



DAS BERUFSAUSBILDER- MAGAZIN

RECHTSSICHERHEIT | AUSBILDUNGSQUALITÄT | RECRUITING



ALLES VERBIETEN?

Oder doch besser großzügig sein? Den Drahtseilakt zwischen Motivation, Disziplin, Datenschutz und Arbeitssicherheit können Sie meistern. Seite 3

CHARISMA

Als Ausbilder sind Sie eine Führungskraft. Und als solche sind Sie erfolgreich, wenn Sie als Mensch agieren – als Mensch mit Charisma. Seite 6

AZUBI-MEETING

Wenn Sie mit Ihren Azubis sprechen, haben Ihre Worte Einfluss. Aber nur, wenn Sie die richtigen wählen. Alles kein Hexenwerk ... Seite 8



Teure Angelegenheit

Liebe Leserin, lieber Leser,

pro Ausbildungsjahr entstehen für jeden Auszubildenden Kosten in Höhe von etwa 26.000 Euro. Das ist ein Durchschnittswert. Größte Positionen darin sind die Vergütung der Auszubildenden und die Personalkosten des Ausbildungspersonals.

Diesem Volumen stehen aber immerhin auch einige Erträge gegenüber. Diese setzen sich aus den Tätigkeiten zusammen, die Ihre Azubis erbringen und die zu Ihrer Wertschöpfung beitragen. Der Umfang beläuft sich durchschnittlich auf etwa 18.000 Euro pro Jahr und Azubi.

Übrig bleiben Nettokosten in Höhe von 8.000 Euro, wie das Bundesinstitut für Berufsbildung in einer umfassenden Kosten-Nutzen-Analyse ermittelt hat. Das ist viel Geld, in einigen Berufen liegen die Nettokosten weit höher. Umso ärgerlicher ist es, wenn ein Azubi seinen Ausbildungsbetrieb direkt nach der Ausbildung freiwillig verlässt. Dass dann guter Rat teuer ist, lesen Sie auf Seite 10 dieser Ausgabe.

Mit besten Grüßen

Martin Glania
Chefredakteur

Das Berufsausbilder-Magazin

✉ glania@vnr.de

INHALT

RECHTLICHE FRAGEN UND URTEILE

3–4 Wenn das Verbot privater Nutzung von Handys & Co. richtig danebengeht – das machen Sie besser

5 Problematisches Posting auf Facebook: Kündigung ist trotzdem im Regelfall nicht möglich

Alkohol am Arbeits- oder Ausbildungsplatz: 2,0 Promille und die Berufsgenossenschaft zahlt trotzdem?

FÜHRUNG UND MOTIVATION

6–7 Ihr Weg vom geschätzten Ausbilder zur charismatischen Führungspersönlichkeit

8 Wie Sie in Team-Besprechungen mit Ihren Auszubildenden stets die richtigen Worte finden

ORGANISATION DER AUSBILDUNG

9 Lernförderung bei Dyskalkulie und Legasthenie: Nutzen Sie diese 6 Tipps

LESERFRAGEN

10 Kostspielige Ausbildung – und dann sagt der Azubi Tschüss: Was nun?

Darf die Probezeit nach Übernahme eines Auszubildenden entfallen?

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 • **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 © insta_photos; S. 3: peterschreiber.media – 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.

Wenn das Verbot privater Nutzung von Handys & Co. richtig danebengeht – das machen Sie besser

Was Sie Ihren Auszubildenden am Arbeitsplatz konkret verbieten und erlauben, hängt von verschiedenen Faktoren ab. Grundsätzlich rate ich dazu, dabei großzügig zu agieren. Allerdings gibt es gute Gründe, bei der Privatnutzung technischer Geräte Grenzen zu setzen. Denken Sie etwa an den Datenschutz und auch an die Arbeitssicherheit. Und nehmen Sie sich kein Beispiel an allzu oberflächlicher Handhabung. Schließlich gibt es zahlreiche Fehlerquellen. In dem hier analysierten Fall sind es insgesamt 5.

Da eine Arbeitnehmerin angeblich gegen die Vorgaben ihres Arbeitgebers zum Thema Privatnutzung verstoßen hatte, wurde ihr gekündigt. Sie klagte dagegen und bekam auf allen Ebenen recht. Der Fall zeigt, dass Verbote klar geregelt und unmissverständlich formuliert werden müssen.

Folgendes war passiert: Ein Arbeitgeber untersagte allen seinen Mitarbeitern die Nutzung ihrer Smartphones und anderer privater Endgeräte am Arbeitsplatz. Ausnahmen waren nur in familiären Notfällen und in der Pause möglich. So wurde es im Arbeitsvertrag formuliert und so kann es auch in Ausbildungsverträge eingebunden werden.

Das war aber noch nicht alles: Es wurde ein Rundschreiben an alle Mitarbeiter versandt, wonach kein privates Smartphone auf dem Schreibtisch zu liegen hätte und Privattelefonate generell nur während der Pausen erlaubt seien. Zudem wurde darin die Nutzung privater E-Mail- und anderer Konten am Firmen-Computer untersagt.

Mein Kommentar: Wer diese Dinge für seine Mitarbeiter und Auszubildenden so festlegt, dem wird es schwerfallen, junge Menschen in Zeiten des Bewerbermangels für eine Anstellung oder eine Ausbildung zu begeistern. Ich rate daher von solch drastischen Verboten ab.

Neben dieser Empfehlung gibt es darüber hinaus einen rechtlichen Aspekt der Angelegenheit. Und der hat es in sich. Schließlich trat der Arbeitgeber gleich 5-mal ins Fettnäpfchen.

Fehler 1: Der Empfang des Rundschreibens war nicht zu beweisen

Bei einer Kontrolle der Firmen-Computer wurde deutlich: Eine Kollegin hatte sich an das Verbot, private E-Mail-Konten abzufragen, nicht gehalten. Was folgte, war eine fristlose Kündigung. Dagegen ging die Mitarbeiterin vor. Ihrer Ansicht nach hatte sie das Rundschreiben mit der Festlegung des Verbots erst nach der angeblich nicht erlaubten Nutzung erhalten.



