

Die Möglichkeiten des digitalen Zeitalters verändern die Arbeitswelt auf allen Ebenen nachhaltig.

Obwohl der neuartige Begriff „Arbeit 4.0“ häufig mit der Start-up Szene assoziiert wird, können auch kleine und mittelständische Unternehmen von den neuen Ansätzen profitieren.

Diese Lernkarten geben einen Überblick über die neuen Voraussetzungen und sollen darüber informieren, wie die Arbeit der Zukunft aussehen kann – und welche Möglichkeiten Arbeitgeber haben, attraktiv für Auszubildende, langjährige Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sowie neue Fachkräfte zu bleiben.

Lassen Sie sich durch diese Kurzlektüre inspirieren!



New Work



Unternehmenskultur



Projektarbeit



Management und Führung



Lernbegleitung



Empowerment



Digital Recruiting



Arbeitszeit- und Arbeitsplatzmodelle



Personalentwicklung und Weiterbildung



Fazit

„Mit New Work ist nicht gemeint, dass man am Kickertisch spielt, sondern dass man spielerisch neue Ideen ausprobieren kann.“

Gerald Hüther (Neurobiologe und Autor)
(auf der Xing New Work Experience am 07.03.2019)



Dezentralisierung

Alternativen zum festen Arbeitsplatz
im Büro



Digitalisierung

Verwendung
neuer Technologien

Die
meisten
New-Work -
Maßnahmen finden
im Rahmen
der „drei Ds“ statt.



Demokratisierung

Größerer Einfluss mehrerer
Personen auf Prozesse

New Work ist ein Sammelbegriff für neue Arbeitsmodelle sowie Organisations- und Entwicklungsansätze von Unternehmen in einer globalisierten und digitalisierten Welt.

Die
VUKA-
Welt



<https://bit.ly/2WyakCJ>

Werte wie Respekt, Sicherheit und Vertrauen sollten stets das Betriebsklima prägen. Eine positive Unternehmenskultur ist aber auch die Basis für mögliche New-Work-Maßnahmen und macht einen Arbeitgeber attraktiv. Nur wenn Mitarbeitende auch dazu bereit sind, sich im Unternehmen einzubringen, kann der wirtschaftliche Erfolg dauerhaft gesichert werden.

Aspekte einer positiven Unternehmensphilosophie



Im Sinne einer positiven Unternehmenskultur können Auszubildende zusammen mit dem Ausbildungspersonal beispielsweise Digitalisierungsprojekte realisieren. So kann zum einen die technologische Affinität der jungen Generation für das Unternehmen genutzt und die Bindung zum Betrieb gesteigert werden. Zum anderen entwickeln die Auszubildenden ihre eigenen Kompetenzen weiter und das ausbildende Personal kann neue Lehrmethoden ausprobieren.

Azubi Projekte – eine Win-win-Situation?

Ein weiterer Vorteil der Projektarbeit: real existierende Probleme können angegangen werden. Um motiviert zu bleiben, empfiehlt sich eine gemeinsame Verständigung: Wie ist der Status quo und wie kann bzw. soll das Ergebnis aussehen? Mit einem klaren Mehrwert im Blick wird die Projektarbeit zu einer herausfordernden Aufgabe, die allen Beteiligten Vorteile bringen kann. Eine gute Planung und angemessene Haltung (positive Unternehmensphilosophie) sind dabei sehr wichtige Aspekte, die es zu beachten gilt.

Wie kann ein Projekt aussehen? Aus der Projektarbeit mit „Be smart“ ist folgende Idee entstanden: Rekrutierungsvideos von Azubis für Bewerber*innen

Um potenziellen Bewerberinnen und Bewerbern ihren Beruf und Ausbildungsalltag nahe zu bringen, planen die Azubis eines Berliner KMU den Dreh von Videos über sich und ihr Unternehmen. Die Frage „Was macht eigentlich ein/e Zerspanungsmechaniker/in?“ soll im Fokus des Films stehen. Während der Bearbeitung erlernen die Auszubildenden Grundlagen des Projektmanagements und durch die Zusammenarbeit mit verschiedenen Personen aus anderen Bereichen Erfahrungen im interdisziplinären Arbeiten. Das Kurzvideo soll später für die Website sowie den Social-Media-Auftritt des Unternehmens genutzt werden – eine Win-win-Situation für alle Beteiligten!



