gilt grundsätzlich:

- Üben Sie auch Kritik, aber nicht ausschließlich.
- Loben Sie, wann immer der Auszubildende das verdient hat.
- Formulieren Sie verständlich und auf Augenhöhe.
- Beenden Sie kein Gespräch ohne eine (zumindest kleine) positive Aussicht.

Wenn es darauf ankommt: Formulieren Sie narrativ

Eine Narration ist eine Erzählung. Auf den ersten Blick hat sie – zumindest in fachlichen oder pädagogischen Gesprächen – eigentlich nichts zu suchen. Auf den 2. Blick sind narrative Faktoren aber sogar sehr bedeutsam.

Kognitionspsychologischer Aspekt: Erzählungen erzeugen Bilder, die sich besonders gut einprägen. Ihre bildhafte Geschichte kann also dazu führen, dass sich der Azubi etwas merkt, womit er bislang Probleme hatte.

Geht es beispielsweise darum, eine Regel zu beachten, die der Arbeitssicherheit dient, hilft es ungemein, mit einem Beispiel aufzuwarten. Sie wissen wahrscheinlich, was alles passieren kann, wenn die Sicherheit nicht ausreichend beachtet wird. Im „besten“ Falle haben Sie schon mal einen (Fast-)Unfall erlebt, von dem Sie berichten können. Diese Narration wird dazu führen, dass der Azubi die Sicherheitsregeln verinnerlicht.



Geschichten fördern das Verstehen und das Lernen.

Von Empathie und Optimismus

Wir alle sind im unterschiedlichen Maße mit der Fähigkeit ausgestattet, Dinge aus der Perspektive eines anderen Menschen zu betrachten. Wir sind somit unterschiedlich empathisch. Da Empathie ein für Sie als Ausbilder wichtiger Soft Skill ist, sollten Sie sich nicht damit zufriedengeben, wenn Ihre Soft Skills nur unzureichend ausgeprägt sind. Vor dem Umgang mit einem Azubi machen Sie sich daher 3 Dinge anhand folgender Fragen bewusst:

1. Unter welchen Rahmenbedingungen hat der junge Mensch seine Ausbildung bei Ihnen begonnen? Welche Schulbildung, welche Einflussnahme des Elternhauses und welche Peers (Freunde) haben ihn wie geprägt?
2. In welchem Ausbildungsbereich arbeitet der Azubi zur Zeit? Ist er überwiegend positiven oder eher negativen Einflussfaktoren durch Kollegen ausgesetzt? Was könnte ihn zurzeit im Rahmen der Ausbildung belasten?
3. Gibt es möglicherweise private Aspekte, die bei ihm psychisch wirksam werden? Probleme mit dem Elternhaus wären beispielsweise denkbar, ebenso finanzielle Belastungen oder andere Probleme, aber auch – für diese Lebensphase typisch – Liebeskummer.

Wenn Sie sich dieser Dinge, soweit das möglich ist, bewusst werden, wird sich der Auszubildende schnell verstanden fühlen. Er wird spüren, dass sein Ausbilder seine Probleme nachvollziehen kann. Dieses Gefühl, empathisch behandelt zu werden, führt wiederum zu mehr Offenheit. Empathie und Vertrauen bedingen sich gegenseitig (reziproker Effekt).

Und immer optimistisch bleiben

Auch wenn Sie etwas belastet, was den Azubi betrifft, wenn Sie über den Auszubildenden, beispielsweise vor einem wichtigen Gespräch, nachdenken, verzichten Sie nicht darauf, ihm möglichst eine Brücke zu bauen. Sie könnten beispielsweise im Falle von Ausbildungsproblemen den Ausbildungsplan ändern, damit die positiven Faktoren wieder überwiegen. Oder bieten Sie sich als Ansprechpartner an, wenn Sie feststellen, dass den Azubi private Probleme bedrücken.

