

DGFP-STUDIE **ZUKUNFT DER BERUFSAUSBILDUNG**

Autorin

Kristin Beyer

DGFP-STUDIE **ZUKUNFT DER BERUFSAUSBILDUNG**

INHALT

05 Vorwort

06 Ergebnisse auf den Punkt gebracht

07 Mismatch-Situation im Überblick

08 Auszubildendenstruktur

11 Mittel und Maßnahmen der Auszubildendenrekrutierung

12 Potenzialanalyse

13 Einstiegsqualifizierung

15 Ausbildungsbefähigung von Auszubildenden

17 Zusammenfassung

18 Abbildungsverzeichnis

18 Literaturverzeichnis

VORWORT

Trotz weitgehend guter konjunktureller Lage stellt sich der Ausbildungsmarkt in Deutschland weiterhin problematisch dar. Bis Oktober 2014 konnten Unternehmen 37.100 Ausbildungsstellen nicht besetzen, gleichzeitig gingen 20.900 Bewerber¹ bei der Suche nach einem Ausbildungsplatz leer aus.² Oftmals landen sie im sogenannten Übergangssystem.

Die DGFP hat gemeinsam mit der HR Alliance eine Initiative ins Leben gerufen, die strukturelle Hebel zur Verbesserung dieses Mismatch auf dem Ausbildungsmarkt und zur Arbeitsmarktbefähigung von Jugendlichen vorschlägt. Hierbei geht es darum, die Ausbildungsfähigkeit und -motivation aller Jugendlichen in der Schule grundlegend zu verbessern aber auch Unternehmen für brachliegende Potenziale zu sensibilisieren³.

Zur weiteren Durchdringung des Themenkomplexes und um den wertvollen Erfahrungsschatz unserer Mitgliedsunternehmen einzubeziehen, haben wir im September 2014 eine Online-Erhebung zum Thema Zukunft der Ausbildung durchgeführt. Insbesondere interessierte uns, mit welchen Hindernissen Unternehmen auf dem Ausbildungsmarkt zu kämpfen haben, welche Strategien und Instrumente hierbei zum Einsatz kommen und welche Erwartungen Unternehmen für die Zukunft haben. Das vorliegende Praxispapier liefert Ihnen einen kompakten Überblick über die Zahlen, Daten, Fakten und Ergebnisse unserer Studie. An dieser Stelle bedanken wir uns bei allen Personalmanagern, die an unserer Befragung teilgenommen und unsere Fragen ausführlich beantwortet haben.

Wir wünschen allen Lesern eine informative Lektüre.



Katharina Heuer
Vorsitzende der
Geschäftsführung



Dr. Sascha Armutat
Leiter Strategie,
Forschung und Politik

¹ Die DGFP legt Wert auf eine Sprache, die Frauen und Männer gleichermaßen berücksichtigt. Wenn in diesem Praxispapier von Mitarbeitern, Managern oder anderen Personen gesprochen wird, sind immer gleichermaßen Frauen und Männer gemeint. Der Verzicht auf geschlechtsspezifische Differenzierung soll allein die Lesbarkeit verbessern.

² Monatsbericht der Bundesagentur für Arbeit, Oktober 2014

³ Unter <http://zdb.dgfp.de/> finden Sie das Fünf-Punkte Aktionsprogramm der Personalorganisationen zur Dualen Berufsausbildung.

ERGEBNISSE AUF DEN PUNKT GEBRACHT

KNAPP

90

Prozent

der befragten Unternehmen erwarten zunehmende Schwierigkeiten bei der Besetzung der freien Ausbildungsplätze in den nächsten drei Jahren.

Über die Hälfte der 143 befragten Unternehmen hat Schwierigkeiten, die freien Ausbildungsstellen zu besetzen. Fast 90 % rechnen zudem mit einer weiteren Verschärfung der Situation in den nächsten drei Jahren. Obgleich alternativen Bewerbergruppen ein hohes Leistungspotenzial zugeschrieben wird, finden sie sich bislang nur vereinzelt in der Ausbildungspraxis der befragten Unternehmen wieder. Hier gilt es für die Unternehmen, gerade auch angesichts der erwarteten Verschärfung auf dem Ausbildungsmarkt, ungenutzte Potenziale zu heben.

Dabei nutzen nur 4,5% der befragten Unternehmen keine speziellen Maßnahmen, um auf sich aufmerksam zu machen und geeignete Bewerber zu finden. Zu den populärsten Maßnahmen zählen Kooperationen mit allgemeinbildenden Schulen gefolgt von der systematischen Erschließung weiterer Bewerbergruppen. Aber auch der Einsatz von Potenzial- und Leistungsanalysen wird von vielen Unternehmen genutzt, um vakante Ausbildungsstellen zu besetzen.



Schulnoten rücken bei der Auswahl von Auszubildenden immer mehr in den Hintergrund.

46

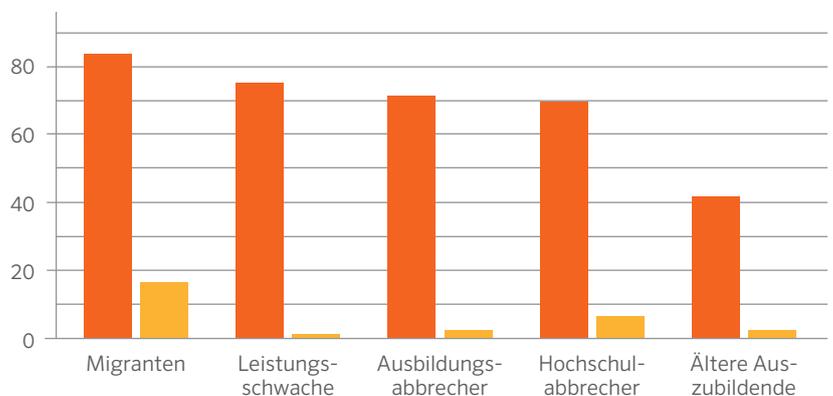
Prozent

der Unternehmen setzen bereits Potenzial- und Leistungsanalysen ein.

