



Der Beitrag zeigt, wie im Dialog zwischen Forschung und Praxis ein Qualitätsmodell für die überbetriebliche Ausbildung (ÜBA) entstehen soll. Ausgangspunkt ist die Initiative für exzellente ÜBA, die Impulse zur Qualitätsentwicklung gibt und durch Begleitforschung wissenschaftlich fundiert wird.

Schlagworte: überbetriebliche Ausbildung; Begleitforschung; Wissenschaft-Praxis-Kommunikation

Zitiervorschlag: Wagner, M.: Köhlmann-Eckel, Ch. & Schneider, B. (2025). *Qualität überbetrieblicher Berufsbildungsstätten: Wie Praxis und Wissenschaft voneinander profitieren können.* berufsbildung, 79(3), 34-37. Bielefeld: EUSL bei wbv Publikation. <https://doi.org/10.3278/BB2503W010>

E-Journal Einzelbeitrag  
von: Marie Wagner, Christiane Köhlmann-Eckel, Birgit Schneider

## Qualität überbetrieblicher Berufsbildungsstätten

Wie Praxis und Wissenschaft voneinander profitieren können

aus: Wissenschaftskommunikation (BB2503W)

Erscheinungsjahr: 2025

Seiten: 34 - 37

DOI: 10.3278/BB2503W010

# Qualität überbetrieblicher Berufsbildungsstätten

## Wie Praxis und Wissenschaft voneinander profitieren können

*Abstract:*

Der Beitrag zeigt, wie im Dialog zwischen Forschung und Praxis ein Qualitätsmodell für die überbetriebliche Ausbildung (ÜBA) entstehen soll. Ausgangspunkt ist die Initiative für exzellente ÜBA, die Impulse zur Qualitätsentwicklung gibt und durch Begleitforschung wissenschaftlich fundiert wird.



**Marie Wagner**



**Christiane Köhlmann-Eckel**



**Birgit Schneider**

Die berufliche Ausbildung hat unter jungen Menschen nach wie vor ein positives Image. Bei einer Mehrheit der Jugendlichen ist eine Berufsausbildung nach dem Schulabschluss ein beliebter Karriereweg (vgl. Barlovic et al. 2025, 11). Dennoch steht die Berufsbildung seit Jahren vor zahlreichen Herausforderungen, insbesondere in Hinblick darauf, den Fachkräftebedarf zu decken und damit eine leistungsfähige Wirtschaft zu sichern. Einer aktuellen Studie zufolge möchte ca. ein Fünftel der Jugendlichen und jungen Erwachsenen nach dem Schulabschluss (zunächst) ohne formale Qualifikation arbeiten, weitere zwei Fünftel schließen diese Möglichkeit zumindest nicht aus (vgl. Barlovic et al. 2025, 12). Bei Schüler\*innen mit niedriger Schulbildung ist der Anteil noch höher. Was für einen Teil der jungen Menschen nur als Übergangsphase geplant ist, bis ein Studium oder eine Berufsausbildung aufgenommen wird, kann für einen anderen Teil eine dauerhafte Situation bleiben. Für die Betroffenen hat das negative Auswirkungen. Hubert Ertl, der Forschungsdirektor des Bundesinstituts für Berufsbildung, nennt in einem Interview z. B. ein langfristig geringeres Einkommen oder ein hohes Beschäftigungsrisiko auf einem Arbeitsmarkt, der aufgrund von Digitalisierung und dem Einsatz von KI immer weniger Möglichkeiten für Personen ohne formalen Berufsbildungsabschluss bietet (vgl. Ertl 16.07.2025). Zugleich ist diese Entwicklung für den Arbeitsmarkt problematisch, wenn eine steigende Zahl von Schulabsolvent\*innen nicht zu den (dringend benötigten) Fachkräften ausgebildet wird (vgl. Barlovic et al. 2025).

Auch auf der Seite der Betriebe gibt es eine Lücke im Bestreben, den Fachkräftebedarf zu decken. Das IAB-Betriebspanel zeigt auf, dass insbesondere in Klein- und Kleinstbetrieben bis 50 Beschäftigte

die Auszubildendenquote, also der Anteil der Auszubildenden an den sozialversicherungspflichtigen Beschäftigten, in den vergangenen Jahren kontinuierlich sinkt (vgl. Nimczik 2024, 13). Werden nur die ausbildungsberechtigten Betriebe betrachtet, sind es ebenfalls vor allem kleinere Betriebe, die nicht (regelmäßig) ausbilden, auch wenn sie dafür aus betrieblicher Sicht gute Gründe haben. Aber auch in größeren Betrieben verbleibt ein Ausbildungspotenzial, das nicht genutzt wird (vgl. Nimczik 2024, 35).