Wichtig: der rechtliche Beweis für den Zugang eines Schriftstücks.

Der Arbeitgeber konnte nicht nachweisen, dass die Kollegin das Schreiben rechtzeitig erhalten hatte. Das war bereits das erste Argument dafür, dass diese Kündigung keinen Erfolg haben würde.

So machen Sie es besser: Wenn Sie zusätzliche arbeitsrechtliche Regelungen schaffen, sollten Sie das stets dokumentieren. Lassen Sie jeden Auszubildenden bestätigen, dass er von den Neuerungen oder zusätzlichen Verboten Kenntnis erhalten hat. Dies tut er schriftlich. Anschließend legen Sie die Bestätigung, die selbstverständlich neben der Unterschrift auch ein Datum enthält, in die Personalakte.

Fehler 2: Die Formulierungen waren nicht eindeutig genug

Da sich der Arbeitgeber infolge von Fehler 1 nicht auf das Rundschreiben berufen konnte, kam er zu der Formulierung im Arbeitsvertrag zurück, wonach die Mitarbeiter in den Pausen und in Notfällen in Familienangelegenheiten ausnahmsweise private Kommunikation betreiben dürften. Solche Ausnahmen waren nach Ansicht des Arbeitgebers nur auf die Nutzung privater Endgeräte beschränkt.

Allerdings war die Formulierung im Arbeitsvertrag nicht eindeutig. Worauf sich das Verbot und die Ausnahmen bezogen, konnte unterschiedlich interpretiert werden. Damit konnte der Arbeitgeber auch mit diesem Argument keinen Nachweis erbringen, dass die Mitarbeiterin gegen Auflagen verstoßen hätte.

So machen Sie es besser: Differenzieren Sie bei den Regelungen, die Sie zu diesem Thema mit Ihren Auszubildenden treffen, ganz klar. Folgende Fragen sollten Sie immer unmissverständlich beantworten: Bezieht sich die Regelung auf Firmeneigentum, auf private Endgeräte oder auf beides. Auch wenn es bürokratisch erscheint: Es ist besser, hier Klartext zu sprechen und nicht an Text zu sparen, wenn es der Klarheit dient.

Fehler 3: Eine fristlose Kündigung war überhaupt nicht möglich

Zudem machte das Landesarbeitsgericht (LAG) Rheinland-Pfalz, das am Ende über die Kündigung zu entscheiden hatte, unmissverständlich deutlich, dass die Mitarbeiterin zunächst hätte abgemahnt werden müssen (Urteil vom 18.12.2024, Az. 3 SLAa183/24). Ohne eine vorherige Abmahnung war eine fristlose Kündigung

in diesem Fall nicht rechtmäßig, da der Kündigungsgrund nicht schwerwiegend genug war.

So machen Sie es besser: Prüfen Sie den Grund für eine fristlose Kündigung immer genau und intensiv. Stellen Sie sich dabei die Frage, ob Ihnen die Beschäftigung eines Auszubildenden nach dem entsprechenden Vorfall noch zugemutet werden kann. Bedenken Sie zudem, dass die gesetzlichen Hürden hierfür in der Ausbildung noch höher liegen als bei „normalen“ Angestellten.

Fehler 4: Es gab doch eine Abmahnung, die war aber nicht einschlägig

Die fehlende Abmahnung war in diesem Prozess also ein wichtiger Aspekt. Daher legte der Arbeitgeber offenbar mit dem Argument nach, dass die Mitarbeiterin bereits vorher eine Abmahnung erhalten hatte. Bei dieser ging es um sensible Daten eines Kunden, die angeblich durch die Kollegin an eine dritte Person weitergegeben wurden. Damit stellt sich die Frage nach der Einschlägigkeit.

In der Kündigung ging es um das Verbot, bestimmte, nicht klar definierte (s. o.) Geräte am Arbeitsplatz und während der Arbeitszeit zu nutzen. Die Abmahnung bezog sich hingegen auf einen Aspekt des Datenschutzes. Zwar können beide Themen durchaus miteinander zusammenhängen, aber es lässt sich in keiner Weise daraus ableiten, dass die Mitarbeiterin aufgrund der Abmahnung wegen einer Datenschutz-Angelegenheit nunmehr mit einer Kündigung rechnen musste, die sich auf die Privatsnutzung bezog. Das Kriterium der Einschlägigkeit ist damit nicht gegeben.

So machen Sie es besser: Achten Sie immer ganz genau darauf, dass sich Kündigungsschreiben und Abmahnungsschreiben auf ein und dieselbe Art des Vergehens beziehen. Darüber hinaus berufen Sie sich im Kündigungsschreiben ganz konkret auf eine bestimmte Abmahnung unter Angabe der Thematik und des Datums. So können Sie Einstimmigkeit beweisen und beugen Missverständnissen vor.

Fehler 5: Unkonkret war die Abmahnung auch noch

Darüber hinaus ging aus dem Abmahnungsschreiben lediglich hervor, dass die Mitarbeiterin sensible Daten eines Kunden per E-Mail an eine dritte Person weitergegeben hatte. Ein solches Abmahnungsschreiben ist generell ungeeignet, darauf später eine Kündigung fußen zu lassen. Eine Abmahnung muss viel konkreter formuliert sein, damit sie diese rechtliche Wirkung entfalten kann.

So machen Sie es besser: Wenn Sie einen Auszubildenden abmahnen, ist die Beschreibung der Fehlleistung oder des Vergehens der zentrale Aspekt. Insofern müssen Sie ihn ganz genau und konkret aufführen. Sie schreiben also, wann der Auszubildende wie und an welchem Ort den Grund für die Abmahnung geliefert hat. Dabei kann auch die Uhrzeit wichtig sein oder die Angabe, wer bei dem Vor-

fall anwesend war. Zudem sollte jedes Detail, das wichtig erscheint, erwähnt werden.

