

utb.

Kathrin Höckel

Schule von morgen

Ein Trainingsbuch für die
Lehrkraft der Zukunft



Eine Arbeitsgemeinschaft der Verlage

Böhlau Verlag · Wien · Köln · Weimar
Verlag Barbara Budrich · Opladen · Toronto
facultas · Wien
Wilhelm Fink · Paderborn
Narr Francke Attempto Verlag / expert verlag · Tübingen
Haupt Verlag · Bern
Verlag Julius Klinkhardt · Bad Heilbrunn
Mohr Siebeck · Tübingen
Ernst Reinhardt Verlag · München
Ferdinand Schöningh · Paderborn
transcript Verlag · Bielefeld
Eugen Ulmer Verlag · Stuttgart
UVK Verlag · München
Vandenhoeck & Ruprecht · Göttingen
Waxmann · Münster · New York
wbv Publikation · Bielefeld



Kathrin Höckel

Kathrin Höckel ist Bildungsexpertin, Beraterin und Dozentin in der Aus- und Weiterbildung. Ihre berufliche Laufbahn begann sie als Policy Analyst im Bildungsdirektorat der OECD in Paris und Beraterin von Regierungen. Nach ihrem Jahr als Fellow an der Harvard Universität und der Teilnahme am ersten u.lab von MIT-Proffessor und Transformationsforscher Otto Scharmer kündigte sie ihren festen Job bei der OECD, um als Selbständige ihr Engagement für eine zukunfts-gewandte Bildung weiter zu verfolgen.

Ihre Ideen zur Zukunft der Bildung hat sie als Autorin und Co-Regisseurin des Dokumentarfilms ‚Teachers for Life‘ zum Ausdruck gebracht. Der Film feierte 2021 auf dem Münchner DOK.fest internationale Premiere und hat seither unzählige Zukunftsgestalter und Bildungsmacher inspiriert. Neben ihrer Tätigkeit als Beraterin von Regierungen, Unternehmen, Bildungseinrichtungen und Stiftungen hat sie Lehraufträge an der Universität Heidelberg, der Universität Bamberg und an Sciences Po, Paris und ist gefragte Vortrag-rednerin und Dozentin in der Weiterbildung von Bildungspersonal.

Kathrin Höckel hat Geschichte und Politikwissenschaft in München, Cambridge und Paris studiert und einen Master of Public Administration (Public and Economic Policy) von der London School of Economics and Political Science.

www.kathrinhoeckel.com

Kathrin Höckel

Schule von morgen

Ein Trainingsbuch für die
Lehrkraft der Zukunft

Verlag Julius Klinkhardt
Bad Heilbrunn • 2024

Online-Angebote oder elektronische Ausgaben zu diesem Buch
sind erhältlich unter utb.de und elibrary.utb.de

Impressum

Die Deutsche Bibliothek – CIP-Einheitsaufnahme

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie;
detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

2024 © by Julius Klinkhardt.

Das Werk ist einschließlich aller seiner Teile urheberrechtlich geschützt.

Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung
des Verlages unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen,
Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Abbildung Umschlagseite 1: © tatiana / adobe stock.

Einbandgestaltung: Agentur Siegel, Stuttgart.

Druck und Bindung: Friedrich Pustet, Regensburg.

Printed in Germany 2024.

Gedruckt auf chlorfrei gebleichtem alterungsbeständigem Papier.

utb-Band-Nr.: 6335

ISBN 978-3-8385-6335-0 **digital**

ISBN 978-3-8252-6335-5 **print**

Inhaltsverzeichnis

Einführung	7
1 Bildung wozu?	13
1.1. Das Potenzial von Bildung	14
1.1.1 Kompetenzen für die Wirtschaft von morgen.....	16
1.1.2 Bildung für nachhaltige Entwicklung	19
1.1.3 Bildung als individuelle Förderung.....	23
1.2. Was will ich mit Bildung erreichen?	25
2 Zukunftskompetenzen	27
2.1 Genuin menschliche Fähigkeiten	28
2.1.1 Fördert Schule Zukunftskompetenzen?	30
2.1.2 Zukunftskompetenzen entwickeln	32
2.1.3 Ein förderliches Lernumfeld schaffen	34
2.1.4 Im Element sein.....	35
2.2 Wie werde ich eine Lehrkraft für Zukunftskompetenzen?	38
3 Professionelle Identität	41
3.1 Persönlichkeit als Werkzeug	42
3.2 Seine professionelle Identität formen	45
3.2.1 Die Haltung zum Beruf prüfen	45
3.2.2 Werte definieren	47
3.2.3 Das Berufsideal formulieren	50
3.2.4 Eigene Schulerinnerungen wecken	52
3.2.5 Einflussfaktoren kritisch hinterfragen	53
3.2.6 Anspruch und Realität abgleichen.....	54
4 Lernen und Entwicklung	57
4.1 Wer stehenbleibt fällt zurück	58
4.2 Sein Lehrrepertoire erweitern	60
4.2.1 Den Umgang mit Wissen professionalisieren.....	60
4.2.2 Wie Experten üben	62
4.2.3 Feedback als Entwicklungsinstrument	64
4.2.4 Entwicklung fördern wie ein Coach	67
4.2.5 Das Instrument Stimme formen.....	69

