

Handreichung zur Entwicklung von Kompetenzmodellen für Teilqualifizierungen

Teilqualifikationen (TQ) eröffnen neue Wege zum formalen Abschluss. Die flexiblen Qualifizierungsangebote ermöglichen es, die Beschäftigungsfähigkeit von Menschen zu erhöhen, die bislang in ihrer Bildungs- und Erwerbsbiografie noch keinen verwertbaren Berufsabschluss erlangt haben. Dabei können die Module schrittweise in Vollzeit oder auch berufsbegleitend absolviert werden. So können sich An- und Ungelernte zu Fachkräften weiterbilden und über die Externenprüfung nachträglich einen formalen Berufsabschluss erwerben.

Besonders bedeutsam ist die Flexibilität von Teilqualifizierungen: Schon der Abschluss eines TQ-Moduls ermöglicht den Eintritt in den Arbeitsmarkt. Das liegt daran, dass Teilqualifizierungen entlang betrieblicher Arbeitsprozesse entwickelt sind und jedes Modul ein konkretes betriebliches Einsatzfeld abbildet. Damit fokussieren TQs auf die berufliche Handlungsfähigkeit. Zusammengenommen decken die Module einer Teilqualifizierungskette alle praxisrelevanten und curricularen Inhalte des jeweiligen Ausbildungsberufes ab. Das macht TQs zu einem wertvollen Instrument der Nachqualifizierung und rückt die gezielte Entwicklung von Teilqualifizierungen weiter in den Vordergrund.

Doch wie gelingt es, eine Teilqualifizierung zu entwickeln, die eben diesen Ansprüchen genügt – und deren Module zum einen betriebliche Einsatzfelder widerspiegeln und zum andern alle curricularen Inhalte des Berufs berücksichtigen? Eine Antwort darauf liefert diese Handreichung, die den Entwicklungsprozess für Kompetenzmodelle als Grundlage für Teilqualifizierungen aufzeigt. Sie beschreibt im Detail die fünf Schritte der Entwicklung und liefert impulsgebende Fragestellungen für den gesamten Prozess.

Inhalt

Konstruktionsprozess im Überblick	3
Arbeitsschritt 1: Bestimmung von Handlungsfeldern	3
Arbeitsschritt 2: Bestimmung relevanter Arbeitsprozesse	4
Arbeitsschritt 3: Zuordnung von Kompetenzen	5
Arbeitsschritt 4: Gegencheck anhand von Ordnungsmitteln	6
Arbeitsschritt 5: Ökologische Validierung.....	6
Entwicklung von Teilqualifizierungen auf Basis der Kompetenzmodelle	7
Anlage A. Kompetenzmodell Bäcker:in – Handlungsfeld A Teige herstellen ...	8
Anlage B. Mustervorlage zur Dokumentation.....	12

Kontakt

Lena Wittenbrink
Project Manager
Programm Lernen fürs Leben
Bertelsmann Stiftung
Telefon +49 5241 81-81295
lena.wittenbrink@bertelsmann-stiftung.de
www.bertelsmann-stiftung.de
DOI 10.11586/2020059



Dieses Werk ist unter der Creative-Commons-Lizenz CC BY-SA 4.0 international lizenziert (<https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/>).

Konstruktionsprozess im Überblick

Die Entwicklung der Kompetenzmodelle gliedert sich in die folgenden fünf Arbeitsschritte.

Arbeitsschritt	Beschreibung	Methodik
1. Bestimmung von Handlungsfeldern	Auswahl realer Handlungsfelder, die in der Summe den gesamten Beruf abdecken	Arbeitsprozessanalysen
2. Bestimmung relevanter Arbeitsprozesse	Beschreibung repräsentativer und handlungsfeldspezifischer Prozesse im betrieblichen Kontext	Arbeitsprozessanalysen & Abstimmung mit betrieblichen Praxisexpert:innen
3. Zuordnung von Kompetenzen	Bestimmung von handlungsfeldspezifischen Kompetenzen	Arbeitsprozessanalysen & Abstimmung mit betrieblichen Praxisexpert:innen
4. Curriculare Validierung	Prüfung des Kompetenzmodells auf Vollständigkeit anhand der Ordnungsmittel	Analyse von Ausbildungsverordnungen und Rahmenlehrplänen
5. Ökologische Validierung	Vorstellung, Diskussion und Anpassung des Kompetenzmodells mit berufsfachlichen Expert:innen	Expert:innenworkshop

Arbeitsschritt 1: Bestimmung von Handlungsfeldern

Ein Kompetenzmodell gliedert sich in fünf bis acht Handlungsfelder, denen verschiedene Kompetenzen zugeordnet sind. Handlungsfelder sind inhaltlich voneinander abgegrenzt und bilden reale geschlossene betriebliche Einsatzbereiche ab. Sie ergeben sich aus typischen Arbeitsprozessen. Ein Kompetenzmodell und die darin beschriebenen Handlungsfelder entsprechen den Konstruktionsprinzipien der Bundesagentur für Arbeit.

