

Unterstützung von Ausbildungsbetrieben und benachteiligten Jugendlichen durch die Assistierte Ausbildung



VALESKA C. WALTER
wiss. Mitarbeiterin an der
Hochschule der Bundesagen-
tur für Arbeit
valeska.walter@hdiba.de



IAN GRONDEY
wiss. Mitarbeiter an der
Hochschule der Bundesagen-
tur für Arbeit
ian.grondey@hdiba.de



RALPH CONRADS
Prof. Dr., Professor an der
Hochschule der Bundes-
agentur für Arbeit
ralph.conrads@hdiba.de

Eine steigende Zahl unbesetzter Ausbildungsplätze prägt den ohnehin angespannten Arbeitsmarkt. Um diesen Entwicklungen entgegenzuwirken, ergreifen Betriebe neue Wege, um Auszubildende zu gewinnen und zu halten. Zu den arbeitsmarktpolitischen Förderinstrumenten, die hier ansetzen, gehört insbesondere die Assistierte Ausbildung als Förderinstrument für benachteiligte Jugendliche. Die Unterstützungsleistungen richten sich nicht nur an Jugendliche, sondern auch an Betriebe. Im Beitrag wird untersucht, wie Betriebe von der zeitlichen und personellen Entlastung profitieren und inwiefern die Unterstützung zur Stabilisierung und Verbesserung des Ausbildungsverhältnisses beiträgt.

Zahlen, Daten, Fakten – Ausbildung mit AsA flex im Überblick

Der Fachkräftemangel und eine steigende Zahl unbesetzter Ausbildungsplätze prägen den Arbeitsmarkt. Im September 2024 standen 69.410 unbesetzte betriebliche Ausbildungsstellen 31.150 unversorgten Ausbildungsplatzsuchenden gegenüber (vgl. BUNDESAGENTUR FÜR ARBEIT 2024). Daneben kommen insgesamt auf 100 ausgeschriebene Ausbildungsstellen nur 83 Bewerber/-innen.

Während sich die Arbeitsmarktsituation für Ausbildungsplatzsuchende in den letzten fünf Jahren stetig verbessert hat, ist es für Betriebe und Behörden – wie bereits in den Vorjahren – zunehmend schwieriger, ihre Ausbildungsstellen zu besetzen (vgl. BIBB 2024). Diese Entwicklung erhöht das Risiko eines steigenden Fachkräftemangels in den jeweiligen Betrieben, denn die Ausbildung stellt ein wichtiges Instrument zur Sicherung des Fachkräftebedarfs dar (vgl. LEBER 2023). Unbesetzte Ausbildungsstellen und unversorgte Bewerber/-innen können in erster Linie mit Passungsproblemen und dem Mangel an ausreichend qualifizierten Bewerberinnen und Bewerbern begründet werden (vgl. BUNDESMINISTERIUM FÜR BILDUNG UND FORSCHUNG 2024).

Um diesen Entwicklungen entgegenzuwirken, ergreifen immer mehr Betriebe neue Wege, um Auszubildende zu gewinnen und im Unternehmen zu halten. Sie bauen ihr Engagement in der beruflichen Orientierung aus und stellen sich auf junge Menschen mit vermehrten Problemlagen und

Handlungsbedarfen ein. Auch seitens der arbeitsmarktpolitischen Akteure werden zunehmend Aktivitäten entfaltet, um die Sicherung von Fachkräften und die Aus- und Weiterbildung voranzutreiben (vgl. BUNDESMINISTERIUM FÜR BILDUNG UND FORSCHUNG 2024).

Zu den arbeitsmarktpolitischen Förderinstrumenten, die hier ansetzen, gehört insbesondere die Assistierte Ausbildung (AsA flex), die seit 2020 im SGB III als Regelinstrument der Ausbildungsmarktförderung für benachteiligte Jugendliche verankert ist und in dem auch die ausbildungsbegleitenden Hilfen aufgegangen sind (vgl. Abbildung, S. 14).