Doch selbst wenn die Zahl der Ausbildungsplätze und die Zahl der Ausbildungsinteressierten sich rechnerisch entsprechen, muss das Zusammenspiel zwischen Nachfrage- und Angebotsseite bei der Sicherung des Fachkräftebedarfs in den Blick genommen werden. Laut nationalem Bildungsbericht bleiben angebotene Ausbildungsplätze oftmals wegen mangelnder Passung zwischen ausbildungsinteressierten Schulabsolvent\*innen und Ausbildungsmarkt unbesetzt. Die Hauptursachen hierfür lassen sich zusammenfassen in eine berufsfachliche Diskrepanz zwischen Angebot und Nachfrage, regionale Passungsprobleme und ein Mismatch in Bezug auf tatsächliche oder zugeschriebene Eigenschaften bzw. Verhaltensmerkmale (vgl. Autor:innengruppe Bildungsberichterstattung 2024, 182 ff.).

Die dargestellten Studienergebnisse zeigen nur exemplarisch die Herausforderungen, vor denen die Berufsbildung steht. Es wird jedoch deutlich, dass sowohl auf der Nachfrage- als auch auf der Angebotsseite Maßnahmen erforderlich sind, um die Attraktivität von beruflicher Ausbildung zu erhalten und zu verbessern.

Die Bildungspolitik engagiert sich im Ringen um Lösungsansätze für die Herausforderungen beruflicher Bildung, et-

wa mit dem Start der „Exzellenzinitiative Berufliche Bildung“ durch das ehemalige Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF). Die Initiative zielt darauf, die Attraktivität dieses Bildungsbereichs zu steigern, insbesondere indem optimale Rahmenbedingungen für die Ausbildung und damit für die Auszubildenden als Lernende geschaffen werden. Exzellenz wird in der Initiative ausdifferenziert in einer Verbesserung der individuellen Chancen für den Berufsweg, dem Ausbau innovativer Bildungsangebote und einer internationaleren Ausrichtung, um Mobilität ins und aus dem Ausland zu ermöglichen (vgl. BMBF 2022). Damit wird Exzellenz als Ausprägung von Ausbildungsqualität gesehen, die es mit Blick auf die Lernenden in Aus- und Weiterbildung weiterzuentwickeln gilt. Es geht also um die Qualitätsentwicklung in der Breite der beruflichen Bildung an den beruflichen Lernorten. Das bestehende duale Ausbildungssystem ist jedoch – anders als das Wort „dual“ vermittelt – nicht streng in zwei Lernorte geteilt. Verbundausbildung, duales Studium, also eine Kombination aus Ausbildung und Studium, aber auch die überbetriebliche Ausbildung (ÜBA) sind Beispiele, die verdeutlichen, dass in diese Dualität ergänzende Lernorte einbezogen sind.

### **Qualität überbetrieblicher Ausbildung – im Blick der Praxisförderung**

Einer dieser weiteren Lernorte – der dritte Lernort im dualen System – ist die überbetriebliche Berufsbildungsstätte (ÜBS), die mit ihren vielfältigen Angeboten im Sinne lebensbegleitenden Lernens unterschiedliche Qualifizierungen abdeckt: von der Berufsorientierung über die ÜBA hin zur Fort- und Weiterbildung.

Das Hauptbetätigungsfeld der ÜBS liegt in der Umsetzung von Kursen der ÜBA. Grundlage hierfür bildet das Berufsbildungsgesetz (BBiG), welches vorsieht, dass mit der Ausbildungsordnung, „Teile der Berufsausbildung in geeigneten Einrichtungen außerhalb der Ausbildungsstätte durchgeführt werden, wenn und soweit es die Berufsausbildung erfordert (überbetriebliche Berufsausbildung)“ (§ 5 Abs. 2 Nr. 7 BBiG). Damit trägt die ÜBA einerseits zu Sicherung eines bundesweiten Ausbildungsstandards bei, unabhängig von Merkmalen der ausbildenden Betriebe,