Sie finden aktuell bereits in fast der Hälfte aller Unternehmen Anwendung bei der Auswahl der Auszubildenden und verdeutlichen einen Trend weg von klassischer Schulnotenfixierung. Die Möglichkeiten, die sich durch Potenzial- und Leistungsanalysen auch während der Ausbildung für die Leistungskontrolle und gezielte Förderung der Auszubildenden ergeben, werden jedoch kaum genutzt (9%). Gerade für die ganzheitliche Integration auch Schul- und Leistungsschwächerer, mit entsprechendem individuellen Förderbedarf, sind Potenzial- und Leistungsanalysen ein effizientes Tool.

Alternative Bewerbergruppen - Potenzialeinschätzung und Realität

In Prozent



orange In welchen Bewerbergruppen sehen Unternehmen Potenzial?

gelb Welche Bewerbergruppen finden sich in den Unternehmen tatsächlich wieder?

Abb. 1: Potenzial alternativer Bewerbergruppen

NUR

9

Prozent

wenden sie im Verlauf der Ausbildung an.

MISMATCH-SITUATION IM ÜBERBLICK

Mismatch beschreibt eine Situation auf dem Ausbildungsmarkt, in dem potenzielle Auszubildende und Ausbildungsunternehmen aus unterschiedlichen Gründen nicht zusammen finden. So bleiben sowohl Bewerber ohne Ausbildungsstelle als auch Unternehmen ohne Auszubildende.

Von den befragten Unternehmen konstatieren aktuell 52% Schwierigkeiten bei der Besetzung ihrer freien Ausbildungsstellen. Die Einschätzung darüber, wie sich die Situation in den nächsten drei Jahren entwickeln wird, fällt wesentlich düsterer aus. Hier rechnen 89% damit, dass es schwieriger bis deutlich schwieriger wird, passende Auszubildende für das eigene Unternehmen zu gewinnen.

Mismatch zwischen Ausbildungsbewerbern und Unternehmen

Anzahl der Unternehmen, die Probleme haben, geeignete Auszubildende zu rekrutieren.

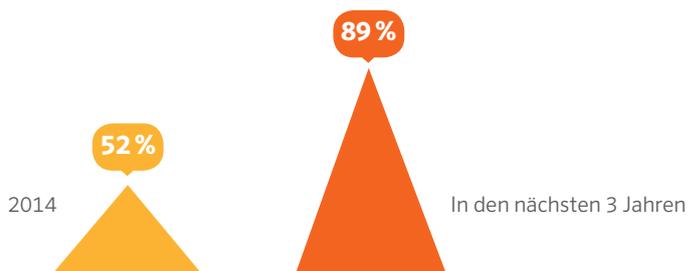


Abb. 2: Mismatch auf dem Ausbildungsmarkt

Geeignete Auszubildende zu rekrutieren, war/wird ...

In Prozent

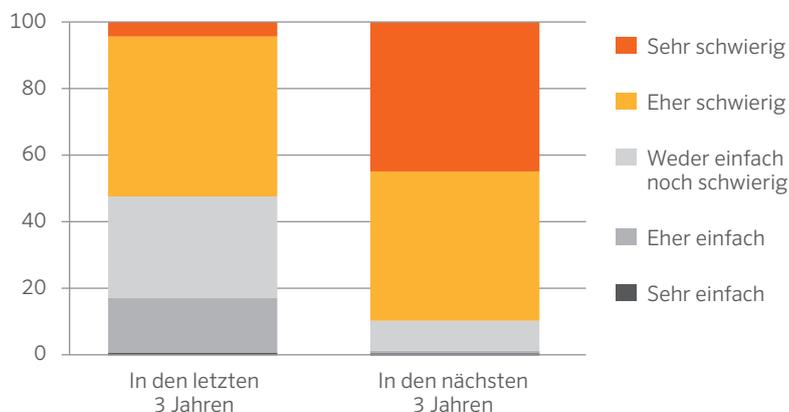


Abb. 3: Schwierigkeit bei der Rekrutierung Auszubildender

52
Prozent

haben schon heute Schwierigkeiten bei der Besetzung ihrer freien Ausbildungsstellen.

KNAPP

80

Prozent

halten ihre angebotenen Ausbildungsberufe für interessant.

Doch welche Ursachen sehen Ausbildungsbetriebe für diese Entwicklung? Strukturelle Gründe des Ausbildungsbetriebs oder inhaltliche Komponenten der Ausbildung werden von den Verantwortlichen als zweitrangig betrachtet. Primär bemängeln die befragten Unternehmen Defizite der Ausbildungsbewerber⁴, die häufig sowohl als zu immobil als auch zu unqualifiziert eingestuft werden. Gerade letztgenannter Aspekt dominiert die Rangliste der Gründe und verdeutlicht die akute Notwendigkeit, dass Unternehmen lernen, auch diese Bewerber zu für betriebliche Tätigkeiten zu befähigen und zu integrieren.

