



Zwischen Baum und Borke: Dilemmata des betrieblichen Ausbildungspersonals an der Schwelle von Bildungs- und Beschäftigungssystem

► **Qualifizierte, motivierte und handlungsfähige Ausbilderinnen und Ausbilder werden für die Sicherung des betrieblichen Nachwuchses immer wichtiger. Dies gilt für alle an der Ausbildung Beteiligten – von den ausbildenden Fachkräften bis zu den verantwortlichen Ausbilderinnen und Ausbildern. Wer verbirgt sich jedoch hinter dieser Personengruppe und was kennzeichnet ihre Lage im betrieblichen Umfeld? Vor dem Hintergrund eines laufenden BIBB-Forschungsprojekts zur „Situation des ausbildenden Personals in der betrieblichen Bildung“ (SIAP) wird das Spannungsfeld beleuchtet, in dem es sich bewegt und welche Herausforderungen sich daraus für dessen Zukunft ergeben.**

Ausbilderinnen und Ausbilder als statistisch schwer zu fassende Gruppe

Gemäß § 28 Berufsbildungsgesetz tragen durch den Betrieb bestellte, persönlich und fachlich geeignete Ausbilderinnen und Ausbilder die Verantwortung für die Vermittlung der vorgeschriebenen Ausbildungsinhalte. Im Jahre 2009 waren über alle Ausbildungsbereiche hinweg 676.428 Personen offiziell als verantwortliche Ausbilder/-innen ihres Betriebs registriert (BIBB 2011, S. 200). Diese Zahl sagt jedoch nur wenig über die tatsächliche Gruppe von Beschäftigten aus, die sich täglich mit der praktischen Ausbildung junger Menschen in Deutschlands Betrieben befasst, denn es werden stets weitere Personen im Betrieb in diese Verantwortung mit einbezogen. Hinweise auf das wirkliche Ausmaß dieser Gruppe geben mehrere Erwerbstätigenbefragungen. So wurde ermittelt, dass im Jahr 1998/99 unter den rund 33 Millionen Erwerbstätigen insgesamt 5,8 Millionen Personen zu unterschiedlichen Zeitanteilen mit der „Ausbildung von Lehrlingen“ betraut waren. Dies läuft auf 17 Prozent aller Beschäftigten hinaus. Die BIBB/IAB-Erwerbstätigenbefragung von 1991/92 hatte bereits offenbart, dass von diesen Ausbildungspersonen nur eine kleine Gruppe von sechs Prozent als hauptberufliche/-r Ausbilder/-in tätig war. 14 Prozent gaben an, selbstständig zu sein und außerdem auszubilden (Inhaber), und die restlichen 80 Prozent konnten als nebenberufliche Ausbilder/-innen eingestuft werden, die „zeitweilig oder neben ihrer normalen Arbeit“ ausbilden (vgl. BAUSCH 1997, S. 23).

Ausbildung als betrieblich geteilte Funktion

Dass keine präzisen Angaben zu Größe und Zusammensetzung der Gruppe des ausbildenden Personals vorliegen, ist im Wesen der dualen Ausbildung selbst begründet. Der betriebliche Teil der Ausbildung unterscheidet sich vom schulischen insbesondere dadurch, dass hier bewusst der Betrieb in all seinen Dimensionen als Qualifikations- und Bildungsinstantz fungiert. Die in der Berufsarbeit liegenden Potenziale für den Kompetenzerwerb und die Soziali-