Im Blickpunkt: die Nutzung des Smartphones

Junge Menschen legen Wert darauf, ihr Smartphone immer nutzen zu können. Sie wiederum legen Wert auf eine konzentrierte und sichere Ausbildungsarbeit.

Daher ist es aus meiner Sicht wichtig, gerade im Hinblick auf die Handynutzung konkrete Regelungen zu treffen. Die folgende Übersicht gibt Ihnen zuverlässige Orientierung:

ÜBERSICHT: 3 REGELN ZUR NUTZUNG VON SMARTPHONES

Aspekt der Ausbildungszeit: Wenn Sie Ihren Azubis über die Nutzung ihrer Smartphones Vorgaben machen, beziehen Sie sich auf die Ausbildungszeit und nicht auf die Pausenzeiten. In den Pausen sollte die Nutzung möglich sein, wenn Kollegen dabei nicht bei der Arbeit gestört werden. Für die Ausbildungszeit geben Sie an, welche konkreten Ausnahmen bestehen.

Aspekt des Modus: Ganz gleich, wie streng Sie die Handhabung der Smartphones regeln, geben Sie auch an, ob zu bestimmten Zeiten das Handy ggf. ganz ausgeschaltet sein muss. Auch hier können Störungs- oder Sicherheitsaspekte eine Rolle spielen. Auch die Stummschaltung oder der Flugmodus kommen als Alternativen infrage.

Aspekt der Bildaufnahmen: Es ist außerordentlich wichtig, dass Sie hierzu klare Regelungen treffen. Sind Fotos und Videoaufnahmen im Ausbildungsunternehmen erlaubt? Auch wenn Sie bei der Handynutzung sonst großzügig sind, kann es aus Datenschutzgründen, aber auch zur Wahrung von Betriebsgeheimnissen sinnvoll sein, bei diesem Aspekt ein strenges Verbot auszusprechen. Diese Vorgehensweise empfehle ich, aber ggf. auch das Einrichten klar definierter Ausnahmen.

Und das mit dem Aufladen?

Dieser Aspekt ist in vielen Unternehmen leider nicht geregelt. Machen Sie es besser und erlauben Sie Ihren Auszubildenden ausdrücklich, ihr Smartphone und ggf. ihr Tablet mit betrieblichem Strom aufzuladen. Auch können Sie die Erlaubnis auf das Aufladen von E-Rollern ausweiten. Formulieren Sie aber auch, dass betriebliche Anliegen bei der Nutzung von Steckdosen und Ladestationen stets Vorrang haben. Auch hier gilt: Drücken Sie sich klar und unmissverständlich aus.

Fazit

Leider lässt sich mancher Ärger mit Auszubildenden nicht vermeiden. Für das Problem der privaten Nutzung von Kommunikationsgeräten und allem, was damit zusammenhängt, gilt dies nicht. Hier sind Probleme fast immer vermeidbar, wenn Sie eindeutige Regeln aufstellen und kundtun. Tun Sie das für Ihre Auszubildenden!

Problematisches Posting auf Facebook: Kündigung ist trotzdem im Regelfall nicht möglich

Wenn ein Mitarbeiter oder Auszubildender auf seinem privaten Facebook-Account oder in anderen sozialen Netzwerken eine grenzwertige Äußerung von sich gibt, sind Sie keineswegs immer arbeitsrechtlich geordert. Das hat das Landesarbeitsgericht (LAG) Düsseldorf erneut bestätigt (Urteil vom 08.10.2024, Az. 3 SLa 313/24).

Folgendes war vorgefallen: Ein Mitarbeiter hatte nach dem Überfall der Hamas auf Israel Postings auf Facebook getätigt, die seine Sympathie dafür zeigten. Auch fragte er, wann die nächste Demo gegen Juden in seiner Region sei. Hiervon erfuhr der Arbeitgeber, der im Facebook-Account auch genannt wurde. Wegen eines Verstoßes gegen die unternehmensinternen Ethikregeln kündigte er diesem Mitarbeiter. Der wehrte sich gerichtlich dagegen, indem er eine Kündigungsschutzklage erhob.

LAG wies Kündigung zurück

Das Landesarbeitsgericht gab zunächst einmal an, dass Äußerungen in der Freizeit nicht grundsätzlich gegen die Ethikregeln von Arbeitgebern verstoßen können. Das sei nur der Fall, wenn die Belange des Arbeitgebers konkret beeinträchtigt sind.

Wie sah es nun hier aus? Schließlich wurde der Arbeitgeber genannt. Genau das war auch der Grund, warum er tatsächlich eine Rufschädigung befürchten musste. Allerdings stufte das Gericht das Vergehen nicht als so schwerwiegend ein, sodass eine Abmahnung zunächst ausgereicht hätte.

ACHTUNG



Wäre die Äußerung auf Facebook noch extremer gewesen, wäre eine Kündigung in einem solchen Fall also tatsächlich möglich gewesen. Das setzt allerdings extreme, schwer beleidigende und menschenverachtende Äußerungen voraus. Beachten Sie als Ausbildungsverantwortlicher, dass die Hürden in der Ausbildung hierbei noch höher liegen als bei „normalen“ Mitarbeitern.

Grundsätzlich gilt somit:

- Sie berücksichtigen, ob die betrieblichen Belange durch die private Äußerung eines Auszubildenden tatsächlich beeinträchtigt wurden (in Form einer Rufschädigung).
- Sie stellen darüber hinaus fest, ob die Äußerungen als so schwerwiegend eingestuft werden können, dass Ihnen die Beschäftigung des Auszubildenden nicht mehr zugemutet werden kann.
- Sie wägen wie bei jeder Kündigung alle Interessen ab und beachten dabei auch die Auswirkungen einer Kündigung auf den Auszubildenden.

Alkohol am Arbeits- oder Ausbildungsplatz: 2,0 Promille und die Berufsgenossenschaft zahlt trotzdem?

Ich empfehle dringend, strenge Regeln zum Umgang mit alkoholischen Getränken im Ausbildungsbetrieb aufzustellen. Das gilt ohnehin für minderjährige Auszubildende, es sollte aber auch ältere Azubis betreffen. Gleichwohl ist das folgende Urteil von großer Wichtigkeit, da es immerhin einem unter Alkoholeinfluss stehenden Opfer Leistungen der Berufsgenossenschaft zuerkennt.