Die Herausforderungen der modernen Zeit machen ein Überdenken von nicht mehr zeitgemäßen Strukturen notwendig. Die neuen Ansätze haben einen direkten Einfluss auf die Rolle der Führungskräfte.

Aktuelle Herausforderungen

- Steigende Komplexität im Organisationsumfeld durch immer komplexere Produkte und Dienstleistungen
- Entkoppelte Arbeitsplätze durch Möglichkeiten der Digitalisierung
- Multikulturelles Arbeitsumfeld durch die Globalisierung



Neue Ansätze

- Der Trend geht hin zur Organisation in Netzwerken, wobei die Führungskraft als „Netzwerkadministrator“ fungiert
- Die Führungskraft nimmt eine neue Rolle als Mitglied des Teams ein
- Teams und Netzwerke bilden sich projektbezogen immer wieder neu
- Empowerment der Mitarbeitenden
- Flache Hierarchien
- Anwendung agiler Methoden (z.B. Scrum)



Was bedeutet das für das Management?

- Hauptaufgabe der Führungskraft ist das Schaffen von demokratischen Rahmenbedingungen zur optimalen Arbeit des Netzwerks
- Gestaltung und Begleitung des Empowerment-Prozesses
- Mitarbeitende in Entscheidungsfindungsprozesse einbeziehen
- Aber: eine flachere Hierarchie bedeutet nicht den Abschied von der Führungsaufgabe

Mehr zum
Thema Agile
Methoden



<https://bit.ly/2A4PXW5>

Die Rolle des Ausbildungspersonals

Wie kann sich die Rolle des Ausbildungspersonals den entsprechenden Veränderungen anpassen? Kann „New Work“ dazu beitragen, dass es neben der notwendigen Wissensvermittlung noch Raum für Kompetenzentfaltung gibt? Eines der wichtigsten Ziele in der Ausbildung ist die Entwicklung der beruflichen Handlungsfähigkeit. Der Weg dorthin, das Lehren und Lernen, hat sich bereits verändert, denn im Vordergrund des Lernprozesses steht eine gelingende Beratungs- und Betreuungsfunktion (vgl. Funk/Weber 2017).

Von der Unterweisung zur Lernbegleitung

Folgende Frage können bei der Einschätzung der eigenen Rolle helfen:

Wie reagiere ich, wenn Auszubildenden Fehler unterlaufen? Können Fehler Teil des Lernprozesses sein?

Haben die Auszubildenden eine Möglichkeit, Feedback zu erhalten und zu geben?

Was ist wichtiger: den vorgegebenen Weg zu gehen oder auch kreativ auf Lösungen zu kommen?

Wie viele Vorgaben benötigen die Auszubildenden, wie viele Freiräume sind wichtig?



Erfolgreiche Lernbegleitung

Eine wichtige Basis für eine erfolgreiche Lernbegleitung ist das Schaffen einer lernförderlichen Umgebung und das Geben von Freiräumen. Lernziele sollten nicht vorgegeben, sondern gemeinsam erarbeitet werden. Dazu gehört das Aushalten von Entscheidungsprozessen ohne direkt eine (die „richtige“) Lösung vorzugeben. Die Herausforderung dabei ist eine Struktur zu schaffen, in der eine Entfaltung der Auszubildenden möglich ist, ohne dabei die Ziele aus den Augen zu verlieren. Das BiBB hat dafür zahlreiche Arbeitshilfen erstellt, die sich hinter unserem QR-Code verbergen.

Mehr zum
Thema Lern-
begleitung



<https://bit.ly/2Sj7s50>



Wie die Mitarbeitenden den Empowerment-Prozess empfinden, spielt eine entscheidende Rolle. An den folgenden vier Facetten lässt sich Empowerment einschätzen und vergleichen. Die Aspekte sollten alle in etwa gleich stark ausgeprägt sein. Mithilfe einer (anonymen) Befragung – beispielsweise durch Fragebögen – kann festgestellt werden, wie die Mitarbeitenden ihre Arbeit erleben.

Um den Wandel der Organisationsstruktur hin zu einer flacheren Hierarchie zu moderieren, sollen die Mitarbeitenden im Rahmen vom **Psychologischen Empowerment** zur Eigenverantwortung ermächtigt werden.



Kompetenz

Die MA fühlen sich fähig, ihre Arbeit mit ihren Fähigkeiten gut zu bewältigen.