ANKE BAHL

Wiss. Mitarbeiterin im Arbeitsbereich
„Kompetenzentwicklung“ im BIBB

sation des beruflichen Nachwuchses werden mehr oder weniger gezielt genutzt, sodass genau genommen alle Beschäftigten zum ausbildenden Personal gerechnet werden könnten. Charakteristisch für die betriebliche Ausbildung ist, dass die Ausführung von Ausbildungstätigkeiten nicht wie in der Berufsschule mit einem Berufsstand verbunden ist, sondern dass es sich um eine Funktion handelt, die im Betrieb auf vielen Schultern verteilt ist. Besonders augenfällig ist dieser Tatbestand in kleinen Handwerksbetrieben, in denen Ausbildungs- und Arbeitsprozess nahezu deckungsgleich sind und die schrittweise Einarbeitung und Anleitung von Auszubildenden ein selbstverständlicher Teil der Arbeit ist, der kaum bewusst reflektiert wird. Insofern ist auch das Bild, das in der Ausbildereignungsverordnung vom Ausbilder gezeichnet wird, etwas irreführend. Die dort beschriebenen Handlungsfelder und Kompetenzen sind selbst in einem Kleinbetrieb so gut wie nie in einer einzelnen Person vereint, sondern verteilen sich auf mehrere Beschäftigte. Für ein umfassendes Verständnis der Handlungsbedingungen des betrieblichen Ausbildungspersonals reicht es insofern auch nicht, auf einer personenbezogenen Ebene die Anforderungen an die unterschiedlichen Profile innerhalb dieser Gruppe zu reflektieren. Vielmehr muss der organisationale Kontext als Ganzes in den Blick genommen werden. Denn Einfluss auf die Ausbildung nehmen auch jene, die zwar selbst nicht mit den Auszubildenden in engen Kontakt kommen, aufgrund ihrer jeweiligen Position im Unternehmen und Haltung zum Thema Ausbildung jedoch auf die Gestaltungsbedingungen einwirken. Eine solche ganzheitliche Perspektive liegt dem BIBB-Forschungsprojekt (vgl. Kasten) zugrunde, aus dem nachfolgend Ergebnisse vorgestellt werden.

Das BIBB-Projekt „Die Situation des ausbildenden Personals in der betrieblichen Bildung“

Zielsetzung	Systematische Erhebung struktureller Rahmenbedingungen für die Situation des ausbildenden Personals in der betrieblichen Bildung.
Vorgehen	Umfassender Fallstudienansatz: In zehn Unternehmen unterschiedlicher Größe und Branche wurden bislang insgesamt 100 Interviews mit unterschiedlichen betrieblichen Akteuren geführt
Befragte Personen	Personal- und Ausbildungsleitung, haupt- und nebenberufliche Ausbilder/-innen, Vorgesetzte, Mitarbeitervertretung, Auszubildende.
Weitere Informationen	www.kibb.de/wlk51765.htm

Zielkonflikte des betrieblichen Ausbildungsauftrags

Wie aus den Ergebnissen der BIBB-/IAB-Erwerbstätigenbefragungen deutlich wird, nehmen 94 Prozent aller Ausbildungspersonen ihre jeweiligen Ausbildungstätigkeiten neben ihrer regulären Tätigkeit als Fachkraft wahr. Mit

dieser Erweiterung ihres Aufgabenspektrums geraten sie ungewollt in eine durch verschiedene Dilemmata gekennzeichnete Lage. Zum einen sind sie nun sowohl für die Erreichung von unternehmerischen Leistungszielen als auch für die Gestaltung von Lehr- und Lernprozessen verantwortlich. Je nachdem wie groß ihre sonstige Arbeitsbelastung ist und wie viel Spielraum ihnen für die Ausbildung unternehmensseitig gewährt wird, kommen sie in einen Zielkonflikt, was die Verwirklichung beider Ansprüche angeht und klagen häufig über Zeitprobleme. Angesichts betrieblichen Kosten-Nutzen-Denkens wird die Ausbildungstätigkeit in der Regel nachrangig gewertet, weil sie sich in ihrem Beitrag zum Unternehmensgewinn nicht unmittelbar finanziell beziffern lässt. Dies schlägt sich auch im Selbstverständnis des ausbildenden Personals nieder:

„Man muss ganz klar sagen, wir haben eine Fertigung und diese Fertigung verdient das Geld. Wir sind zu sehen als indirektes Personal, und das heißt, mit meiner Tätigkeit verdiene ich eigentlich kein Geld für unseren Konzern. Priorität für mich hat in dem Sinne dann die Fertigung, wenn eine Anlage irgendwo steht.“ (Fachausbilder in einem mittelständischen Werk der Elektro-Branche)