Die Folgen eines Arbeitsunfalls können schwerwiegend sein. So war es auch in einem Fall, den das Sozialgericht (SG) Landshut zu entscheiden hatte (Urteil vom 02.07.2025, Az. S 15 U 5011/24). Der Unfall ereignete sich in einem landschaftlichen Betrieb nach einer familiären Feierstunde. Während dieser floss offenbar jede Menge Alkohol.

Der Betriebsinhaber erinnerte sich erst anschließend daran, dass er noch Hühner zu versorgen hatte. Es kam zu einem Unfall auf der Kellertreppe, der eine Querschnittslähmung zur Folge hatte. Zu allem Unglück verweigerte die Berufsgenossenschaft ihre Zuständigkeit. Dagegen ging der Verunglückte vor, denn er war der Auffassung, dass der Unfall im Zusammenhang mit der betrieblichen Arbeit stand. Damit hatte er Erfolg.

Zeugen: Keine Ausfallerscheinungen

Da der Verunglückte nach Angabe von Zeugen trotz Alkoholkonsums keine Ausfallerscheinungen zeigte, konnte die Berufsgenossenschaft auch bei einem Promillewert von 2,0 nicht nachweisen, dass der Alkohol die Ursache für den Unfall gewesen ist. Daher musste sie am Ende doch zahlen.

Warum der Landwirt tatsächlich gestürzt ist, darüber kann sich natürlich jeder seine Gedanken machen – auch Ihre Auszubildenden. Es ist daher gut, diese folgenreiche und tragische Geschichte zu besprechen. So lernen Ihre Azubis etwas zum Thema Unfallversicherung und vielleicht auch zu den Gefahren des Alkoholkonsums.

Ihr Weg vom geschätzten Ausbilder zur charismatischen Führungspersönlichkeit

Es ist kein leichter Weg und auch kein schneller. Trotzdem haben viele Ausbilder das Potenzial, eine Persönlichkeit zu werden, die Charisma, Führungsqualitäten und Erfolg im Umgang mit Auszubildenden in sich vereint. Dazu ist es aber notwendig, an sich zu arbeiten, und zwar Schritt für Schritt.

Jeder Ausbilder, jeder Ausbildungsbeauftragte und jeder Ausbildungsverantwortliche kann an seinen Führungsqualitäten arbeiten. Und das sollte er auch tun. Ziel sollte es sein, andere Führungspersönlichkeiten nicht nur zu bewundern, sondern auf einen ähnlichen Erfolg hinzuarbeiten. Das gilt insbesondere für Sie als Verantwortliche in der beruflichen Ausbildung.

6 Stufen, die Sie weiterbringen

Sie sind Pädagoge, Führungskraft und fachlicher Ausbilder in einer Person. Ihnen wird die Entwicklung hin zu einer charismatischen Führungspersönlichkeit mit exzellentem Ruf besonders nutzen. Zwischen Ihnen und dem Erfolg liegen allerdings 6 Stufen.

Stufe 1: Sie nutzen Ihre Autorität als Ausbilder

Auf dieser niedrigsten Stufe nutzen Sie Formalien und Befugnisse, die Sie sich erarbeitet haben oder die Ihnen verliehen wurden. Beispielsweise haben Sie die Ausbildereignungsprüfung bestanden und dürfen jetzt mit Zustimmung der Kammer als Ausbilder tätig sein. Darüber hinaus hat sich Ihr Arbeitgeber entschieden, diese Kompetenzen zu nutzen und Sie als Ausbilder oder Ausbildungsbeauftragten einzusetzen.

Ihre Ausbilder-Autorität, die Sie von der Kammer und von Ihrem Arbeitgeber verliehen bekommen haben, um junge Menschen zu führen, ist zweifellos vorhanden. Das sagt jedoch noch nichts über Ihre Führungsqualitäten aus. Die meisten Auszubildenden werden Ihren Anweisungen zwar Folge leisten, weil sie das müssen, aber häufig machen sie nur das, was von ihnen verlangt wird – mehr nicht.

Tipp



Diese Stufe können Sie getrost als Einstieg ansehen. Zwar haben Sie mit einer bestandenen Prüfung und mit der Zuweisung einer Ausbildertätigkeit einen gewissen Erfolg errungen, wer sich allerdings auf diesem Erfolg ausruht, der wird an seiner Ausbildertätigkeit nicht viel Freude und schon gar keinen Erfolg darin haben. 5 weitere Stufen stehen Ihnen noch bevor. Nehmen Sie Stufe 2 möglichst schnell in Angriff.

Stufe 2: Sie führen mit der Akzeptanz und Zustimmung Ihrer Azubis

Sie brauchen die Akzeptanz und die innere Zustimmung Ihrer Azubis. Eine bestandene Ausbilderprüfung ist gut und schön,

aber was zählt, ist, sich als Ausbilder in der Praxis zu bewähren. Ihre Azubis müssen sich aus eigenem Antrieb dafür entscheiden, Ihnen zu folgen – weil sie Ihrer Kompetenz vertrauen. Sie müssen also ihre Erlaubnis erlangen, sie zu führen. Das bringt gegenseitiges Vertrauen mit sich. Dieses werden Sie brauchen, wenn Sie in kritischen Situationen Entscheidungen treffen müssen, von denen betroffene Azubis nicht vollständig überzeugt sind.

Beispiel:

Die Personal- oder Ausbildungsleitung hat entschieden, einen Ausbilder, der bei Auszubildenden sehr beliebt ist, in eine andere Abteilung zu versetzen. Das hat möglicherweise disziplinarische Gründe, die die Auszubildenden nicht erfahren. Daher können sie die Entscheidung, die Sie als Ausbildungsbeauftragter oder -verantwortlicher kommunizieren, nicht nachvollziehen. Wenn Sie Stufe 2 erreicht und mit der Zustimmung Ihrer Azubis Führung übernommen haben, wird das Vertrauen, das Ihre Azubis in Sie haben, dazu führen, dass sie zumindest versuchen, Verständnis für die Entscheidung aufzubringen. Wenn Sie auf Stufe 1 stehen geblieben sind, werden Sie Probleme bekommen und haben möglicherweise Proteste zu erwarten.

