



EHB

EIDGENÖSSISCHE
HOCHSCHULE FÜR
BERUFSBILDUNG

Schweizer Exzellenz in Berufsbildung

AUSRICHTUNG DER LEHRE EHB AUF DAS LEBENS-LANGE LERNEN

Leitgedanken



Autorinnen und Autoren

Dr. Laura Perret

Siegfried Alberton

Mit Beiträgen weiterer Kolleginnen und Kollegen sowie Arbeitsgruppen des Projekts LLL

Zollikofen, den 15. Juni 2022

Version 3.4 (Auszug aus Gesamtkonzept)



1 DEFINITIONEN

Die *Lifelong Learning-Definition* der Sparte Lehre ist an die Unesco-Definition angelehnt:

«Lebenslanges Lernen bedeutet die Verzahnung von Lernen und Leben und deckt alle Lernaktivitäten von **Erwachsenen** in sämtlichen Lebensbereichen (Familie, **Ausbildung**, Gemeinschaft, Arbeitsplatz etc.) sowie jeder Modalität (formal, nichtformal und informell) ab, die eine grosse Bandbreite an Lernbedürfnissen und -anforderungen erfüllen.»

Warum soll das Konzept des *Lifelong Learning* an der EHB eingeführt werden? Um im Interesse der Menschen, der Wirtschaft, der Gesellschaft und des Planeten einen Beitrag zu leisten, der eine qualitativ hochstehende Berufsbildung über das ganze Leben hinweg ermöglicht. Dies ist in Ziel 2 der *Botschaft zur Förderung von Bildung, Forschung und Innovation (BFI-Botschaft) 2021-2024* verankert, das fordert, Bildung «verstärkt auch auf die Entwicklung des lebenslangen Lernens auszurichten. Die Berufsbildung bietet nicht nur einen Einstieg für Jugendliche, sondern ist auch auf Erwachsene ausgerichtet». Auch die Initiative *Berufsbildung 2030* «richtet Berufsbildung auf das lebenslange Lernen aus».

Wie soll das Konzept des *Lifelong Learning* an der EHB eingeführt werden? Im Dialog mit unseren Kundinnen und Kunden sowie mit unseren Anspruchsgruppen sollen innovative, flexible und qualitativ hochstehende Angebote hervorgebracht werden, die stets dem neuesten Stand entsprechen. Dazu stützen wir uns auf unser wichtigstes Kapital, unsere engagierten, motivierten, kompetenten und praxisnahen Mitarbeitenden, indem wir einen partizipativen Ansatz verfolgen, der auf Expertise und Eigenverantwortung aufbaut.

Was beinhaltet das Konzept Lifelong Learning der EHB? Das Konzept definiert und erläutert die **Vision** der Sparte Lehre:

Wir bieten unseren Anspruchsgruppen, den Berufsbildungsverantwortlichen und den Spezialistinnen und Spezialisten der Berufsbildung, integrierte, innovative und individuelle Bildungsgänge an, die in allen Lebenssituationen (Familie, Ausbildung, Gemeinschaft, Arbeitsplatz etc.) sowie durch jedwede Lernformen (formal, nichtformal und informell) erworbene Kompetenzen berücksichtigen. Die angebotenen Bildungsgänge ermöglichen es ihnen, ihre Kompetenzen lebenslang auf dem neuesten Stand zu halten, um nachhaltig zur Berufsbildung und Gesellschaft beizutragen und sich auf dem Arbeitsmarkt als verantwortungsvolle Personen zu positionieren.

Was bedeutet formales, informelles und nichtformales Lernen?

Die Definitionen auf europäischer (Glossar der Kommission der Europäischen Gemeinschaften)¹ und Schweizer Ebene (Weiterbildungsgesetz von 2014) überschneiden sich:

¹ Mitteilung der Kommission der Europäischen Gemeinschaften, *Einen europäischen Raum des lebenslangen Lernens schaffen*. KOM(2001) 678 endg., Anhang II : Glossar (<https://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2001:0678:FIN:DE:PDF>, Zugriff am 21.10.2021). Vgl. auch folgende ähnliche Quellen, die auf die Berufsbildung Bezug nehmen: <https://oce.uqam.ca/apprentissage-formel-informel-non-formel-des-notions-difficiles-a-utiliser-pourquoi/> und https://erwachsenenbildung.at/themen/lebenslanges_lernen/was_ist_III/lernformen.php



a. Formales Lernen (EU):

In Europa wird formales Lernen üblicherweise als Lernprozess verstanden, der in einer Bildungs- oder Ausbildungseinrichtung stattfindet, (in Bezug auf Lernziele, Lernzeit oder Lernförderung) strukturiert ist und zur Zertifizierung führt. Formales Lernen ist aus der Sicht des Lernenden zielgerichtet.