Um die Handlungsfelder und Kompetenzen zu bestimmen, nutzen wir zwei Herangehensweisen, die sich gegenseitig ergänzen und überprüfen. Das sind zum einen der curriculare Ansatz, der sich auf Ordnungsmittel und Lehrmaterialien stützt, und zum anderen der arbeitsprozessorientierte Ansatz, der auf Beobachtungen von betrieblichen Handlungssituationen und auf Expert:innen-Befragungen beruht.

Zur Identifizierung der Handlungsfelder empfehlen wir einen arbeitsprozessorientierten Ansatz, der curricular unterstützt wird. Damit stellen wir sicher, dass alle relevanten betrieblichen Kompetenzen vollständig abgedeckt werden und das handlungsorientierte Kompetenzmodell die betriebliche Realität widerspiegelt.

Wie leite ich Handlungsfelder her?

Fragen zur Hilfestellung:

- Welche abgrenzbaren Tätigkeitsschwerpunkte existieren in der realen Ausübung des Berufsbildes? (prozessorientierter Ansatz)
- Für welche zusammenhängenden Tätigkeiten kann theoretisch eine einzige Person eingesetzt werden? (prozessorientierter Ansatz)
- Wie lassen sich Arbeitsprozesse und Kompetenzen sinnvoll zu abgrenzbaren Handlungsfeldern bündeln? (prozessorientierter Ansatz)
- Welche curriculare Struktur hat der Beruf? Welche Schwerpunkte, Fachrichtungen oder weiterführenden (gestuften) Ausbildungsberufe bietet der Beruf, die in der Erstellung des Modells berücksichtigt werden sollten? (curricularer Ansatz)
- Welche Einteilungen geben der Ausbildungsrahmenplan und der Rahmenlehrplan vor? (curricularer Ansatz)

Formulierung von Handlungsfeldern

Die Benennung eines Handlungsfeldes beinhaltet mindestens ein Substantiv und ein Verb. Sie sollten verständlich aber kurz formuliert sein.

Beispiele aus dem Beruf „Bäcker:in“:

- Teige herstellen
- Brot und Kleingebäck aufarbeiten
- Feine Backwaren aus Teigen aufarbeiten
- Feine Backwaren aus Massen herstellen, Torten herstellen
- Backwarensnacks und kleine Gerichte herstellen
- Brot, Kleingebäck und Feine Backwaren abbacken

Arbeitsschritt 2: Bestimmung relevanter Arbeitsprozesse

Ein Arbeitsprozess ist eine vollständige Arbeitshandlung zur Erfüllung eines (Kunden-)Auftrags und ist mit komplexen Anforderungen an die Handlungsfähigkeit verbunden. Das Arbeitsergebnis ist ein konkretes (Teil-)Produkt oder eine Dienstleistung.

In einer Arbeitsprozessanalyse werden typische Einsatzfelder und damit verbundene Arbeitsprozesse beobachtet und identifiziert. Ihnen lassen sich eindeutige Kompetenzen zuordnen.

Die Tabelle (siehe unten) dient zur Dokumentation einer Arbeitsprozessanalyse.

Dabei gilt:

- Ein Handlungsfeld besteht aus mehreren Arbeitsprozessen.
- In einem Arbeitsprozess werden mehrere Kompetenzen erforderlich.

Handlungsfeld (Arbeitsschritt 1)	Arbeitsprozess (Unterschritt 1)	Kompetenzen (Arbeitsschritt 3)
A.	A.1	A.1.1
		A.1.2
	A.2	A.2.1
		A.2.2

Wie leite ich Arbeitsprozesse ab?

Hierzu können z. B. weitere Praxisexpert:innen befragt werden.