Tipp



Um Stufe 2 zu erreichen, kommt es insbesondere darauf an, dass Sie lernen, Ihre Auszubildenden zu mögen. Das gilt auch für solche, die schon mal quertreiben, freche Antworten geben und ihr Potenzial nicht nutzen. Seien Sie stets emphatisch, ein guter Zuhörer und versuchen Sie, die Sichtweise der jungen Menschen zu verstehen und Ihr wachsendes Verständnis im Gespräch zu erweitern. Hierfür werden Sie Zeit brauchen, die Sie unbedingt investieren sollten.

Stufe 3: Sie haben Erfolg – und zwar gemeinsam

Sie stehen Ihren Auszubildenden zur Seite. Gemeinsam haben Sie Ziele, die Sie mit vereinten Kräften gemeinsam erreichen wollen. Natürlich ist es insbesondere der Auszubildende, der gute Noten in der Berufsschule erbringt, der im Ausbildungsbetrieb anerkannt und beliebt ist und der auch bei den regelmäßigen Beurteilungen gute Ergebnisse erzielt, auf den Sie besonders setzen. Das ist vollkommen verständlich und nachvollziehbar. Aber gerade wenn die Beurteilungen oder die Schulnoten nicht immer gut ausfallen, ist

das Ihre Chance als Ausbilder, die nächste Führungsstufe zu erreichen: Sie können durch Maßnahmen darauf hinwirken, dass sich Leistungen verbessern. Sie wissen auch, wie das funktioniert. Be- trifft das die Berufsschule, können Sie mit den entsprechenden Lehrern Kontakt aufnehmen und die Angelegenheit gemeinsam analysieren. Sie können darüber hinaus auch mit den Mitarbeitern der einzelnen Ausbildungsabteilungen sprechen, um zu erfahren, welches Potenzial sie in dem Auszubildenden sehen.

Aus Ihrem zusätzlichen Erkenntnisgewinn ziehen Sie Folgerungen: Der Azubi braucht einen verlässlichen Ansprechpartner, er braucht zusätzlichen Unterricht oder er braucht bestimmte Impulse von einem Lehrer in der Berufsschule. Und natürlich muss er selbst mitspielen, leistungsbereit sein und den Ehrgeiz haben, seine Ergebnisse zu verbessern.

Tipp



Zeigen Sie dem Azubi, dass Sie und er ein Team sind, in dem die Aufgaben klar verteilt werden. Wenn es Ihnen gelingt, dadurch ein Problem zu lösen, nachweislich Leistungen zu verbessern oder einfach den Wohlfühlfaktor dieses Auszubildenden im Ausbildungsunternehmen zu erhöhen, haben Sie einen gemeinsamen Erfolg. Sie sind auf Stufe 3 angekommen und Sie spüren: „Erfolg macht sexy.“

Stufe 4: Sie fördern Ihre Auszubildenden individuell

Viele Auszubildende wollen etwas erreichen. Möglicherweise bekommen sie mit, dass das in Ihrem Unternehmen möglich ist. Sie bekommen aber auch mit, dass es Azubis auf dem Weg nach oben besonders schwer haben. Eine Ausbildung ist in den Augen vieler Verantwortlicher einem Studium oder einer jahrelangen Berufserfahrung nicht gleichgestellt. Gerade für Auszubildende mit Abitur ist das ein Dilemma: Soll ich nach der Ausbildung noch einmal studieren oder mich intensiv weiterbilden? Oder belasse ich es bei meiner möglicherweise gut oder sehr gut bestandenem Abschlussprüfung?

Aus diesem Dilemma sollten Sie Ihren Azubis heraushelfen. Sie zeigen jedem einzelnen Auszubildenden, der etwas erreichen will, wie das bewerkstelligt werden kann: Welche Optionen stehen ihm nach der Ausbildung offen? Welche Arten der Fortbildung werden vom Ausbildungsbetrieb während und nach der Ausbildung gefördert? Sind neben fachlichen Qualifikationen zeitnah auch Führungskompetenzen vermittelbar?

Tipp



Wenn es Ihnen in der Vergangenheit gelungen ist, aus dem Kreis Ihrer Auszubildenden angesehene Fach- und Führungskräfte zu rekrutieren, dann spüren Ihre aktuellen Azubis, dass einiges möglich ist. Weisen Sie daher immer wieder auf positive Beispiele hin und beraten Sie Ihre Azu-

bis in Karrierefragen, soweit das Ihre Kompetenz und die Strukturen im Unternehmen zulassen. Wenn Auszubildende spüren, dass sie durch die Förderung des Ausbildungsunternehmens etwas erreichen können, mit dem sie vor der Ausbildung nicht gerechnet haben, dann erzeugt das einen gehörigen Motivationsschub.

Stufe 5: Sie bleiben auch in kritischen Situationen Mensch

Persönlichkeit zeigen Sie als Ausbilder, Vorgesetzter, Pädagoge und Berater vor allem dann, wenn Sie immer Mensch bleiben. Sie sind für Ihre Azubis der erste Ansprechpartner, wenn es Probleme in der Ausbildung gibt, wenn im Unternehmen etwas schief läuft oder wenn es beim Azubi privat drunter und drüber geht. Ganz gleich, was er Ihnen anvertraut, es wird immer Einfluss auf die Ausbildung haben und Sie als Ausbilder herausfordern.

Im Fall von Problemen, welcher Art auch immer, ist es wichtig, nicht auf unternehmerische, produktive oder betriebswirtschaftliche Faktoren zu setzen, wenn Sie reagieren. Sie sollten das Problem, das der Azubi Ihnen schildert, aus dem Blickwinkel eines Menschen sehen. Auch in einer Konfliktsituation, in der Menschlichkeit und kurzfristiger betrieblicher Erfolg in Konkurrenz zueinander stehen, sollten Sie immer menschlich reagieren.