Herausforderungen in der Rekrutierung von Auszubildenden

In Prozent; Mehrfachnennung möglich

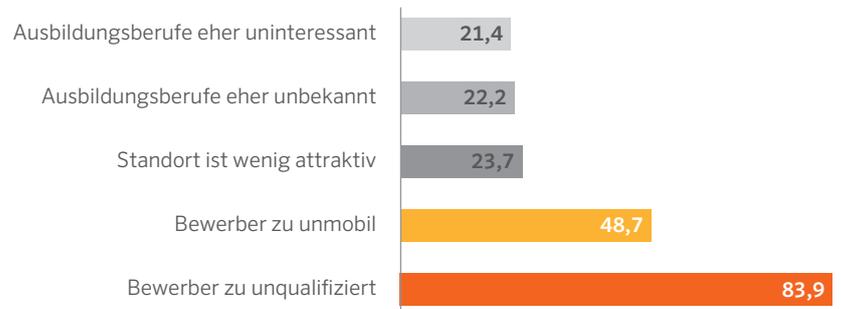


Abb. 4: Herausforderungen in der Rekrutierung

AUSZUBILDENDENSTRUKTUR

Unternehmen, die sich bereits jetzt mit rückläufigen Bewerberzahlen konfrontiert sehen, oder diese Entwicklung zukünftig erwarten, sind gefordert, den Kreis der potenziellen Auszubildenden zu erweitern, indem sie alternative Bewerbergruppen integrieren. Wie Abb.5 zeigt, ist die Diskrepanz zwischen dem Potenzial, das alternativen Bewerbern zugeschrieben wird und der tatsächlichen Anzahl alternativer Bewerbergruppen in den Unternehmen erstaunlich.

Dies können mehrere Faktoren erklären. Zum einen ist anzunehmen, dass die Beurteilung des Potenzials alternativer Bewerbergruppen durch soziale Erwünschtheit positiv verzerrt wurde. Zum anderen ist es möglich, dass die befragten Unternehmen das Potenzial dieser Bewerbergruppen tatsächlich für hoch erachten, sich bislang aber noch nicht veranlasst sehen, diese in die betriebliche Ausbildung zu integrieren. Alternativ ist anzudenken, dass Unternehmen in einer generalistischen Betrachtungsweise zu einer grundsätzlich positiven Beurteilung alternativer Bewerbergruppen gelangen, sie diese jedoch mit Blick auf das eigene Unternehmen und spezifische Begebenheiten nicht für geeignet erachten.

⁴ Vgl. DIHK (2013).

Potenzialzuschreibung und Präsenz alternativer Bewerbergruppen in der Ausbildung

In Prozent

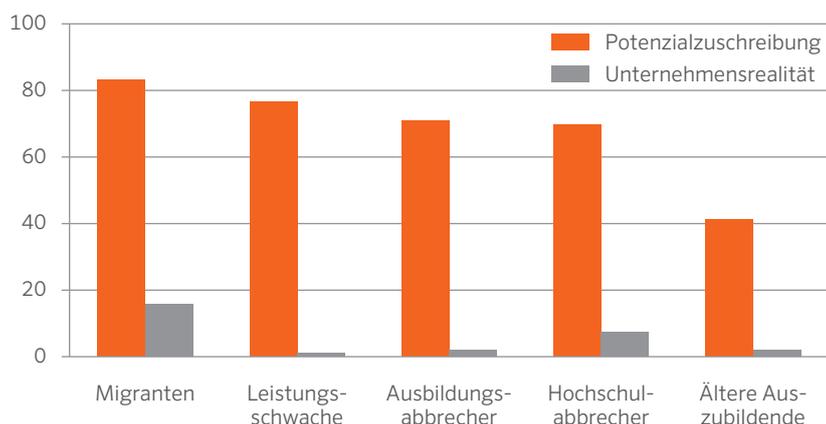


Abb. 5: Relevanz und Einsatz alternativer Bewerbergruppen

Betrachtet man die tatsächliche Bildungsstruktur der Auszubildenden in den befragten Unternehmen, sticht der hohe Anteil an (Fach-)Abiturienten von 46% ins Auge. Lediglich 8% der Auszubildenden weisen nur einen Hauptschulabschluss vor.

Höchster Bildungsabschluss der Auszubildenden

In Prozent

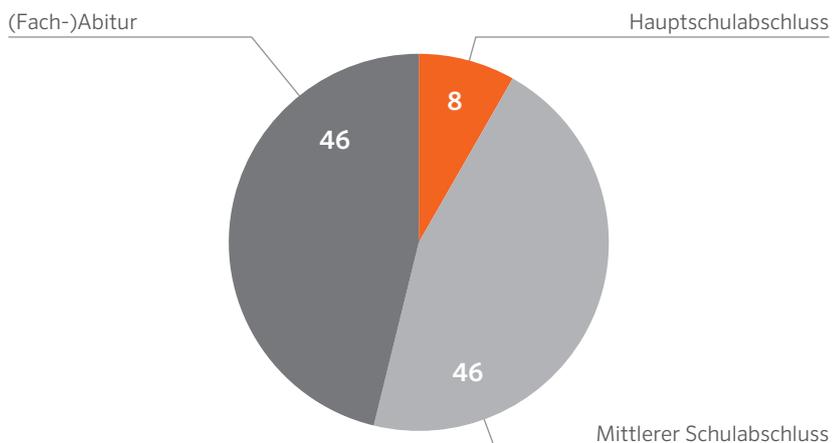


Abb. 6: Bildungsabschluss der Auszubildenden

MEHR ALS

60

Prozent

schreiben Migranten, Leistungsschwachen, Ausbildungs- und Hochschulabbrechern ein hohes Potenzial zu, den Ausbildungsmangel zu verringern.