AsA flex ist eine individuell an den Bedürfnissen benachteiligter junger Menschen ausgerichtete, flexible und kontinuierliche Unterstützung durch die Interventionsangebote Stütz- und Förderunterricht, sozialpädagogische Begleitung und Ausbildungsbegleitung während einer betrieblichen Berufsausbildung in der ausbildungsbegleitenden Phase. Die Flexibilität der Maßnahme besteht in der Möglichkeit der Kombination der Unterstützungsangebote im Hinblick auf Zeitpunkt, Umfang und Inhalt, orientiert an den Bedürfnissen der Betriebe und der Auszubildenden. Betriebe profitieren insbesondere von einer festen Ansprechperson, die unter anderem bei der Organisation der Ausbildung oder bei der Auflösung von Konflikten unterstützen kann.

Im Übergangssystem verfolgt AsA flex in der Vorphase das Ziel, benachteiligte Jugendliche bei der Aufnahme einer

Abbildung

Die Inhalte der Assistenten Ausbildung flexibel (AsA flex)



Quelle: In Anlehnung an Darstellung der HdBA 2024

Ausbildung durch berufliche Orientierung und Hilfestellung bei der Ausbildungsstellensuche zu unterstützen. Potenzielle Ausbildungsbetriebe werden bei der Anbahnung eines Ausbildungsverhältnisses unterstützt.

Die Teilnahme an AsA flex findet in der Regel zusätzlich zur betrieblichen Praxis und der schulischen Theorievermittlung statt. Betriebe haben die Möglichkeit, ihre Auszubildenden für die Teilnahme freizustellen, was jedoch nur selten passiert, sodass eine Teilnahme an AsA flex häufig in der Freizeit der Auszubildenden stattfindet.

In diesem Beitrag wird der Frage nachgegangen, wie Betriebe durch AsA flex unterstützt werden, wenn sie benachteiligte Jugendliche beschäftigen, und welcher Nutzen durch AsA flex für Ausbildungsbetriebe entstehen kann. Hierfür werden aktuelle Befunde der AsA flex Begleitforschung zugrunde gelegt (vgl. CONRADS u. a. 2024).

Forschungsdesign, Datengrundlage und Methodik

Die Begleitforschung zu AsA flex wird im Zeitraum 2022 bis 2028 durchgeführt. Es werden jährlich zwei Erhebungswellen mit qualitativen leitfadengestützten Interviews umgesetzt. Bis zum Abschluss der Begleitforschung sind

insgesamt 1.255 Interviews vorgesehen. Die Auswahl der Interviewpartner/-innen erfolgt entlang der am AsA flex-Prozess beteiligten Akteure der dualen Ausbildung und umfasst Auszubildende, Mitarbeitende in Ausbildungsbetrieben, bei Bildungsdienstleistern, in Berufsschulen, Agenturen für Arbeit und Jobcentern. Die Interviewpartner/-innen werden unter Berücksichtigung regionaler und struktureller Faktoren wie dem Arbeits- und Ausbildungsmarkttyp (vgl. KLEINERT/KRUPPE 2012; DAUTH u. a. 2023) ausgewählt und sind über das gesamte Bundesgebiet verteilt. Auf betrieblicher Seite werden Mitarbeitende, die mit AsA flex im Ausbildungsgeschehen befasst sind, befragt. Bei den Betrieben handelt es sich um Kleinbetriebe, kleine und mittlere Betriebe und Großbetriebe, die sich hinsichtlich ihrer regionalen Lage und ihres Arbeits- und Ausbildungsmarkttyps (vgl. DAUTH u. a. 2023; KLEINERT/KRUPPE 2012) unterscheiden. Auf diese Weise wird gewährleistet, dass diverse Betriebs- und Standortfaktoren berücksichtigt werden. Ergänzend wird eine berufsbiografische Längsschnittanalyse von 60 teilnehmenden Auszubildenden durchgeführt. Hierfür wird über drei Jahre der Ausbildung jeweils jährlich ein narratives problemzentriertes Interview mit Nachfragephase (vgl. WITZEL 2000) genutzt,

in dem die Befragten ihren eigenen Lebenslauf aus ihrer Perspektive rekonstruieren und besondere Ereignisse unter dem Aspekt der Arbeits- und Bewältigungsfähigkeit (vgl. LUMARINEN/TEMPEL 2002) bewerten. Auf diese Weise können die auf- und absteigenden Tendenzen der Arbeits- und Bewältigungsfähigkeit der Befragten effizient und effektiv erfasst werden.