wie Größe, Regionalität und wirtschaftlichen Voraussetzungen, und andererseits zum Erwerb beruflicher Handlungskompetenz als Ziel beruflicher Bildung der Auszubildenden. Der Hauptausschuss des Bundesinstituts für Berufsbildung (BIBB) betont mit seiner Empfehlung 106 vom 28. Juni 2002 die Bedeutung der ÜBA für die Sicherung und Erhöhung der Qualität der Berufsausbildung. Ein Förderprogramm, durch das gezielt die Qualität der ÜBA in den Blick genommen wird und das in der „Exzellenzinitiative Berufliche Bildung“ (BMBF 2022) angesiedelt ist, ist die „Initiative für eine exzellente überbetriebliche Ausbildung (INex-ÜBA)“ des ehemaligen Bundesministeriums für Bildung und Forschung (vgl. BMBF 2023).

Um den Begriff der Exzellenz für die ÜBA operationalisieren zu können, versteht sich Exzellenz in dieser Förderrichtlinie als Ausprägung von Qualität in der beruflichen Bildung. Im Abgleich mit den bildungspolitischen Zielstellungen eines exzellenten Berufsbildungssystems sollen Entwicklungs- und Erprobungsprojekte umgesetzt werden. Im Sinne eines Ideenwettbewerbs legten die Projekte ihre Interpretationen der Richtlinie vor, mit denen sie bedarfsgerechte Lösungsansätze erarbeiten, die Einfluss auf die Qualität der ÜBA haben können. INex-ÜBA geht davon aus, dass durch Konzepte und Maßnahmen, die aus den ÜBS heraus identifiziert werden, das exzellente, qualitativ hochwertige Niveau der ÜBA sowie ihre Innovationsfähigkeit gesichert und ausgebaut werden kann. Dabei sollen insbesondere die individuellen Dispositionen der Auszubildenden, aber auch des Ausbildungspersonals, ihre Lebens- und Lernwelt, ihre Leistungsfähigkeit und Neigung Berücksichtigung finden. Auch Erkenntnisse und Erfahrungen, die außerhalb des deutschen Berufsbildungssystems gewonnen wurden, können einbezogen werden. Damit wird den zentralen Forderungen der „Exzellenzinitiative Berufliche Bildung“ (BMBF 2022) entsprochen. Im Fokus stehen mehrere Handlungsfelder, die eine systematische Weiterentwicklung der ÜBS als Lernort verfolgen – insbesondere in struktureller, didaktisch-methodischer und technologischer Hinsicht.

Ein zentrales Entwicklungsfeld ist die Integration digitaler Technologien und Kluggestützter Systeme in Organisation und Durchführung überbetrieblicher Ausbil-

dungsprozesse, nicht nur um die Effizienz zu steigern, sondern vor allem für die bereits angesprochene Entwicklung einer individualisierten Gestaltung von Lernprozessen. Im Rahmen von INex-ÜBA wird darüber hinaus der Aufbau von Netzwerken mit Partnern aus Wirtschaft und Wissenschaft angestrebt, um ÜBS stärker an technologische und wirtschaftliche Entwicklungen anzubinden. Auf diese Weise können ÜBS zur digitalen und ökologischen Transformation beitragen. Damit einher geht die Qualifizierung des Ausbildungspersonals. Dessen fachliche, methodische und soziale Kompetenz ist entscheidend für die Qualität pädagogischer Arbeit. Neben Qualifizierungsmaßnahmen sollen Strategien zur Gewinnung besonders qualifizierten Personals entwickelt werden – etwa durch Kooperation mit weiteren Bildungsinstitutionen. Auch die lernförderliche Gestaltung der Lernumgebung wird konzeptionell in den Blick genommen, mit dem Bestreben, die Aufenthaltsqualität in Werkstätten und Lernräumen zu erhöhen. Schließlich ermöglicht INex-ÜBA die Erprobung neuer Ausbildungsinhalte und -methoden, um technologische, berufspädagogische und soziale Innovationen nachhaltig in die Ausbildungspraxis zu integrieren. Die angestrebte Qualitätsentwicklung zielt somit nicht nur auf die Optimierung bestehender Strukturen, sondern auch auf die Erschließung neuer Perspektiven zur Zukunftssicherung der ÜBS.