In der Schweiz: *Formale Bildung* ist staatlich geregelte Bildung, die

1. in der obligatorischen Schule stattfindet, oder
2. zu einem der folgenden Abschlüsse führt:
 - zu einem Abschluss der Sekundarstufe II, zu einem Abschluss der höheren Berufsbildung oder zu einem akademischen Grad,
 - zu einem Abschluss, der Voraussetzung für eine staatlich reglementierte berufliche Tätigkeit bildet.

An der EHB: Bei den Studiengängen Bachelor und Master sowie bei den lehrbefähigenden Studiengängen einschliesslich VAE handelt es sich gemäss dieser Definition um formales Lernen.

b. Informelles Lernen (EU):

Als informelles Lernen wird im europäischen Raum der Lernprozess bezeichnet, der im Alltag, am Arbeitsplatz, im Familienkreis oder in der Freizeit stattfindet. Informelles Lernen ist (in Bezug auf Lernziele, Lernzeit oder Lernförderung) nicht strukturiert und führt üblicherweise nicht zur Zertifizierung. Es kann zielgerichtet sein, ist jedoch in den meisten Fällen nichtintentional (oder „inzidentell“/beiläufig).

In der Schweiz und an der EHB: Unter *Informeller Bildung* versteht man Kompetenzen, die ausserhalb strukturierter Bildung erworben worden sind.

c. Nichtformales Lernen:

Als nichtformales Lernen wird in Europa der Lernprozess verstanden, der nicht in Bildungs- oder Berufsbildungseinrichtungen stattfindet und üblicherweise nicht zur Zertifizierung führt. Gleichwohl ist nichtformales Lernen systematisch (in Bezug auf Lernziele, Lerndauer und Lernmittel). Aus Sicht der Lernenden ist es zielgerichtet und erfolgt am Arbeitsplatz sowie im Rahmen von Aktivitäten gesellschaftlicher Organisationen oder Gruppen (Jugendvereine, Gewerkschaften, Privatkurse, Musik- und Kunstschulen etc.).

In der Schweiz: Unter *nichtformaler Bildung* versteht man *Weiterbildung* respektive

- strukturierte Bildung ausserhalb der formalen Bildung.
- *Strukturierte Bildung* bedeutet Bildung namentlich in organisierten Kursen, mit Lernprogrammen und einer definierten Lehr-Lern-Beziehung.

An der EHB: Unter diese Definition fallen die Weiterbildungslehrgänge (CAS, DAS, MAS) und die Testatkurse.

Lebenslanges Lernen betrifft von der formalen, über die nichtformale bis hin zur informellen Bildung sämtliche Lernformen. Die Änderung, die wir mit Blick auf *Lifelong Learning* anstreben, zielt hauptsächlich auf die Schaffung einer laubahnübergreifenden Kontinuität ab, die berufliche Grundbildung und Weiterbildung miteinander verschwimmen lässt, indem die

Entwicklung von Anfang an nach dem Konzept des *Lifelong Learning* verfolgt wird, welches die drei Dimensionen formales, nichtformales und informelles Lernen umfasst. Die Durchlässigkeit der Angebote und die Vereinbarkeit von Berufs- und Privatleben sind zur Umsetzung dieses Konzepts von grundlegender Bedeutung. Die Kontinuität über das gesamte Leben hinweg ist dabei die vertikale Komponente des lebenslangen Lernens, während die Berücksichtigung der nichtformalen und informellen Dimension die horizontale Komponente des lebenslangen Lernens darstellt. Wenn wir den Lebenszyklus einer Lehrperson in einer Berufsbildungseinrichtung durch ein einfaches Schema darstellen, wird die Präsenz der EHB während des Grossteils ihrer Laufbahn deutlich.