Beispiel:

Ihr Azubi steckt in finanziellen Schwierigkeiten und Sie sprechen mit ihm darüber. Dabei vermitteln Sie ihm Tipps, denn möglicherweise hat er noch nicht alle Möglichkeiten, sich unterstützen zu lassen, ausgeschöpft (Wohngeld, Berufsausbildungsbeihilfe). Auch ein Nebenjob könnte ihm helfen, unterstützen Sie ihn, soweit möglich, indem Sie sich ggf. hinsichtlich der Arbeitszeiten flexibel zeigen.

Von Overload und strategischer Aufmerksamkeit

Tagtäglich prasseln vielfältige Eindrücke auf uns ein. Unser sogenanntes Ultrakurzzeitgedächtnis (nicht zu verwechseln mit dem Kurzzeitgedächtnis) nimmt unzählige Reize auf, die aber nur für sehr kurze Zeit (unter 2 Sekunden) als Informationen im Gehirn bleiben. Nur eine sehr kleine Zahl davon wird weiterverarbeitet.

Hintergrund: Der Grund hierfür besteht darin, dass unser Arbeitsgedächtnis extrem begrenzt und damit unter Umständen schnell überladen ist (Overload). Teilautomatisiert werden manche Faktoren dorthin aufgenommen, die meisten allerdings nicht. Diesen Prozess können wir zum Teil über unser Interesse steuern. Sie als Ausbilder können also mitbestimmen, worauf Sie sich konzentrieren.

Gerade als Ausbilder haben Sie viele Aufgaben – häufig nahezu gleichzeitig – zu erfüllen. Ihr Vorgesetzter erwartet bestimmte Dinge von Ihnen und Ihre Auszubildenden möchten zu Recht auch, dass Sie ihnen zur Verfügung stehen. Daher werden Sie tagtäglich aufs Neue mit Informationen überschüttet, vor allem in Form von E-Mails und Gesprächen.

Mit strategischer Aufmerksamkeit wirken Sie dem entgegen

Konzentrieren Sie sich ganz bewusst auf eine bestimmte Tätigkeit. Reservieren Sie hierfür einen Zeitrahmen, z. B. eine halbe Stunde. In dieser Zeit blenden Sie alles andere aus. Ihr Arbeitsgedächtnis wird dann nicht von anderen Einflussfaktoren belastet und ein Overload wird unwahrscheinlicher.

Tipp



Informieren Sie Ihr Umfeld, auch Ihre Auszubildenden, über Zeiten, in denen Sie nicht gestört werden wollen. Erfah-

rungsgemäß haben alle Beteiligten, auch Vorgesetzte, hierfür Verständnis.

Sie werden Trainingseffekte wahrnehmen. Mit regelmäßigen Übungen für eine bessere strategische Aufmerksamkeit gelingt es Ihnen wahrscheinlich künftig besser, sich zu konzentrieren.

Von sicheren und unsicheren Entscheidungen

Zu den Soft Skills, die Sie brauchen, gehört auch die Fähigkeit, Entscheidungen zu treffen. Dabei ist es wichtig, dass es keine Entscheidung gibt, die zu 100 %, also auf jeden Fall eine richtige Entscheidung ist. Das sollten auch Ihre Auszubildenden wissen. Es geht bei jeder Option stets um das Abwägen der Vor- und Nachteile.

Beispiel

Ihre Azubis werden eine Entscheidung als sicher bewerten, wenn Sie sie regelmäßig vor Prüfungen, z. B. am Freitag-nachmittag, von der regulären Arbeit freistellen. Geben Sie ihnen die Möglichkeit, gemeinsam im Betrieb zu lernen. Die Wahrscheinlichkeit, dass dies das Prüfungsergebnis positiv beeinflusst, ist relativ hoch.

Entscheidungen unter Unsicherheit sind die Königsdisziplin

Was Sie aber auch können müssen: Entscheidungen auch dann treffen, wenn Sie nicht sicher sind, ob das zu einem guten Ergebnis führt. Wir alle fällen jeden Tag Entscheidungen unter Unsicherheit, da wir so gut wie nie alle Information haben, die wir eigentlich bräuchten. Ein Risiko ist immer dabei.