Für alle Ausbildungspersonen, ob nun haupt- oder nebenberuflich, gilt, dass sie sich aber auch innerhalb ihres Ausbildungsauftrags ständig im Spannungsfeld zwischen Interessen des Gesetzgebers, Interessen des Betriebs und den Interessen der Auszubildenden bewegen. Sie müssen sich an die Vorgaben des Rahmenplans halten, um den Auszubildenden einen erfolgreichen Prüfungsabschluss bei der Kammer zu ermöglichen, für die Heranbildung neuer, betriebsspezifisch qualifizierter und loyaler Mitarbeiter/-innen sorgen und zugleich auf die individuellen Bedürfnissen der Jugendlichen adäquat reagieren. Durch ihren spezifischen Auftrag an der Schwelle von Bildungs- und Beschäftigungssystem mit deren unterschiedlichen Zielkriterien stehen sie automatisch „konfligierenden Rollenerwartungen“ gegenüber (vgl. STEGMAIER 2000, S. 34) und erleben sich in den Worten einer Ausbilderin als „Führungskräfte unter erschwerten Bedingungen“. Die Vielfalt der Anforderungen und die Position dazwischen werden im folgenden Zitat deutlich:

„Man steckt da ja immer so zwischen Baum und Borke. Man ist natürlich der Geschäftsleitung verpflichtet, man ist natürlich den Lehrlingen verpflichtet, man ist den Betriebsräten verpflichtet, man ist auch den Elternhäusern verpflichtet. Da muss man schon sehr ausgewogen und abgeklärt dann auch an die Sache rangehen.“ (Ausbildungsleiter in einem großen Metallunternehmen)

Das Dilemma der Ausbilderinnen und Ausbilder – seien sie haupt- oder nebenberuflich –, besteht darin, dass sie als abhängig Beschäftigte selbst ‚Untergebene‘ gegenüber

Bildungspersonal qualifizieren



Qualifizierungsanforderungen und (neue) Kompetenzprofile des Ausbildungspersonals standen auch im Mittelpunkt der BWP-Ausgabe 6/2008. Das Heft versammelt Forschungsbefunde und zeigt aus nationaler wie europäischer Perspektive unterschiedliche Wege der Qualifizierung und Professionalisierung des Bildungspersonals auf.

Themen sind u. a.

- Qualifikationsbedarf des betrieblichen Bildungspersonals
- Qualifizierung des betrieblichen Ausbildungspersonals im Rahmen von LQW
- Kompetenzentwicklung des Lehrpersonals an kaufmännischen Schulen
- Kooperative Qualifizierung des Bildungspersonals als Beitrag zu Lernortkooperation und Professionalisierung
- Berufliches Bildungspersonal in Europa
- TrainerGuide – ein webbasiertes Tool für ausbildende Fachkräfte in Dänemark

Unter www.bibb.de/veroeffentlichungen/de/bwp/show/id/1711 finden Sie alle Beiträge der Ausgabe zum kostenlosen Download.

BiBB

der Unternehmensleitung sind, gleichzeitig aber auch Vorgesetzte den Auszubildenden gegenüber, und sich pädagogisch dadurch zwangsläufig andere Ziele ergeben als in einem schulischen Setting. Ihre Leistung als Ausbilder/-in wird letztlich daran gemessen, inwiefern es ihnen gelingt, die Unternehmensziele zu erreichen und die Auszubildenden zu von der Belegschaft erwünschten Mitarbeiter/-innen zu formen. Die bereits in der Forschung der 1980er-Jahre konstatierte „institutionelle Schwäche der Ausbilderposition“ (vgl. PÄTZOLD/DREES/LIETZ 1986, S. 135 f.) trägt mit dazu bei, dass das Verhältnis zu ihren Auszubildenden Züge einer „Zweck-Mittel-Relation“ trägt, in der das Auffangen von persönlichen Problemen und psychischen Krisen bei den Jugendlichen auch unmittelbar dem ausbildenden Personal selbst nützt, weil „die Qualität seiner Arbeit an den

Leistungen der Auszubildenden gemessen wird“ (vgl. ebd., S. 136).

Aus ihrer nahezu persönlichen Haftung für die Auszubildenden erwächst so andererseits aber auch ein „massiver Handlungszwang“, der letztlich weit über ihre formale Aufgabenbeschreibung hinausgeht, wie die schriftliche Stellungnahme eines anderen Ausbildungsleiters illustriert:

„Meist sind die Ausbilder der zentrale (und einzige) Anlaufpunkt für die Auszubildenden. Sie akzeptieren auch die daraus entstehende direkte Verantwortung. Können die Ausbilder nicht weiterhelfen, hat das zumeist direkte negative Konsequenzen für die Auszubildenden, welche die Ausbilder auch unmittelbar erfahren. Daraus entsteht ein Zwang zum „Handeln müssen“, auch wenn betriebliche Strukturen dieses eigentlich nicht vorsehen und Ausbilder dann häufig außerhalb ihres eigentlichen Tätigkeits- und Zuständigkeitsbereichs agieren und damit Schwächen in betrieblichen Strukturen kompensieren.“ (Gewerblich-technischer Ausbildungsleiter in einem großen Metallunternehmen)