Bedeutsamkeit

Die MA empfinden ihre Arbeit als wichtig.



Selbstbestimmung

Die MA fühlen sich frei, selbstständig und unabhängig festzulegen, wie sie ihre Arbeit erledigen.



Einfluss

Die MA empfinden, dass sie persönlich Einfluss auf ihren Arbeitsbereich nehmen können.



Psychologisches Empowerment zählt sich aus!

Eine hohe Arbeitszufriedenheit und eine starke Bindung an den Arbeitgeber können bei „empowerten“ Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern beobachtet werden.

Empowerment im
Arbeitsalltag – ein
Beispiel



<https://bit.ly/3bcAXCD>

Neue Wege in der Rekrutierung gehen

Die Zielgruppe: Die junge Generation ist mit dem Internet aufgewachsen und kennt die Potenziale von New Work. Freude an der Arbeit zu haben, steht auf ihrer Prioritätenliste ganz oben. Ein klar definiertes und leicht einsehbares Job- bzw. Ausbildungsangebot hilft ihnen dabei die passende Berufung zu finden.

Viele Unternehmen finden ihr Personal über Printmedien, Berufsorientierungstage und Messen. Zusätzlich zu diesen herkömmlichen Rekrutierungsverfahren können neue, digitale Wege genutzt werden, um das Interesse von jungen Mitarbeitenden und Auszubildenden zu wecken.

Social Media

Durch einen ansprechenden Auftritt in den sozialen Netzwerken kann ein Unternehmen potenzielle MA und Azubis mit interessanten Inhalten versorgen (z. B. mit Blogbeiträgen).

Online-Jobbörsen

Ob kommerziell oder kostenfrei: viele potenzielle MA oder Azubis schauen sich auf den verschiedensten Jobportalen um. Gerade auch kleinere regionale Börsen können interessant sein.

Imagefilme

Komplexe Themen können einfach und anschaulich aufbereitet und auf mehreren Plattformen veröffentlicht werden. **Idee:** Imagefilme können sehr gut von aktuellen Azubis in Projektarbeit erstellt werden.

Apps

Apps wie *Talenthro* oder *Truffls* bieten zusätzlich zur obligatorischen Jobbörse auch Orientierungschecks an, um die Bewerber*innen bei der Wahl des passenden Angebots zu unterstützen.

Die Initiatorin der Studie „Azubi Recruiting Trends 2019“ empfiehlt den Betrieben: Handeln Sie überzeugungs- statt selektionsorientiert – denn ca. 75% der befragten Azubis konnten aus mehr als einem Angebot ihren Ausbildungsbetrieb auswählen (vgl. Hesse 2019).



Ein Imagefilm geht viral



<https://bit.ly/2xGhts8>

Digitale Rekrutierung angehen

Folgende **vier Schritte** können dabei helfen, ein Unternehmen gerade für junge zukünftige Mitarbeitende und Auszubildende zugänglich, transparent und inspirierend zu machen. **Die Vorteile:** Ein besser auf die Zielgruppe zugeschnittenes Rekrutierungskonzept ist glaubwürdiger, preisgünstiger und generiert eine höhere Aufmerksamkeit.

1. Die eigene Unternehmenskultur definieren

Um sich authentisch und glaubwürdig präsentieren zu können, muss zunächst analysiert werden, welche Werte das Unternehmen verkörpert. Dabei kann ein erneuter Blick auf die Aspekte positiver Unternehmenskultur hilfreich sein!



Siehe **2**



2. Die Kommunikation den Profis überlassen

Posts, Beiträge und Kommentare bleiben im Internet oft lange einsehbar. Fehltritte sollten deshalb bestmöglich vermieden werden. Um einen seriösen Auftritt des Unternehmens auf den digitalen Plattformen zu gewährleisten, sollte dieser von erfahrenen Personen betreut werden.

Tipp: Vier-Augen-Prinzip anwenden!



Info und
Quelle



<https://bit.ly/3cedXEm>

3. Die passende Plattform auswählen

Der ausgewählte Kanal sollte auf die Zielgruppe zugeschnitten sein, um möglichst viele potenzielle Kandidat*innen anzusprechen.

Tipp: Durch Befragungen und gemeinsame Projekte mit aktuellen MA und Azubis können wertvolle Ideen gesammelt werden.



