

Nachqualifizierung von Beschäftigten in Unternehmen

Wie Betriebe besser unterstützt werden können



OLIVER LAUXEN

Bereichsleiter »Regionale Arbeitsmärkte« im Institut für Wirtschaft, Arbeit und Kultur (IWAK), Zentrum der Universität Frankfurt/M.



JASMIN WERLE

Bis Juli 2018 wiss. Mitarbeiterin im Institut für Wirtschaft, Arbeit und Kultur (IWAK), Zentrum der Universität Frankfurt/M.

Im Beitrag wird die betriebliche Perspektive auf die Nachqualifizierung an- und ungelernter Beschäftigter beleuchtet. Zentrale Fragestellung ist, welche Hürden einer Ausweitung von Nachqualifizierungsaktivitäten aus Sicht von Betrieben im Weg stehen. Auf Grundlage von 42 qualitativen Interviews mit betrieblichen Akteuren lassen sich drei Typen von Betrieben unterscheiden, die aus bestimmten Gründen keine Nachqualifizierung anbieten. Diese zu kennen, ist eine wichtige Voraussetzung, um über Beratung mehr Betriebe für eine Nachqualifizierung ihrer Beschäftigten zu gewinnen.

Zum Stand der Nachqualifizierung

Seit Mitte der 1980er-Jahre hat das Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) die Nachqualifizierung an- und ungelernter Beschäftigter forciert, zuletzt im Rahmen von regionalen Strukturentwicklungsprojekten in der Förderinitiative »Abschlussorientierte modulare Nachqualifizierung« im Programm »Perspektive Berufsabschluss« (vgl. BAETHGE/SEVERING 2015). Parallel zu den vom Bund geförderten Projekten wurde im Land Hessen in den vergangenen Jahren die »Initiative ProAbschluss« implementiert (vgl. www.proabschluss.de; Stand: 25.07.2018). Ziel der Initiative ist, dass an- und ungelernete Beschäftigte einen Berufsabschluss über die Externenprüfung nach § 45 Abs. 2 BBiG bzw. § 37 Abs. 2 HwO nachholen. Dazu wurde eine flächendeckende Beratungs- und Begleitstruktur für Betriebe und Beschäftigte aufgebaut, die aus Mitteln des Europäischen Sozialfonds und des Landes Hessen gefördert wird. Die Kosten für die Vorbereitung auf die Externenprüfung können zur Hälfte über einen sogenannten »Qualifizierungsscheck« erstattet werden.

Trotz dieser strukturellen Gegebenheiten ist die Zahl der Externenprüfungen als Indikator für die Verbreitung von Nachqualifizierungsmaßnahmen in Hessen leicht rückläufig; während im Jahr 2014 noch 2.550 Personen eine Externenprüfung absolviert haben, waren es im Jahr 2016 nur 2.216 (vgl. WERLE/LAUXEN/FINK 2018). Zwar wird eine große Anzahl an Beratungsgesprächen durchgeführt, daraus resultiert jedoch verhältnismäßig selten die Ausstellung eines Qualifizierungsschecks (ebd.). Die Ursachen dafür dürften dieselben sein, die auch im Zuge der

Bundesprogramme beschrieben wurden: DILLER/FREILING (2012) unterscheiden aufseiten der An- und Ungelernten zwischen persönlichen Faktoren (Sprachprobleme, fehlendes Selbstvertrauen, fehlende Motivation etc.) und sozialen Faktoren (Vereinbarkeitsprobleme, fehlende soziale Unterstützung etc.). Darüber hinaus existieren institutionelle Hürden (fehlende Beratungsangebote, fehlende Kursangebote, fehlende betriebliche Unterstützung etc.). Im Rahmen der wissenschaftlichen Begleitung der Initiative ProAbschluss hat sich das Institut für Wirtschaft, Arbeit und Kultur (IWAK), Zentrum der Goethe-Universität Frankfurt am Main, mit der betrieblichen Perspektive auf das Thema Nachqualifizierung beschäftigt. Auf Basis einer qualitativen, leitfadengestützten Befragung von 42 betrieblichen Akteuren (Geschäftsführungen und/oder Personalleitungen) wurde der Frage nachgegangen, warum viele Betriebe ihre an- und ungelernenen Beschäftigten nicht nachqualifizieren, d. h. keine Qualifizierungsmaßnahmen zum Nachholen eines Berufsabschlusses anbieten.

