

# Synergieeffekte aus Berufsausbildung und Bachelorstudiengängen

Das Young Potential Programm der ThyssenKrupp Steel Europe AG

► Zunehmende Anforderungen an Fachkräfte und eine gewisse Skepsis, ob durch singuläre Bachelorstudiengänge die Beschäftigungsfähigkeit zukünftiger Absolventinnen und Absolventen gesichert werden kann, führten bei der ThyssenKrupp Steel Europe AG zur Konzeption des Young Potential Programms. Das im Jahr 2007 gestartete Programm ist Teil einer langfristig angelegten Personalentwicklungsstrategie und besteht aus Bachelorstudiengängen, die im Rahmen eines Begleitprogramms um Seminare, Workshops und weitere informelle Lernarrangements angereichert werden. Das Qualifizierungsangebot findet sowohl berufs- als auch ausbildungsbegleitend statt. Im Beitrag wird das Programm in seiner Zielsetzung und Konzeption skizziert. Es werden Hintergründe dargestellt, die zur Auflegung des Programms geführt haben, und erste Einschätzungen zur Umsetzung gegeben.

## Entwicklungsstränge als Impuls für die Einführung des Young Potential Programms

Die ThyssenKrupp Steel Europe AG ist mit etwa 19.000 Beschäftigten der größte Stahlhersteller Deutschlands und gleichzeitig einer der weltweit führenden Produzenten von Qualitätsflachstahl. Das Leistungsspektrum reicht von intelligenten Werkstofflösungen über produktspezifische Anarbeitung, Dienstleistungen und umfassenden Service bis zum fertigen Bauteil. Stahl ist heutzutage ein High-Tech-Produkt, das für viele weiterverarbeitende Industrien wie Maschinenbau, Automobil, Hausgeräte, Bau etc. eine zentrale Rolle spielt. Ein steigender Bedarf an hochqualifizierten Fachkräften sowie die Antizipation des zukünftigen Arbeitskräfteangebots führten im Rahmen langfristiger personalpolitischer Strategien zur Entwicklung des Young Potential Programms.

### STEIGENDE ANFORDERUNGEN AN FACHKRÄFTE

Qualifizierte Facharbeit auf Grundlage einer abgeschlossenen Ausbildung stellt nach wie vor in der Stahlindustrie das Rückrat der Unternehmen dar. Anforderungen, Tätigkeiten und Verantwortlichkeiten dieser Belegschaftsgruppe haben allerdings in den vergangenen Jahren an Komplexität deutlich zugenommen.

Technische Entwicklungen wie moderne und ressourcenoptimierte Produktionsabläufe sowie die Maxime kontinuierlicher Verbesserung von Arbeitsabläufen und -prozessen erfordern eine zunehmende Aktualisierung und ständige Erweiterung des Fachwissens. Hinzukommen arbeits- bzw. unternehmensorganisatorische Entwicklungen, die neue Anforderungen an Facharbeit stellen (vgl. Kasten S. 28).

Diese Entwicklungen haben unter anderem dazu geführt, dass der Anteil an Akademikerinnen und Akademikern in der Belegschaft in den vergangenen Jahren angestiegen ist, obwohl gleichzeitig die Anzahl an Arbeitsplätzen mit Führungsfunktionen gesunken ist. Qualifizierte Facharbeit hat in bestimmten Tätigkeitsfeldern ein solches Anforderungsniveau erreicht, dass sie nicht mehr ausschließlich eine Domäne von Beschäftigten mit einer abgeschlossenen



**VEIT ECHTERHOFF**

Dr. phil., verantwortlich für Bildungspolitik und Bildungscontrolling in der ThyssenKrupp Steel Europe AG, Duisburg