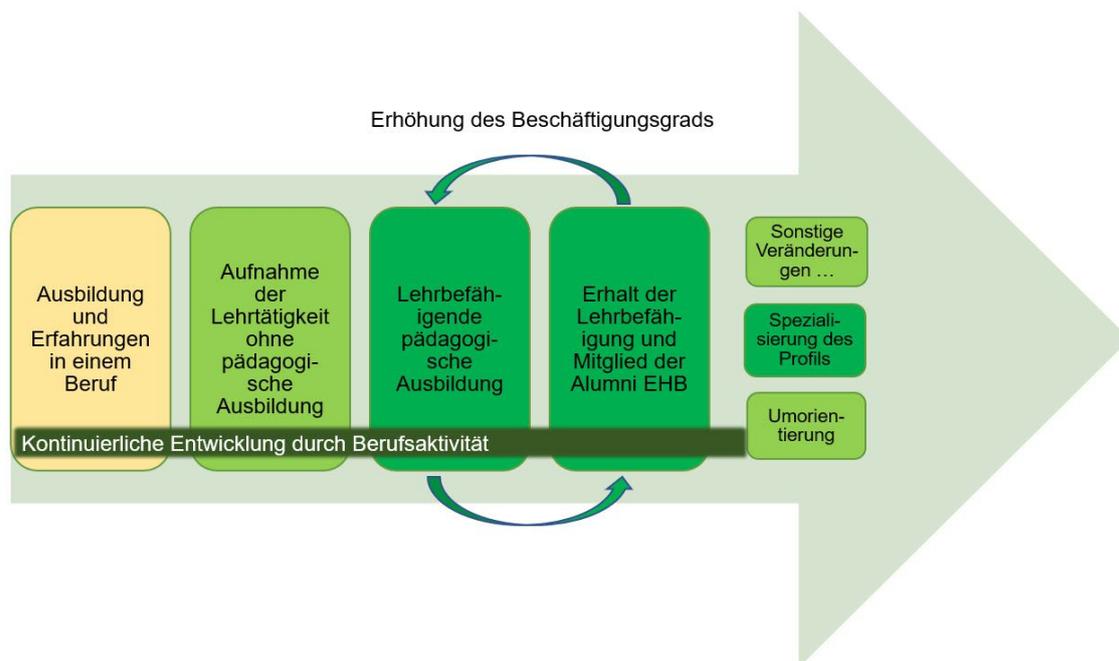


Abbildung 1: Lebenszyklus einer Lehrperson

An dieser Stelle sei daran erinnert, dass Personen, die eine lehrbefähigende Ausbildung an der EHB beginnen, in einem anderen Bereich bereits hochqualifiziert sind. Sie verfügen in ihrem ersten Beruf über umfangreiche Erfahrungen und gelten in ihrem jeweiligen Gebiet als ausgewiesene Expertinnen und Experten. Der Übergang vom Expertenstatus in einem Berufsfeld zum Neuling im Bereich der Pädagogik ist ein wichtiges Element, das es beim Ansatz des *Lifelong Learning* zu berücksichtigen gilt.

2 UMSETZUNG VON LIFELONG LEARNING IN DEN BILDUNGSANGEBOTEN DER EHB

Das **neue Konzept Lifelong Learning** schlägt integrierte, innovative und individualisierte Bildungsgänge vor.

Neben den festgelegten Inhalten unserer Bildungsangebote, decken diese auch Themen ab, die gemäss BFI-Botschaft und den strategischen Leitlinien 2021-2028 der EHB gesellschaftliche Herausforderungen darstellen: Es handelt sich um Digitalisierung, die 2022 Gegenstand einer Teilstrategie der EHB sein wird, um Nachhaltigkeit, die 2023 im Mittelpunkt einer Teilstrategie stehen wird, sowie um bilingualen Unterricht, einem USP der EHB, dessen

Weiterentwicklung Teil des Leistungsauftrags 2022 des EHB-Rats ist. Im Nachfolgenden werden diese drei Bereiche im Kontext des lebenslangen Lernens beleuchtet.