Die Analyse der Daten erfolgt unter Einsatz der Software MAXQDA anhand eines umfangreichen deduktiv und induktiv entwickelten Kategoriensystems entsprechend der qualitativen Inhaltsanalyse nach MAYRING (2023). In der Längsschnittdatenerhebung werden dabei laufend Anpassungen der teilstandardisierten Leitfäden vorgenommen, sobald das Datenmaterial eine theoretische Sättigung erreicht (vgl. DÖRING/BORTZ 2016).

In der Gesamtzahl ergibt sich für die Begleitforschung somit eine Anzahl von 1.255 Interviews über den gesamten Projektzeitraum. Hiervon werden 210 mit Betrieben durchgeführt.

Für diesen Beitrag werden die bislang 15 befragten Ausbildungsbetriebe fokussiert. Sie wurden für Interviews ausgewählt, da sie bereits mindestens seit 2022 Erfahrungen mit AsA flex sammeln konnten und aktuell auch eigene Auszubildende an der Maßnahme teilnehmen lassen.

Entlastungseffekt für Betriebe durch AsA flex

Die Unterstützungsleistungen im Rahmen von AsA flex führen für alle 15 befragten Ausbildungsbetriebe zu einer nachhaltigen Entlastung. Die Unternehmen schildern, dass sie Aufgaben, denen sie aufgrund fehlender zeitlicher oder personeller Ressourcen oft nicht ausreichend nachkommen können, an die Bildungsdienstleister von AsA flex delegieren können: »Wir sind sowieso knapp mit Personal, dann auch noch ausführlich mit einem Auszubildenden, ich sage einmal, schulische Sachen zu machen oder eben Ausbildungssachen zu machen, wird immer schwieriger. Einmal von der Zeit und auch von der Manpower, die da eben dann auch gebraucht wird.« (Ausbilder_U33)

Besonders positiv bewertet werden individuelle Gestaltung und Flexibilität der Unterstützungsleistungen, da betriebliche Belange und Vorgaben berücksichtigt werden.

Im Stütz- und Förderunterricht sehen die Ausbildungsbetriebe besonders in Bezug auf fachliche Aufgaben und Unterstützung im schulischen Bereich eine starke Entlastung. Grundlegende schulische Anforderungen werden dort erfüllt bzw. Defizite abgebaut und die Lernprozesse konstant vorangetrieben und kontrolliert. Dies schlägt sich in vielen Fällen in einer Verbesserung der Noten der Auszubildenden nieder. Auch gezielte Prüfungsvorbereitung kann durch AsA flex besser geleistet werden.

Als größten Nutzen und Entlastung betrachten alle befragten Betriebe, dass es bei der sozialpädagogischen Be-

treuung und Ausbildungsbegleitung eine persönliche Ansprechperson gibt, mit der die Auszubildenden Fragen und Probleme betrieblicher und/oder privater Natur besprechen können und diese danach bei Bedarf auch im Unternehmen thematisieren. Dies trage auch dazu bei, dass die Selbstorganisation und die Motivation der Auszubildenden steige, wodurch der Betrieb selbst weniger Ressourcen für den Aufbau dieser Kompetenzen aufwenden müsse. Aus der Perspektive der Unternehmen gewinnen die Jugendlichen dadurch mehr Sicherheit und Vertrauen, Schwierigkeiten im Betrieb anzusprechen, was für die Ausbildungsbetriebe als Feedback von großer Bedeutung ist. Denn nur so können sie ggf. Veränderungen vornehmen, Konflikte schlichten und einen vertrauensvollen Umgang pflegen. AsA flex bietet demnach mehr Führung und soziale Betreuung, als die Betriebe es eigenständig leisten können – für leistungsschwache, aber auch für leistungsstarke Auszubildende, die z. B. private Probleme oder andere Unterstützungsbedarfe haben können.

Die Entlastung durch die Delegation dieser Unterstützungsmaßnahmen an die Bildungsdienstleister eröffnet den Betrieben zudem mehr Freiräume und zeitliche sowie personelle Ressourcen, um sich um die praxisorientierte betriebliche Ausbildung zu kümmern und praktische Probleme zu lösen: »Wir sehen ja, dass die Schulbildung nicht mehr das ist, was sie früher mal war. [...] Nicht nur die Noten sind schlecht, sondern auch inhaltlich fehlt häufig was. [...] Unternehmen sagen, ich kann den nicht aufnehmen, weil, [...] das kann ich nicht noch zusätzlich zu meiner fachlichen Ausbildung leisten.« (Ausbilder_U_34)

