

AK-BESCHÄFTIGTENBEFRAGUNG |

## Weiterbildungskultur in saarländischen Unternehmen: Bisher eher die Ausnahme!



Berufliche Weiterbildung scheint in der saarländischen Arbeitswelt aktuell eher ein Nischenthema zu sein – das legen zumindest die Ergebnisse der AK-Beschäftigtenbefragung nahe. Dabei hat das Thema gerade vor dem Hintergrund der Transformation eine Schlüsselrolle inne.

Wie beurteilen die Beschäftigten im Saarland aus ihrer aktuellen Lebens- und Arbeitssituation heraus die drängendsten Fragen der wirtschaftlichen und sozialen Entwicklung im Transformationsprozess? Welche Rolle spielt berufliche Weiterbildung im Arbeitsalltag der Befragten? Im Folgenden werden Ergebnisse aus der AK-Beschäftigtenbefragung dargestellt und den Ankündigungen rund um das Thema Weiterbildung aus dem Koalitionsvertrag der Bundesregierung gegenübergestellt. Auch die Frage, welche Maßnahmen zur Stärkung der beruflichen Weiterbildung, aus Sicht der Arbeitskammer notwendig sind, wird beantwortet.

Von Magnus Barth  
und Sabrina Marx

Das Saarland befindet sich inmitten eines tiefgreifenden Transformationsprozesses. Neben den branchenübergreifenden Veränderungen durch Digitalisierungsprozesse stehen vor Ort insbesondere die beiden Schlüsselindustrien Stahl und Automotive unter Veränderungsdruck.

Hintergrund: Das Ziel der sektorübergreifenden Klimaneutralität führt dazu, dass sich Produktionsverfahren, Produkte und Geschäftsmodelle wandeln. All diese Veränderungen wirken sich gravierend auf die regionalen Arbeits-

plätze aus – sowohl in quantitativer als auch in qualitativer Hinsicht. Berufliche Weiterbildung dient dazu, Beschäftigte und Arbeitsuchende auf veränderte Anforderungen am Arbeitsplatz oder auf dem Arbeitsmarkt vorzubereiten und ihre berufliche Handlungsfähigkeit zu sichern. Gerade in Zeiten des Umbruchs kommt ihr daher eine Schlüsselrolle zu. Unter anderem die Beschäftigten im voraussichtlich schrumpfenden Automotive-Sektor werden wohl in den nächsten Jahren mit dem Thema Weiterbildung in Kontakt kommen. In Folge von Stellenabbau in der Branche werden voraussichtlich mehrere tausend Personen auf den Arbeitsmarkt strömen. Sie

müssen mit passenden Weiterbildungsangeboten für neue Aufgaben qualifiziert werden. Umso mehr überrascht es, dass berufliche Weiterbildung in der saarländischen Arbeitswelt aktuell noch ein Nischenthema zu sein scheint – das legen zumindest die Ergebnisse der Beschäftigtenbefragung der Arbeitskammer des Saarlandes nahe.

Im Herbst 2024 – noch vor dem Ende der Ampel-Koalition und den Neuwahlen im Bund – hat die Arbeitskammer des Saarlandes zum zweiten Mal die „AK-Beschäftigtenbefragung“ durchgeführt. In diesem Rahmen wird erhoben, wie die saarländischen abhängig Beschäftigten aus ihrer aktuellen Lebens- und Arbeitssituation heraus die drängendsten Fragen der wirtschaftlichen und sozialen Entwicklung im Transformationsprozess beurteilen. In diesem Zusammenhang wird auch erfasst, welche Rolle berufliche Weiterbildung im Arbeitsalltag der Befragten spielt.

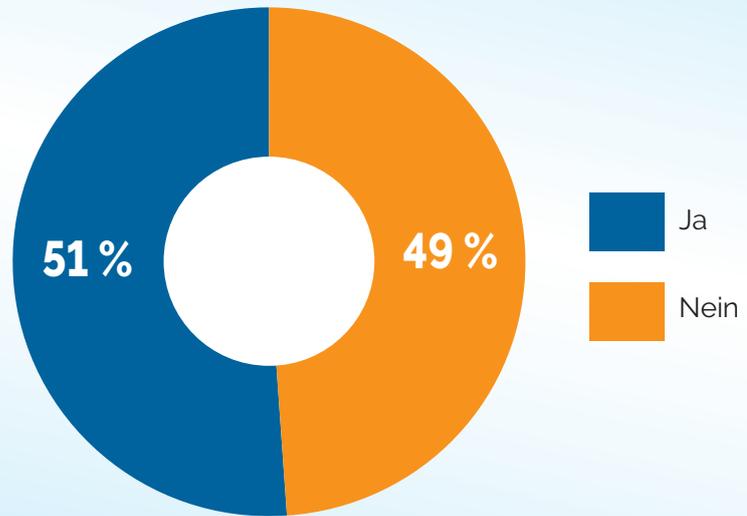
### Ergebnisse von AK-Beschäftigtenbefragung: Bei beruflicher Weiterbildung ist noch Luft nach oben