Aktueller Forschungsstand – Hürden für Nachqualifizierung aus betrieblicher Perspektive

Vor der Befragung wurden Studien, Forschungs- und Projektberichte gesichtet, die sich explizit mit der betrieblichen Perspektive auf das Thema Nachqualifizierung beschäftigen (vgl. WERLE/LAUXEN/FINK 2018). Verschiedene hemmende Faktoren konnten identifiziert werden: Betriebe unterschätzen nicht selten die Lernpotenziale ihrer an- und ungelernenen Mitarbeiter/-innen (vgl. DAUSER/

KRINGS/SCHRÖER 2012; FLAKE u. a. 2017; SEYDA/WERNER 2012). Zudem befürchten sie, dass nachqualifizierte Beschäftigte höhere Löhne fordern oder den Betrieb verlassen könnten (vgl. DAUSER 2012; FISCHER/KÖNIG 2013; HEISLER 2015).

Hinzu kommt, dass nicht alle Betriebe von einem steigenden Fachkräfte- bzw. Qualifizierungsbedarf betroffen sind (vgl. FISCHER/KÖNIG 2013). Bei einem hohen Anteil an einfachen Tätigkeiten haben Berufsabschlüsse keine große Bedeutung (vgl. FLAKE u. a. 2017). Der Fokus ist in solchen Betrieben eher auf Anlernen und Erfahrungslernen in der Praxis gerichtet als auf formalisierte Qualifizierung (vgl. BAETHGE/SEVERING 2015; MORAAAL 2009).

Eine weitere Hürde stellen Informationsdefizite zu den Möglichkeiten der Nachqualifizierung (vgl. DAUSER/KRINGS/SCHRÖER 2012; TSANDEV u. a. 2017) sowie fehlende Ressourcen im Bereich der Personalentwicklung dar (vgl. DAUSER/DEISLER 2009). Betrieben, in denen es interne Weiterbildungsabteilungen und entsprechende Zuständigkeiten gibt, fällt die Umsetzung von Nachqualifizierung leichter (vgl. DAUSER/KRINGS/SCHRÖER 2012). Auch die Integration der Nachqualifizierung in die betrieblichen Prozesse stellt eine Herausforderung dar, denn die zu Qualifizierenden müssen freigestellt und der Arbeitsausfall kompensiert werden (vgl. DAUSER/KRINGS/SCHRÖER 2012; DAUSER/DEISLER 2009; FISCHER/KÖNIG 2013; HEISLER 2015; TSANDEV u. a. 2017).

Nicht zuletzt klagen an Nachqualifizierung interessierte Betriebe darüber, keine oder nur wenig passende Qualifizierungsangebote zu finden (vgl. DAUSER/DEISLER 2009; TSANDEV u. a. 2017). Mitunter ist die räumliche Entfernung zum Bildungsanbieter zu groß oder die Dauer der Maßnahme zu lang (vgl. ÖZDEN/LINHARDT/ZOCHOWSKI 2013).

Die Aussagekraft der Ergebnisse der Literaturrecherche ist dadurch eingeschränkt, dass diese nur zum Teil auf Aussagen betrieblicher Akteure beruhen. Vielfach handelt es sich um Experteneinschätzungen, die zwar plausibel erscheinen, aber eben auch einen stark interpretativen Charakter haben. Außerdem beziehen sich die genannten Studien nicht auf das Bundesland Hessen. Daraus resultiert die Frage, ob die beschriebenen Hürden auch in Hessen mit seinen kleinräumigen Beratungsstrukturen die Umsetzung von Nachqualifizierung hemmen.

Qualitative Interviews zur Erfassung der betrieblichen Perspektive

Ein exploratives Forschungsdesign (vgl. LAMNECK 2010) erscheint gut geeignet, die betrieblichen Erfahrungen, Wahrnehmungen und subjektiven Deutungsmuster in Bezug auf die Nachqualifizierung an- und ungelerner Beschäftigter zu erfassen. In einer ersten Feldphase wurden

zunächst 33 leitfadengestützte Experteninterviews (vgl. HELFERICH 2014) mit Multiplikatorinnen und Multiplikatoren aus Branchenverbänden und Kammern geführt, um Kontakte zu Betrieben zu generieren.