#### Arbeits- und organisationsbezogene Entwicklungen bei ThyssenKrupp Steel Europe

- Die Einführung der Teamorganisation vor wenigen Jahren führte zu flacheren Hierarchien, was mit einer höheren Verantwortungs- und Entscheidungskompetenz auf Facharbeiterebene einherging.
- Die zunehmende Integration von Produktions- und Instandhaltungsarbeiten erfordert Fertigkeiten, Kenntnisse und Fähigkeiten, die in vielen Fällen die in einer Berufsausbildung erworbenen Kompetenzen überschreiten.
- Ein Arbeitsethos mit der Maxime von externer – und vor allem auch interner – Service- und Kundenorientierung markiert genauso wie nachhaltige und vorausschauende Arbeitssicherheits- und Umweltstandards das Anforderungsprofil an moderne Facharbeit.

Berufsausbildung oder ggf. auch Aufstiegsfortbildung ist. Sie erfährt zunehmend eine Öffnung nach oben, so dass akademische Kompetenzprofile erforderlich werden. Reflexionsfähigkeit, eigenverantwortliches Arbeiten, der Umgang mit unterschiedlichen Informationen, kommunikative Sensibilität sowie Methodenkenntnisse und die Fähigkeit, sich bei Bedarf auch neue Methoden aneignen zu können, kennzeichnen hochqualifizierte Facharbeit im Unternehmen. Geht man davon aus, dass sich diese Entwicklung weiter fortsetzt, so ist in den kommenden Jahren mit einer weiteren Zunahme (in Tiefe und Breite) des Bedarfs an akademischen Kompetenzprofilen zu rechnen. Die ursprünglich mit der Einführung von Bachelorstudiengängen verbundene Erwartung, jüngere Absolventinnen und -absolventen schneller und näher an Arbeitsmarktanforderungen zu qualifizieren, klang in diesem Zusammenhang äußerst vielsprechend.

#### BEDEUTUNG DER STUDIENREFORM FÜR DIE REKRUTIERUNG ZUKÜNFTIGER FACH- UND FÜHRUNGSKRÄFTE

Die Einführung konsekutiver Studiengänge ist eine der umfassendsten Reformen des Hochschulwesens in der Bundesrepublik. Insbesondere die Kritik am traditionellen Hochschulsystem, dass z. B. Studiengänge für Studierende zu wenig beschäftigungsbezogene Orientierung und Struktur bieten, Studienverläufe zu lange dauern, mangelnde Qualitätssicherung von Studiengängen, hohe Abbrecherquoten sowie eine mangelnde internationale Ausrichtung und Kompatibilität von Studiengängen sollte bei der Entwicklung konsekutiver Studiengänge Eingang finden. Bereits im Jahr 1999 hatte die Kultusministerkonferenz den Bachelor als einen berufsqualifizierenden Abschluss markiert (vgl. KMK 1999) und im Jahr 2008 als Regelabschluss bezeichnet, der für die Mehrzahl der Studierenden zu einer ersten Berufseinmündung führen soll (vgl. KMK 2008).

Zehn Jahre nach der Bologna-Erklärung führen gegenwärtig etwa vier Fünftel aller Studiengänge in der Bundesrepublik zu den Abschlüssen Bachelor oder Master, etwa 43 Prozent aller Studierenden befinden sich in einem der neuen Studiengänge. Der Anteil der Absolventinnen und

Absolventen mit einem Bachelor- oder Master-Zertifikat beträgt in den jüngsten Absolventenkohorten jedoch nur etwa 20 Prozent, die großen Studierendenkohorten werden erst in den kommenden Semestern ihr Studium beenden (vgl. HRK 2009, S. 5). Wie erste empirische Befunde zur Umsetzung der Studienstrukturreform in Deutschland belegen, konnten die angestrebten Ziele nicht in zufriedenstellendem Maß erreicht werden (vgl. SCHWARZ-HAHN/REHBERG 2003, S. 95). Durch die Verdichtung von Studienordnungen kommen erfahrungsgebundene Lerninhalte außerhalb der Hochschulen häufig zu kurz. Sie sind aber zentral für eine akademische Berufsorientierung, eine zukünftige Beschäftigungsfähigkeit und für den – nach einer überschaubaren Vorbereitungszeit – wertschöpfenden Einsatz von Bachelorabsolventinnen und -absolventen im Unternehmen.