Fragen zur Hilfestellung:

- Welche konkreten berufsbezogenen Handlungen und Arbeitsschritte finden in der Praxis statt? Lassen sich diese voneinander abgrenzen?
- Was sind typische Arbeitsplätze der Mitarbeitenden und welche Tätigkeiten werden hier verrichtet?
- Wie sind die Abläufe im Betrieb gestaltet? Welche Aufgaben und Tätigkeiten fallen zur Erfüllung eines (Kunden-)Auftrags an?
- Wo werden Personen ohne vollständigen Berufsabschluss eingesetzt?

Arbeitsschritt 3: Zuordnung von Kompetenzen

Kompetenzen sind Fähigkeiten, die sich auf berufliche Anforderungen beziehen. Diese ergeben sich aus den Arbeitsprozessen und den darin typischerweise zu verrichtenden Aufgaben. Eine Kompetenz befähigt in diesem Sinne den Einzelnen zu einem konkreten sachgerechten und verantwortungsvollen Handeln in einer beruflichen Situation. Sie geht deswegen über theoretisches Wissen hinaus. Die beinhalteten Kompetenzen eines Handlungsfeldes sind so spezifisch formuliert, dass sie jeweils nur diesem einen Handlungsfeld zuzuordnen sind.

Wie kann ich wichtige Kompetenzen eines Berufes ermitteln?

Fragen zur Hilfestellung:

- Welche erfolgskritischen Kompetenzen lassen sich in den betrieblichen Arbeitsprozessen beobachten? (prozessorientierter Ansatz)
- Welche Kompetenzen lassen sich aus Ordnungsmitteln und Lehrmaterialien (ARP, RLP) ableiten? (curricularer Ansatz)

In einem Kompetenzmodell muss das vollständige Berufsbild abgedeckt werden. Dabei gehen wir davon aus, dass das Handeln in abgeschlossenen betrieblichen Einsatzfeldern Kompetenzen aus allen Lehrjahren erfordert. Relevant sind hier vor allem diejenigen Kompetenzen, die sich auf betriebliche Handlungen beziehen. Überfachliches bzw. integratives Wissen, z. B. aus den Bereichen Umwelt und Recht, kann in einem handlungsorientierten Kompetenzmodell nur in dem Maße Niederschlag finden, in dem sich ein konkretes Handeln ableiten lässt (z. B. angemessene Schutzkleidung anlegen oder Sonderabfälle fachgerecht entsorgen).

Mit diesem Schritt der Kompetenzzuordnung erstellen wir das vorläufige Kompetenzmodell. Dazu formulieren wir für jedes Handlungsfeld eine Erklärung und Abgrenzung, die darstellt, was das Handlungsfeld beinhaltet und wie es sich von den weiteren Handlungsfeldern abgrenzt. Darüber hinaus beschreiben wir das konkrete betriebliche Einsatzfeld, also den Arbeitsort, an dem Personen diese Arbeiten typischerweise verrichten. Zur Dokumentation des vorläufigen Kompetenzmodells nutzen wir die Mustervorlage (siehe Anlage B.).

Arbeitsschritt 4: Gegencheck anhand von Ordnungsmitteln

In diesem Arbeitsschritt werden die erarbeiteten Handlungsfelder, Arbeitsprozesse und Kompetenzen curricular überprüft. Dazu belegen wir sie mit konkreten Verweisen aus dem Rahmenlehrplan (RLP) und dem Ausbildungsrahmenplan (ARP). Zusätzlich überprüfen wir, ob sich aus dem RLP oder dem ARP zusätzliche, noch nicht berücksichtigte Kompetenzen ermitteln lassen. Das Kompetenzmodell wird ggf. dementsprechend ergänzt. In vielen Fällen sind in dem entsprechenden ARP Kompetenzen aufgeführt, die in dem Kompetenzmodell nicht berücksichtigt werden können, da sie z. B. nicht berufsspezifisch sind, sich auf rein theoretisches Wissen beziehen oder in der beruflichen Praxis nicht unmittelbar handlungsrelevant sind. Diese nicht-berücksichtigten Kompetenzen werden im Anschluss an das Kompetenzmodell aufgeführt und die Auslassungen entsprechend begründet (siehe Anlage A. Kompetenzmodell Bäcker:in).

Bei der Nutzung des Kompetenzmodells als Basis für die Entwicklung von Teilqualifizierungen müssen die Auslassungen inkl. der integrativen Berufsbildpositionen im Rahmen der theoretischen Unterrichtseinheiten der Qualifizierung berücksichtigt werden.