Wichtig ist, dass Sie gegenüber Ihren Kollegen, Vorgesetzten und Auszubildenden dieses Risiko auch skizzieren. Es macht Sie glaubwürdig; die anderen nehmen Sie als verantwortungsvoll wahr, wenn Sie ein sogenanntes Restrisiko beim Namen nennen.

Tipp



Je weniger Informationen Ihnen als Grundlage für eine zu treffende Entscheidung zur Verfügung stehen, desto wichtiger ist es, sich mit kompetenten Kollegen zu besprechen. So erhalten Sie nicht nur neue Informationen, die Ihre Entscheidungskompetenz fördern. Sie können die Verantwortung auch auf andere Schultern verlagern – zumindest teilweise.

Fazit

Ihre kommunikativen Fähigkeiten, kombiniert mit Optimismus und Empathie, sind wichtige Faktoren für Sie, erfolgreich zu sein. Wenn Sie dann noch Ihre Aufmerksamkeit fokussieren können und Entscheidungen nicht aus dem Weg gehen, sind Sie als Ausbilder mit Soft Skills gut ausgestattet.

Laut, wild, widerspenstig? So führen Sie herausfordernde Auszubildende souverän

Wenn Auszubildende sich auffällig verhalten, stoßen viele Ausbilder und Ausbilderinnen an ihre Grenzen. Doch gerade in solchen Momenten können Sie Führungskompetenz beweisen. Nicht mit hartem Durchgreifen, sondern mit klarem Dranbleiben.

Der Umgang mit schwierigen Auszubildenden gehört für viele Ausbildungsverantwortliche zum Alltag. Manche Auszubildende provozieren bewusst, andere verweigern sich oder testen ständig Grenzen aus. In solchen Situationen sind gute Nerven und Rückgrat gefragt. Gleichzeitig bieten sie auch eine Chance: Wachstum auf beiden Seiten. Wie Sie als Führungskraft agieren, hat großen Einfluss auf die Entwicklung junger Menschen.

Nehmen Sie die Dinge nicht persönlich

Wenn Auszubildende patzig werden, provozieren oder mit Abwehr reagieren, liegt die Ursache selten bei Ihnen. Oft stecken Unsicherheit, Überforderung oder schlechte Vorerfahrungen dahinter. Bleiben Sie professionell, statt emotional gegenzusteuern, so vermitteln Sie Sicherheit. Formulieren Sie klare Regeln, sprechen Sie Ihre Erwartungen deutlich aus und behalten Sie auch dann einen kühlen Kopf, wenn die Atmosphäre spannungsgeladen ist. Ihre Gelassenheit ist Führungskraft pur.

Schaffen Sie klare Rollen und Grenzen

Junge Menschen brauchen Orientierung. Sie testen – bewusst oder unbewusst – wie weit sie sich über die gesteckten Grenzen hinauswagen können. Dann hilft keine autoritäre Härte, sondern eine klare Linie: „*Ich bin Ihre Ausbilderin/Ihr Ausbilder. Nicht Ihr Kumpel, sondern verlässliche Führungsperson.*“ Regelmäßige Gespräche über Zusammenarbeit, Verhalten und Lernziele helfen Ihnen dabei, die Rollen zu klären und einen respektvollen Umgang miteinander zu fördern.

Tipp



Erarbeiten Sie gemeinsam ein Verhaltens-ABC für die Ausbildungszeit, um Transparenz, aber auch Eigenverantwortung zu stärken. Legen Sie Regeln fest, die für beide Seiten gelten, z. B.:

- Wir lassen einander ausreden.
- Fehler dürfen angesprochen werden.
- Kritik wird sachlich und respektvoll formuliert.
- Wir sprechen Probleme früh an, bevor die Lage eskaliert.
- Pünktlichkeit ist ein Zeichen von Respekt.