Im Rahmen der AK-Beschäftigtenbefragung wurden die Teilnehmerinnen und Teilnehmer befragt, ob sie sich selbst in den vergangenen beiden Jahren über berufliche Weiterbildungsmöglichkeiten informiert haben und ob sie in den vergangenen beiden Jahren tatsächlich auch an einer beruflichen Fort- oder Weiterbildung<sup>1</sup> teilgenommen haben.

Bei der Information über Weiterbildungsmöglichkeiten ist das Bild nahezu ausgeglichen: Während 51 Prozent der Befragten sich in den vergangenen beiden Jahren informiert haben, verneinen 49 Prozent diese Frage. Geht es um die tatsächliche Teilnahme an beruflichen Fort- und Weiterbildungen, so verschiebt sich das Bild: 43 Prozent der Befragten haben tatsächlich an einer entsprechenden Maßnahme teilgenommen, 57 Prozent nicht.

Isoliert betrachtet sind diese Ergebnisse wenig aussagekräftig. Vor diesem Hintergrund erscheint es sinnvoll, die Angaben der Befragten mit persönlichen Merkmalen, betrieblichen Merkmalen sowie anderen Angaben, zum Beispiel zur allgemeinen Einschätzung der beruflichen Zukunft, zu korrelieren. Einige relevante Ergebnisse sind nachfolgend zusammengestellt und beschrieben.<sup>2</sup>

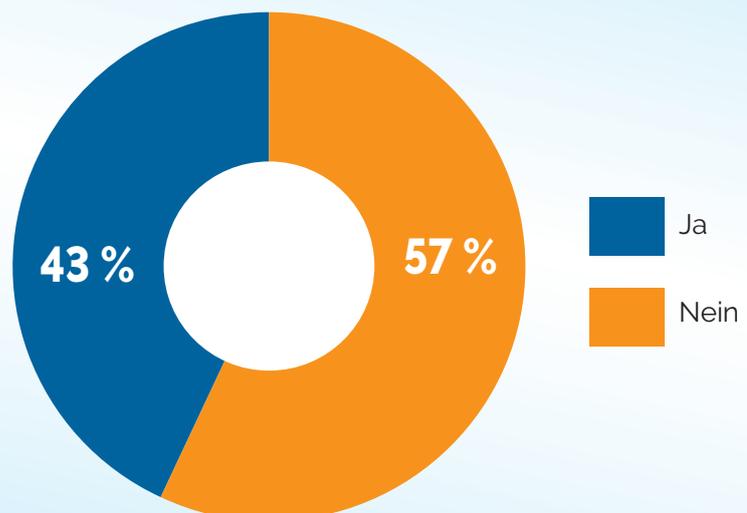
### Haben Sie sich selbst in den letzten beiden Jahren über berufliche Weiterbildungsmöglichkeiten informiert?