Stellt man diesen Daten amtliche Daten zur Bildungsstruktur deutscher Auszubildenden im Jahr 2014 vor, so wie sie im Bundesbildungsbericht⁵ zu finden sind, verstärkt sich der Eindruck einer Verzerrung in Richtung höher qualifizierter Auszubildender.

Vergleich zwischen DGFP-Studienergebnissen und Daten des Bundesministeriums für Bildung und Forschung

In Prozent

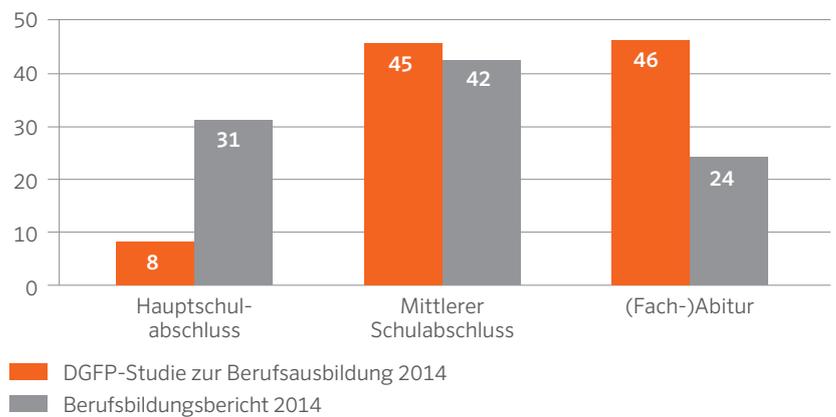


Abb. 7: Vergleich von Studienergebnissen der DGFP und des BMBF

Diese Unwucht zugunsten höher gebildeter Auszubildender begründet sich im Wesentlichen in der befragten Stichprobe. Eine Vielzahl sehr kleiner Ausbildungsbetriebe, insbesondere im Bereich Gastronomie und Einzelhandel, die sich in der amtlichen Statistik wiederfinden, sind nicht in der DGFP vertreten, so dass es eine Verschiebung des Bildungsniveaus nach Oben gibt. Gleichwohl bedeutet dies im Umkehrschluss, dass gerade jene Unternehmen, die bislang problemlos auch formal höher gebildete Auszubildende für sich gewinnen können, in Zukunft mit deutlich erschwerten Bedingungen rechnen müssen. Die Herausforderung wird für die befragten Unternehmen daher primär darin liegen, Bewerber außerhalb der rein schulischen Leistungsbeurteilung zu rekrutieren und verstärkt den Blick auf das ganzheitliche Fähigkeitsspektrum der Bewerber zu richten.

Anzahl der Mitarbeiter in den befragten Unternehmen

In Prozent (n=143; Ø=7512)

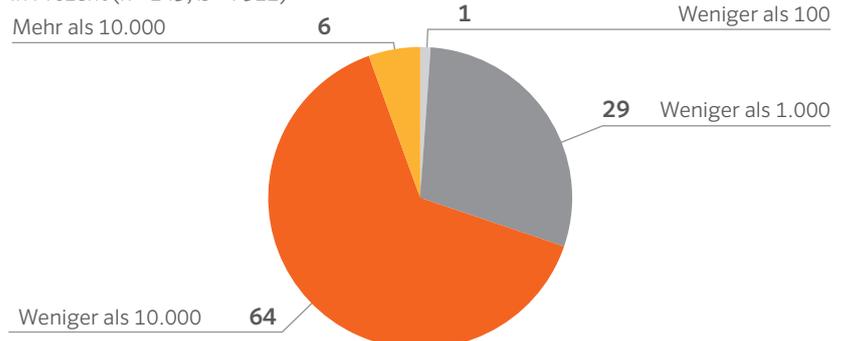


Abb. 8: Anzahl der Mitarbeiter in den befragten Unternehmen

⁵ Vgl. Bundesministerium für Bildung und Forschung (2014).

MITTEL UND MASSNAHMEN DER AUSZUBILDENDENREKRUTIERUNG

Unabhängig von den aktuellen Hintergründen dieses Missverhältnisses erwarten 89% der befragten Unternehmen eine deutliche Verschlechterung der Situation in den nächsten drei Jahren. Dies ist Anlass genug, das unternehmerische Instrumentarium im Bereich Ausbildung vertieft zu betrachten.



NUR

4,5 Prozent

der Unternehmen können bei der Rekrutierung von Auszubildenden auf spezielle Maßnahmen und Programme verzichten.

In puncto Rekrutierung und Anwerbung von Auszubildenden verwenden 95,5% aller befragten Unternehmen gesonderte Maßnahmen. Allen voran Kooperationen mit allgemeinbildenden Schulen, die aktive Erschließung weiterer Bewerbergruppen, gefolgt von potenzial- und leistungsanalytischer Auswahl. Selbstverständlich stellen sich insbesondere diese drei Aspekte in der unternehmerischen Praxis häufig als ineinandergreifend dar. So erfolgt das Erschließen alternativer Bewerbergruppen oft auch durch das gezielte Kooperieren mit ansässigen Schulen, die finale Selektion über Instrumente der Potenzial- und Leistungsanalyse.