Chancen der Ausbildungstätigkeit

Wie das letzte Zitat andeutet, handelt es sich bei Beschäftigten mit Ausbildungsverantwortung meist um besonders engagierte und motivierte Mitarbeiter/-innen im Betrieb. Die Übernahme von Ausbildungstätigkeiten erfolgt in der Regel auf Nachfrage durch Vorgesetzte, wird aber häufig durchaus freiwillig übernommen und von den Fachkräften als willkommene Ergänzung zu ihrer sonstigen Tätigkeit begrüßt. Das neue Tätigkeitsfeld, das sie je nach betrieblicher Arbeitsorganisation und ihrer Position im Unternehmen relativ eigenständig gestalten können, wird in vielen Fällen als Freiraum und letztlich auch Chance zu größerer beruflicher Erfüllung begriffen. In den Unternehmensfallstudien finden sich zahlreiche Beispiele, wie es mit eigener Kreativität, Empathie und Lebenserfahrung gelungen ist, interessante neue Aufgabenstellungen für die Auszubildenden zu entwickeln und insbesondere Jugendliche, die bei allen anderen angeeckt sind, erfolgreich zum Ausbildungsabschluss zu begleiten. Nicht unbeträchtlich ist auch die Arbeitsentlastung, die sich je nach Gewerbe unterschiedlich schnell im Zuge der Einarbeitung des Fachkräftenachwuchses ergeben kann. In ihrem Verständnis als persönliches Vorbild setzen Ausbilder/-innen unter Nutzung ihrer inner- und überbetrieblichen wie auch privaten Netzwerke vielerlei Hebel in Bewegung, um strukturelle Missstände auszugleichen. Dabei sind sie jedoch auf einen minimalen Rückhalt der Vorgesetzten zwingend angewiesen. Dass selbst den fachlich und pädagogisch qualifiziertesten Ausbilderinnen und Ausbildern die Hände gebunden sind, wenn ihnen jegliche Teilhabe an unternehmensstrategischen Entscheidungsprozessen verwehrt ist, zeigen Unternehmensfallbeispiele aus der IT-Branche und dem Hotel-

und Gaststättengewerbe, in denen mehrere Befragte aus Frustration über ihre Arbeitsbedingungen erkrankten oder ihre Tätigkeit als Ausbilder/-in niederlegten.

Die Motivation zur Beibehaltung der Ausbilderrolle speist sich im positiven Fall vor allem aus der Interaktion mit den Auszubildenden selbst: Auszubildenden zum Erfolg zu verhelfen, dabei selbst Neues zu lernen bzw. sein eigenes Wissen aufzufrischen und die junge Generation in der Entwicklung auch als Menschen zu begleiten, wird als persönliche Bereicherung erlebt. Das im günstigen Fall direkte positive Feedback – das ihnen durch Vorgesetzte zu ihrer fachlichen Arbeit häufig wenig zuteil wird – und die Anerkennung seitens der Auszubildenden haben einen wichtigen Anteil an der positiven Einstellung der Ausbildungspersonen zu ihrer Tätigkeit. Dies erscheint umso wichtiger, als Ausbilder/-innen bei der Wahrnehmung ihrer komplexen Rolle je nach Stellenwert und Professionalisierungsgrad der Ausbildung im Unternehmen häufig unzureichende Unterstützung erfahren.

Mangelnde Sichtbarkeit der Ausbildungstätigkeit und fehlende Lobby

Ausbildung findet als Bestandteil der Unternehmenskultur in der Regel mehr oder weniger selbstverständlich statt; die dahinter stehende pädagogische Arbeit wird nicht gesehen oder wenig wertgeschätzt. Dies gilt insbesondere für Firmen im produzierenden Gewerbe, deren Maßstäbe sich vorwiegend an physisch sicht- und messbaren ‚Produkten‘ orientieren. Wenn überhaupt, richtet sich die Aufmerksamkeit auf die Auszubildenden und ihre Fortschritte beim Kompetenzerwerb.