Quelle: AK Beschäftigtenbefragung

Arbeitskammer des Saarlandes

### Haben Sie in den letzten beiden Jahren an einer beruflichen Fort- oder Weiterbildung teilgenommen?



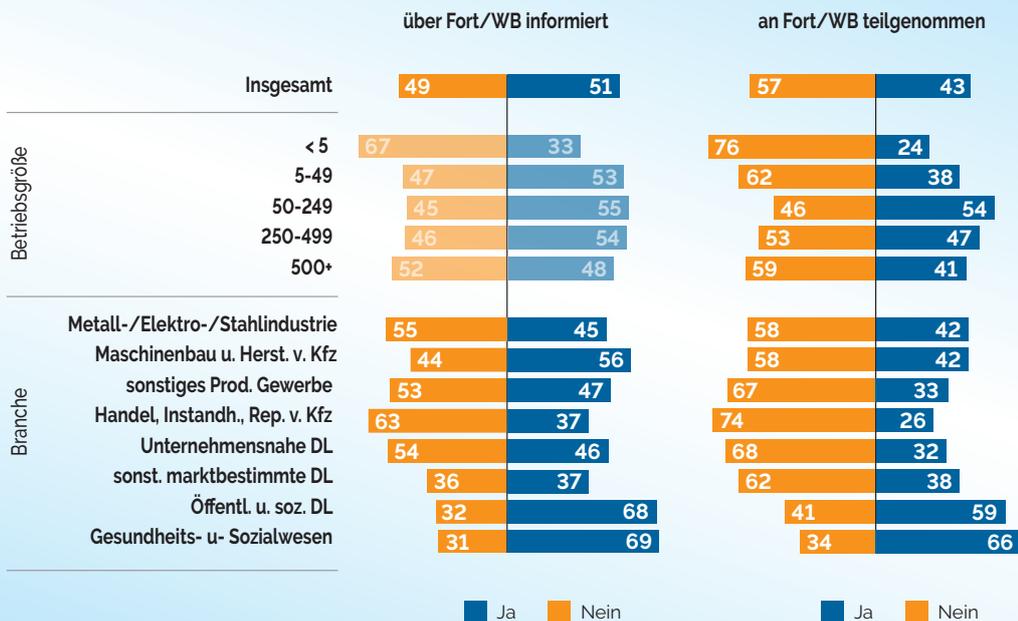
Quelle: AK Beschäftigtenbefragung

Arbeitskammer des Saarlandes

Im Rahmen der AK-Beschäftigtenbefragung wurden die Beschäftigten gefragt, ob sie sich in den vergangenen beiden Jahren über berufliche Weiterbildungsmöglichkeiten informiert haben und ob sie in diesem Zeitraum an einer beruflichen Fort- oder Weiterbildung teilgenommen haben.

### Befragungsergebnisse differenziert nach Betriebsgröße und Branchenzugehörigkeit

Angaben in %



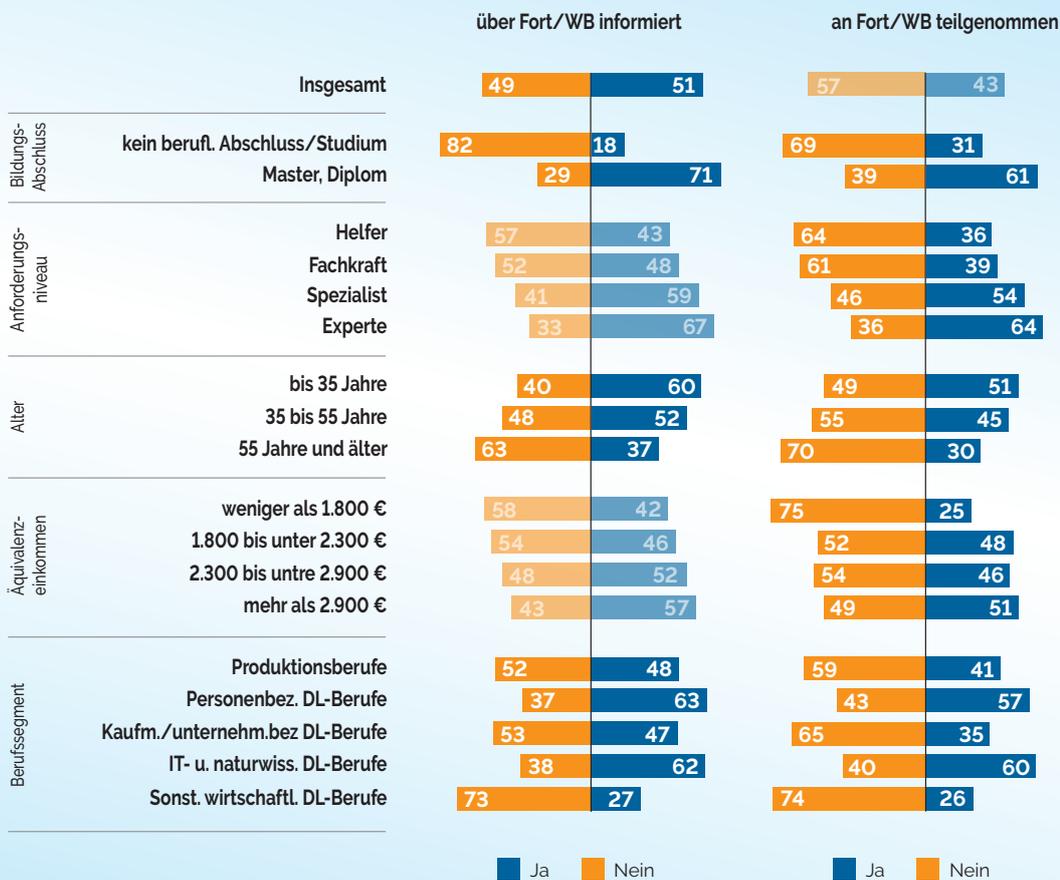
Quelle: AK Beschäftigtenbefragung

Arbeitskammer des Saarlandes

Das Schaubild 3 zu den Befragungsergebnissen differenziert nach Betriebsgröße und Branchenzugehörigkeit und zeigt unter anderem, dass die Teilnahme an beruflicher Fort- und Weiterbildung in Kleinbetrieben am geringsten ist.