#### VORAUSSCHAUENDE UND NACHHALTIGE PERSONALPOLITIK

Die ThyssenKrupp Steel Europe AG beschäftigt sich schon seit einigen Jahren mit der Fragestellung, wie sich Absolventinnen und Absolventen der neuen Bachelorstudiengänge friktionslos ins Unternehmen, in Arbeitsprozesse sowie in Wertschöpfungsketten integrieren lassen. Bislang ist die Bewerberanzahl mit Bachelorabschluss, vor allem im ingenieurwissenschaftlichen Bereich, noch sehr gering ausgeprägt. Allerdings besteht nach den ersten Erfahrungen der Eindruck, dass der erforderliche Einarbeitungsprozess dieser Zielgruppe, sofern sich ein dreijähriger Bachelorstudiengang unmittelbar an die allgemeinbildende Schulzeit anschließt, deutlich größere Anstrengungen bedarf, als dies bislang bei diplomierten Absolventinnen und Absolventen der Fall war/ist.

Das Durchschnittsalter der Belegschaft liegt aktuell<sup>1</sup> bei 45,5 Jahren. Ohne strategische Interventionen würde dieses im Jahr 2020 bei etwa 54 Jahren liegen. Die Entwicklung der Altersstruktur in der Belegschaft wurde maßgeblich durch die restriktive Einstellungspolitik des Unternehmens verursacht, wie sie die gesamte europäische Stahlindustrie geprägt hat. Die Stahlkrisen der 1970er, 1980er und 1990er Jahre führten zu massiven Konzentrationsprozessen in der Branche, die mit umfangreichem Arbeitsplatzabbau einhergingen. Vor allem junge Menschen hatten dadurch geringe Chancen auf einen Unternehmenseinstieg mit dauerhaftem Verbleib.

Eine Kehrtwende dieser Politik markiert das im Jahr 2006 konstituierte „Programm Zukunft“ (vgl. KROLL/MEILER 2006). Prognostizierte Rekrutierungsengpässe von Fachkräften, organisationsdemografische Entwicklungen und Fragen der Beschäftigungssicherung der Belegschaft führten dazu, dass das Unternehmen gemeinsam mit dem

<sup>1</sup> Stand 1.2.2010

Gesamtbetriebsrat, der IG Metall und dem Arbeitgeberverband auf der Grundlage einer Altersstrukturanalyse eine Vereinbarung zur personalpolitisch innovativen Zukunftssicherung geschlossen hat. Kern der Vereinbarung – mit einer Laufzeit bis zum Jahr 2013 – ist, dass durch eine Reduzierung der tariflichen Arbeitszeit von 35 auf 34 Stunden 500 neue Arbeitsplätze geschaffen und 1.000 Ausgebildete in ein unbefristetes Arbeitsverhältnis übernommen werden können. Weitere Schwerpunkte bilden verschiedene personalpolitische Handlungsfelder wie z. B. die Schaffung familienfreundlicher Arbeitsbedingungen, ein betriebliches Gesundheitsmanagement, Gefährdungs- und Belastungsbeurteilung etc. Vor allem aber geht es auch um die Entwicklung der bereits im Unternehmen beschäftigten Fachkräfte sowie die Rekrutierung und Sicherung des hochqualifizierten Fachkräftenachwuchses.