Welche Maßnahmen nutzen Sie um Ihre Ausbildungsstellen besetzen zu können?

In Prozent; Mehrfachnennung möglich

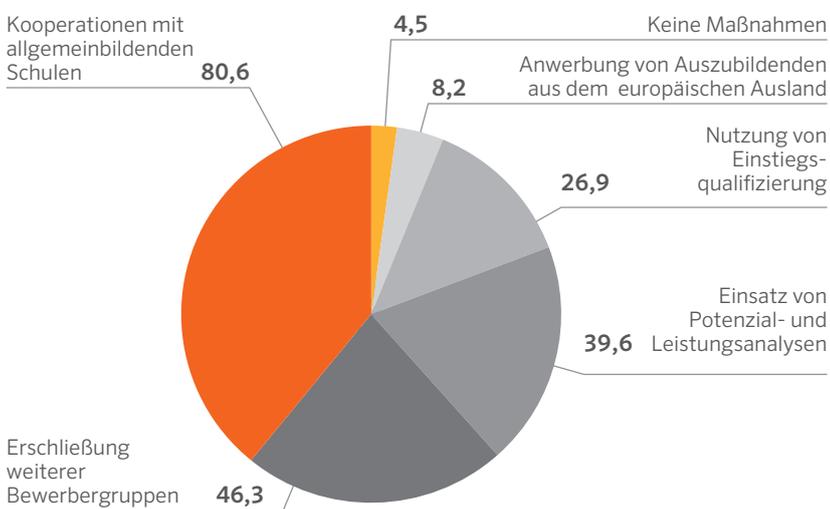


Abb. 9: Maßnahmen bei der Ausbildungsstellenbesetzung

WENIGER ALS

40

Prozent

der Unternehmen verwenden Arbeitsproben als Komponente der potenzialorientierten Auszubildendenauswahl.

POTENZIALANALYSE

Instrumente der Potenzial- und Leistungsanalyse kommen, fragt man die Unternehmen explizit danach, bei 46,3% zum Einsatz. Die hierbei angewandten Methoden sind vielfältig und werden von den befragten Unternehmen offensichtlich rege kombiniert. Ohne strukturierte Interviews, als Baustein der potenzialorientierten Auswahl kommen hierbei nur wenige Unternehmen aus (21,9%).

Instrumente der Potenzialorientierung

In Prozent; Mehrfachnennung möglich

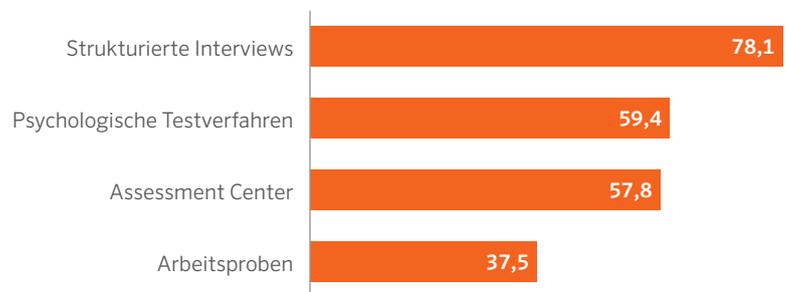


Abb. 10: Eingesetzte Instrumente bei der Potenzialorientierung

Der Großteil der Unternehmen führt Verfahren der Potenzialanalyse durch intern geschulte Mitarbeiter selbst durch. Nur 14,1% der Unternehmen greifen hierbei auf externe Dienstleister oder private Beratungsunternehmen zurück. Die recht zögerliche Bereitschaft, zusätzliche Expertise bei der Selektion der Auszubildenden hinzuzuziehen, könnte die weiterhin dominierende Position der strukturierten Interviews erklären. Hier lässt sich vermuten, dass viele Unternehmen bislang das Potenzial dieser Verfahren noch nicht in Gänze nutzen und lieber auf traditionellere und erprobtere Herangehensweisen setzen.

Wer führt Verfahren der Potenzialanalyse durch?

In Prozent; Mehrfachnennung möglich

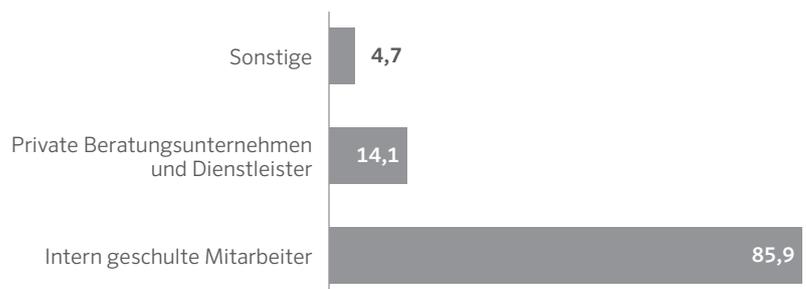


Abb. 11: Durchführung Potenzialanalyse

Die bisweilen recht konservative Umsetzung der Potenzial- und Leistungsanalyse zeigt sich auch an einem sehr niedrigen Verwendungsgrad in der Durchführung der betrieblichen Ausbildung. Nur 9% aller befragten Unternehmen wenden Instrumente der Potenzial- und Leistungsanalyse auch während der Ausbildung an. Dabei kann dies gerade Auszubildenden Orientierung geben und Entwicklungspotenziale aufzeigen und Auszubildenden die individuelle Förderung ermöglichen.