In einer zweiten Feldphase wurden 42 qualitative, leitfadengestützte Interviews mit Geschäftsführungen oder Personalleitungen hessischer Betriebe geführt. Die Akquise erfolgte zum Teil über die befragten Multiplikatorinnen und Multiplikatoren, zum Teil über telefonische »Kaltakquise« (vgl. WERLE/LAUXEN/FINK 2018). Die Auswahl der Betriebe im Sample orientierte sich an den Branchen, die in der Literatur als für Nachqualifizierung relevant beschrieben werden (vgl. WESTENBERGER/WIESEN 2015) und in denen in Hessen Externenprüfungen und Beratungen zur Nachqualifizierung durchgeführt werden (vgl. WERLE/LAUXEN/FINK 2018). Dabei handelt es sich um das Baugewerbe, die Chemie- und Pharmabranche, die Elektrobranche, den Einzelhandel, die Gastronomie, die Logistik, das metallbearbeitende und -verarbeitende Gewerbe, das produzierende Gewerbe und das Reinigungsgewerbe. Einbezogen wurden ausschließlich kleine und mittelgroße Betriebe mit 50 bis 250 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, in denen Beschäftigte ohne Berufsabschluss tätig waren. Großbetriebe waren ausgeschlossen, da in der Initiative ProAbschluss die Förderung von KMU im Vordergrund steht. Beim Sample handelt es sich um eine Gelegenheitsstichprobe.

In den Interviews wurden neben betrieblichen Merkmalen vor allem Erfahrungen mit Umsetzungsformaten für die (Nach-)Qualifizierung An- und Ungelernter und Einstellungen gegenüber der Zielgruppe und deren (Nach-)Qualifizierung abgefragt. Betriebe, die Nachqualifizierung umsetzen, wurden außerdem nach Hürden bei der Umsetzung und Lösungsansätzen zur Überwindung dieser Hürden gefragt. In Betrieben, die keine Nachqualifizierung anbieten, wurden Hürden und Unterstützungsbedarfe abgefragt.

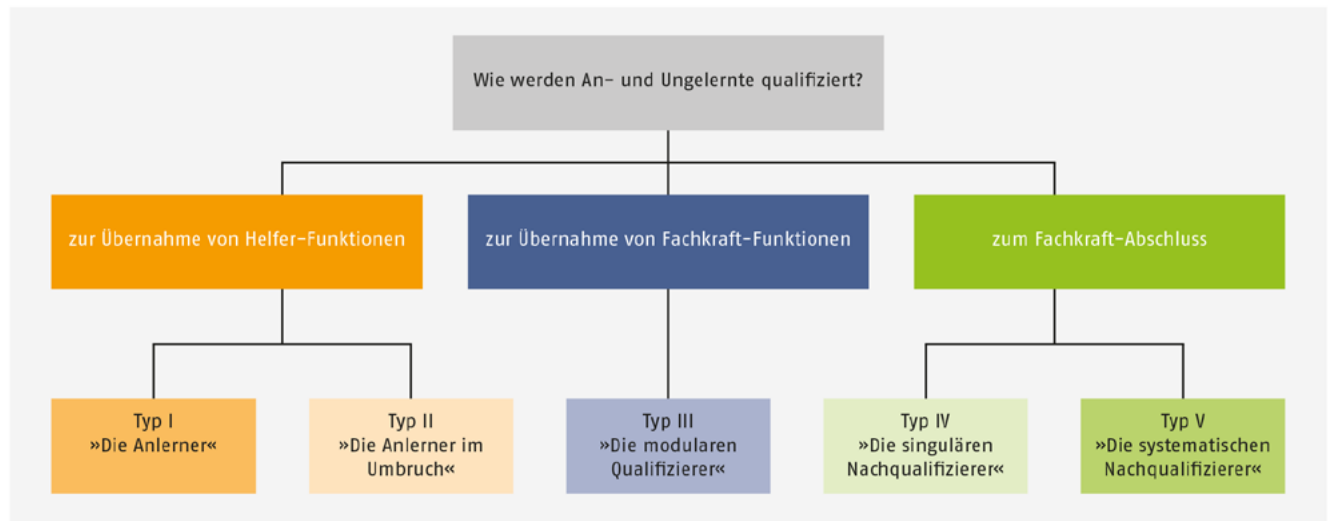
Die Interviews wurden inhaltsanalytisch ausgewertet (vgl. MAYRING 2007). Dafür wurde induktiv ein Kategoriensystem erstellt, welches in einem iterativen Prozess kontinuierlich erweitert und verdichtet wurde. Im Sinne einer typisierenden Strukturierung (vgl. KLUGE 2000) wurden Betriebe mit ähnlichen betrieblichen Merkmalskombinationen zu Typen zusammengefasst. Die Betriebstypologie ist mit drei zufällig aus dem Sample ausgewählten Betrieben kommunikativ validiert worden (vgl. ZIEGAUS 2006).