Arbeitsschritt 5: Ökologische Validierung

Das vorläufig finale Kompetenzmodell diskutieren wir in einem Validierungsworkshop mit sechs bis zehn externen fachlichen Expert:innen des jeweiligen Berufsbildes, z. B. mit Meister:innen, Prüfungsausschussmitgliedern und -vorsitzenden, Ausbilder:innen, Berufsschullehrer:innen, Unternehmens- und Verbandsvertreter:innen. Dabei werden anhand der Leitfragen zunächst die Handlungsfelder und im Anschluss die Arbeitsprozesse und Kompetenzen geprüft. Auf Basis der Ergebnisse des Workshops wird das Kompetenzmodell im Nachgang angepasst und finalisiert.

Leitfragen zur Überprüfung der Handlungsfelder:

- Handelt es sich bei den Handlungsfeldern um reale Einsatzfelder in Betrieben?
- Sind alle Einsatzfelder eines Berufsbildes abgedeckt oder fehlt ein betriebliches Einsatzfeld?
- Ist die berufliche Handlungsfähigkeit vollständig abgedeckt?
- Sind die Handlungsfelder ausreichend voneinander abgrenzbar?

Leitfragen zur Überprüfung der Arbeitsprozesse:

- Sind die Arbeitsprozesse repräsentativ für das Handlungsfeld? Oder existieren Arbeitsprozesse die besser geeignet sind?
- Handelt es sich bei den gewählten Arbeitsprozessen um kritische Ereignisse? Sind es Arbeitsprozesse bei denen sich „gute“ von „schlechten“ Azubis unterscheiden lassen?
- Repräsentieren die Arbeitsprozesse möglichst viele Kompetenzen des Handlungsfeldes?

Unter Anlage A. ist ein Beispiel für ein Handlungsfeld aus dem Kompetenzmodell Bäcker:in dargestellt. Daran schließt sich eine Mustervorlage zur Dokumentation von Handlungsfeldern (Anlage B.) an.

Entwicklung von Teilqualifizierungen auf Basis der Kompetenzmodelle

Die finalen Kompetenzmodelle können als Basis für die Entwicklung von Teilqualifizierungen dienen. Dazu werden die Inhalte unter Beachtung der Konstruktionsprinzipien der Bundesagentur für Arbeit in eine curriculare Struktur übertragen, die die sachliche und zeitliche Gliederung der Teilqualifizierung darstellt.

Die Gliederung in die fünf bis acht Handlungsfelder je Beruf kann analog für die Gliederung der TQ-Module genutzt werden. Zusätzlich werden für die einzelnen Handlungsfelder konkrete zeitliche Einheiten festgelegt. Dabei sollte berücksichtigt werden, dass ein TQ-Modul zwei bis sechs Monate dauert und der zeitliche Gesamtumfang aller TQ-Module sich an einer Dauer von zwei Dritteln der Erstausbildung orientiert. Aus den Arbeitsprozessen und Kompetenzen jedes Handlungsfeldes ergeben sich die zu vermittelnden Inhalte und konkreten Lernziele der TQ-Maßnahme. Ergänzend wird angegeben, wie diese Inhalte in Unterrichtseinheiten aufgeteilt sind.

Da die Handlungsfelder reale betriebliche Einsatzfelder beschreiben, geben sie auch Impulse für die Vermittlung der Teilnehmenden in Praktika oder Beschäftigung.

Alle Kompetenzmodelle, die nach dieser Vorgehensweise entwickelt wurden, stehen auf der Website der Bertelsmann Stiftung unter <https://www.bertelsmann-stiftung.de/aufstieg-durch-kompetenzen> zum Download bereit und können für die Entwicklung von Teilqualifizierungen genutzt werden.

Anlage A. Kompetenzmodell Bäcker:in – Handlungsfeld A Teige herstellen

Kompetenzmodell Bäcker:in

Handlungsfeld A Teige herstellen

Erklärung und Abgrenzung des Handlungsfeldes Die berufsfachlich kompetente Person (im Folgenden Person genannt) stellt Teige für Backwaren aus Hefeteig, Feinteigen ohne Hefe, Weizenteig, Mischteig, Roggenteig Schrotteig, Vollkornteig und Spezialbrotteig her und führt für diese Teige erforderliche Vorstufen, wie verschiedene Sauerteige, Vorteige und Quellstücke.