## Das Young Potential Programm zur Deckung des Bedarfs an hochqualifizierten Fachkräften

Die Konzeption des Young Potential Programms (YPP) geht zurück auf personalpolitische Überlegungen des Programms Zukunft und ist ein zentraler Baustein des Talentmanagements der ThyssenKrupp Steel Europe AG (vgl. MEILER/KROLL 2009). Das Programm dient der Gewinnung, Entwicklung und Bindung von identifizierten potenziellen Leistungsträgerinnen und Leistungsträgern. Es greift die Anforderungen an hochqualifizierte Fachkräfte auf und versteht sich ebenso als Vorbereitungsprogramm für erste Führungsfunktionen.

### QUALIFIZIERUNGSZIEL UND ADRESSATEN

Im Kern besteht das YPP aus der Kombination eines (Bachelor-)Studiengangs mit einem unternehmensspezifischen Begleitprogramm, das entweder ausbildungsbegleitend oder berufsbegleitend absolviert wird. Das Programm richtet sich an leistungsstarke Ausbildungsbewerber/-innen sowie Mitarbeiter/-innen des Unternehmens.

Für erstgenannte Teilnehmergruppe erfolgt der Einstieg in das YPP, indem gleichzeitig ein reguläres Studium und eine industriell-technische oder kaufmännische Berufsausbildung begonnen werden. Nach einer in der Regel verkürzten Berufsausbildungsdauer wird diese mit der IHK-Prüfung beendet. Während der anschließenden Aufnahme der Berufstätigkeit im Unternehmen wird das Studium berufsbegleitend fortgeführt. Diese Absolventinnen und -absolventen verfügen nach dem Studienabschluss über einen BA, einen Berufsabschluss im dualen System sowie über Berufserfahrungen als Facharbeiter/-in. Für die Zielgruppe der Ausgebildeten bzw. Berufserfahrenen bietet das YPP ein hochwertiges akademisches Weiterbildungsprogramm. Das Studium sowie das unternehmensspezifische Begleitpro-

gramm finden hier ausschließlich berufsbegleitend statt. Dem Weiterbildungsgedanken wird insofern noch verstärkt Rechnung getragen, als seit dem jüngsten Programmbeginn im Jahr 2009 erstmals auch Teilnehmende mit Interesse an (nicht-konsekutiven) Masterstudiengängen in das Programm aufgenommen wurden.

### BEWERBERAUSWAHL UND STUDIENANGEBOT

Programmbewerber/-innen aus dem Pool der Ausbildungsbewerber/-innen müssen überdurchschnittliche Leistungen im schriftlichen Einstellungstest zeigen sowie ein überzeugendes Bewerbungsgespräch führen. Die Bewerbung von im Unternehmen Beschäftigten erfolgt in Absprache mit der oder dem Vorgesetzten, die bzw. der die Bewerbung durch ein Empfehlungsschreiben unterstützt. Interne Bewerber/-innen müssen eine technische oder administrative Fallstudie innerhalb von zwei Werktagen erfolgreich bearbeiten, womit sie die Fähigkeit nachweisen, selbstständig Informationen zu einem bislang unbekanntem Thema zu recherchieren, zu beurteilen und aufzubereiten. Anschließend findet ein Bewerbungsgespräch statt. Für die identifizierten, potenziellen Programmteilnehmer/-innen wird abschließend ein Vorstandsbeschluss erwirkt. Die anfallenden Studiengebühren werden vom Unternehmen als Kredit zur Verfügung gestellt, der über eine anschließende dreijährige Beschäftigungszeit getilgt wird. Falls ehemalige Absolventinnen/Absolventen das Unternehmen früher verlassen möchten, sind sie verpflichtet, die Studiengebühren zeitanteilig zu erstatten.