EINSTIEGSQUALIFIZIERUNG

Die Einstiegsqualifizierung der Bundesagentur für Arbeit, die eine Heranführung potenzieller Auszubildender an die Betriebe ermöglicht, wird, wie in Abb. 12 dargestellt, nur von 10,4% der befragten Unternehmen genutzt. Auch hier bleibt die oben erwähnte stichprobenbedingte Verzerrung zu beachten. Herauszustellen ist, dass sich die geringe Nutzungsquote der Einstiegsqualifizierung nicht in Unkenntnis begründet, sondern 83% das Instrument durchaus kennen.

Kennen und nutzen Sie die Einstiegsqualifizierung der Bundesanstalt für Arbeit?

In Prozent

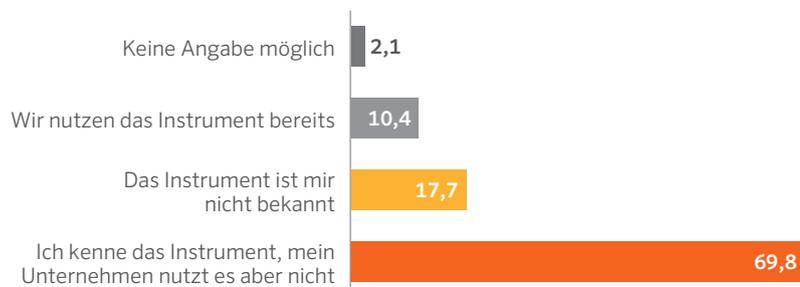


Abb. 12: Bekanntheit und Nutzung von Einstiegsqualifizierung

ÜBER

69

Prozent

der Unternehmen kennen zwar Einstiegsqualifizierung, nutzen sie aber nicht.

FAST

20

Prozent

der Unternehmen schätzen den administrativen Aufwand, der mit Einstiegsqualifizierung einhergeht als zu hoch ein.

Eine Betrachtung der Antworten auf die offene Vertiefungsfrage, welche Gründe gegen die Einstiegsqualifizierung sprechen (Abb. 13), gibt Aufschluss über die zugrundeliegenden Ursachen. So ist es vordergründig der fehlende akute Leidensdruck bei der Besetzung vakanter Ausbildungsstellen, der die befragten Unternehmen das Instrument der Einstiegsqualifizierung bislang nicht einsetzen lässt. Dies deckt sich mit dem beobachteten hohen Bildungsniveau der Auszubildenden in den befragten Unternehmen. Zudem scheinen in vielen Betrieben Vorbehalte gegenüber der administrativen Komponente der Einstiegsqualifizierung zu herrschen. Nicht nur geben viele Unternehmen an, dass sie über mangelnde interne Kapazitäten für mutmaßlich betreuungsintensivere Auszubildende verfügen (50%), knapp 20% bewerten den allgemeinen administrativen Aufwand als zu hoch. Dass dies jedoch mehr Erwartungshaltung denn Erfahrung zu sein scheint, zeigt sich im geringen Anteil jener Unternehmen, die aufgrund schlechter Erfahrungen in der Vergangenheit nun keine Einstiegsqualifizierung mehr anbieten (6,3%).

Gründe gegen Einstiegsqualifizierung

In Prozent; Mehrfachnennung möglich

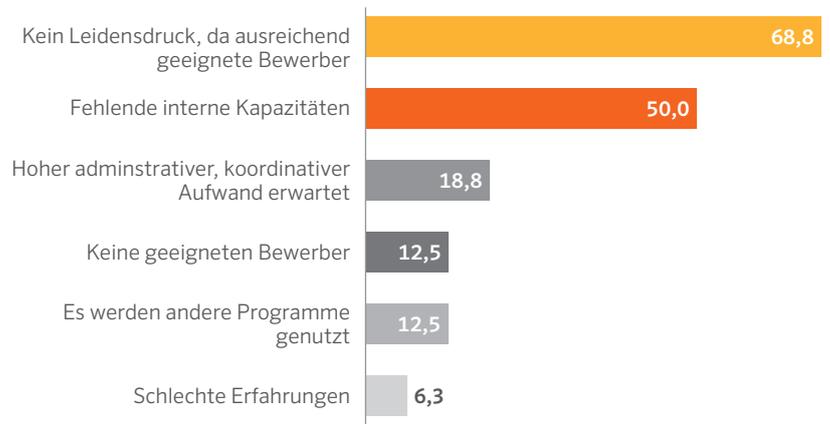


Abb. 13: Gründe gegen Einstiegsqualifizierung

AUSBILDUNGSBEFÄHIGUNG VON AUSZUBILDENDEN

Welche Instrumente setzen Sie zur Erhöhung der Ausbildungsreife ein?