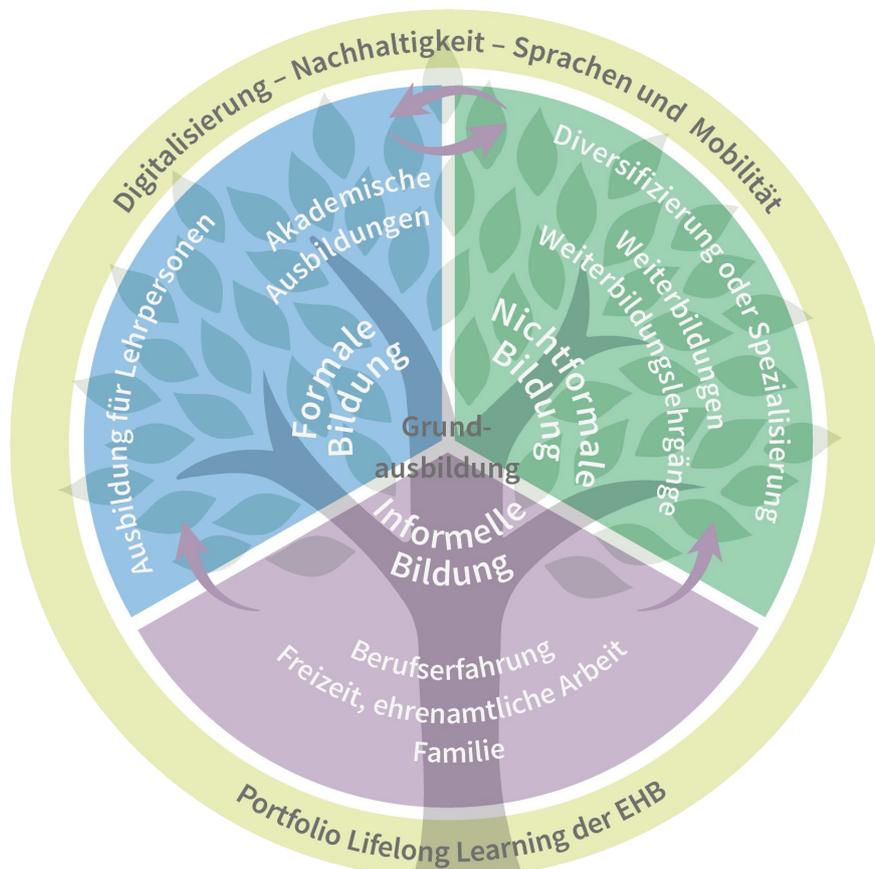


Abbildung 2: Portfolio Lifelong Learning der EHB gemäss den strategischen Leitlinien 2021-2028 der EHB

Um die **Verzahnung** unserer Bildungsangebote zu fördern, schlägt das Konzept vor, die Bildungsangebote weiter zu individualisieren und verschiedene Spezialisierungen zu ermöglichen, stärker ausgerichtete und fokussierte Begleitungsangebote zu entwickeln, thematische Schwerpunkte zum Beispiel zu den Themen Nachhaltigkeit, Didaktik in den kritischen Übergangsphasen, Kommunikation und Heterogenität anzubieten, und Personen, die nicht für lehrbefähigende Studiengänge eingeschrieben sind, den Zugang zu lehrbefähigenden Studiengängen in Form von Weiterbildungstagen mit Testat/Zertifikat zu ermöglichen. Ein kontinuierlicher, durch Analysen der Lehrpraxis begleiteter Prozess soll durch Schaffung einer Lerngemeinschaft für Lehrpersonen und Berufsbildnerinnen und Berufsbildner auf der Plattform Skillsnet unterstützt werden. Schliesslich soll durch Einrichtung eines Beratungsservices für Lernende im Sinne des Lebenslangen Lernens die Entwicklung der spezifischen Bedürfnisse der Anspruchsgruppen engmaschiger verfolgt und unsere Kundinnen und Kunden auf die Angebote aufmerksam gemacht werden, die ihre Bedürfnisse am besten abdecken.

Das Konzept Lifelong Learning geht zudem mit **Produktinnovationen** einher. Unter anderem soll für die **lehrbefähigenden Studiengänge** eine formale Einführung in die Pädagogik erfolgen, die Anerkennung praktischer Erfahrungen vor Beginn der Ausbildung systematisiert,



durch nichtformale Bildung erworbene Kompetenzen berücksichtigt sowie ein Mentorat mit Praxisanalysen für neue Lehrpersonen und ein Portfolio-Ansatz eingeführt werden. Am Ende der Ausbildung steht eine dreigliedrige Bilanz, um den weiteren Bildungsweg in Bezug auf die persönlichen Interessen und den persönlichen Kontext zu definieren und so lebenslanges Lernen zu institutionalisieren.