Daneben wird die Unterstützung im sozialpädagogischen Bereich und durch die Ausbildungsbegleitung im Betrieb für die Unternehmen nach eigener Aussage immer wichtiger: »Sicherlich die Hauptsache liegt im Moment noch auf dem fachlichen Bereich. [...] Es gibt aber auch Azubis, die muss man öfter einmal [...] ermuntern, motivieren. [...] Und da leistet natürlich so eine pädagogische Hilfe große Dienste. Denn der Sachverstand, den haben wir nicht. Den sonderpädagogischen Sachverstand, sagen wir einmal so, den haben wir nicht. [...] Das ist dann ziemlich wertvoll, solche Leute an der Seite zu haben.« (Ausbilder_U_94)

Nutzen der Vorphase aus Sicht der Ausbildungsbetriebe

Als besonderen Nutzen der Vorphase sehen alle 15 befragten Ausbildungsbetriebe, dass sowohl für sie als auch die Ausbildungsplatzsuchenden die Möglichkeit besteht, sich gegenseitig in den durch die Bildungsdienstleister vermittelten Praktika kennenzulernen. Die Ausbildungsbetriebe erhalten hierdurch einen Eindruck von den Ausbildungsplatzsuchenden, deren Motivationslage und Leistungsniveau und verbessern dadurch ihre Ent-

scheidungsgrundlage für oder gegen eine Einstellung der jeweiligen Bewerber/-innen. Auch die Unterstützung im weiteren Einstellungsverfahren beurteilen sie positiv.

Vermeidung von Ausbildungsabbrüchen

Besonders hilfreich ist für die Betriebe, dass im Rahmen von AsA flex zeitnah gehandelt und verstärkt unterstützt werden kann, was entscheidend sei, um Ausbildungsabbrüche zu vermeiden oder zu verringern. So sind sich alle 15 befragten Betriebe darin einig, dass mithilfe der AsA flex Ausbildungsverhältnisse stabilisiert wurden und somit Ausbildungsabbrüchen entgegengewirkt werden konnte, was einen wesentlichen Beitrag zum erfolgreichen Abschluss der Ausbildung geleistet hat. »Also ich denke, dass [...], wenn der Auszubildende da frühzeitig eine Unterstützung bekommt, dass es da deutlich weniger Abbrüche geben wird.« (Ausbilder_U34)

Im Jahr 2022 haben 31.504 Menschen eine Assistierte Ausbildung begonnen und 31.334 haben die Maßnahme beendet. 82,9 Prozent der Teilnehmenden, die die Maßnahme beendet haben, waren sechs Monate nach Austritt aus der Maßnahme sozialversicherungspflichtig beschäftigt und lediglich 17,1 Prozent nicht (vgl. BUNDESMINISTERIUM FÜR BILDUNG UND FORSCHUNG 2024). Im Vergleich dazu lag die Arbeitslosenquote derer, die ihre duale Ausbildung im Jahr 2022 erfolgreich beendet haben, insgesamt bei 19,6 Prozent (vgl. BIBB 2024, S. 266).

Wenn sich dieses Ergebnis in Zukunft weiter verstetigen lässt, zeigt sich hier ein erfreulich hoher Grad der Zielerreichung der AsA flex.

Freistellungsbereitschaft der Ausbildungsbetriebe

Obwohl die Ausbildungsbetriebe den Nutzen von AsA flex sehr positiv einschätzen, ist ihre Bereitschaft, Auszubildende für entsprechende Maßnahmen freizustellen, sehr gering. Eine vollständige Freistellung für die Teilnahme an AsA flex wird aktuell nur in zwei der befragten Betriebe umgesetzt, zwei Betriebe stellen für Wegstrecken zu den unterschiedlichen Bildungsstätten im ländlichen Bereich frei, zwei andere bieten in Ausnahmefällen Räumlichkeiten im Betrieb für die Durchführung des Stütz- und Förderunterrichts oder für Gespräche mit der Ausbildungsbegleitung an. Neun der befragten Ausbildungsbetriebe stellen für die Teilnahme an AsA flex nicht frei, sodass alle Unterstützungsleistungen in der Freizeit der Jugendlichen absolviert werden müssen.