### Weiterbildungsbeteiligung vor dem Hintergrund verschiedener soziodemografischer Merkmale

Angaben in %



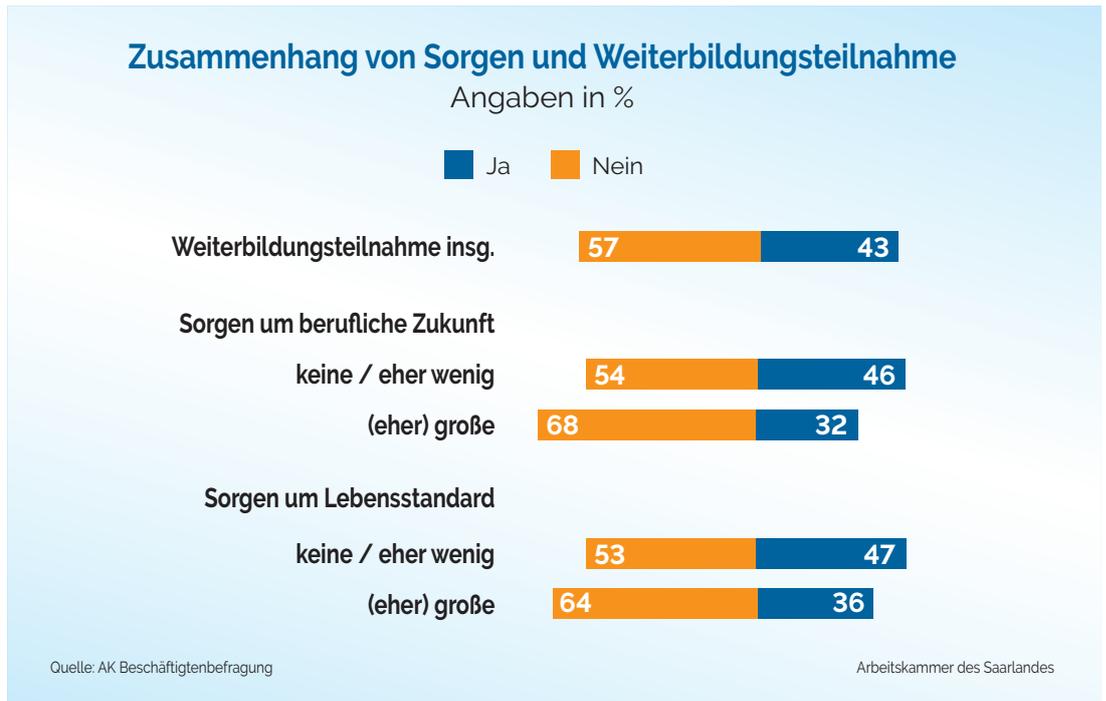
Quelle: AK Beschäftigtenbefragung

Arbeitskammer des Saarlandes

Das Schaubild 4 zur Weiterbildungsbeteiligung vor dem Hintergrund verschiedener soziodemografischer Merkmale verdeutlicht, dass die Weiterbildungsbeteiligung analog zu Bildungsniveau und Anforderungsniveau der beruflichen Tätigkeit steigt.

Betrachtet man die Befragungsergebnisse differenziert nach Betriebsgröße und Branchenzugehörigkeit, so ergibt sich folgendes Bild: In Kleinstbetrieben ist die Teilnahme an beruflicher Fort- und Weiterbildung am geringsten (24 Prozent antworteten mit „ja“). In mittelgroßen Unternehmen (50 bis 249 Beschäftigte) ist die Teilnahme am höchsten (54 Prozent antworteten mit „ja“). In den Branchen Gesundheits- und Sozialwesen sowie öffentliche und soziale Dienstleistungen informieren sich die Beschäftigten am häufigsten über berufliche Weiterbildung (69 beziehungsweise 68 Prozent) und nehmen auch am häufigsten an entsprechenden Maßnahmen teil (66 beziehungsweise 59 Prozent). Im Bereich Handel, Instandhaltung und Reparatur von Kfz ist die Beteiligung hingegen am geringsten: 37 Prozent haben sich informiert und 26 Prozent haben tatsächlich an Maßnahmen teilgenommen (siehe Schaubild 3 auf der vorhergehenden Seite).