Für **die Studiengänge Bachelor und Master** soll die wechselseitige Anerkennung von Modulen der lehrbefähigenden Studiengänge und der Weiterbildungslehrgänge (CAS, DAS, MAS) gefördert werden. Nach dem Abschluss ist es wichtig, die Weiterbildung der *Alumni* durch Weiterbildungsangebote zu fördern, die auf diese Anspruchsgruppe zugeschnitten sind und auch Perspektiven ausserhalb der EHB wie an pädagogischen Hochschulen, Fachhochschulen und Universitäten eröffnen (Master in einer anderen Disziplin, Doktorat, zertifizierende Weiterbildungslehrgänge wie CAS/DAS/MAS in anderen Bereichen).

Die **Weiterbildung** verfügt im Vergleich zu den lehrbefähigenden Studiengängen und den Studiengängen Bachelor und Master bereits heute über eine grössere Flexibilität und Reaktivität in Bezug auf die Bedürfnisse der Anspruchsgruppe. Ihr spezifischer Aufbau, der auf dem *Design Thinking* beruht, ermöglicht kontinuierliche Innovationen durch einen partizipativen Prozess und eine Geisteshaltung, die sehr hilfreich sind, wenn es darum geht, gemeinschaftlich innovative Lösungen für komplexe Problemstellungen in verschiedenen Bildungskontexten hervorzubringen. Als Innovationsvorschläge zu nennen sind insbesondere die Unterstützung, die Begleitung und das Coaching von Lernenden für Betriebe, Generationenprofile für betriebliche Berufsbildner*innen und die Pilot-Ausbildung «Selbstfürsorge in Care-Berufen» (*le bien-être dans le travail de soins*) für Berufsbildner*innen in Gesundheits- und Sozialwesen.

3 ENTWICKLUNGSPERSPEKTIVEN UND INNOVATIONEN IM DETAIL

3.1 Erste Erfahrungen mit integrierten Bildungsverläufen

Der Blick auf aktuelle oder künftige Erfahrungen mit Bildungsverläufen, die Grund- und Weiterbildung verknüpfen, einschliesslich Beispielen im Bereich Begleitung, zeigt auf, dass an unserer Hochschule bereits der Grundstein für eine lebensumspannende Bildung gelegt wurde. So ist die Verknüpfung bestimmter Module der lehrbefähigenden Studiengänge und des CAS, DAS und MAS «Spezialisierung in der Berufsbildung» oder des CAS «Bili» und des CAS «Digitales Lernen» in Zollikofen bereits Realität. Weitere Beispiele sind der Portfolio-Ansatz im Rahmen der VAE, die Mentorenausbildung, die Verzahnung von bilinguaem Unterricht in den lehrbefähigenden Studiengängen und dem CAS «Bili» sowie bestimmter Module der lehrbefähigenden Studiengänge und des CAS «Numérisation» oder der CAS-DAS-MAS «Spécialisation en formation professionnelle» in Lausanne. Am Standort Lugano sieht die Ausbildung der Lehrpersonen des *Istituto della transizione e del sostegno* ein Modul der lehrbefähigenden Studiengänge und ein Modul der Weiterbildung vor. Darüber hinaus sind das Modul D der lehrbefähigenden Studiengänge und der CAS «form@tore/form@trice digitale» miteinander verknüpft.



3.2 Geplante integrierte Bildungsverläufe über das gesamte Leben hinweg

Im Nachfolgenden führen wir stichwortartig weitere Entwicklungsmöglichkeiten auf, um unsere Angebote im Sinne des lebenslangen Lernens zu verknüpfen:

- die Kurse der lehrbefähigenden Ausbildung in Form von Weiterbildungstagen mit Bescheinigung und/oder Zertifikat öffnen;
- Bildungsangebote weiter individualisieren und verschiedene Spezialisierungen ermöglichen;
- mit Blick auf die Vorgaben der Studienpläne des SBFJ bezüglich Inhalte und Stundenzahl für jeden Bildungsgang das Angebot an thematischen Schwerpunkten ausbauen. Mögliche Schwerpunkte wären die Themen Nachhaltige Entwicklung, Didaktik in den kritischen Übergangsphasen, Kommunikation und Heterogenität, Psychopädagogik und Neurodiversität, individuelle Hausarbeiten, Interkulturalität, bilingualer Unterricht, Fern- oder *Blended*-Unterricht etc.;
- stärker ausgerichtete und fokussierte Begleitungsangebote entwickeln;
- einen Beratungsservice für Lernende im Sinne des lebenslangen Lernens entwickeln, der die Entwicklung der spezifischen Bedürfnisse der Anspruchsgruppen engmaschig verfolgt;
- einen Ansatz entwickeln, der die Bindung von Lehrpersonen in den Bereichen Fachdidaktik und Berufsbildung ermöglicht;
- einen kontinuierlichen, durch Analysen der Lehrpraxis begleiteten Prozess entwickeln, der Vertiefungen in Form von Kursen vorsieht, welche die lehrbefähigenden Studiengänge, Bachelor, Master und Weiterbildung miteinander verknüpfen;
- auf der Plattform Skillsnet eine Lerngemeinschaft für Lehrpersonen und Berufsbildner*innen schaffen.