Stärken Sie die Selbstreflexion, unterlassen Sie Schuldzuweisungen

Statt auf Vorwürfe oder Fehlverhalten mit Sanktionen zu reagieren, setzen Sie auf Fragen, die zur Reflexion anregen. Etwa so: „*Was brauchen Sie, um sich besser auf die Aufgaben konzentrieren*

zu können?“ Solche Fragen helfen Ihrem Gegenüber, Verantwortung zu übernehmen, ohne ihn bloßzustellen. Häufig sind schwierige Verhaltensweisen Ausdruck innerer Konflikte. Führung heißt auch: den Menschen hinter dem Verhalten zu sehen.

Handeln Sie konsequent und dennoch entwicklungsorientiert

Konsequenz heißt nicht Strenge, sondern Verlässlichkeit. Wenn Regeln verletzt oder Absprachen ignoriert werden, braucht es nachvollziehbare Reaktionen. Wichtig ist dabei: Jede Konsequenz sollte mit einer Perspektive verknüpft sein. Zeigen Sie: „*So geht es nicht weiter! Aber ich traue Ihnen zu, es besser zu machen.*“ Handeln Sie konsequent und gleichzeitig entwicklungsorientiert, erarbeiten Sie sich bei Ihren Auszubildenden Vertrauen und Respekt.

Achtung



Bei wiederholten Grenzverletzungen oder massiven Störungen (z. B. Beleidigungen, Bedrohungen) sollten Sie sich nicht allein verantwortlich fühlen. Holen Sie sich Unterstützung durch Kollegen, Ausbildungsverantwortliche, Sozialpädagogen oder den Betriebsrat. Professionelle Führung bedeutet auch, rechtzeitig die Grenzen der eigenen Zuständigkeit zu erkennen.

Bleiben Sie im Dialog

Gerade mit herausfordernden Auszubildenden ist der regelmäßige Dialog entscheidend. Planen Sie feste Zeiten für kurze Reflexionsgespräche ein. Dabei geht es nicht nur um Leistung, sondern auch um das Miteinander. Fragen wie „*Wie erleben Sie gerade Ihre Ausbildung?*“ oder „*Was würden Sie sich von mir als Ausbilder wünschen?*“ zeigen Interesse und öffnen Raum für Entwicklung. Auch wenn die Gespräche anfangs zäh oder konfrontativ sind, legen sie den Grundstein für Vertrauen und gegenseitigen Respekt.

Fazit

Herausfordernde Azubis sind kein Problem, der Umgang mit ihnen ist vielmehr eine Führungsaufgabe mit Entwicklungspotenzial. Wer klar kommuniziert, konsequent handelt und den Menschen hinter dem Verhalten sieht, kann viel bewirken. Aus dem vermeintlichen „Problemfall“ wird dann nicht selten ein engagierter Auszubildender.

Ein Beitrag von Sina Hankofer

Azubi-Beschwerde: Seien Sie dankbar dafür und greifen Sie Denkanstöße auf

Kritikfähigkeit ist eine wichtige Eigenschaft, die Führungskräfte und Ausbilder besitzen sollten. Denn in der Regel profitieren sie von Kritik – auch dann, wenn sie nicht vom Chef, sondern vom Mitarbeiter oder vom Auszubildenden kommt. Aus meiner Sicht ist Kritik von unten sogar besonders wertvoll. Schließlich öffnet sie nicht selten die Tür zu Erkenntnis. Nutzen Sie die Chancen, die sich Ihnen durch Azubi-Kritik bieten. So kann das funktionieren ...