Neben betrieblichen Merkmalen erscheint es ebenfalls interessant, die Aussagen zur Weiterbildungsbeteiligung vor dem Hintergrund soziodemografischer Merkmale der Befragten zu betrachten (siehe Schaubild 4 auf der vorhergehenden Seite). Die Angaben zur Weiterbildungsbeteiligung wurden differenziert nach Bildungsabschluss, Anforderungsniveau der beruflichen Tätigkeit, Alter, Äquivalenzeinkommen und Berufssegment ausgewertet. Daraus lassen sich folgende Erkenntnisse ableiten: Die Weiterbildungsbeteiligung steigt analog zu Bildungsniveau und Anforderungsniveau der beruflichen Tätigkeit. So ist zum Beispiel die Weiterbildungsbeteiligung von Befragten in Expertentätigkeiten erheblich höher als bei Befragten in Helfertätigkeiten (64 zu 36 Prozent Teilnahme an Fort- und Weiterbildung). Befragte unter 35 Jahren informieren sich deutlich häufiger über Weiterbildung und nehmen auch häufiger daran teil als Beschäftigte, die mehr als 55 Jahre alt sind (51 zu 30 Prozent Teilnahme an Fort- und Weiterbildung).



Beschäftigte, die sich wenig beziehungsweise keine Sorgen um die eigene berufliche Zukunft machen, nehmen häufiger an beruflicher Fort- und Weiterbildung teil.

Auch bei der Betrachtung der Einkommenssituation zeigt sich, dass Beschäftigte mit höherem Einkommen eine höhere Weiterbildungsbeteiligung aufweisen. Bei den Berufssegmenten stechen besonders personenbezogene Dienstleistungsberufe sowie IT- und naturwissenschaftliche Berufe positiv heraus. Deutlich geringer sind Interesse und Beteiligung in kaufmännischen und unternehmensbezogenen Dienstleistungsberufen sowie in sonstigen wirtschaftlichen Dienstleistungsberufen.

Abschließend wurden die Angaben zur Teilnahme an beruflicher Fort- und

Weiterbildung noch mit den Angaben der Befragten zu Sorgen um die eigene berufliche Zukunft sowie Sorgen um den eigenen Lebensstandard korreliert (siehe Schaubild auf dieser Seite). Hieraus lassen sich folgende Ergebnisse ableiten: Beschäftigte, die sich wenig beziehungsweise keine Sorgen um die eigene berufliche Zukunft machen, nehmen häufiger an beruflicher Fort- und Weiterbildung teil, als Beschäftigte, die sich eher beziehungsweise große Sorgen machen (46 zu 32 Prozent). In Hinblick auf die Sorgen um den eigenen Lebensstandard ergibt sich das gleiche Bild (47 zu 36 Prozent).

### Die wichtigsten Erkenntnisse zusammengefasst:

- Weniger als die Hälfte der Befragten hat in den letzten beiden Jahren an einer beruflichen Fort- oder Weiterbildung teilgenommen.
- Bei Beschäftigten aus Kleinst- und Kleinbetrieben ist die Weiterbildungsbeteiligung am niedrigsten, aus mittelgroßen Betrieben am höchsten.
- Die höchste Weiterbildungsbeteiligung weisen Beschäftigte aus dem Gesundheits- und Sozialwesen auf.
- Mit steigendem Alter nimmt die Weiterbildungsbeteiligung ab, mit steigendem Einkommen nimmt sie zu.
- Die Weiterbildungsbeteiligung steigt analog zu Bildungsniveau und Anforderungsniveau der beruflichen Tätigkeit.
- Sorgen um die eigene berufliche Zukunft und den Lebensstandard führen offenbar nicht dazu, dass die Weiterbildungsbeteiligung steigt.

## Koalitionsvertrag zwischen SPD, CDU und CSU: Wirtschaftswachstum ohne Fachkräfte?

Der Koalitionsvertrag 2025 zwischen SPD, CDU und CSU formuliert ambitionierte Ziele für Wirtschaftswachstum, Innovationsfähigkeit und Wettbewerbsstärke. Gleichzeitig ist der deutsche Arbeitsmarkt zunehmend von einem strukturellen Fachkräftemangel betroffen. Ob die im Koalitionsvertrag angekündigten Maßnahmen ausreichen, um diesen Widerspruch aufzulösen, ist fraglich. Der Koalitionsvertrag benennt in diesem Zusammenhang eine Reihe von Maßnahmen, hier ein kurzer Auszug:

- Die Anerkennungs- und Qualifizierungsberatung für Personen mit ausländischen Berufsqualifikationen soll gestärkt werden.
- Eine „Qualifizierungsoffensive“ soll die duale berufliche Aus- und Weiterbildung als „Aushängeschild Deutschlands“ stärken.
- Die Integration Geflüchteter soll durch berufsbegleitende Weiterbildung und Spracherwerb gefördert werden.
- Übergänge und Berufsorientierung sollen nach dem Berufsorientierungsprogramm ausgebaut werden.
- Der „Digitalpakt Weiterbildung“ soll auf den Weg gebracht und die Hochschulen als Weiterbildungsorte gestärkt werden.
- Das Aufstiegs-BAföG soll vereinfacht und erweitert werden, während modulare Weiterbildungen und Teilqualifikationen zur besseren Arbeitsmarktintegration gefördert werden sollten.

Die beschriebenen Maßnahmen setzen an zentralen Stellschrauben an und gehen grundsätzlich in die richtige Richtung. Trotz dieser positiven Ansätze bleibt der Koalitionsvertrag – gemessen an den aktuellen Herausforderungen – hinter den Erwartungen zurück.

### Kritik: Fragmentierung statt Gesamtstrategie

Obwohl im Koalitionsvertrag zahlreiche Handlungsabsichten benannt werden, fehlt derzeit eine umfassende und abgestimmte Fachkräftestrategie, die die Bereiche Bildung, Zuwander-

ung, Weiterbildung und Arbeitsmarktpolitik sinnvoll miteinander verknüpft. Statt auf einzelne, isolierte Maßnahmen zu setzen, bedarf es einer ganzheitlichen Planung und Koordination, um die komplexen Herausforderungen auf dem Arbeitsmarkt effektiv zu bewältigen.

Kritisch zu bewerten ist ganz generell der Mangel an Verbindlichkeit in der Umsetzung von Maßnahmen. Viele Initiativen bleiben auf der Ebene von Prüfaufträgen, Absichtserklärungen oder unverbindlichen Ankündigungen stehen. Hier sind zeitnah konkrete gesetzliche Regelungen notwendig, die verbindliche Fristen für die Umsetzung

vorsehen und klare Verantwortlichkeiten festlegen.

Leider versäumt es auch die neu gewählte Bundesregierung, endlich einen verbindlichen Rechtsanspruch auf Weiterbildung für Beschäftigte auf den Weg zu bringen. Zwar wird Weiterbildung durch verschiedene Maßnahmen gefördert und grundsätzlich auch als wichtiger Baustein der Fachkräftesicherung anerkannt, jedoch bleibt sie weiterhin überwiegend freiwillig. Eine gesetzliche Verankerung von Weiterbildungsansprüchen, im Sinne eines Rechts auf individuell initiierte Weiterbildung, würde Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern mehr



Foto: Adobe Stock/photo for everything

Der Koalitionsvertrag 2025 zwischen SPD, CDU und CSU formuliert ambitionierte Ziele für Wirtschaftswachstum, Innovationsfähigkeit und Wettbewerbsstärke.

Planungssicherheit geben und die Inanspruchnahme von Weiterbildungsangeboten wirksam erhöhen. Flankierend dazu sollten flächendeckende und qualitativ hochwertige Beratungsangebote geschaffen werden, die individuell auf die Bedürfnisse der Beschäftigten zugeschnitten sind.

Neben der Ausschöpfung inländischer Potenziale wird richtigerweise auch Fachkräftezuwanderung als wirksames Mittel zur Bekämpfung des Fachkräftemangels identifiziert. Allerdings ist hierzu anzumerken, dass, auch wenn die zü-

gige und zuverlässige Anerkennung von Abschlüssen aus Drittstaaten ein wichtiger Schritt ist, dieser alleine nicht ausreicht, um den Fachkräftebedarf zu decken. Fachkräftezuwanderung muss ein Bestandteil innerhalb einer ganzheitlichen Fachkräftestrategie sein. Hierzu gehört auch, dass Integrationsprogramme ausgebaut und besser auf die Bedürfnisse der Fachkräfte und ihrer Familien abgestimmt werden, zum Beispiel in Form von Sprachkursen und Angeboten zur Berufsorientierung. Auch der Zugang zu frühkindlicher Bildung muss für zugewanderte Familien sichergestellt

sein, um die Teilnahme an Weiterbildungsangeboten sowie die Integration in den Arbeitsmarkt zu ermöglichen.