3.3 Ausbildungsstudiengänge

Vor der Lehrbefähigung

An dieser Stelle möchten wir uns auf einige Ideen konzentrieren, die darauf abzielen, das Angebot zu erweitern, um die EHB ab Beginn der Laufbahn von Lehrpersonen sichtbar zu machen. Der Erfolg dieser Massnahmen ist von Partnerschaften mit anderen Schulen und Bildungseinrichtungen abhängig. Da die EHB nicht an der Rekrutierung neuer Lehrpersonen durch die Kantone beteiligt ist, kann dies nur über die Arbeitgeber erreicht werden. Im Nachfolgenden unsere Entwicklungsvorschläge, um den Berufseinstieg in die Lehre vor Beginn der lehrbefähigenden Ausbildung zu unterstützen:

- grossflächig eine formale Einführung in die Pädagogik anbieten (online oder im jeweiligen Kanton der neuen Lehrpersonen);
- in jeder Einrichtung, die dies wünscht, ein Mentorat neuer Lehrpersonen samt Praxisanalysen anbieten und durchführen;
- Bildungseinrichtungen durch Fachtagungen je Schule/Kanton für neue Lehrpersonen unterstützen;
- einen Portfolio-Ansatz als Einstiegsangebot in den Lehrberuf anbieten, um Lehrneulingen zu helfen, ihre Lehrkompetenzen einzuschätzen;
- ein E-Portfolio für jede neue Lehrperson in der Berufsbildung anlegen, welches sie über ihre ganze Laufbahn hinweg begleitet.



Während der lehrbefähigenden Ausbildung

Innerhalb der lehrbefähigenden Studiengänge sollen Massnahmen ergriffen werden, die darauf abzielen, bestehende Kompetenzen unabhängig vom Kontext, in dem sie erworben wurden (formal, nichtformal, informell), anzuerkennen. Da alle Lernenden vor Beginn der lehrbefähigenden Ausbildung bereits seit einiger Zeit in der Lehre tätig sind (Zulassungsvoraussetzung für alle Bildungsgänge), ist davon auszugehen, dass die Lernenden bei Ausbildungsbeginn bereits gewisse Kompetenzen mitbringen. Im Nachfolgenden unsere Entwicklungsvorschläge, um die Teilnehmenden während der Ausbildung zu unterstützen:

- die Validierung von Erfahrungslernen bei Aufnahme in die lehrbefähigenden Studiengänge systematisieren, um in der ersten Phase der Lehrtätigkeit von Lehrpersonen durch Selbstbildung erworbene Kompetenzen zu berücksichtigen;
- durch nichtformales Lernen erworbene Kompetenzen berücksichtigen, indem anstelle bestimmter Module im Rahmen der pädagogischen Begleitung ermittelte zielgerichtete Ausbildungsinhalte angeboten werden;
- die Grenzen zwischen Ausbildung und Weiterbildung durchlässig gestalten, um vor Einschreibung in einen Studiengang absolvierte Ausbildungen anzuerkennen (zum Beispiel Einführung in die Pädagogik) und Vertiefungsmöglichkeiten nach dem Abschluss zu schaffen;
- Anreize schaffen, um einen lehrbefähigenden Studiengänge zu absolvieren, siehe oben ausgeführte Massnahmen zum Einstieg in den Lehrberuf;
- das Spektrum an lehrbefähigenden Bildungsverläufen erweitern, um Lehrpersonen in Ausbildung Wahlmöglichkeiten zu geben (siehe Vorschläge im Bericht «Ausbildungsstudiengänge»).