Es kommt schon mal vor, dass sich ein Auszubildender beschwert. Es besteht in aller Regel kein Grund, sich davon verunsichern zu lassen. Im Gegenteil: Der Azubi, der Ihnen gegenübersteht, denkt offenbar mit und hat die Traute, seine Gedanken zu äußern, ohne sich von möglichen Sanktionen ins Bockshorn jagen zu lassen. Außerdem ist er vielleicht sogar in der Lage, den fraglichen Prozess zu optimieren. Diese Chance dürfen Sie sich nicht entgehen lassen!

Wie Sie sich als Ausbilder aufwerten

Typische Azubi-Beschwerden betreffen etwa den persönlichen Umgang mit Auszubildenden oder eine angebliche Benachteiligung bei einer Bewertung. In beiden Fällen haben Sie die Möglichkeit zu zeigen, dass Sie die Beschwerde ernst nehmen, indem Sie die Kritik (falls sie angemessen ist) annehmen – und (wichtig!) konstruktiv darauf reagieren.

Beispiel: Eine Beurteilung ist nach Ansicht eines Auszubildenden zu schlecht ausgefallen. Der Azubi – und das ist in solchen Fällen die Regel – vergleicht sich mit einem anderen Azubi und sieht sich zu schlecht bewertet. Was nun?

Wenn Sie sich die Kritik ganz genau anhören, Fragen stellen, Informationen sammeln und so versuchen, sich ein objektives Bild zu machen, können Sie sich möglicherweise eine neue Entscheidungsgrundlage schaffen. Das Ergebnis könnte sein:

- Aus Ihrer Sicht ist die bisherige Bewertung gerechtfertigt. Das können Sie auch dezidiert begründen und Sie tun das gegenüber dem Auszubildenden. Schildern Sie exakt, was zu der etwas schwächeren Bewertung den Ausschlag gegeben hat. Zeigen Sie, wie wichtig Ihnen gerechte Beurteilungen sind.
- Es kann aber auch sein, dass die Beschwerde des Auszubildenden inhaltlich gerechtfertigt ist. Dann ist es wichtig, den Fehler einzugestehen, ihn zu korrigieren und ihn bei künftigen Bewertungen – auch von anderen Auszubildenden – stets mit in die Waagschale zu werfen.

Kurzum: Sie nutzen Ihre Chance unabhängig davon, ob der Auszubildende Sie inhaltlich zu Recht auf einen Fehler aufmerksam macht oder nicht. Und um eines zu betonen: Jede Beschwerde ist gerechtfertigt, auch dann wenn sie inhaltlich nicht stimmig ist und Sie nicht darauf so eingehen, wie der Azubi das gerne hätte.

Warum es so wichtig ist, darüber zu reden

Pflegen Sie in Ihrem Unternehmen und speziell im Umgang mit Auszubildenden keinesfalls eine Kultur des Schweigens. „Ich fühle mich zwar ungerecht behandelt, sage aber nichts“, wäre Ausdruck

dieser fatalen Entwicklung. Oder: „Klar kommt es irgendwann zum Unfall, so wie die Bestimmungen hier missachtet werden. Aber wenn ich was sage, bekomme ich Probleme.“

Diese Denkweisen sind Ausdruck von Angst. Das wiederum führt dazu, dass Personen im Zweifelsfall schweigen. Genau dem treten Sie entgegen – und zwar mit folgenden 3 Maßnahmen:

1. Machen Sie das bereits in der ersten Ausbildungswoche bei jedem Azubi zum Thema: Wer sich ungerecht behandelt fühlt oder auf irgendetwas hinweisen möchte, der soll das unbedingt auch tun.
2. Ihre Tür steht dafür jederzeit offen. Für den Fall Ihrer Abwesenheit haben Sie einen Vertreter bestimmt.
3. Jedes Azubi-Meeting beginnen Sie mit einer kurzen Runde zur aktuellen Situation. Wie geht es jedem einzelnen Azubi und mit welchen Tätigkeiten ist jeder einzelne gerade betraut. Das gibt Ihnen die Möglichkeit, zwischen den Zeilen zu lesen und ggf. nachzufragen.