Symptomatisch für diesen Zusammenhang sind auch die Befunde aus acht Interviews mit Angehörigen des Betriebsrats bzw. der Mitarbeitervertretung der untersuchten Betriebe. Es zeigte sich, dass sich diese kaum oder gar nicht als unterstützende Institution für die Belange des ausbildenden Personals betrachten. Eher noch verstehen sie sich als Anwalt der Auszubildenden. Wenn die Befragten etwas über die Arbeitssituation der Ausbilder/-innen berichten können, dann nur über den Umweg von Rückmeldungen seitens der Auszubildenden, von denen ggf. Klagen über ihre Ausbildungsbedingungen und/oder über das Verhalten ihrer Ausbilder/-innen kommen. Diese Perspektive entspricht weitgehend § 98 Abs. 2 Betriebsverfassungsgesetz:

„Der Betriebsrat kann der Bestellung einer mit der Durchführung der betrieblichen Berufsbildung beauftragten Person widersprechen oder ihre Abberufung verlangen, wenn diese die persönliche oder fachliche, insbesondere die berufs- und arbeitspädagogische Eignung im Sinne des Berufsbildungsgesetzes nicht besitzt oder ihre Aufgaben vernachlässigt.“

Wie eine Kurzauswertung im Auftrag der Hans-Böckler-Stiftung verdeutlicht (vgl. BUSSE 2011), setzen sich erstaunlich wenige betriebliche Vereinbarungen des dortigen Archivs in irgendeiner Form mit dem Thema Ausbilden im Betrieb auseinander (439 von über 10.000) und noch weniger erwähnen die Personengruppe der Ausbilder/-innen selbst (24 von 439). Hauptziel einer solchen Vereinbarung ist in den meisten Fällen, eine hohe Qualität der Ausbildung zu gewährleisten. Rar sind Formulierungen wie die folgende aus einer Vereinbarung im Verlags- und Druckgewerbe, welche immerhin ein Bewusstsein für das Dilemma des ausbildenden Personals erkennen lassen:

„Arbeitgeber und Betriebsrat sorgen dafür, dass Stellung, Ansehen und Arbeit der Ausbilder gegenüber Mitarbeitern und Auszubildenden nicht beeinträchtigt werden. Sie sind bestrebt, die Ausbilder in ihren Ausbildungsbemühungen tatkräftig zu unterstützen.“ (vgl. ebd, S. 20)

Ausblick

Die Situation des ausbildenden Personals in der betrieblichen Bildung ist von kaum auflösbaren Dilemmata geprägt, steht jedoch auch – wie der jetzige Analysestand der Empirie im Projekt bereits zeigt – in engem Zusammenhang mit dem Stellenwert der Ausbildung in den jeweiligen Unternehmen. Solange die Ausbildung ein Schattendasein führt und nicht gezielt als Teil der Unternehmensstrategie reflektiert wird, scheinen Status und Handlungsspielräume der Ausbildungspersonen stark von eher zufälligen Faktoren wie der jeweiligen Unternehmenskultur und Branchentradition des Betriebes abzuhängen.

Angesichts des demografischen Wandels und des vielerorts bereits spürbaren Fachkräftemangels könnten sich nun jedoch durchaus Chancen für die Aufwertung der Ausbilderrolle ergeben. Die Rekrutierungsproblematik sollte den Unternehmen Anlass geben, nicht nur das eigene ‚Employer Branding‘ auf den Prüfstand zu stellen, sondern auch die Anforderungen an den Nachwuchs sowie das ausbildende Personal und dessen Beitrag zum Unternehmenserfolg gezielt in den Blick zu nehmen. Angesichts der dominanten Tendenz des vergangenen Jahrzehnts, sich unternehmerisch auf die „Kernprozesse“ zu konzentrieren und alles andere mit dem Blick auf (kurzfristige) Kostenersparnisse abzustoßen bzw. ‚outzusourcen‘, arbeiten gewiefte Ausbildungsleiter/-innen schon länger daran, Ausbildung innerbetrieblich nicht als – mehr oder weniger beliebigen – Unterstützungsprozess abbilden zu lassen, sondern als regulären Teil des Geschäftsprozesses zu definieren, d. h. „Ausbildung auch in die Prozesslandschaft zu bringen.“

Andere Unternehmen wiederum haben sich als industrielle oder sonstige Bildungsdienstleister bereits darauf spezialisiert, Ausbildungsleistungen für Tochter- und Partnerunternehmen mit zu übernehmen und daraus ein eigenes

Geschäftsmodell gemacht. Ob es für diese Entwicklung eine breitere Tendenz gibt und wie sich eine derartige Arbeitsteilung auf das innerbetriebliche Ausbildungspersonal auswirkt, das nun nur noch Teile der ursprünglichen Ausbildungsverantwortung trägt, wird im Projekt noch untersucht.