Grundsätzlich besteht ein Akademikerbedarf in Disziplinen der Ingenieurwissenschaften, Wirtschaftswissenschaften und Wirtschaftsinformatik. Um bei den Programmteilnehmenden eine möglichst große Identifikation mit den Studieninhalten zu erreichen, artikulieren die Bewerber/-innen in der Regel ihre eigenen spezifischen Studiengangpräferenzen und -orte im Auswahlverfahren innerhalb der drei akademischen Felder. Auf der Grundlage einer an die Qualifikationsbedarfe gekoppelten Altersstrukturanalyse zum mittel- bis langfristigen Bedarf an Hochschulabsolventinnen und -absolventen im Unternehmen findet einvernehmlich eine Austarierung zwischen Unternehmensbedarfen und individuellen Studieninteressen statt. Die Vielfalt der Studienrichtungen mit unterschiedlichen Nuancierungen ist Ausdruck der Berücksichtigung individueller Interessen und Wünsche der Teilnehmenden. Derzeit befinden sich 110 Young Potentials in 20 verschiedenen Studiengängen (vgl. Tab., S. 30), von denen etwa zwei Drittel ihr Studium parallel zur Berufsausbildung aufgenommen haben.

Die Anzahl der Bewerbungen für das Programm übersteigt die Teilnehmerkapazitäten jedes Jahr um ein Vielfaches, was als Ausdruck für die Akzeptanz und Attraktivität des Konzepts betrachtet werden kann. Für den Erfolg des Aus-

wahlverfahrens spricht die Tatsache, dass seit Programmbeginn im Jahr 2007 erst ein Teilnehmer aus dem Programm ausgeschieden ist.

**UNTERNEHMENS-SPEZIFISCHES BEGLEITPROGRAMM ALS ZENTRALE SÄULE DES YPP**

Mit Hilfe von Workshops, Seminaren und informellen Lernarrangements (virtuelle Communities, reale Stammtische, gemeinsame Messebesuche etc.) werden sowohl Bezüge zwischen Studieninhalten sowie Arbeits- und Unternehmensprozessen als auch ein Verständnis für übergreifende Wertschöpfungsprozesse hergestellt. Das unternehmensspezifische Begleitprogramm ist so konzipiert, dass es insbesondere im ersten Programmjahr die Teilnehmenden beim Studieren (Wirkungskompetenz, Präsentationstechniken) sowie der persönlichen Netzworbildung unterstützt. Im zweiten und dritten Programmjahr stehen unternehmensspezifische Inhalte im Vordergrund (vgl. Abb.). Die Programmteilnehmenden erhalten zudem eine individuelle Betreuung: Sie beginnt mit einer Studienberatung und Entwicklungsgesprächen vor dem Programmstart und endet nach etwa zwölf bis 18 Monaten im Anschluss an das Programm mit dem Besuch eines Development Centers, in dem zukünftige Entwicklungsperspektiven ausgelotet werden.

Die (Lern-)Angebote des Begleitprogramms sind fakultativ und können je nach individuellem Lern- und Entwicklungsbedarf in Anspruch genommen werden.

Nach Abschluss des Programms sollen die Teilnehmenden unmittelbar Verantwortung im Unternehmen übernehmen, während extern rekrutierte Hochschulabsolventinnen und -absolventen vor dem Einmünden in ihre vorgesehene Funktion in der Regel ein zwölf Monate dauerndes Trainee-Programm durchlaufen. Eine vollständige Kompensation der Rekrutierung externer Hochschulabsolventinnen und -absolventen soll und kann mit dem YPP nicht erreicht werden, wohl aber eine bedarfsorientierte und qualifizierte Ergänzung. Dem beschworenen ingenieurwissenschaftlichen Fachkräftemangel wird auf diese Weise begegnet, indem leistungsstarken Auszubildenden sowie Facharbeitern/-innen mit identifiziertem Entwicklungspotenzial ein akademischer Bildungsgang samt Abschluss ermöglicht wird sowie gleichzeitig auch attraktive Entwicklungs- und Karriereoptionen im Unternehmen angeboten werden.