In Prozent; Mehrfachnennung möglich

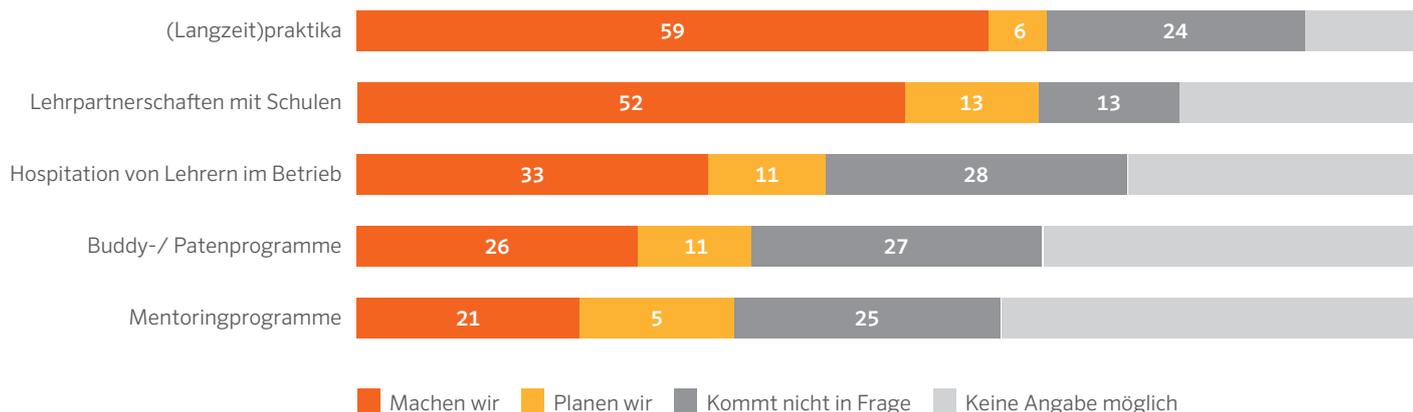


Abb. 14: Ausbildungsfähigkeit von Auszubildenden

Bei den Instrumenten, die Unternehmen zur Erhöhung der Ausbildungsreife einsetzen, dominieren Langzeitpraktika. Knapp 60 Prozent der befragten Unternehmen arbeiten hiermit, um potenzielle Auszubildende an die Arbeitswelt heranzuführen und die gegenseitigen Vorstellungen mit der Realität abgleichen zu können. Ähnlicher Beliebtheit erfreuen sich Lernpartnerschaften mit Schulen: Eine praktische Konsequenz aus den häufig angewandten Schulkooperationen zur Rekrutierung von Auszubildenden. Die enge Verzahnung von schulischer und beruflicher Bildung ist wünschenswert und kann einen maßgeblichen Beitrag zur Verbesserung der bundesweiten Ausbildungssituation leisten.

MEHR ALS

50

Prozent

der Unternehmen haben bereits heute Lehrpartnerschaften und Kooperationen mit Schulen.

Hierauf gilt es nun aufzubauen und neue Formen der Kooperation von allgemeinbildenden Schulen und Betrieben zu implementieren. Die Vorteile und Impulse, die beispielsweise durch die duale Schule geleistet werden können, sollten hier genutzt werden. Dabei werden schulisches und betriebliches Lernen bereits in der Sekundarstufe I simultan miteinander verbunden und ersetzen einen ersten dualen Ausbildungsabschnitt.

Ausgebaut werden sollte auch die Hospitation von Lehrern im Betrieb (11%), die so nicht nur realistische Vorstellungen davon gewinnen können, was ihre Schüler in der betrieblichen Ausbildungspraxis erwartet, sondern auch was von ihnen erwartet wird. Dies kann das wechselseitige Verständnis befördern und die zielgerechte Vorbereitung und Motivation der Schüler verbessern.

Betrachtet man jene Instrumente, die aktuell angedacht oder in Planung befindlich sind, landen Mentoringprogramme mit 5% im Hinterfeld. Unter Berücksichtigung der hohen Abiturientenquote ist dies verständlich und mag nicht primär zur Erhöhung der Ausbildungsreife der Auszubildenden verstanden werden, sondern mehr als Instrument zur mittelfristigen Entwicklung und kontinuierlichen Zieldefinition. Als solches sind Mentoringprogramme auch geeignet, um Karrierepfade außerhalb der hochschulischen Bildung zu skizzieren und die duale Berufsausbildung als attraktive Alternative für praxisaffine Absolventen zu stärken. Abbruchwilligen Auszubildenden können Mentoren stärkend zur Seite stehen und auf die erfolgreiche Beendigung der Ausbildung hinwirken.

ZUSAMMENFASSUNG

Die befragten Unternehmen zeigen sich in hohem Maße besorgt über die zukünftige Ausbildungssituation nicht nur gesamtgesellschaftlich, sondern gerade auch wegen konkreter Umstände, die sich für das eigene Unternehmen verändern. So rechnen 89% mit zunehmenden Schwierigkeiten bei der Besetzung vakanter Ausbildungsplätze.

Aktuell stellt sich die Auszubildendenstruktur in den befragten Unternehmen, legt man bundesweite Vergleichsdaten zugrunde, überdurchschnittlich hoch gebildet dar (Anteil der Abiturienten und Fachabiturienten). Diese strukturelle Überversorgung mag erklären, wieso die befragten Unternehmen das Potenzial alternativer Bewerbergruppen zwar grundsätzlich hoch einstufen, sie diese dennoch bisher nicht entsprechend in die betriebliche Ausbildungspraxis integrieren.

So nutzen die Befragten bereits jetzt in ausgeprägtem Umfang Instrumente der Auszubildendengewinnung (95,5%) und können auf diese Weise die formelle Qualifikationsstruktur ihrer Auszubildenden recht hoch halten. Die Möglichkeiten der Potenzial- und Leistungsanalyse, das ganzheitliche Fähigkeitsspektrum der Bewerber identifizieren zu können, werden bereits heute von knapp der Hälfte der Unternehmen genutzt. Bislang verfolgen jedoch nur 9% dieses Instrument auch während der Ausbildung weiter und nutzen somit ein geeignetes Instrument zur zielgenauen Steuerung und Entwicklung ihrer Auszubildenden.