Der «CAS, DAS, MAS Spezialisierung in der Berufsbildung», der so aufgebaut wurde, um über die ganze Laufbahn hinweg eine individuelle Gestaltung der Bildungsverläufe zu fördern, erfüllt bereits einige dieser Eigenschaften. Durch informelles Lernen erworbene Kompetenzen werden im Rahmen des Moduls «Berufserfahrungen» berücksichtigt, während durch nichtformale Bildung erworbene Kompetenzen je nach Art der Weiterbildung im Rahmen des Moduls «Spezialisierung in der Berufsbildung» anerkannt werden. Ausgehend von einer Analyse des Portfolios, erworbener Bescheinigungen und Abschlüsse wird ein individuelles Weiterbildungsprogramm erstellt, wobei bereits absolvierte zertifizierende Weiterbildungen anerkannt werden können.

Nach Erhalt der Lehrbefähigung

Gegen Ende der Ausbildung im Rahmen der Ausbildungsstudiengänge sollten bereits die Weichen für die weitere Laufbahn der Lehrpersonen gestellt werden, indem auf Vertiefungsmöglichkeiten, Schwerpunkte oder Entdeckungen aufmerksam gemacht wird. Die zwischen Lehrpersonen in Ausbildung und dem Lehrpersonal der EHB aufgebaute Vertrauensbeziehung bietet die beste Grundlage, um den Blick perspektivisch in die Zukunft zu richten. Im Nachfolgenden Möglichkeiten, um diplomierte Lehrpersonen im weiteren Verlauf ihrer Laufbahn zu unterstützen:

- Als Einzel- oder Gruppenaktivität in Begleitung der Dozierenden, Betreuenden, Studiengangsleitenden Schlussbilanz ziehen;



- davon ausgehend den weiteren Bildungsverlauf der Teilnehmenden je nach Interessen/Kontext ausrichten;
- den Einrichtungen eine Bilanz der drei Parteien Lehrperson, Schulleitung und EHB anbieten, um gemeinsam die Bedürfnisse der Einrichtung und die Interessen der Person zu beurteilen;
- für den weiteren Verlauf der Laufbahn auf das Netzwerk *Alumni* EHB verweisen;
- nach Abschluss durch fortwährenden Zugriff auf während der lehrbefähigenden Ausbildung eingeführte Tools Kontinuität sicherstellen (Portfolio, Plattformen, Netzwerke etc.).

Im Rahmen der Schlussbilanz werden die von der EHB angebotenen Weiterbildungen zielgerichtet unter Berücksichtigung der jeweiligen Wünsche/Bedürfnisse der diplomierten Lehrpersonen vorgestellt.

3.4 Bachelor und Master

Im Nachfolgenden Entwicklungsvorschläge für Berufsbildungsfachleute, die die Studiengänge Bachelor und /oder Master belegen:

- die Weiterbildung der *Alumni* durch Weiterbildungsangebote fördern, die auf diese Anspruchsgruppe zugeschnitten sind;
- die wechselseitige Anerkennung von Modulen der lehrbefähigenden Studiengänge und der zertifizierenden Weiterbildungslehrgänge fördern;
- den Zugang zu im Rahmen der Studiengänge Bachelor und Master organisierten Veranstaltungen oder Kursen flexibler gestalten, um *Alumni* und Lernenden anderer Bildungsgänge eine Teilnahme zu ermöglichen;
- nach Erwerb eines Abschlusses an der EHB die Möglichkeit eröffnen, kontinuierlich weitere Ausbildungen an Fachhochschulen und Universitäten (Master in einer anderen Disziplin, Doktorat, CAS/DAS/MAS) zu absolvieren, um einen dem aktuellen Kenntnisstand entsprechenden Wissensstand und die Weiterentwicklung dieses Wissens zu gewährleisten.

3.5 Weiterbildung

Das Angebot der Weiterbildung muss nebst den im Konzept erwähnten Aspekten kontinuierlich Bedürfnisse von Kunden und Anspruchsgruppen sowie künftige Trends und Entwicklungen der Berufsbildung berücksichtigen, darunter:

- Unterstützung, Begleitung und Coaching von Lernenden, Führungskräften und Ausbildern
- Generationenprofile für betriebliche Berufsbildner*innen
- CAS ICT/Lernen digital für Lehrpersonen an Berufsfachschulen
- Kader- und Erwachsenenbildung
- Kurse und massgeschneiderte Angebote nach aktuellem und situationsbedingtem Bedarf der Kunden
- CAS und massgeschneiderte Angebote in den Bereichen Unterstützung, Begleitung und Coaching von Betrieben.