Tipp: Guidelines erstellen

Wie möchten Sie sich im digitalen Raum darstellen, wie wahrgenommen werden? Halten Sie Regeln und Tipps in einem Dokument fest. Zusammen mit Azubis oder Mitarbeitenden können Sie auch eine Guideline erstellen, an die sich alle halten sollen. So entsteht ein stimmiger Auftritt, der zu Ihrem Unternehmen passt.

4. Das FACE-Konzept anwenden

Die Abkürzung steht für die Begriffe **F**ollow, **A**tttract, **C**ommunicate und **E**ngage:

- **Folgen** Sie aufmerksam den Plattform-Nutzer*innen, um das Verhalten und die Wünsche der Zielgruppe zu verstehen.
- Wecken Sie das **Interesse** der Kandidat/innen in dem Sie die gewonnenen Erkenntnisse über Ihre Zielgruppe nutzen.
- Sorgen Sie dafür, dass die potenziellen Bewerbenden direkt und unkompliziert in einen informativen **Austausch** mit Ihnen treten können.
- Der positive Dialog soll dazu führen, dass sich geeignete Kandidat*innen **bewerben**.



Best Practice:
Social Media
Guidelines



<https://bit.ly/2Lacxz4>

Für viele sehr gut ausgebildete Arbeitskräfte nimmt eine ausgewogene Work-Life-Balance einen immer höheren Stellenwert ein. Unternehmen, die flexible Arbeitszeitmodelle anbieten, werden für Fachkräfte somit immer attraktiver. Jedes Unternehmen sollte abwägen, welche Modelle umsetzbar sind und zur eigenen Organisation passen.

Teilzeitarbeit

Eigenverantwortlich festlegen, wieviel man arbeiten möchte – mit Option auf Anpassung

Job Sharing

Zwei Mitarbeiter teilen sich einen Job (z. B. täglich vor- und nachmittags oder im wöchentlichen Wechsel)



Sabbatical

Eine, bis zu einem Jahr lange, Auszeit vom Beruf nehmen, um mit neuer Motivation zurückzukehren

Nach Renteneintritt weiterarbeiten

Mitarbeitende über 65 J. weiterbeschäftigen und bestehende Netzwerke erhalten

4-Tage-Woche

4 Tage Arbeit, 3 Tage Freizeit bei vollem Lohn – ein Feldversuch in Neuseeland zeigt hierzu große Erfolge auf

30-Stunden-Woche

5 Tage Arbeit à 6h – Tests in Schweden stellen eine erhöhte Motivation und Zufriedenheit fest

Crowd Working

Aufgaben werden über Online Plattformen ausgelagert – die Arbeitszeit für die User ist frei wählbar

Unbegrenzter Urlaub für die *Einhörner*

Arbeiten – wann, wie lange und wo man will. Das Berliner Start-up *einhorn* setzt nicht nur auf eine enorme Flexibilisierung der Arbeitszeit, sondern bietet den Mitarbeitenden auch unbegrenzten Urlaub an. Die ausgeprägte Entscheidungsfreiheit hat eine hohe Motivation zur Folge. Der Erfolg scheint dem Unternehmen Recht zu geben.



Arbeitszeitmodelle der Zukunft



<https://bit.ly/3bdDqMO>

Durch die Digitalisierung wird die Organisation des Arbeitsplatzes immer flexibler. Oft kann die Arbeit mit dem Laptop erledigt werden und die Präsenz der Mitarbeitenden im Unternehmen ist nicht zwingend erforderlich. Für Mitarbeitende, die z.B. outgesourcte Tätigkeiten erledigen oder den Job besser mit der Familie in Einklang bringen möchten, können flexible Arbeitsplatzmodelle viele Vorteile mit sich bringen.



Remote Work

Von jedem beliebigen Ort aus kann online gearbeitet werden

Home Office

Als Alternative zum oder anstatt des festen Arbeitsplatzes im Büro wird von zu Hause aus gearbeitet

Desk Sharing

Weniger Schreibtische als Mitarbeitende – tägliche werden die Arbeitsplätze neu verteilt

Coworking Spaces

Arbeitsplätze werden auf Zeit angemietet und Einrichtungen wie Meetingräume können mitgenutzt werden

Hot Desking

Freiberufler*innen können auf Zeit einen Schreibtisch beim Auftraggebenden anmieten



Voraussetzungen für räumlich entkoppeltes Arbeiten

- Verfügbarkeit von mobilen Endgeräten, schnelles Internet und Kenntnisse zur Anwendung von Online-Tools, Plattformen und Netzwerken
- Selbstständigkeit, Verlässlichkeit und Eigenverantwortung der räumlich getrennten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter

Arbeitsplatz 4.0



Beim Arbeiten mit privaten Endgeräten stets die Datenschutz-Grundverordnung (DSGVO) beachten.