Alles in allem lässt sich ein begrüßenswertes Problembewusstsein in den Unternehmen feststellen, sowie eine grundsätzliche Offenheit den Kreis der Auszubildenden auch auf alternative Bewerbergruppen auszuweiten. Es zeigt sich aber auch, dass die teilnehmenden Unternehmen primär aufgrund erwarteter Mehrbelastung und hohen administrativen Aufwand auf Instrumente wie Einstiegsqualifizierung verzichten. Diesen Vorbehalt muss, schaut man sich die Entwicklung der nächsten Jahre an, durch zusätzliche Informationsarbeit und verstärkter unternehmerischen Austauschformaten entgegengewirkt werden.

Gerade auch im Hinblick auf einen sich abzeichnenden Fachkräftemangel sollten Unternehmen rechtzeitig ihre Ausbildungsstrategie überdenken und mit Augenmaß weitere Instrumente implementieren, die die Hebung bislang ungenutzter Potenziale ermöglichen.

ABBILDUNGSVERZEICHNIS

Abb. 1: Potenzial alternativer Bewerbergruppen	06
Abb. 2: Mismatch auf dem Ausbildungsmarkt	07
Abb. 3: Schwierigkeit bei der Rekrutierung Auszubildender	07
Abb. 4: Herausforderung in der Rekrutierung	08
Abb. 5: Relevanz und Einsatz alternativer Bewerbergruppen	09
Abb. 6: Bildungsabschluss der Auszubildenden	09
Abb. 7: Vergleich von Studienergebnissen der DGFP und des BMBF	10
Abb. 8: Anzahl der Mitarbeiter in den befragten Unternehmen	10
Abb. 9: Maßnahmen bei der Ausbildungsstellenbesetzung	11
Abb. 10: Eingesetzte Instrumente bei der Potenzialorientierung	12
Abb. 11: Durchführung Potenzialanalyse	12
Abb. 12: Bekanntheit und Nutzung von Einstiegsqualifizierung	13
Abb. 13: Gründe gegen Einstiegsqualifizierung	14
Abb. 14: Ausbildungsfähigkeit von Auszubildenden	15

LITERATURVERZEICHNIS

Bundesministerium für Bildung und Forschung (Hg.) (2014): Berufsbildungsbericht 2014, verfügbar über: <http://www.bmbf.de/publikationen/index.php?ABC=B&pag=6#pub> (Stand 07.10.2014).

DIHK - Deutscher Industrie- und Handelskammertag e. V. (Hg.) (2013): Ausbildung 2013. Ergebnisse einer DIHK-Online-Unternehmensbefragung, verfügbar über: <http://www.dihk.de/themenfelder/aus-und-weiterbildung/ausbildung/ausbildungspolitik/umfragen-und-prognosen/dihk-ausbildungsumfrage> (Stand 25.09.2014).

GERNE FÜR SIE DA: DAS TEAM DER DGFP

Sie haben Fragen zu diesem PraxisPapier?

AKADEMIE

Lena Steinhäuser
Produktmanagerin
Fon +49 211 5978-111
steinhaeuser@dgfp.de

FACHLICHE ANSPRECHPARTNERIN

Melanie Lorenz
Themenmanagerin Bildungs-
politik und Forschung
Fon +49 30 2091699-42
m.lorenz@dgfp.de

IHRE REGIONALEN ANSPRECHPARTNER

Regionalstelle Berlin

Katrin Klinke
Atrium Friedrichstraße
Friedrichstraße 60
10117 Berlin
Fon +49 30 2091699-0
berlin@dgfp.de

Regionalstelle Düsseldorf

Annett Mrokwa
Niederkasseler Lohweg 16
40547 Düsseldorf
Fon +49 211 5978-110
duesseldorf@dgfp.de

Regionalstelle

Frankfurt am Main

Petra Esch
Platz der Einheit 1
60327 Frankfurt am Main
Fon +49 69 66690-91
frankfurt@dgfp.de

Regionalstelle Hamburg

Jessica Jarzembski
Stadthausbrücke 1-3
Fleethof
20355 Hamburg
Fon +49 40 378519-0
hamburg@dgfp.de

Regionalstelle Leipzig

Annett Mrokwa
Nikolaistraße 39-45
04109 Leipzig
Fon +49 341 901296-0
leipzig@dgfp.de

Regionalstelle München

Gabriele Wenzler
Rosenkavalierplatz 18
81925 München
Fon +49 89 9110-18
muenchen@dgfp.de

Regionalstelle Stuttgart

Regine Neuschwander
Theodor-Heuss-Str. 10
70174 Stuttgart
Fon +49 711 250330-0
stuttgart@dgfp.de

IMPRESSUM

Publikationsreihe DGFP-PraxisPapiere

Herausgeber

Deutsche Gesellschaft für Personalführung e. V.

Niederkasseler Lohweg 16
40547 Düsseldorf

Dr. Sascha Armutat
Leiter Strategie, Forschung und Politik
Fon +49 211 5978-124
Fax +49 211 5978-29124
E-Mail armutat@dgfp.de
www.dgfp.de/wissen/praxispapiere

Druck

Power Printing GmbH, Neuss

Copyright

Der Herausgeber behält sich das ausschließliche Recht auf Vervielfältigung und Nachdruck der veröffentlichten Beiträge, auch in elektronischer Form, vor. Jede, auch die auszugsweise Veröffentlichung bedarf der Zustimmung des Herausgebers.

ISSN-Online 1613-2785

ISSN-Print 2363-5584