In den geförderten Projekten wird insbesondere die mit der Förderrichtlinie aufgezeigte Möglichkeit der Kooperation von Wissenschaft und Praxis genutzt. Eine große Mehrheit der Projektkonzepte bezieht explizit wissenschaftliche Expertise in die Vorhaben ein, sei es zur didaktisch-methodischen Beratung bei der Entwicklung von Kursen, zur mediendidaktischen Ausgestaltung von Lehrmitteln oder dem Einsatz von IT-Spezialist\*innen.

### **Qualität überbetrieblicher Ausbildung – im Blick der Wissenschaft**

Mit INex-ÜBA wird eine bildungspolitische Maßnahme zur Entwicklung und Steigerung der überbetrieblichen Qualität in die Praxis umgesetzt. Die Lösungsansätze der ÜBS liefern Hinweise, welche Punkte aus deren Sicht relevant sind. Darüber hinaus sind jedoch weitere Er-

kenntnisse erforderlich, die einen analytischen Blick auf die gesamte Struktur der ÜBS erlauben. Um dies zu ermöglichen, setzt das BIBB auf übergeordneter Ebene ein Forschungsprojekt um, welches nach Faktoren der Qualität überbetrieblicher Ausbildung – in Erweiterung der betrieblichen Ausbildung – fragt. Bislang beruht die Themensetzung der Förderung auf Erfahrungswerten bisheriger Förderung und direktem Austausch zwischen fördernder Stelle und Praxis der ÜBS.

Mit dem Forschungsprojekt „Qualität überbetrieblicher Ausbildung“ sollen die Merkmale von Inputqualität, die der ÜBA zu eigen sind, empirisch erarbeitet werden.

Da die ÜBA Teil der betrieblichen Ausbildung ist, werden bislang zur Operationalisierung qualitätsbestimmender Faktoren Inputfaktoren betrieblicher Ausbildungsqualität herangezogen: Organisation und Lenkung, Feedback, Konzeption, Methoden, personelle und materielle Ressourcen (vgl. Ebbinghaus 2016, 149). Während sich der bisherige Forschungsstand stark auf den betrieblichen Lernort fokussiert (vgl. Deutscher et al. 2024), fehlen für die ÜBA differenzierte Betrachtungen. Einige Studien weisen darauf hin, dass sich das Lernen in der ÜBA anders vollzieht als im Betrieb. Auszubildende erwarten von der ÜBA vorrangig praktische Inhalte, die sie in den Betrieben noch nicht kennengelernt haben, und eine gezielte Vorbereitung auf die Abschlussprüfung (vgl. Bennett und Micic 2024). Die pädagogische Qualität des Ausbildungspersonals sowie Aspekte der Lernortkooperation von ÜBS mit Betrieben und Berufsschulen haben angesichts der heterogenen Lerngruppen zudem eine Bedeutung.

Mit dem Forschungsprojekt „Qualitätsmodell überbetrieblicher Ausbildung“ werden nun die Einflussfaktoren auf die Qualität von ÜBA und das Lernen in der ÜBA als spezifischer Forschungsbereich in den Blick genommen.

In diesem Forschungsprojekt wird, einem mehrstufigen Mixed-Methods-Ansatz folgend, nach einer qualitativ-explorativen Modellentwicklung eine Validierung des Modells vorgenommen. Um im ersten Schritt einen offenen Einblick in das Feld der Qualität überbetrieblicher Ausbildung zu erhalten, werden einflussnehmende Qualitätsfaktoren in einem qualitativen Design gesammelt. Dabei ist

das Ziel, möglichst nah an der Praxis und ihren Stakeholdern zu bleiben und das Forschungsdesign im Bottom-Up Prinzip aufzubauen. Die Exzellenzinitiative berufliche Bildung stellt die Attraktivität der Ausbildung und optimale Rahmenbedingungen für die Lernenden in den Mittelpunkt. Somit werden auch bei der Beforschung der Rahmenbedingungen von Qualität der ÜBA die Auszubildenden an den Anfang gestellt. Sie sind diejenigen, die die ÜBA erleben und vom Ausbilden der eigenen Handlungskompetenz profitieren sollen. In einer moderierten Auseinandersetzung mit dem Thema soll ein Zugang zum Erleben und zu den Erwartungen der Auszubildenden geschaffen werden. Dafür werden Workshops mit Auszubildenden auf Grundlage von Design Thinking-Methoden durchgeführt. Aus dem erhobenen Material (Tonaufnahmen, Arbeitsergebnisse der Workshops) können Inputqualitätsfaktoren der ÜBA herausgearbeitet und mit den Faktoren betrieblicher Ausbildung nach Ebbinghaus (2016) abgeglichen werden. Anschließend sollen die Ergebnisse durch eine breit angelegte Fragebogenstudie unter Auszubildenden aus verschiedenen Berufsbereichen, Regionen und betrieblichen Rahmenbedingungen validiert und überarbeitet werden. Weitere Perspektiven der verschiedenen Akteur\*innen im Bereich ÜBA, wie die von ausbildendem Personal, Bildungsstättenleitungen oder Betrieben, können ebenfalls einbezogen werden.