Betriebstypologie

Die Betriebstypologie (vgl. WERLE/LAUXEN/FINK 2018) bündelt unterschiedliche betriebliche Perspektiven auf das Thema Nachqualifizierung. Die befragten Betriebe wurden zunächst dahingehend unterschieden, ob sie

- An- und Ungelernte lediglich anlernen und einarbeiten, diese dann aber in Helfer-Funktionen verbleiben,

Abbildung 1
Betriebstypologie



Quelle: modifiziert nach WERLE/LAUXEN/FINK 2018, S. 21

- An- und Ungelernte so weiterqualifizieren, dass diese Fachkraft-Funktionen übernehmen,
- An- und Ungelernte hin zum formalen Berufsabschluss nachqualifizieren.

Für die weitere Typisierung wurden verschiedene betriebliche Merkmale dahingehend geprüft, inwieweit sie in der Empirie miteinander kombiniert auftreten. Als relevant für die Typenbildung erwiesen sich die Merkmale »wahrgenommener Fachkräftebedarf«, »Informiertheit bez. Nachqualifizierung«, »Breite der Ausrichtung der Personalpolitik« und »vorhandene Qualifizierungsformate für An- und Ungelernte«. Die Personalpolitik kann eng ausgerichtet sein, d.h. der Fachkräftebedarf wird über »klassische« Maßnahmen wie Ausbildung, Rekrutierung am Markt, innerbetriebliche Umstrukturierung oder Zusammenarbeit mit Personaldienstleistern gedeckt. Zum anderen gibt es Betriebe mit einer breit und strategisch ausgerichteten Personalpolitik. In diesen Betrieben sind sämtliche Beschäftigtengruppen im Blick, und es werden vielfältige Qualifizierungsstrategien umgesetzt, die dazu dienen, die Mitarbeiter/-innen zu befähigen, betriebliche Anforderungen zu bewältigen. Nachqualifizierung kann eine solche Strategie sein.

Mithilfe der genannten Merkmale ließen sich die »Anlerner«-Betriebe und die »Nachqualifizierer«-Betriebe weiter unterteilen, sodass eine Typologie mit fünf Betriebstypen entstand (vgl. Abb. 1). Die Betriebe, die Nachqualifizierung umsetzen, tun dies entweder nur gelegentlich (Betriebstyp IV) oder sehr systematisch (Betriebstyp V). Für die Beantwortung der Fragestellung stehen im Folgenden allerdings die Betriebe im Fokus, in denen An- und Unge-

lernte nicht in Richtung formaler Berufsabschluss geführt werden (Betriebstypen I, II und III).