Sie beurteilt die technologische Wirkung der Rohstoffe bzw. deren Inhaltsstoffe auf die Qualität von Teigen und Gebäck. Die Person wählt die Rohstoffe aus, führt Rezepturberechnungen durch und stellt, nach Einweisung durch fachkundiges Personal und unter Verwendung von vorgegebenen Rezepturen und Arbeitsanweisungen, unterschiedliche Teige für Brot, Kleingebäck und Feine Backwaren her.

Um die typischen Teig- und Gebäudeigenschaften zu erreichen, wendet die Person geeignete Arbeitsschritte zur Herstellung der Teige an und setzt die geeigneten Maschinen fachgerecht und unter Einhaltung der vorgeschriebenen Sicherheitsvorschriften ein.

Dieses Handlungsfeld umfasst das Herstellen von Teigen. Die Aufarbeitung von Brot- und Backwaren sowie das Herstellen von Snacks und kleinen Gerichten fallen nicht in dieses Handlungsfeld.

Einsatzfeld Die Personen können in der Teigmacherei einer Bäckerei als Teigmacher zur Herstellung von Teigen für Brot, Kleingebäck und Feine Backwaren eingesetzt werden.

Arbeitsprozess	Beschreibung (Kompetenzen im betrieblichen Arbeitsalltag)	ARP	RLP
A.1 Mürbeteig herstellen	A.1.1 Die Person betritt die Produktion in hygienisch ordnungsgemäßer Arbeitskleidung und beachtet die vorgeschriebenen Hygiene- und Arbeitsschutzvorschriften (Arbeitsschuhe, Arbeitshose, T-Shirt, Arbeitsschürze, Kopfbedeckung).	Abschnitt I § 5 Nr. 3 a), b), c), d) 5 a), 7 c), d)	LF 2

Arbeitsprozess	Beschreibung (Kompetenzen im betrieblichen Arbeitsalltag)	ARP	RLP
	A.1.2 Die Person richtet ihren Arbeitsplatz ein und legt die benötigten Arbeitsmaterialien zur Herstellung eines Mürbeteiges bereit.	Abschnitt II Lfd. Nr. 1	
	A.1.3 Die Person wählt die wichtigsten Rezepturbestandteile aus und kennt die Grundrezeptur für einen einfachen 1-2-3 Mürbeteig. Sie achtet auf eine gleichmäßige kühle Temperatur der einzelnen Rohstoffe.	Abschnitt I § 5 Nr. 7 a), b) 11 a) Abschnitt II Lfd. Nr. 4	
	A.1.4 Die Person öffnet den Spiralkneter, überprüft die Sauberkeit des Knetkessels und die Funktionsfähigkeit der Sicherheitseinrichtungen der Knetmaschine. Sie startet und steuert den für diesen Teig erforderlichen Knetprozess.	Abschnitt I § 5 Nr. 8 d) 10 a), b), c), d)	
	A.1.5 Die Person kennt die Sicherheitseinrichtungen der Knetmaschine.		
	A.1.6 Die Person steuert den Knetprozess, entleert die Knetmaschine, beurteilt die Teigqualität und füllt den Mürbeteig in ein geeignetes Lagerbehältnis und lagert ihn fachgerecht.		
	A.2 Weizenteig herstellen	A.2.1 Die Person kennt die wichtigsten Zutaten und Grundrezepturen für Weizenteig.	
A.2.2 Beim Verwiegen achtet sie darauf, das Salz nicht auf die Hefe zu verwiegen und beachtet die Vorschriften zur Hygiene und zum Arbeitsschutz.		Abschnitt I § 5 Nr. 3 b) 5 b), c)	
A.2.3 Ausgehend von der Grundrezeptur berechnet die Person die benötigten Rohstoffmengen für den entsprechenden Weizenteig. Sie führt Berechnungen zur Teigtemperatur und Schüttwassertemperatur durch und berücksichtigt hierbei die Knetwärmung des Weizenteiges. Sie kann Weizenteige fachgerecht herstellen.		Abschnitt I § 5 Nr. 12 a), b)	
A.2.4 Nach Ablauf der Knetzeit überprüft und beurteilt die Person die Teigqualität.		Abschnitt I § 5 Nr. 8 e)	