### Gemeinsam für Qualitätsentwicklung in der überbetrieblichen Ausbildung

Um den Herausforderungen der beruflichen Bildung zu begegnen, wird eine Vielzahl von Anstrengungen unternommen. Die ÜBS kann als dritter Lernort Einfluss auf die Attraktivität der dualen Ausbildung auf der Angebotsseite nehmen und Passungsproblemen durch die Unterstützung betrieblicher Ausbildung entgegenwirken. Die Qualität der ÜBA steht dabei in den derzeitigen Bestrebungen unter zwei Perspektiven im Fokus, die eng miteinander verzahnt sind. Die Projekte aus der Initiative INex-ÜBA zeigen die Bemühungen auf der Ebene der Bildungsstätten, Qualitätsentwicklung und -sicherung der ÜBA voran zu treiben. Das Forschungsvorhaben „Qualitätsmodell überbetriebli-

cher Ausbildung“ verfolgt einen gestaltungsorientierten Ansatz, versucht also Problemstellungen aus der Praxis heraus aufzugreifen und dafür Lösungen zu entwickeln. Der Abgleich der Projektergebnisse der ÜBA-Praxis mit dem im Forschungsvorhaben entwickelten Qualitätsmodell kann die erhobenen Qualitätsfaktoren an der Umsetzungsebene spiegeln.

Voraussetzung für ein solches gegenseitiges Profitieren der zwei Blickwinkel auf die Qualität der ÜBA ist aber, dass Wissenschaftskommunikation nicht als Kontaktaufnahme und -pflege der Wissenschaft mit der Nichtwissenschaft verstanden wird (vgl. Pasternack 2022), sondern als wechselseitiger Austausch von Wissenschaft und Praxis zur Verfolgung einer gemeinsamen Zielstellung. Während des Forschungsprojektes wird ein ständiger Dialog zwischen den Forschenden und den beteiligten Bildungsstätten gepflegt, um die Erhebungsmethoden fortlaufend anzupassen und unmittelbar Rückmeldung über Ergebnisse zu liefern. Das Qualitätsmodell überbetrieblicher Ausbildung entsteht direkt aus den festgestellten Bedarfen der Auszubildenden und der an der Gestaltung der ÜBA beteiligten Akteur\*innen. Die Forschungsergebnisse wiederum sollen nicht nur im Kontext der Wissenschaft genutzt werden, sondern in erster Linie den Bildungsstätten zur Weiterentwicklung ihrer Angebote dienen. Dies geschieht durch die Verbreitung von praxisorientierten Handlungsleitfäden, aber auch durch eine evidenzbasierte Förderung von Projekten, die durch die Forschungsergebnisse ermöglicht wird. Die Unterstützung von Qualitätsentwicklung kann so auf die Bedarfe der Praxis aufbauen. Nur durch einen konstanten wechselseitigen Austausch bei Forschung, Förderung und der Umsetzung von Projekten können die Akteur\*innen aus Wissenschaft, Praxis und Förderbegleitung gemeinsam an der Exzellenz der Lernorte der ÜBA arbeiten.

### Literatur:

- Autor\*innengruppe Bildungsberichterstattung (2024). Bildung in Deutschland 2024. Ein indikatorengestützter Bericht mit einer Analyse zu beruflicher Bildung. Bielefeld: wbv Publikation.  
Barlovic, I. et al. (2025). Ausbildungsspektriven 2025. Eine repräsentative Befragung von Jugendlichen. Gütersloh: Bertelsmann Stiftung. URL: <https://doi.org/10.11586/2025042> [23.07.2025].