Zusammenfassend ist eine integrierte Fachkräftestrategie notwendig, die klare gesetzliche Rahmenbedingungen, strukturelle Erleichterungen und verbindliche Weiterbildungsansprüche umfasst, um den Fachkräftebedarf langfristig zu decken und die Wettbewerbsfähigkeit sicherzustellen. Dabei sind sowohl inländische als auch ausländische Potenziale miteinzubeziehen.



Foto: Adobe Stock/Joerch

Eine gesetzliche Verankerung von Weiterbildungsansprüchen, im Sinne eines „Rechts auf Weiterbildung“, würde die Inanspruchnahme von Weiterbildungsangeboten erhöhen.

## Forderungen der AK – Was jetzt notwendig ist

Um das wirtschaftliche Potenzial Deutschlands auszuschöpfen und die Fachkräftelücke nachhaltig zu schließen, sind aus Sicht der Arbeitskammer des Saarlandes die nachfolgenden Maßnahmen zu fokussieren:

- Um den zunehmenden Herausforderungen auf dem Arbeitsmarkt wirksam zu begegnen, ist eine nationale Fachkräfteoffensive unerlässlich, die Bildung, Integration und Erwerbsbeteiligung systematisch und nachhaltig miteinander verbindet. Eine solche Offensive muss als ganzheitliches Konzept gestaltet werden, das die verschiedenen Handlungsfelder nicht isoliert betrachtet, sondern als ineinandergreifende Elemente einer gemeinsamen Strategie begreift.
- Ein zentrales Element dieser Offensive muss die gesetzliche Verankerung individueller Weiterbildungsansprüche sein. Diese dürfen nicht länger vom freiwilligen Engagement Einzelner abhängen. Weiterbildung darf nicht länger ein freiwilliges Angebot bleiben, sondern muss als elementarer Bestandteil der beruflichen Entwicklung gesetzlich verankert werden. Damit diese Ansprüche tatsächlich genutzt werden, braucht es begleitende Maßnahmen. Dazu gehören individuelle, bedarfsorientierte Beratung sowie geförderte Bildungszeiten. So wird gewährleistet, dass Beschäftigte nicht nur die Möglichkeit, sondern auch die tatsächliche Unterstützung erhalten, sich kontinuierlich weiterzuqualifizieren und an die sich wandelnden Anforderungen des Arbeitsmarktes anzupassen.
- Die berufliche Bildung ist ein weiterer wichtiger Pfeiler einer erfolgreichen Fachkräftepolitik. Sie muss gestärkt werden durch attraktivere Ausbildungsbedingungen, die junge Menschen motivieren und bestmöglich unterstützen und Unternehmen zu einer verstärkten Ausbildungsbereitschaft anregen. Darüber hinaus ist eine größere Durchlässigkeit zwischen den verschiedenen Bildungswegen notwendig, um individuelle Bildungsbiografien flexibel und bedarfsgerecht gestalten zu können. Gezielte Investitionen in moderne Lerninfrastrukturen, Digitalisierung der Ausbildung und die Qualifikation von Ausbilderinnen und Ausbildern sind ebenfalls unverzicht-

bar, um die Qualität und Attraktivität der beruflichen Bildung langfristig zu sichern.

- Schließlich bedarf es eines umfassenden Qualifizierungssystems für geringqualifizierte Erwachsene. Dieses System sollte gezielt Teilqualifikationen anbieten, die durch eine verbindliche Validierung anerkannt werden, um den Lernenden durch den Erwerb eines Berufsabschlusses Aufstiegsperspektiven zu eröffnen. Solch ein modular aufgebautes Qualifizierungsangebot ermöglicht es auch Menschen mit niedriger formaler Qualifikation, Schritt für Schritt ihre Kompetenzen auszubauen und besser auf die Anforderungen des Arbeitsmarktes vorbereitet zu sein. Unterstützt durch Beratungs- und Unterstützungsangebote können so die Erwerbsbeteiligung erhöht und Fachkräftelücken nachhaltig geschlossen werden.
- Bestandteil einer Fachkräftestrategie muss auch der Aspekt Fachkräftezuwanderung sein. Ein modernes Einwanderungsrecht, das qualifizierten Fachkräften eine schnelle und unbürokratische Aufnahme einer Beschäftigung ermöglicht, ist hierfür Voraussetzung. Eine verbesserte Koordination zwischen Einwanderungsbehörden, Arbeitsagenturen und Integrationsdiensten ist hierbei unerlässlich.
- Insgesamt ist eine solch umfassende und integrierte Strategie unerlässlich, um die Wettbewerbsfähigkeit zu sichern, soziale Teilhabe zu fördern und den Fachkräftemangel nachhaltig zu bekämpfen. Die ambitionierten Ziele der Bundesregierung in Hinblick auf die Stärkung des Wirtschaftsstandortes Deutschlands werden nur zu erreichen sein, wenn die im Koalitionsvertrag angekündigten Maßnahmen im Rahmen einer ganzheitlichen Fachkräftestrategie angegangen und umgesetzt werden. Die Arbeitskammer wird die Arbeit der Bundesregierung dahingehend kritisch begleiten.