Wie Ihre Ausbildungsarbeit von Azubi-Beschwerden profitiert

Durch die Beschwerden Ihrer Azubis wird Ihre Ausbildungsarbeit mit Sicherheit besser. Zumindest besteht die Chance dazu. Sie können Ihre eigenen Arbeiten überprüfen, ganz gleich ob es um Beurteilungen, Kritikgespräche oder auch um die Erstellung der Ausbildungspläne geht. Verbesserungsbedarf gibt es immer und wenn Sie jemand darauf hinweist, seien Sie dankbar. Diesen Dank zeigen Sie Ihren Auszubildenden.

Dazu kommt das innovative Potenzial, das Azubi-Beschwerden mitunter in sich bergen. Der Hinweis auf veraltete Technik, Boomer-Arbeitsweisen und unzeitgemäße Bewerberansprache kann auch als Beschwerde oder Kritik aufgefasst werden. Jetzt können Sie daraus lernen und adäquat handeln.

Fazit

Azubi-Kritik anzunehmen, hat fast ausschließlich Vorteile. Dem ist nichts hinzuzufügen.



Das kann Azubi-Kritik auslösen: Inspiration und Innovation. So soll es sein!

„Können wir einen Aufhebungsvertrag während der Schwangerschaft abschließen?“

FRAGE



Ich habe 3 Auszubildende, alle sind weiblich. Diejenige, die sich im 2. Ausbildungsjahr befindet, hat mir eben mitgeteilt, dass sie schwanger ist. Sie war darüber hinaus unsicher, ob sie die Ausbildung fortführen möchte. Ihre Ambitionen hierzu scheinen gering zu sein, trotzdem will ich es nicht ausschließen. Daher frage ich das Redaktionsteam, ob es möglich ist, mit einer schwangeren Auszubildenden einen Aufhebungsvertrag abzuschließen. Ich frage das sicherheitshalber, da ich weiß, dass eine Kündigung unsererseits nicht möglich ist.

UNSERE ANTWORT



In der Tat können Sie Ihre Auszubildenden grundsätzlich und jetzt erst recht nur schwer kündigen, aber das ist ja offenbar auch nicht Ihre Absicht. Eine Beendigung der Ausbildung mit einem Aufhebungsvertrag ist hingegen möglich. Das Modell könnte für Sie durchaus infrage kommen, da Sie anklingen lassen, dass Ihre Auszubildende möglicherweise nicht ganz abgeneigt ist.

Trotzdem halten wir die Angelegenheit für so bedeutend, dass wir auf keinen Fall zu einer schnellen Entscheidung raten. Wenn Sie

eben erst erfahren haben, dass die Auszubildende schwanger ist, konnte sie sich möglicherweise auch noch nicht viele Gedanken darüber machen, wie es weitergeht. In dieser Situation sollten Sie die Auszubildende auf keinen Fall überfordern.

Was Sie grundsätzlich beachten sollten

Ein Aufhebungsvertrag setzt voraus, dass beide Seiten mit allen Details, die darin vereinbart sind, einverstanden sind. Es geht vor allem darum, dass beide die Ausbildung nicht weiterführen wollen.

Darüber hinaus setzt er voraus, dass keine der Seiten bei der Entscheidung unter Druck stand und ggf. nur aufgrund des Drucks unterschrieben hat. Allein deshalb sollten Sie nichts überstürzen.

Grundsätzlich empfehlen wir Ihnen, ein paar Tage ins Land ziehen zu lassen, um mit der Auszubildenden dann nochmals alles zu besprechen. Auch die Option, die Ausbildung mit Ihrer Hilfe – möglicherweise auch in Teilzeit – fortzuführen, sollte dabei eine Rolle spielen. Zum gegenwärtigen Zeitpunkt überblickt die Auszubildende – so unsere Erfahrung – die Situation sowie eventuelle Handlungsalternativen noch nicht vollständig. Allein deshalb ist die Auszubildende nun auf Ihre Hilfe angewiesen.