Die Tätigkeit als Ausbilder/-in als Einstieg in die Führungskraftentwicklung zu definieren, erweist sich in einzelnen Unternehmen bereits als gute Möglichkeit, um die Ausbilderrolle einerseits attraktiver zu machen, zugleich der Gefahr von Routinen zu entgehen und für die erforderliche Aktualisierung des Wissensstandes zu sorgen, sowie die Zahl der Beteiligten und damit die betriebliche Vernetzung zu erhöhen.

Ein weiterer Baustein in einem solchen Prozess könnte der Abschluss einer Betriebs- und Dienstvereinbarung sein, welche die Personengruppe des ausbildenden Personals und dessen Rolle als eigenständigen Regelungsgegenstand behandelt, wie es BUSSE (2011, S. 22) vorschlägt.

Aber auch beim Ausbildungspersonal selbst ist ein Bewusstseinswandel nötig, damit Ausbilder/-innen aus ihrer Position ‚zwischen Baum und Borke‘ eine Tugend im Sinne einer Brücke zwischen Bildung und Beschäftigung machen können und ihren Beitrag zum Unternehmenserfolg nicht länger als Licht unter den Scheffel stellen, sondern offen-

siv vertreten. Die vom Bund bereits 2009 verabschiedeten zwei neuen Fortbildungsberufe – der „Geprüfte Aus- und Weiterbildungspädagoge“ und der „Geprüfte Berufspädagoge“ (vgl. BLÖTZ 2011) – bieten für den nötigen Zuwachs an Selbstbewusstsein, wie erste Gespräche mit Absolventinnen und Absolventen zeigen, eine wichtige Option. ■

Literatur

BAUSCH, TH.: *Die Ausbilder im dualen System der Berufsbildung. Eine Strukturanalyse des betrieblichen Ausbildungspersonals. Ergebnisse aus der BIBB/IAB-Erhebung 1991/92.* Bielefeld 1997[^]

BIBB (Hrsg): *Datenreport zum Berufsbildungsbericht 2011* – URL: www.bibb.de/datenreport2011 (Stand: 11.10.2011)

BUSSE, G.: *Der Ausbilder in der betrieblichen Ausbildung.* Hans-Böckler-Stiftung (Betriebs- und Dienstvereinbarungen/Kurzauswertungen). Düsseldorf 2011. URL: www.boeckler.de/pdf/mbf_bvd_ausbilder.pdf

BLÖTZ, U.: *Betriebliche Bildungsdienstleistungen als Zukunftsbranche.* In: BAHL, A; GROLLMANN, PH. (Hrsg.): *Professionalisierung des Berufsbildungspersonals in Europa – Was kann Deutschland lernen?* Bielefeld 2011, S. 107–121

PÄTZOLD, G.; DREES, G.; LIETZ, M.: *Haupt- und nebenberufliche Ausbildertätigkeit im Metallbereich.* Aus den Ergebnissen des Forschungsprojekts „Ausbilder“. In: BWP 15 (1986) 5, S. 134–138

STEGMAIER, R.: *Kompetenzentwicklung durch arbeitsintegriertes Lernen in der Berufsbildung.* Dissertation. Universität Heidelberg 13.09.2000 – URL: www.ub.uni-heidelberg.de/archiv/1091/ (Stand: 11.10.2011)

Anzeige

Bildungsgipfel im Flachland

Besuchen Sie die didacta 2012 und erfahren Sie im Themenbereich Ausbildung/Qualifikation, wie man die Türen zum Berufseinstieg öffnet.

- Kindertagesstätten
- Schule/Hochschule
- Ausbildung/Qualifikation
- Weiterbildung/Beratung

didacta

die Bildungsmesse

Hannover, 14. – 18. Februar 2012

Deutsche Messe
Hannover - Germany

didacta-hannover.de