*Magnus Barth ist Referent für Aus- und Weiterbildung.*

*Sabrina Marx ist Referentin für Aus- und Weiterbildung.*

## ANMERKUNGEN |

1) Auf die in der Literatur gebräuchliche Differenzierung zwischen Fortbildungen und Weiterbildungen wurde bei der Beschäftigtenbefragung verzichtet, da diese im alltäglichen Sprachgebrauch kaum Anwendung findet.

2) Eine Darstellung mit reduziertem Kontrast bedeutet jeweils, dass diese Ergebnisse statistisch nicht signifikant sind, was bedeutet, dass die Unterschiede hier auch zufällig sein können.

# Transformationsmentoren beraten, sensibilisieren und unterstützen



Beschäftigte sollten ihre beruflichen Geschicke in der Transformation in die Hand nehmen und sich vor allem weiterqualifizieren. Transformationsmentorinnen und -mentoren sind Ansprechpartnerinnen und -partner in Sachen Weiterbildung.

Leider hat Weiterbildung noch nicht überall in unserer Arbeitswelt den Stellenwert, der aufgrund der rasanten Veränderungen in Zusammenhang mit der Transformation angemessen wäre. Die gute Nachricht: Beschäftigte können selbst aktiv werden, um das Thema im Betrieb voranzutreiben. Die Qualifizierung zum/zur Transformationsmentor/in stattet sie mit den notwendigen Kenntnissen aus.

## • Von Magnus Barth

Die Transformation der Arbeitswelt, die steigende Prozesskomplexität und die zunehmend unsicher werdende digitalisierte Zukunft erfordern es, dass Beschäftigte die Veränderungen sorgfältig mitgestalten, sich beteiligen und sich ihre beruflichen Perspektive selbst aufbauen. Wir können den gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Strukturwandel erfolgreich durch Qualifizierung bewältigen. Erfolgreiche Unternehmen und Behörden betreiben schon heute eine vorausschauende betriebliche Weiterbildungspolitik, um

sich auch in Zukunft den Zugang zu benötigten Fachkräften zu sichern und die Arbeitsplätze zu erhalten.

Transformationsmentorinnen und -mentoren sind als Expertinnen und Experten für Weiterbildung und Transformation in ihren Betrieben und Einrichtungen tätig. Sie wissen, wie Transformationsprozesse sich auf zukünftige Kompetenzanforderungen und Berufsbilder auswirken. Sie sensibilisieren und motivieren für das Thema Weiterbildung und sind Ansprechpartnerinnen und Ansprechpartner für Kolleginnen und Kollegen, die sich weiterqualifizieren möchten, aber Hilfestellung bei den ersten Schritten benötigen. Dabei ist es ihre Aufgabe, niedrigschwellig Orientierung zu bieten und auf Ängste und Hemmnisse der Beschäftigten einzugehen, um diese im gemeinsamen Gespräch abzubauen. Durch den engen Kontakt zu den Akteuren des Weiterbildungsverbundes Saarland und des Transformationsnetzwerkes Saarland erhalten die Teilnehmenden ein Überblickwissen zu

Fördermöglichkeiten, individueller Weiterbildungsberatung und Kommunikationstechniken. Die Qualifizierungsreihe (drei Workshops am Nachmittag) richtet sich an interessierte Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer, Interessenvertretungen und Personalverantwortliche.

*Die Workshopreihe ist eine Kooperation zwischen dem Weiterbildungsverbund Saarland und dem Transformationsnetzwerk Saarland.*

Weitere Informationen und das Anmeldeformular finden Sie hier:



## IMPRESSUM |

Verleger: Arbeitskammer des Saarlandes, Fritz-Dobisch-Straße 6-8, 66111 Saarbrücken; Kontakt: Telefon 0681 4005-430, E-Mail: [redaktion@arbeitskammer.de](mailto:redaktion@arbeitskammer.de); Herausgeber: Jörg Caspar, Thomas Otto (V.i.S.d.P.); Redaktion: Peter Jacob (Chefredakteur), Simone Hien, Alexander Stallmann.