<https://bit.ly/2x14eHB>

Wozu Weiterbildung?

Die Arbeitswelt der Zukunft ist komplex und von stetigem Wandel geprägt. Weiterbildungen sind wichtig, um die Kompetenzen der Mitarbeitenden zu stärken und sie gezielt auf die ständig neuen Anforderungen vorzubereiten. Da empowerte Mitarbeitende zunehmend selbstständiger arbeiten, gewinnen vor allem Soft Skills (z.B.: Teamfähigkeit, Empathie, Kommunikationsfähigkeit) an Bedeutung.



Die Möglichkeiten der Digitalisierung nutzen: Mobile Endgeräte und Online-Tools bieten Mitarbeitenden viele Möglichkeiten, sich selbstorganisiert und effektiv weiterzubilden. Durch E-Learning können Inhalte multimedial vielfältig aufbereitet und ortsunabhängig aufgerufen werden.

Beispiele moderner Personalentwicklungsmaßnahmen



Webinare oder MOOCs

Durch Kurse und Seminare, die online stattfinden, werden die Vorteile des E-Learnings genutzt.



Blended Learning

Lerninhalte werden durch eine Kombination aus Präsenzveranstaltungen und Online-Tools vermittelt, so dass die Vorteile beider Formate genutzt werden können.



Microlearning

Durch das regelmäßige Wiederholen kurzer Lerneinheiten stellt sich ein langfristiger Erfolg ein. Abwechslungsreiche Aufgaben und vielfältiger Medieneinsatz können zusätzlich für einen Spaßfaktor sorgen.

"Lunch & Learn" – die etwas andere Weiterbildung

Leckeres Essen und nebenbei etwas lernen: Ein Learning Lunch bietet den optimalen Rahmen, die Mitarbeitenden in ungezwungener Atmosphäre weiterzubilden und nebenbei einen Beitrag zu einem positiven Betriebsklima zu leisten. Für die Mittagspause wird Verpflegung organisiert und bei externen oder internen Fachvorträgen können sich Mitarbeitende austauschen.

Mehr zur
Personal-
entwicklung



<https://bit.ly/2Wc0980>

Was macht einen attraktiven Arbeitgeber aus?

Um sich für Azubis interessant zu machen und auch die aktuellen Mitarbeitenden im Unternehmen zu halten, ist es wichtig, als Arbeitgeber attraktiv zu bleiben. Ein positives Betriebsklima, geprägt von Vertrauen und Respekt, sollte dabei das Fundament bilden. Zusätzlich können flexible Arbeitszeit- und Arbeitsplatzmodelle die Zufriedenheit der Angestellten steigern.



Die Digitalisierung betrifft nicht nur Start-ups: Auch **kleine und mittelständische Unternehmen** können von den neuen Möglichkeiten profitieren. Ob bei Fortbildungen durch Webinare, dem Benutzen von Software in der Automatisierung oder den neuen Plattformen zur Azubirekrutierung finden sich zahlreiche Anwendungen, in denen moderne Technik in die täglichen Prozesse einbezogen werden kann.

Um Irritationen bei Veränderungsprozessen entgegenzuwirken, kann eine transparente Darstellung der Prozesse helfen. Wichtig ist hierbei die Kommunikation zwischen allen Beteiligten und gegenseitige Wertschätzung. Fehler gehören zu Lernprozessen dazu und dürfen gemacht werden! Probieren Sie es aus und sammeln Sie eigene Erfahrungen in der Arbeitswelt von morgen.

Wenn Sie Unterstützung benötigen, wenden Sie sich gerne an das Team von Be smart via info@besmartausbildung.de.

Viel Spaß bei der Umsetzung!