Als Gründe führen die Betriebe Kosten an, die durch die Freistellung entstehen. Zudem verweisen sie auf die Notwendigkeit, alle Auszubildenden gleich zu behandeln. Eine grundsätzliche Bereitschaft zur Freistellung wird jedoch signalisiert, wenn im Einzelfall ein akuter Handlungsbedarf

besteht oder für die Kostenproblematik eine Lösung gefunden werden kann, z.B. durch finanzielle Unterstützung seitens der Bundesagentur für Arbeit.

Bereitschaft, benachteiligte Jugendliche einzustellen

Die Bereitschaft, benachteiligte Jugendliche einzustellen, hat sich bei den befragten Ausbildungsbetrieben durch das Angebot von AsA flex grundsätzlich verbessert. Für zwei Ausbildungsbetriebe ist die Unterstützung durch AsA flex bereits zur Einstellungsvoraussetzung geworden, um benachteiligte Jugendliche einzustellen; für neun Betriebe ist sie zumindest ein Einstellungsargument. Insbesondere Auszubildende, die zwar motiviert sind, aber Schwierigkeiten in den allgemeinbildenden schulischen oder personalen Kompetenzen haben, hätten nach Ansicht der Betriebe ohne Unterstützung keine Chance, die Ausbildung erfolgreich zu absolvieren.

Zwei Ausbildungsbetriebe berichten, dass die Unterstützung durch AsA flex für sie kein Einstellungskriterium darstelle. Weitere zwei Betriebe stellen bereits benachteiligte Jugendliche ein, auch wenn sie keine Unterstützung durch Förderangebote erhalten. Beide betonen jedoch, dass AsA flex bei entstehenden Handlungsbedarfen gerne in Anspruch genommen würde.

Ausblick

Die bisherigen Ergebnisse der Begleitforschung zeigen, dass die befragten Betriebe AsA flex als ein wichtiges Unterstützungsinstrument in der beruflichen Ausbildung von jungen Menschen erfolgreich nutzen und diese Erfahrungen die Bereitschaft erhöhen, benachteiligten Jugendlichen und jungen Menschen Ausbildungsplätze anzubieten. Die Eingliederungsquoten der Jugendlichen nach dem Maßnahmenbesuch und die dokumentierten Aussagen zur Zielerreichung aus Sicht der Ausbildungsbetriebe deuten darauf hin, dass die gewünschte Wirkung durch AsA flex auch erreicht wird. Es ist dennoch zu konstatieren, dass die Freistellungsbereitschaft der befragten Betriebe gering ausgeprägt bleibt, was zu Überforderungsanzeichen bei den teilnehmenden Auszubildenden führen kann oder die Aussichten für eine erfolgreiche Teilnehmendenakquise mindert. Diese geringe Freistellungsbereitschaft der Betriebe stellt seit 2017 ein wiederkehrendes Phänomen in der Begleitforschung zur Assistierte Ausbildung dar.

Im Rahmen der Begleitforschung wird zukünftig auch die Möglichkeit der Durchführung von AsA flex am Lernort Berufsschule aus Sicht der Berufsschulen und der Lehrkräfte untersucht werden, insbesondere im Hinblick auf die Freistellungsbereitschaft. Als weitere Untersuchungsgegenstände für die Begleitforschung wurden

die Lernortkooperation zwischen Ausbildungsbetrieben und Berufsschulen sowie die Erreichbarkeit von Räumlichkeiten der verantwortlichen Bildungsdienstleister oder in bestimmten Berufen beteiligter überbetrieblicher Bildungsstätten im Kontext von AsA flex identifiziert. Dies beinhaltet beispielsweise die Frage, inwiefern systematisch genutzte Möglichkeiten des Stütz- und Förderunterrichts am Lernort Betrieb auch zu erhöhter Freistellungsbereitschaft bei den Betrieben führen kann. In diesem Kontext können auch digitale sowie hybride Lehr-Lern-Settings eine Rolle spielen, um die Möglichkeiten des Unterstützungsangebots um ein weiteres Element zu ergänzen.