**Erste Einschätzungen und Perspektiven**

Mit dem YPP soll das geringe Volumen an berufspraktischen Lernmöglichkeiten in Bachelorstudiengängen, was nicht zuletzt wohl einer straffen zeitlichen Organisation in den Studienordnungen geschuldet ist, kompensiert werden. Es ist ein intensives Bildungsprogramm, das von den Teilnehmenden ein hohes Maß an Selbstorganisation, Lernbereitschaft und Zeitmanagement fordert. Im Gegenzug bieten sich nach dem Programmende sichere und attraktive Beschäftigungs- und Entwicklungsperspektiven im Unternehmen.

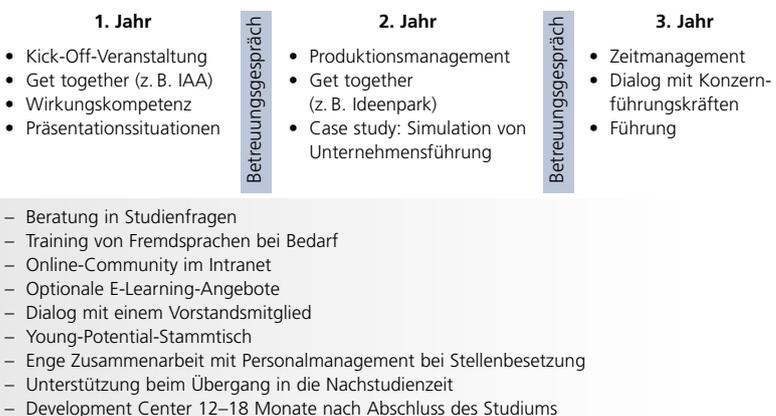
Der Lackmusest, ob sich die gewünschte Verzahnung von beruflicher und akademischer Qualifizierung (vgl. Kasten)

Tabelle **Studienrichtungen und Anzahl der Studierenden im Young Potential Programm**

Angewandte Materialwissenschaften	4	International Management	7
Business Administration	23	IT-Systemmanagement	1
Chemie	2	MBA	1
Elektro- und Informationstechnik	1	Marketing- und Kommunikationsökonomie	1
Elektrotechnik	5	Maschinenbau	4
Electrical Engineering	17	Mechanical Engineering	17
Engineering in Mechatronics	2	Mechatronik	2
Healthcare Management	1	Web und Medieninformatik	1
Human Resources	1	Wirtschaft	8
Informatik	1	Wirtschaftsinformatik	11

ThyssenKrupp Steel Europe

Abbildung **Bausteine des Begleitprogramms für Young Potentials**



**Synergien aus Berufsausbildung und Bachelorstudiengängen**

- Mit dem Angebot des Young Potential Programms wird eine Bewerberzielgruppe angesprochen, mobilisiert und letztlich rekrutiert, die weder über ein reines Ausbildungsangebot noch ein singuläres Studienstipendium erreicht werden würde.
- Das Kompetenzbündel aus der Melange von abgeschlossener Berufsausbildung, Berufserfahrung im Betrieb sowie einem fachbezogenem Bachelorstudiengang, das in einem Zeitraum von etwa dreieinhalb bis vier Jahren erworben wird, bildet eine optimale Vorbereitung auf die Anforderungen von hochqualifizierter Facharbeit.
- Die Programmteilnehmenden können (oder konnten) im Rahmen der Ausbildungszeit an verschiedenen betrieblichen Lernorten intensive praktische (Lern-)Erfahrungen sammeln und betriebliche Abläufe detailliert kennenlernen.
- Die Bachelorstudiengänge bieten eine akademische Basis zur Reflexion dieser (Lern-)Erfahrungen sowie generell von Betriebs- und Arbeitsprozessen.
- Allen Programmteilnehmenden wird die Möglichkeit eingeräumt, ihre Studien- und Abschlussarbeiten in betriebliche Arbeitsprozesse bzw. -kontexte einzubetten.

realisieren und sich der nicht geringe Aufwand sowie natürlich auch die monetäre Investition in das YPP rechtfertigen lassen, wird sich im Lauf des Jahres 2010 und später herausstellen. Dann werden die ersten Absolventinnen und -absolventen verantwortungsvolle Funktionen im Unternehmen wahrnehmen. Insbesondere darf der Vergleich des Lernoutputs bzw. der Bewältigung betrieblicher Aufgaben und Herausforderungen gegenüber extern rekrutierten Fachkräften mit Hochschulabschluss, die das zwölf Monate dauernde Trainee-Programm durchlaufen haben, nicht gescheut werden.