Platz für Notizen:



- bfb gGmbH (2020): Digitales Recruiting – Ein Leitfaden. In: https://www.digikompi.de/fileadmin/user_upload/Medien/Downloads/2020/DigitalesRecruitingLeitfaden_final.pdf (letzter Zugriff am 12.05.2020)
- Demuro, N. (2019): Microlearning – was ist das eigentlich? In: https://www.haufe.de/personal/hr-management/microlearning-definition-beispiele-kosten_80_501544.html (letzter Zugriff am 07.05.2020)
- Erle, C. (2016): Personalarbeit 4.0 – Personalentwicklung: Von lernenden Mitarbeitern und Organisationen (Teil 7). In: <https://www.management-circle.de/blog/personalarbeit-4-0-personalentwicklung-von-lernenden-mitarbeitern-und-organisationen-teil-7/> (letzter Zugriff am 07.05.2020)
- Funk, T., Weber, C. (2017): Digitalisierung in der Ausbildung. Upgrade mit Strategie. Heft 2 aus der Reihe aus:bilden. Berlin: k.o.s GmbH.
- Hesse, G. (2019): Alles zu den Azubi-Recruiting Trends 2019. Ein Interview mit Felicia Ullrich. In: <https://www.saatkorn.com/alles-zu-den-azubi-recruiting-trends-2019/> (letzter Zugriff am 07.05.2020)
- König, L. (2017): Was ist eigentlich...Blended Learning? In: <https://medienkompass.de/was-ist-blended-learning-definition/> (letzter Zugriff am 07.05.2020)
- Lemmer, R. (2017): Crowdfunding: Was ist das eigentlich? In: https://www.haufe.de/personal/hr-management/was-versteht-man-unter-crowdfunding_80_389120.html (letzter Zugriff am 07.05.2020)
- Rassek, A. (2020): Remote Work: Definition, Konzept, Jobs, Tipps. In: <https://karrierebibel.de/remote-work/> (letzter Zugriff am 07.05.2020)
- Schermuly, C. (2019): Holacracy: Die holokratische Organisation. In: https://www.haufe.de/personal/hr-management/new-work-moderne-formen-der-arbeitsgestaltung/holacracy-die-holokratische-organisation_80_406704.html (letzter Zugriff am 07.05.2020)
- Schermuly, C. (2019): New Work - Gute Arbeit gestalten: Psychologisches Empowerment von Mitarbeitern. 2. Auflage. Freiburg: Haufe.
- Sima, J. (2018): Desk Sharing: Die Vor- und Nachteile des Schreibtischteilens. In: <https://karrierebibel.de/desk-sharing/> (letzter Zugriff am 07.05.2020)
- Von Heyden-Mikheeva, A., Brünies, N., Lorenz, C. (2020): Betriebliche Ausbildung: Wie digital sind Sie? Eine Anleitung zum Digi-Check und Einblicke aus der Praxis. In: https://besmartausbildung.de/wp-content/uploads/2020/01/besmart_Broschuere_Webdatei.pdf (letzter Zugriff am 07.05.2020)
- Winner, M. (2018): Revolutionäre Arbeitsmodelle: Wie viele Stunden möchtest du heute arbeiten? In: <https://onlinemarketing.de/jobs/artikel/revolutionaere-arbeitsmodelle-5-stunden-tag-ortsunabhaengig> (letzter Zugriff am 07.05.2020)
- Wuerdig, S. (o. J.): 7 Arbeitszeitmodelle der Zukunft, die Ihnen Gewinn bringen! In: <https://www.pinetco.com/portfolio/7-arbeitszeitmodelle-die-gewinn-bringen-und-mitarbeiter-gluecklich-machen> (letzter Zugriff am 07.05.2020)
- 4-Tage-Woche: Arbeitsmodell der Zukunft? (2019). In: <https://www.mittelstand-heute.com/artikel/vier-tage-woche-arbeitsmodell-der-zukunft> (letzter Zugriff am 12.05.2020)



www.besmartausbildung.de



Das Projekt „Be smart – Lernen für die Ausbildung 4.0“ wird im Verbund von der ABB Ausbildungszentrum Berlin gGmbH und der k.o.s GmbH umgesetzt.



E-Mail-Kontakt:

info@besmartausbildung.de

GEFÖRDERT VOM



Bundesministerium
für Bildung
und Forschung



Europäische
Union



Gefördert als JOBSTARTER plus-Projekt aus Mitteln des Bundesministeriums für Bildung und Forschung und des Europäischen Sozialfonds.



www.besmartausbildung.de