Tipp



Fragen Sie sich immer wieder, ob Ihre Entscheidungen die Interessen Ihrer Auszubildenden ausreichend berücksichtigen. Ist das nicht der Fall, ist die Stufe 5, die den Menschen in den Mittelpunkt stellt, nur schwer zu erreichen.

Stufe 6: Sie überzeugen durch Ihre Persönlichkeit

Stufe 6 erreichen Sie automatisch, wenn Sie Stufe 4 und 5 erfolgreich hinter sich gebracht haben: Sie haben sich zu einer Führungspersönlichkeit entwickelt, die gleichzeitig menschlich, karriereorientiert und vor allem fachlich kompetent in Ausbildungsfragen agiert. Sie genießen einen exzellenten Ruf, vor allem bei Ihren Auszubildenden. Selbst wenn sich Ihre Wege irgendwann trennen, werden sich Ihre Azubis noch lange an Sie erinnern und anderen von Ihnen erzählen.

Fazit:

Nicht nur Ihre Azubis wachsen mit ihrer Aufgabe. Auch für Sie als Ausbilder und als Führungspersönlichkeit gilt: Sie haben das Potenzial, Ihre Azubis immer besser zu führen. Legen Sie an Ihre Ausbildertätigkeit hohe Maßstäbe an und überprüfen Sie die oben skizzierten Stufen regelmäßig und selbstkritisch. Das steigert nicht nur Ihr Ansehen bei Ihren Azubis, sondern auch Ihr persönliches Selbstwertgefühl, weil Sie merken, dass Sie Ihre Sache gut machen.

Wie Sie in Team-Besprechungen mit Ihren Auszubildenden stets die richtigen Worte finden

Wenn Sie Besprechungen mit Ihren Auszubildenden abhalten, kommt es bei der Wortwahl auf Kleinigkeiten an. Man kann ein Meeting inhaltlich positiv gestalten, kann dann durch eine ungeschickte Wortwahl aber auch Frust erzeugen. Wie Sie es schaffen, dass Ihre Azubis nach der Besprechung guter Dinge und vor allem motiviert sind, erfahren Sie hier.

Zunächst einmal sollten Sie Ihre eigene Wortwahl kritisch prüfen: Wie sprechen Sie Ihre Azubis an? Erzeugen Sie unnötigen Druck? Relativieren Sie durch Ihre Wortwahl möglicherweise hinterher das, was Sie von Auszubildenden verlangen? Überprüfen Sie das anhand der folgenden 5 Regeln und versuchen Sie, diese Regeln beim nächsten Meeting ganz bewusst anzuwenden.

Regel 1: Der Konjunktiv ist oft ungünstig

Der Konjunktiv gibt Auskunft darüber, wie es sein könnte. Der Indikativ dagegen beschreibt Fakten. Im Konjunktiv: „*Man könnte den Eindruck gewinnen, dass Ihre Prüfungsvorbereitung bislang unzureichend ist.*“ In diesem Fall spricht ein Ausbilder mit einem Auszubildenden über den Stand der Dinge vor der Abschlussprüfung. Er beschreibt zwar die Fakten, nennt aber das Defizit nur bedingt beim Namen, indem er sich hinter dem Konjunktiv („*könnte*“) versteckt. Die Antwort des Azubis könnte lauten: „*Man könnte, aber man kann sich auch irren.*“ Und jetzt?

Besser wäre es, klipp und klar – und im Indikativ – zu sagen: „*Ich habe den Eindruck, dass es bei Ihnen so kurz vor der Prüfung noch zu große Lücken gibt.*“ Das ist eine starke und zugleich ehrliche Formulierung. Sie bringt den Azubi dazu, sich zu positionieren und im besten Fall das eigene Lernverhalten zu überprüfen.

Regel 2: Sie sind „man“

Bei der Formulierung im Beispiel oben hat der Ausbilder einen weiteren Fehler gemacht. Er hat den Satz mit dem Wort „man“ begonnen. Man-Formulierungen sind sehr unpersönlich und unspezifisch. Denn wer ist „man“? Warum sollte man nicht ganz klar formulieren, wer diesen Eindruck hat: nämlich Sie?

Beginnen Sie Ihre Sätze daher auf keinen Fall mit dem Wörtchen „man“, sondern vielmehr mit Formulierungen wie diesen:

- „Aus meiner Sicht ...“
- „Ich habe den Eindruck ...“
- „Meine Meinung ist ...“
- „Das habe ich anders in Erinnerung, denn ...“

Regel 3: „Aber“ und „jedoch“ relativieren

Wenn Sie die beiden ersten Regeln beachten, sind Sie schon auf einem guten Weg. Manch ein Mitarbeiter oder Ausbilder macht aber vieles wieder zunichte, indem er das Gesagte relativiert. Das geschieht viel zu oft mit den Wörtern „aber“, „dennoch“, „trotzdem“ und „jedoch“. Häufig leiten Ausbilder und Vorgesetzte mit diesen Worten einen Nebensatz ein, durch den der Hauptsatz an Bedeutung verliert.

Beispiel

„*Sie haben diese Aufgabe gut erledigt, aber ...*“ Diese Formulierung eines Ausbilders weist das erwähnte Problem explizit auf. Besser ist es, zu sagen: „*Sie haben die Aufgabe wirklich gut erledigt. Da gibt es nichts zu meckern. Wenn Sie Ihrer Leistung beim nächsten Mal noch die Krone aufsetzen wollen, dann ...*“ So formulieren Sie positiv, und das Lob, nicht das „aber“, bleibt beim Auszubildenden hängen.

Regel 4: Niemand „muss“

Natürlich sind Ihre Auszubildenden verpflichtet, bestimmte Dinge zu tun. Selbst wenn es eindeutig ist, dass der Azubi deshalb auf eine bestimmte Art und Weise handeln muss, sollten Sie die Worte „muss“ und „müssen“ vermeiden.