Ein wiederkehrender einschlägiger Befund der AsA flex-Begleitforschung ist die weiterhin geringe Bekanntheit der AsA flex auch im Jahr 2023 (vgl. FREILING/CONRADS 2022; ECKELT u. a. 2020). Es bleibt abzuwarten, inwiefern die künftigen Erhebungsschritte und Auswertungen aufzeigen, dass eine Intensivierung und Spezifizierung der Marketingmaßnahmen seitens der Bundesagentur für Arbeit und ihrer Kooperationspartner im Kontext der Ausbildungsförderung zu einer Steigerung der Bekanntheit und somit langfristig zu einer Erhöhung der teilnehmenden Personen führen wird. Für die Zukunft ist es von entscheidender Bedeutung, die Bekanntheit und Akzeptanz der AsA flex bei den Ausbildungsbetrieben weiter zu erhöhen und Strategien zu entwickeln, die die Freistellungsbereitschaft der Betriebe fördern, um das volle Potenzial der AsA flex ausschöpfen zu können. ◀



Infografik zum Download:
www.bwp-zeitschrift.de/g12241

LITERATUR

- BUNDESAGENTUR FÜR ARBEIT (Hrsg.): Ausbildungsmarktstatistik. Bewerber/-innen und Berufsausbildungsstellen im Überblick. Nürnberg 2024
- BIBB (Hrsg.): Datenreport zum Berufsbildungsbericht 2024. Bonn 2024. URL: www.bibb.de/datenreport/de/189191.php
- BUNDESMINISTERIUM FÜR BILDUNG UND FORSCHUNG (Hrsg.): Berufsbildungsbericht 2024. Bonn 2024
- CONRADS, R.; FREILING, T.; WALTER, V. C.; GRONDEY, I.: Weiterentwicklung des Förderinstruments Assistierte Ausbildung flexibel (AsA flex). Explorative Begleitstudie. Zweiter Zwischenbericht 2024. Mannheim, Schwerin 2024
- DAUTH, W.; HAAS, A.; HIRSCHENAUER, F.; KAUFMANN, K.; MORITZ, M.: Neufassung der Arbeitsmarkttypisierung im SGB III. Nürnberg 2023
- DÖRING, N.; BORTZ, J.: Forschungsmethoden und Evaluation in den Sozial- und Humanwissenschaften. Berlin, Heidelberg 2016
- ECKELT, M.; MOHR, S.; GERHARDS, C.; BURKARD, C.: Rückgang der betrieblichen Ausbildungsbeteiligung. Gründe und Unterstützungsmaßnahmen mit Fokus auf Kleinbetriebe. Bonn 2020
- FREILING, T.; CONRADS, R.: Die Assistierte Ausbildung als Dienstleistungsangebot für Ausbildungsbetriebe zur Verbesserung der Fachkräftesituation. In: Sozialer Fortschritt 71 (2022) 11, S. 815–839
- ILMARINEN, J.; TEMPEL, J.: Arbeitsfähigkeit 2010. Was können wir tun, damit Sie gesund bleiben? Hamburg 2002. URL: <https://permalink.obvsg.at/AC04875532>
- KLEINERT, C.; KRUPPE, T.: Regionale Ausbildungsmärkte verändern sich. Neue Typisierung. Nürnberg 2012
- LEBER, U.: Aktuelle Entwicklungen am Ausbildungsmarkt. Die Perspektive der Betriebe. In: Berufsbildung 77 (2023) 3, S. 18–21
- MAYRING, P.: Einführung in die qualitative Sozialforschung. 7. Aufl. Weinheim, München 2023. URL: <https://permalink.obvsg.at/AC16778250>
- WITZEL, A.: Das problemzentrierte Interview. In: Qualitative Research: National, Disciplinary, Methodical and Empirical Examples 1 (2000) 1. URL: <https://doi.org/10.17169/fqs-1.1.1132>
- (Alle Links: Stand 22.01.2025)

Anzeige

Persönlichkeitsmerkmale betrieblicher Entscheidungsträger/-innen



Über Persönlichkeit, Präferenzen und soziodemografischen Hintergrund betrieblicher Entscheidungsträger/-innen liegen bisher relativ wenige Informationen vor. Mithilfe der Daten der Kosten-Nutzen-Erhebung zur betrieblichen Ausbildung soll diese Lücke geschlossen werden. Hierzu wurden 3.000 Personen, die an Entscheidungen zur Aus- und Weiterbildung und/oder der Rekrutierung von Fachkräften beteiligt waren, befragt. Diese breite Basis ermöglicht eine differenzierte Analyse

G. SCHÖNFELD: Persönlichkeitsmerkmale und Präferenzen betrieblicher Entscheidungsträger/-innen. Bonn 2024

Kostenloser Download: www.bibb.de/dienst/publikationen/de/19928