Bennett, J. & Micic, U. (2024). Auf dem neuesten Stand? Die überbetriebliche Lehrlingsunterweisung (ÜLU) im Handwerk aus Sicht der Auszubildenden in Bayern. Berufsbildung: Zeitschrift für Theorie-Praxis-Dialog, 78 (201), 48-51.

Bundesministerium für Bildung und Forschung (2022). Eckpunktepapier zur Exzellenzinitiative Berufliche Bildung. Stand 6. Dezember 2022. URL: <https://www.inno-vet.de/SharedDocs/Downloads/de/2022/eckpunkte-exzellenzinitiative-berufliche-bildung.html> [23.07.2025].

Bundesministerium für Bildung und Forschung (2023). Richtlinie zur Förderung von Projekten zum Thema „Initiative für eine exzellente überbetriebliche Ausbildung (INex-ÜBA)“ vom 19. Juli 2023 (BAnz AT 27.07.2023 B6 mit Berichtigung BAnz AT 04.08.2023 B3). Bonn.

Deutscher, V. et al. (2024). Duale Ausbildungsqualität: Eine kritische Auseinandersetzung mit dem Forschungsstand vor dem Hintergrund neuer Bedarfe und Möglichkeiten. In C. Michaelis et al. (Hrsg.), bwp@ Profil 10: Herausforderungen und Gestaltungsfragen für die berufliche Bildung. Digitale Festschrift für Susan Seeber zum 60. Geburtstag, 1-51. URL: [https://www.bwpat.de/profil10\\_seeber/vorwort\\_profil10.pdf](https://www.bwpat.de/profil10_seeber/vorwort_profil10.pdf) [23.07.2025].

Ebbinghaus, M. (2016). Qualität betrieblicher Berufsausbildung in Deutschland: Weiterentwicklung bisheriger Ansätze zur Modellbildung aus betrieblicher Perspektive [Dissertation]. Bielefeld: Bertelsmann Verlag.

Ertl, H. (2025, 16.Juli). Arbeiten statt Ausbildung: Jobben, Geld verdienen und dann Endstation Niedriglohn? [Video]. WDR. Aktuelle Stunde. URL: <https://www1.wdr.de/fernsehen/aktuelle-stunde/alle-videos/arbeiten-statt-ausbildung-jobben-geld-verdienen-und-dann-endstation-niedriglohn-100.html> [23.07.2025].

Nimczik, J. S. (2024). Betriebliche Berufsausbildung und Weiterbildung in Deutschland. Nürnberg: IAB. URL: [https://www.bibb.de/dokumente/pdf/Betriebliche\\_Berufsausbildung\\_und\\_Weiterbildung\\_in\\_Deutschland\\_Expertise\\_von\\_Jan\\_Nimczik\\_IAB\\_2024.pdf](https://www.bibb.de/dokumente/pdf/Betriebliche_Berufsausbildung_und_Weiterbildung_in_Deutschland_Expertise_von_Jan_Nimczik_IAB_2024.pdf) [23.07.2025].

Pasternack, P. (2022). Wissenschaftskommunikation, neu sortiert: Eine Systematisierung der externen Kommunikationen der Wissenschaft. Wiesbaden: Springer VS.

### **Marie Wagner, M.A.**

Bundesinstitut für Berufsbildung  
marie.wagner@bibb.de

### **Christiane Köhlmann-Eckel, M.A.**

Bundesinstitut für Berufsbildung  
koehlmann-eckel@bibb.de

### **Birgit Schneider, M.A.**

Bundesinstitut für Berufsbildung  
birgit.schneider@bibb.de



Stefanie Gandt, Tobias Schmohl, Benjamin Zinger, Christina Zitzmann (Hg.)

### **Co-kreatives Lernen und Lehren**

Hochschulbildung im Zeitalter der Disruption

Der Sammelband befasst sich mit der Konzeption und der Umsetzung co-creativer Lernansätze als Antwort auf die disruptiven Entwicklungen in der Hochschulbildung, die durch den raschen technologischen und sozio-ökonomischen Wandel hervorgerufen werden.

[wbv.de/hochschule](http://wbv.de/hochschule)

TeachingXchange, 7  
2024, 216 S., 54,90 € (D)  
ISBN 9783763976218  
E-Book im Open Access

wbv Publikation · wbv Media GmbH & Co. KG · service@wbv.de · wbv.de

**wbv**