Beispiel

Eine Formulierung wie „*Sie müssen noch Ihren schriftlichen Ausbildungsnachweis für die letzten 4 Wochen führen*“ löst tendenziell Widerstand aus. Besser ist es, zu formulieren: „*Ich bitte Sie dringend, die Lücken im schriftlichen Ausbildungsnachweis zu füllen.*“

Regel 5: Wenn „nein“, dann mit Begründung

Auch wenn Ihre Auszubildenden manchmal unrealistische Wünsche haben, etwa was die Arbeitszeitgestaltung angeht: Sie können und dürfen Wünsche, die dem Ausbildungsziel entgegenstehen, nicht erfüllen. Trotzdem sollten Sie möglichst selten einen Wunsch absolut abschmettern. „*Nein, das geht nicht*“, ist eine Formulierung, die keine Begründung liefert und auch keine Perspektive aufzeigt. Sagen Sie besser, warum der Wunsch nicht erfüllbar ist. Eine gute Begründung, die sich an den Ausbildungszielen und am Ausbildungsrahmenplan orientiert, verstehen Auszubildende praktisch immer. Darüber hinaus sollten Sie bei der Ablehnung eines Wunsches immer eine Perspektive aufzeigen. Sagen Sie also nicht, was nicht geht, sondern vor allem, was stattdessen möglich ist.

Fazit:

Ihre Besprechungen mit Auszubildenden können Sie mit einfachen Kniffen optimieren. Das wertet Ihre Kommunikation enorm auf.

Lernförderung bei Dyskalkulie und Legasthenie: Nutzen Sie diese 6 Tipps

Manche Auszubildende stellen Sie vor Herausforderungen. Das gilt auch, wenn bei einem Azubi eine Lese- und Rechtschreibschwäche (Legasthenie) oder eine Rechenschwäche (Dyskalkulie) vorliegt. Probleme, die mit solchen Benachteiligungen verbunden sind, sind allerdings in den meisten Fällen lösbar. Lesen Sie, was Sie konkret tun können, um mit der Situation erfolgversprechend umzugehen.

Wichtig ist, dass Sie als Ausbildungsverantwortlicher und alle an der Ausbildung Beteiligten über solche Schwächen einzelner Auszubildender Bescheid wissen. Nur dann haben Sie das Bewusstsein für die entsprechende Beeinträchtigung und werden die folgenden 6 Tipps umsetzen können.

Tipps 1: Kalkulieren Sie Einschränkungen bereits im Auswahlverfahren mit ein

Seit Jahren beobachten wir, dass die Zahl der Bewerbungen zurückgeht, vor allem solcher, die hoffnungsfroh stimmen. Diese Marktsituation hat natürlich Konsequenzen. Bei der Auswahl Ihrer Kandidaten müssen Sie Kompromisse eingehen, auch was Dyskalkulie und Legasthenie angeht.

Berücksichtigen Sie das bereits im Auswahlverfahren. Wenn Sie die Bewerber einen Eignungstest durchlaufen lassen, sollten Sie etwaige Rechtschreibfehler oder eine Schwäche im Umgang mit Zahlen auch unter Berücksichtigung einer möglichen Legasthenie oder einer Dyskalkulie beurteilen. Schauen Sie hierzu in die Schulzeugnisse Ihrer Bewerber. Dort gibt es normalerweise entsprechende Vermerke.

Tipps 2: Wählen Sie die Ausbildungsabteilungen sehr bewusst

Wo soll der Azubi in der Ausbildung arbeiten? Es gibt Ausbildungsbereiche mit Anforderungen, die Auszubildenden mit Rechen- oder Rechtschreibschwäche entgegenkommen, andere wiederum tun dies nicht. Bei einem Azubi mit einer Dyskalkulie können Sie bestimmte Lerninhalte zwar nicht gänzlich streichen, Sie können aber das Niveau der Aufgaben anpassen und sich Extrazeit für zu vermittelnde Inhalte nehmen.

Auch bei einer Legasthenie gibt es immer Möglichkeiten, die Ausbildungssituation zu optimieren. Schriftlicher Kundenkontakt liegt einem solchen Auszubildenden naturgemäß weniger. Ist dieser Kontakt nicht vermeidbar, müssen entsprechende Briefe oder E-Mails ggf. zusätzlich kontrolliert werden. Zudem könnten dem Azubi Textbausteine helfen. Bei sehr gut bekannten internen und externen Kontakten kann eine Rechtschreibschwäche – mit Einverständnis des Auszubildenden – dem Empfänger der Nachricht kommuniziert werden. Hier müssen die Vor- und Nachteile allerdings genau abgewogen werden.

Tipps 3: Nutzen Sie Beurteilungsgespräche positiv

Bei der Gesprächsführung mit benachteiligten Azubis ist es ganz besonders wichtig, die positiven Seiten der Ausbildung und die

Stärken des Auszubildenden hervorzuheben. Das stärkt das Selbstbewusstsein. Schließlich müssen Sie davon ausgehen, dass der Azubi sich seines Nachteils gegenüber anderen Auszubildenden durchaus bewusst ist und möglicherweise darunter leidet.

Tipps 4: Kümmern Sie sich um Förderung

Sorgen Sie dafür, dass solche Auszubildenden besondere Fördermaßnahmen erhalten. Fragen Sie hierzu bei Ihrer Kammer und insbesondere auch bei der für Sie zuständigen Agentur für Arbeit nach. Schließlich gibt es oft spezielle Angebote, mit denen die Folgen von Legasthenie und Dyskalkulie abgemildert werden können.

Tipps 5: Seien Sie sensibel bei Arbeitsaufträgen und Hilfsmitteln

Wenn Sie einem Auszubildenden mit einer entsprechenden Schwäche eine Aufgabe übertragen, haben Sie seine Lernbeeinträchtigung stets im Hinterkopf. Gestatten Sie einem Azubi mit einer Rechenschwäche also eher als anderen Azubis die Nutzung eines Taschenrechners bzw. seines Smartphones. Und für von Legasthenie betroffene Auszubildende gilt: Sie sollten immer die Möglichkeit haben, auf Autokorrektursysteme zurückzugreifen.