Arbeitsprozess	Beschreibung (Kompetenzen im betrieblichen Arbeitsalltag)	ARP	RLP
	A.2.5 Die Person kennt die Bedeutung der Teigruhen beim Lagern von Weizenteig.	Abschnitt I § 5 Nr. 11a)	
A.3 Sauerteig und Quellstück herstellen	A.3.1 Die Person kennt die wichtigsten Zutaten für Sauerteige und unterschiedliche Sauerteigführungen sowie die dazugehörigen Führungsparameter.	Abschnitt II Lfd. Nr. 3	LF 7
	A.3.2 Sie begründet den Einsatz und das Einsatzgebiet von Sauerteig.		
	A.3.3 Sie begründet den Einsatz und das Einsatzgebiet von Quellstücken, kennt die Verarbeitungsweise und die wichtigsten Zutaten, und begründet die Einweichzeit und die Salzzugabe.		
A.4 Weizenmischeig herstellen	A.4.1 Die Person kennt die wichtigsten Zutaten und Grundrezepturen für Weizenmischeig.	Abschnitt I § 5 Nr. 12 a)	LF 5, 8, 9
	A.4.2 Die Person kennt die unterschiedlichen Führungsparameter wie Teigtemperaturen, Knetzeiten, Knetintensität, und Teigruhen für unterschiedliche Weizen-, Misch- und Roggenteige.	Abschnitt I § 5 Nr. 12 b) Abschnitt II Lfd. Nr. 3	
	A.4.3 Die Person kennt die unterschiedlichen Führungsparameter, die Bedeutung der Teigruhe von Weizenmischeig und führt hierzu Berechnungen durch. Sie kontrolliert die gewünschte Teigtemperatur, um bei Abweichungen weitere Teige wärmer oder kälter zu schütten.	Abschnitt I § 5 Nr. 8d), e) Abschnitt II Lfd. Nr. 2, 3	
A.5 Mehrkornteig herstellen	A.5.1 Die Person kennt unterschiedliche Mehrkornbrotrezepturen und führt Berechnungen zu Teigmengen durch.	Abschnitt II Lfd. Nr. 3	LF 7, 8, 9
	A.5.2 Die Person kennt verschiedene Zutaten für Mehrkornteige.		

Arbeitsprozess	Beschreibung (Kompetenzen im betrieblichen Arbeitsalltag)	ARP	RLP
	A.5.3 Die Person kennt unterschiedliche Brotgetreide sowie die technologischen Eigenschaften von Zutaten. Die Person setzt bei der Herstellung Weizenmehl, Roggenmehl, Sauerteig und Quellstücke ein. Sie kontrolliert die gewünschte Teigtemperatur, um bei Abweichungen weitere Teige wärmer oder kälter zu schütten.		

Liste der nicht behandelten Ausbildungsinhalte aus dem Ausbildungsrahmenplan

§ 5 Nr. 1

§ 5 Nr. 2

- ➔ Grund: Es handelt sich um theoretisches Wissen, welches mit diesem Test nicht abgefragt werden kann. Außerdem ist es für die fachliche Kompetenzfeststellung nicht relevant.

§ 5 Nr. 6

§ 5 Nr. 9

- ➔ Grund: In der beruflichen Praxis weniger relevant, da diese Tätigkeiten meist von anderen Personen im Betrieb übernommen werden.

Anlage B. Mustervorlage zur Dokumentation

BERUF

Handlungsfeld	A Name des Handlungsfeldes
Erklärung und Abgrenzung des Handlungsfeldes	Erklärung, warum das Handlungsfeld so gewählt wurde und wie es sich von weiteren Handlungsfeldern abgrenzt
Einsatzfeld	Wie sieht das konkrete betriebliche Einsatzfeld aus? Wo arbeiten diese Personen typischerweise und welche Arbeiten verrichten sie?

Arbeitsprozess	Beschreibung (Kompetenzen im betrieblichen Arbeitsalltag)	ARP	RLP
A.1	A.1.1 A.1.2 A.1.3		
A.2	A.2.1 A.2.2 A.2.3		
A.3	A.3.1 A.3.2 A.3.3		
...	...		

Adresse | Kontakt

Bertelsmann Stiftung
Carl-Bertelsmann-Straße 256
33311 Gütersloh
Telefon +49 5241 81-0

Lena Wittenbrink
Project Manager
Telefon +49 5241 81-81295
lena.wittenbrink@bertelsmann-stiftung.de

www.bertelsmann-stiftung.de