Wünschenswert wäre es, wenn Hochschulen künftig vermehrt Studiengänge zeitlich so flexibilisiert anbieten würden, dass auch die berufsbegleitende Teilnahme von Berufserfahrenen im Schichtdienst an Präsenzveranstaltungen gewährleistet werden kann. Die Young Potentials, die sich noch in Berufsausbildungsgängen befinden, fühlen sich zum großen Teil durch den Berufsschulunterricht unterfordert. Die Einrichtung von Berufsschulklassen für leistungsstarke Auszubildende oder auch das berufsschulische Angebot von anspruchsvollen optionalen Lernmodulen, die eine Brücke in die akademische Ausbildung schlagen, würden im YPP wohlwollend aufgenommen. Eine zukünftige Anrechenbarkeit bzw. der Transfer von Leistungspunkten zwischen den Systemen ECTS und ECVET könnte vor allem auch im YPP zu einer engeren Abstimmung der Lerninhalte sowie einer Aufwertung dualer Ausbildungsinhalte beitragen. ■

#### Literatur

HRK: *Statistische Daten zur Einführung von Bachelor- und Masterstudiengängen. Wintersemester 2009/2010. Statistiken zur Hochschulpolitik 2/2009. Bonn 2009*

KMK: *Beschluss der Kultusministerkonferenz vom 5. 3. 1999. Strukturvorgaben für die Einführung von Bachelor-/Bakkalaureus- und Master-/Magisterstudiengängen. 1999*

KMK: *Ländergemeinsame Strukturvorgaben gemäß § 9 Abs. 2 HRG für die Akkreditierung von Bachelor- und Masterstudiengängen. Beschluss der Kultusministerkonferenz vom 10. 10. 2003 i. d. F. vom 18. 9. 2008*

KROLL, D.; MEILER, R. C.: *Das „Programm Zukunft“.* *Personalarbeit und demographischer Wandel.* In: *Personalführung* 39 (2006) 12, S. 44–49

MEILER, R. C.; KROLL, D.: *Personalentwicklung als Motor der Zukunftsstrategie.* In: *Jahrbuch Personalentwicklung 2010.* In: Schwuchow, K.; Gutmann, J. (Hrsg.): *Jahrbuch Personalentwicklung 2010.* Köln 2009, S. 21–28

SCHWARZ-HAHN, S.; REHBURG, M.: *Bachelor und Master in Deutschland. Empirische Befunde zur Studienstrukturreform. Studie im Auftrag des BMBF.* Kassel 2003

# Studienqualität

## Aspekte zur Verbesserung von Studium und Lehre

Der Tagungsband betrachtet den Begriff Studienqualität und sein Zusammenspiel mit den Studienrahmenbedingungen, der Lehrqualität, dem Studienerfolg, der Hochschulfinanzierung und den infrastrukturellen Voraussetzungen. Die Beiträge beleuchten, inwieweit diese Faktoren zur Verbesserung der Studienqualität beitragen können.



HIS (Hg.)  
**Perspektive Studienqualität**  
 Themen und Forschungsergebnisse der HIS-Fachtagung „Studienqualität“  
 2010, 279 S.,  
 39,90 € (D)/65,- Sfr  
 ISBN 978-3-7639-4240-4  
 Best.-Nr. 6004045

wbv.de



W. Bertelsmann Verlag  
 Bestellung per Telefon: 0630 91101-11 | per E-Mail: service@wbv.de