„Unser Azubi ist JAV-Mitglied und hat seinen Übernahmewunsch zu früh kundgetan: Was sind die Folgen?“

FRAGE



Einen unserer Auszubildenden würden wir nur sehr ungern übernehmen, da er immer wieder Probleme bereitet. Allerdings ist er Mitglied der Jugend- und Auszubildendenvertretung (JAV). Also gibt es eine Art Übernahmeverpflichtung. Um diese Option zu ziehen, muss er innerhalb der letzten 3 Ausbildungsmonate schriftlich darauf hinweisen, dass er übernommen werden will. Das wissen wir. Im Prinzip hat der Azubi das getan, allerdings bereits Anfang des Jahres außerhalb der 3-Monats-Frist. Müssen wir ihn unter diesen Umständen übernehmen?

entscheidend. Damals hatte der Azubi ebenfalls zu früh sein Übernahmebegehren kundgetan. Die Argumentation des Auszubildenden, dass es auf die Frist nicht ankäme, sondern auf die deutliche Meinungsäußerung, hat das Gericht damals nicht akzeptiert (Urteil vom 01.04.2011, Az. 10 Sa 2315/10).

Das Gerichtsurteil wurde später vom Bundesarbeitsgericht bestätigt, es ist damit rechtswirksam und Sie können sich darauf berufen. Gleiches gilt auch, wenn ein JAV-Mitglied sein Übernahmeverlangen zu spät (also nach der 3-Monats-Frist) äußert.

Fragen an die Redaktion



Sie haben noch Fragen?
Schreiben Sie mir:

berufsausbildermagazin@vnr.de

UNSERE ANTWORT



Mit dieser Frage hat sich bereits im Jahr 2011 das Landesarbeitsgericht Hamm befasst. Ergebnis: Die Einhaltung der Frist ist

IHRE SERVICES ALS LESER:



FRAGEN AN DIE REDAKTION

Sie haben noch Fragen?
Unsere Rechtsanwälte und Redakteure
helfen Ihnen:

berufsausbildermagazin@vnr.de



KUNDENSERVICE

Sie haben Fragen rund um Ihr Abonnement
von „Das Berufsausbilder-Magazin“?

Telefon: 0228 9550 160

E-Mail: kundenservice@personalwissen.de



ONLINEBEREICH

Sie haben Zugriff auf den umfangreichen Onlinebereich

1. Aktuelle Beiträge

Bleiben Sie stets auf dem neuesten Stand und verpassen Sie keine wichtigen Änderungen.

2. Arbeitshilfen und Checklisten

Arbeiten Sie effektiver und schneller mit praktischen Vorlagen und Tools.

3. Ausgabenarchiv durchstöbern

Nutzen Sie auch heute noch wertvolle Informationen aus früheren Ausgaben.

So einfach geht es:

Registrieren Sie sich für den Onlinebereich unter

www.personalwissen.de/login



IN DER NÄCHSTEN AUSGABE LESEN SIE UNTER ANDEREM:

„Muss das jetzt sein?“

So handeln Sie, wenn das Thema Pflichterfüllung
offenbar nicht allzu ernst genommen wird

Führungspotenzial vorhanden?

Wie Sie unter Ihren Azubis Talente erkennen, för-
dern und im Unternehmen halten

IHR FEEDBACK FÜR UNS

SIE HABEN EINE FRAGE, FEEDBACK ZUM LAYOUT ODER EINEN THEMENWUNSCH?

Liebe Leserin, lieber Leser,

um noch besser zu werden und Sie noch wirksamer in Ihrem Arbeitsalltag zu unterstützen,
ist Ihr Feedback enorm wichtig für uns.

Daher interessiert uns Ihre Meinung zu dieser Ausgabe.

Schreiben Sie uns hierzu gern eine E-Mail an:

kundenservice@personalwissen.de

Wir freuen uns, von Ihnen zu hören!

Ihr Team Personalwissen