Warum Betriebe keine Nachqualifizierung anbieten

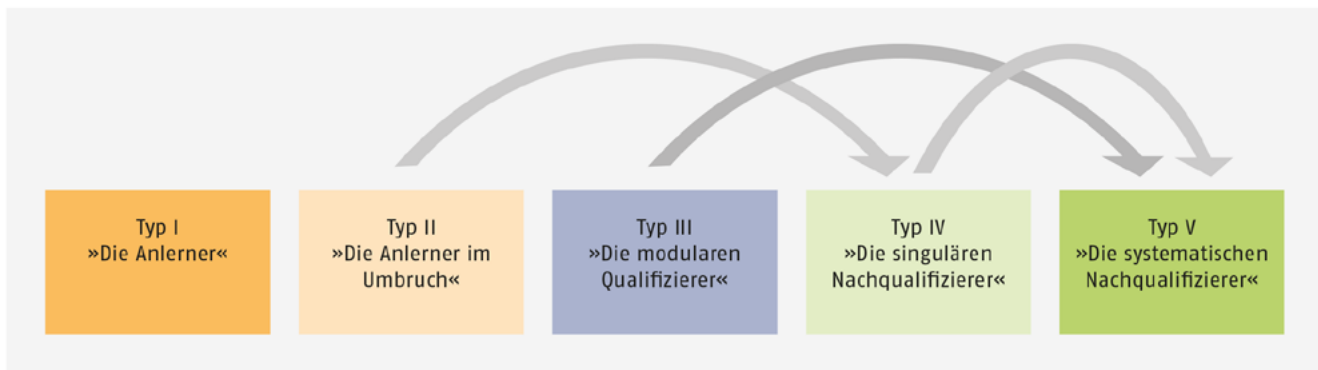
Betriebstyp I – »Die Anlerner«: Kennzeichnend für diese Betriebe ist, dass eine Vielzahl von einfachen Tätigkeiten zu verrichten ist. An- und Ungelernte werden insbesondere auf Helferebene eingesetzt, weitergehenden Qualifizierungsbedarf sehen die Betriebe nicht. Da der Fachkräftenanteil recht gering ist, ist ein Fachkräftemangel kaum spürbar. Vakanzen lassen sich mithilfe von traditionellen Maßnahmen wie Ausbildung, Rekrutierung, internen Umstrukturierungen und durch Rückgriff auf Personaldienstleister füllen. Genau darauf ist die Personalpolitik ausgerichtet, an- und ungelernete Beschäftigte sind dagegen kaum im Fokus der Personalentwicklung, und die Zielgruppe wird nicht selten negativ charakterisiert.

Betriebe vom Typ I qualifizieren An- und Ungelernte vor allem deshalb nicht nach, weil ihr Fachkräftebedarf begrenzt ist und sie diesen über herkömmliche personalpolitische Maßnahmen decken können.

Betriebstyp II – »Die Anlerner im Umbruch«: Bei diesen Betrieben sind weniger reine Helferfunktionen zu besetzen, die fachlichen Anforderungen sind höher als in jenen vom Typ I. Ein Fachkräftemangel ist spürbar, die Personalpolitik ist allerdings eher eng ausgerichtet, d.h. ausschließlich auf Ausbildung und Rekrutierung am Markt. An- und Ungelernte geraten als Zielgruppe für Qualifizierungsmaßnahmen langsam in den Fokus, allerdings wird ihnen in der Regel die traditionelle Ausbildung als Qualifizierungsweg

Abbildung 2

Betriebstypologie und Entwicklungspotenziale



Quelle: WERLE/LAUXEN/FINK 2018, S. 27

nahegebracht. Zu den Möglichkeiten der Nachqualifizierung und zu Fördermöglichkeiten fehlen den »Anlernern im Umbruch« schlicht Wissen und Informationen. Sie zeigten sich in den Interviews allerdings stark interessiert daran.

Betriebstyp III – »Die modularen Qualifizierer«: In Betrieben dieses Typs sind vor allem Fachkrafttätigkeiten und nur wenig Helfertätigkeiten zu verrichten. Der Fachkräftemangel wird als groß wahrgenommen, die Personalpolitik ist im Vergleich zu den Betrieben der Typen I und II breit und strategisch ausgerichtet und beinhaltet auch Qualifizierungsangebote für An- und Ungelernte. Diese Angebote sind so elaboriert, dass An- und Ungelernte in der Lage sind, die gleichen Tätigkeiten wie Fachkräfte mit formalem Abschluss zu übernehmen. Die angebotenen Qualifizierungen orientieren sich an den Inhalten des Ausbildungsrahmenplans, die Teilnehmenden absolvieren sozusagen einzelne Teile der Berufsausbildung. Externe Weiterbildungsangebote nutzen die »modularen Qualifizierer« nur punktuell, der Großteil der Qualifizierung erfolgt betriebsintern, häufig angebunden an interne Ausbildungsformate.