Tipps 6: Ermutigen Sie den Azubi dazu, einen Antrag auf Nachteilsausgleich zu stellen

Wenn eine Prüfung ansteht, ist der Antrag auf Nachteilsausgleich von besonderer Wichtigkeit. Einen solchen Antrag stellt der Azubi spätestens mit der Prüfungsanmeldung bei der Kammer. Eine entsprechende Vorlage findet er im Regelfall auf deren Internetseite.

Abhängig vom Grad der Beeinträchtigung besteht die Möglichkeit, für die Prüfung zu erreichen, dass

- die Prüfungsdauer verlängert wird,
- technische Hilfsmittel zugelassen werden oder
- personelle Unterstützung ermöglicht wird.

Über den Antrag entscheidet die Kammer. Dabei wird jeder Antrag auf Nachteilsausgleich einzeln geprüft.

Fazit:

Eine Lese- und Rechtschreibschwäche bzw. eine Rechenschwäche sind in der Regel kein Grund, auf eine Ausbildung zu verzichten. Im Gegenteil: Richtig eingesetzte Mitarbeiter können später durchaus beruflichen Erfolg haben.

„Kostspielige Ausbildung – und dann sagt der Azubi Tschüss: Was nun?“

FRAGE



Wir sind ein mittelständisches Industrieunternehmen in der Technologiebranche und investieren sehr viel Geld in unsere Auszubildenden. Das gilt auch für unsere angehenden Elektroniker. Wir setzen natürlich darauf, dass wir von den Investitionen, die wir in die Ausbildung tätigen, profitieren können, wenn die Fachkraft ausgebildet ist und hoffentlich jahrelang bei uns bleibt. Das ist unser Prinzip und das motiviert uns.

Leider ist es in den letzten Jahren auch vorgekommen, dass uns Auszubildende verlassen haben. Das ist ärgerlich, bleibt aber nicht aus. Was uns aktuell allerdings passiert ist, ist mehr als ärgerlich. Ein Konkurrenzunternehmen, das erheblich weniger ausbildet, hat einen unserer Azubis, der im Sommer die Ausbildung beendet hat, abgeworben. Er gehört zu den besten Kräften. Wir fragen uns nun, wie wir so etwas künftig verhindern können.

UNSERE ANTWORT



Aus rechtlicher Sicht haben Sie leider keine Chance, adäquat zu reagieren. Wenn Sie mit einem Azubi einen Ausbildungsvertrag abschließen, können Sie mit ihm nicht vereinbaren, dass er nach der Ausbildung eine Mindestzeit bei Ihnen arbeiten muss bzw. selbst nicht kündigen darf. Das würde dem Berufsbildungsgesetz widersprechen.

Anders wird das häufig im Rahmen eines dualen Studiums geregelt. Dort ist die Gesetzesgrundlage teilweise eine andere und eine solche Verpflichtung kann rechtens sein. Da das in der Berufsausbildung nicht geht, bleibt Ihnen nur der Weg, gute Rahmenbe-

dingungen anzubieten und die jungen Kräfte davon zu überzeugen, dass Ihr Unternehmen ihnen vieles zu bieten hat.

Frühzeitig Perspektiven bieten

Als Ausbildungsbetrieb haben Sie grundsätzlich gute Chancen, einen Azubi nach der Ausbildung als Mitarbeiter zu gewinnen, wenn er vom Betrieb ein positives Bild gewinnen konnte. Das betrifft insbesondere die Arbeitsbedingungen: Sie sollten vor allem durch großzügige Regelungen (Stichwort: Work-Life-Balance) und durch ein gutes Betriebsklima geprägt sein.

Außerdem ist es sehr wichtig, dass ein ehemaliger Auszubildender sieht: Er hat im Unternehmen eine Perspektive – und nicht die schlechteste. Grundsätzlich sollten Sie von Beginn an kommunizieren, wo Sie einen Auszubildenden möglicherweise später einmal sehen. Glaubwürdig sind Sie vor allem dann, wenn ehemalige Auszubildende es bis in höhere Positionen geschafft haben und den aktuellen Azubis ein Vorbild sein können.

Homeoffice: Seien Sie großzügiger als die Konkurrenz

Und noch ein Argument zum Schluss: Wenn es irgendwie geht, seien Sie flexibel beim Arbeiten im Homeoffice. Dieser Aspekt gewinnt gerade in Zeiten an Bedeutung, in denen die Großzügigkeit der Arbeitgeber zurückgeht.

Ein finanziell sehr interessantes Angebot eines konkurrierenden Unternehmens kann substanziell und subjektiv als schlechter wahrgenommen werden, wenn es dem Bewerber keine flexible Arbeitszeitgestaltung anbietet, sowohl örtlich wie zeitlich. Wenn Sie finanziell nicht mithalten können, dann seien Sie auf diesem Gebiet einfach attraktiver.

„Darf die Probezeit nach Übernahme eines Auszubildenden entfallen?“

FRAGE



Müssen wir mit ehemaligen Auszubildenden nach der Übernahme eine neue Probezeit vereinbaren? Wir haben dazu Unterschiedliches gehört und sind nun unsicher.

UNSERE ANTWORT



Sie dürfen eine Probezeit vereinbaren, Sie müssen es aber nicht. In Beschäftigungsverhältnissen bleibt Ihnen das selbst überlassen.

In der Berufsausbildung selbst hingegen muss laut § 20 Berufsbildungsgesetz eine Probezeit vereinbart werden. So haben beide Seiten die Chance, sich kennenzulernen.

Fragen an die Redaktion



Sie haben noch Fragen?
Schreiben Sie mir:

berufsausbildermagazin@vnr.de

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:

Confirmation Bias

Wie Sie als Ausbilder den Bestätigungsfehler
künftig vermeiden

Vorstellungsgespräche 2025/26

Warum Sie genau diese Fragen stellen sollten,
andere aber auf keinen Fall



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