In Betrieben vom Typ III bestehen wie in jenen vom Typ II zum Teil erhebliche Informationsdefizite bez. Nachqualifizierung. In vielen Betrieben ist der formale Berufsabschluss jedoch auch schlicht von geringem Mehrwert. Häufig erscheint aus betrieblicher Perspektive eine interne Qualifizierung, die die Übernahme von Fachkraftfunktionen im Betrieb ermöglicht, vollkommen ausreichend.

Folgen für die Qualifizierungsberatung

Entscheidend dafür, ob Betriebe an- und ungelernete Beschäftigte nachqualifizieren, ist weniger die Zugehörigkeit zu einer bestimmten Branche oder Betriebsgrößenklasse, sondern vielmehr eine Kombination aus den Merkmalen »wahrgenommener Fachkräftebedarf«, »Informiertheit

bez. Nachqualifizierung«, »Breite der Ausrichtung der Personalpolitik« und »vorhandene Qualifizierungsformate für An- und Ungelernte«. Diese Merkmale sind veränderbar (vgl. Abb. 2): Im Sample der Betriebsbefragung befanden sich beispielsweise mehrere Betriebe, die sich innerhalb weniger Jahre vom Typ III zum Typ V entwickelt hatten. Passende Beratungsangebote hatten maßgeblichen Anteil an diesen Entwicklungen.

Für eine solche Beratung gibt die Betriebstypologie Orientierung, und dies nicht nur für die Beratungskräfte der Initiative ProAbschluss in Hessen, sondern auch über das Bundesland hinaus. Die Betriebstypologie zeigt, dass eine Beratung zur Nachqualifizierung an- und ungelernerter Beschäftigter auf den jeweiligen Betriebstypus zugeschnitten werden sollte. Dafür müssen die Beratenden zunächst den Betriebstyp identifizieren, um die geeigneten Beratungsinhalte auszuwählen. Betriebe vom Typ I sind vermutlich nur schwer für das Thema Nachqualifizierung zu gewinnen; anhand von Daten zur regionalen Arbeitsmarktentwicklung kann aber womöglich für die Notwendigkeit, die Personalpolitik zu weiten, sensibilisiert werden. Betriebe vom Typ II benötigen konkrete Informationen zu Umsetzungs- und Fördermöglichkeiten und können dann sehr schnell zu Typ IV- oder Typ V-Betrieben werden, die An- und Ungelernte gelegentlich oder sogar systematisch nachqualifizieren. Betriebe vom Typ III sind sehr heterogen: Ein Teil benötigt wie die Typ II-Betriebe vor allem Informationen. Ein anderer Teil könnte mit Ideen für die Auslagerung bisher mit hohem Aufwand intern durchgeführter Qualifizierungsmodule an einen externen Bildungsanbieter für die Thematik gewonnen werden. Wieder andere Betriebe haben womöglich Interesse an einer Zertifizierung interner Qualifizierungsmodule, um darüber die Möglichkeit einer Förderung zu schaffen. So besteht die Chance, den »Modularen Qualifizierern« über eine Beratung den Weg in Richtung Typ V zu bereiten (vgl. WERLE/LAUXEN/FINK 2018, S. 34 ff.). ◀

Literatur

BAETHGE, M.; SEVERING, E.: Sicherung des Fachkräftepotenzials durch Nachqualifizierung. In: BAETHGE, M.; SEVERING, E. (Hrsg.): Sicherung des Fachkräftepotenzials durch Nachqualifizierung: Befunde – Konzepte – Forschungsbedarf. Bielefeld 2015, S. 7–16

DAUSER, D.: Handlungsfelder regionaler Strukturentwicklung in der Nachqualifizierung. In: LOEBE, H.; SEVERING, E. (Hrsg.), a.a.O. 2012, S. 93–149

DAUSER D.; DEISLER, C.: Qualifizierung Geringqualifizierter aus betrieblicher Sicht. In: Berufsbildung (2009) 115, S. 40–43

DAUSER, D.; KRINGS, U.; SCHRÖDER, W.: Nachqualifizierung junger Erwachsener in Forschung und Praxis. In: LOEBE, H.; SEVERING, E. (Hrsg.), a.a.O. 2012, S. 15–30

DILLER, F.; FREILING, T.: Quereinstieg in die Berufsbildung – Gestaltungsansätze zur Reduzierung hinderlicher Faktoren bei der Externenprüfung. In: LOEBE, H.; SEVERING, E. (Hrsg.), a.a.O. 2012, S. 49–63

FISCHER, S.; KÖNIG, K.: Berufliche Nachqualifizierung in den Wirtschaftsregionen Altenburger Land und Gera (NaWi) – Projektstandort Gera. Schlussbericht. 2013

FLAKE, R. u.a.: Lebenssituation und Potenziale An- und Ungelernter. In: MATTHES, B.; SEVERING, E. (Hrsg.): Berufsbildung für Geringqualifizierte – Barrieren und Erträge. Bonn 2017, S. 13–29

HEISLER, D.: »Berufswechsler« in der beruflichen Nachqualifizierung. In: BAETHGE, M.; SEVERING, E. (Hrsg.), a.a.O. 2015, S. 53–69

HELFERICH, C.: Leitfaden- und Experteninterviews. In: BAUR, N.; BLASIUS, J. (Hrsg.): Handbuch Methoden der empirischen Sozialforschung. Wiesbaden 2014, S. 559–574

KLUGE, S.: Empirisch begründete Typenbildung in der qualitativen Sozialforschung. In: Forum Qualitative Sozialforschung 1 (2000) 1, Art. 14

LAMNECK, S.: Qualitative Sozialforschung. Weinheim 2010

LOEBE, H.; SEVERING, E. (Hrsg.): An- und Ungelernte werden zu Fachkräften. Abschlussorientierte modulare Nachqualifizierung regional verankern. Bielefeld 2012

MAYRING, P.: Qualitative Inhaltsanalyse. Grundlagen und Techniken. 9. Aufl. Weinheim/Basel 2007

MORAAL, D.: Betriebliche Weiterbildung von an- und ungelerten Beschäftigten. Ergebnisse der CVTS3-Zusatzerhebung. Vortrag auf der Tagung »Betriebliche Ressourcen nutzen – Nachqualifizierung als Chance für Unternehmen«. Bonn 2009

ÖZDEN, K.; LINHARDT, C.; ZOCHOWSKI, M.: Projekt NQ RuN – Nachqualifizierung rund um Nürnberg. Schlussbericht 2013

SEYDA, S.; WERNER, D.: IW-Weiterbildungserhebung 2011 – Gestiegenes Weiterbildungsvolumen bei konstanten Kosten. Köln 2012

TSANDEV, E. u.a.: Berufsabschluss für Erwachsene: Sicht von Arbeitgebenden. Schlussbericht zuhanden des Staatssekretariats für Bildung, Forschung und Innovation (SBFI). Zollikofen 2017

WERLE, J.; LAUXEN, O.; FINK, M.: Die Perspektive hessischer Unternehmen 2018. Mapping zum Stand der Nachqualifizierung in Hessen. Frankfurt 2018

WESTENBERGER, S.; WIESEN, M. S.: Mapping zum Stand der Nachqualifizierung in Hessen. Überblick über ausgewählte Berufe in Hessen. Frankfurt 2015

ZIEGAUS, S.: Die Kommunikative Sozialforschung in der Forschungsliteratur seit 1973. In: ZBBS 7 (2006) 2, S. 293–312

Anzeige

Bernd Zinn (Hg.)

Inklusion und Umgang mit Heterogenität in der berufs- und wirtschaftspädagogischen Forschung

Eine Bestandsaufnahme im Rahmen der Qualitätsoffensive Lehrerbildung

2018

243 Seiten mit 29 s/w-Abbildungen und 21 Tabellen

€ 46,-

978-3-515-11873-6 **KARTONIERT**

978-3-515-11896-5 **E-BOOK**



Die Inklusion und der Umgang mit Heterogenität sind zentrale Herausforderungen im Schulalltag. Die Lehrerbildung ist ein wichtiger Baustein bei der Bewältigung dieser Herausforderung. Aber welche Ansätze sind besonders erfolgversprechend? Welche Ergebnisse haben die bisherigen Projekte zu Tage gefördert und wo besteht nach wie vor Forschungsbedarf? Die Autorinnen und Autoren stellen ihre Erkenntnisse aus der Qualitätsoffensive Lehrerbildung vor und geben damit fruchtbare Impulse für die Ausbildung im Lehramt – nicht nur in der Berufs- und Wirtschaftspädagogik!

Hier bestellen:

www.steiner-verlag.de