4.3	Entwicklungswege beschreiten	72
4.3.1	Lernstrategien entwickeln.....	72
4.3.2	Die Lernhaltung prüfen	74
4.3.3	Lernen als ein Abenteuer gestalten	75
4.3.4	Über sich lernen.....	78
5	Schülerwelten	81
5.1	Den richtigen Schlüssel finden	82
5.2	Beziehungskompetenzen entwickeln	84
5.2.1	Empathie und Perspektivenwechsel	84
5.2.2	Die Kunst der Gesprächsführung	87
5.2.3	Die Wahrnehmung schärfen	91
5.2.4	Konflikte managen.....	95
5.2.5	Über Grenzen	98
6	Selbstführung	101
6.1	Voraussetzung zur Führung anderer	102
6.2	Selbstführung aufbauen	104
6.2.1	Den Fokus ausrichten	104
6.2.2	Selbstwirksamkeit stärken.....	107
6.2.3	Selbstregulation entwickeln	113
6.2.4	Resilienz aufbauen.....	115
6.2.5	Verantwortung übernehmen	117
7	Wohlbefinden als Schlüsselkompetenz	121
7.1	Berufskrankheit Überlastung	122
7.2	Selbstfürsorge praktizieren	125
7.2.1	Stress regulieren	125
7.2.2	Regeneration einplanen	132
7.2.3	Energiequellen anzapfen.....	134
7.2.4	Im Team arbeiten	136
8	Zukunftsgestalter	139
8.1	Tun, was man für richtig hält	140
8.2	Seinen Weg gehen	141
8.2.1	Jenseits von Methoden arbeiten.....	141
8.2.2	Ecken und Kanten wahren	143
8.2.3	Träume leben	146
8.2.4	Systeme verändern	147
	Interview mit Philippe Bretaud, Nachwuchstrainer im Institut National du Football (INF)	151
	Bibliografie und Filmografie	156

Einführung

Das Buch ‚Schule von morgen‘ ist ein Trainingsbuch für eine neue Generation von Lehrkräften, die die Bildung in die Zukunft führen wollen. Es präsentiert eine zeitgemäße Auffassung vom Lehren und Lernen und der damit verbundenen Rolle der Lehrkraft im 21. Jahrhundert und vermittelt das Handwerkszeug, das nötig ist, um diese Rolle langfristig erfolgreich und zufrieden auszufüllen und ein Gestalter zukunftsgewandter Bildungswege zu sein.

Bildung von gestern

Bildung bleibt heute weit hinter den Anforderungen unserer Zeit zurück. Während alle Lebensbereiche sich rasant entwickeln und Krise sich an Krise reiht, beharrt Schule mehrheitlich auf Methoden und Inhalten des vorigen Jahrhunderts. Diese Diskrepanz wird zusehends deutlicher. Viele junge Menschen fühlen sich von der älteren Generation im Stich gelassen und haben angefangen, die Dinge selbst in die Hand zu nehmen. Sichtbarster Ausdruck dieser Haltung sind weltweite Proteste, wie die der *Fridays for Future* Bewegung.

Diese jungen Leute sorgen sich um die entscheidenden Zukunftsfragen ihrer Generation. Warum im Klassenraum sitzen und sinnloses Wissen in sich hineinstopfen, wenn draußen die Welt zugrunde geht? Was helfen formale Qualifikationen, wenn uns die relevanten Kompetenzen fehlen, um im modernen Arbeitsmarkt erfolgreich zu sein und in der Welt zurecht zu kommen? Schule ist offensichtlich nicht hilfreich dabei, den Weg ins Leben zu ebnen und wichtige Weichen für die Zukunft zu stellen. Sie ist vom sich wandelnden Arbeitsmarkt abgekoppelt und von vielen gesellschaftlichen Entwicklungen weitgehend abgehängt. Sie bietet schlichtweg keine Antworten auf die drängendsten Fragen unserer Zeit.

Dabei gibt es klare Anforderungen an die Bildung und damit an die Tätigkeit der Lehrkräfte, die sich aus den gewandelten gesellschaftlichen Rahmenbedingungen und den dramatischen Veränderungen in der Welt ergeben. Volatilität und Veränderungsfrequenz erfordern permanente Anpassung. Eigenständiges Lernen ist dafür um ein Vielfaches wichtiger als in stabilen Zeiten. Auch geht es heute weniger darum, bestehende Strukturen durch Bildung zu bewahren und zu stabilisieren, als vielmehr um die Fragen: In welcher Gesellschaft wollen wir leben und arbeiten? Wie können wir unseren Lebensraum und zukünftigen Wohlstand erhalten? Bildung muss das Rüstzeug dafür vermitteln, auf diese Fragen Antworten geben zu können.

In den meisten Lebensbereichen gab es zu der Zeit als Bildung Ende des 19. Jahrhunderts gesellschaftliches Allgemeingut wurde, nicht viel zu entscheiden. Es gab einfach nur wenige Wahlmöglichkeiten, und für diese boten die Lehrpläne damals die relevante Vorbereitung. Heute steht alles und noch dazu weltweit zur Auswahl, vom Beruf über den Wohnort, die Weltanschauung, die Partnerschaft, bis hin zum eigenen Geschlecht und Namen. Jeden Tag müssen unzählige Entscheidungen gefällt werden. Um aber gute Entscheidungen zu treffen, muss man sich über seine Bedürfnisse, Wünsche und Möglichkeiten im Klaren sein und in eine bewusste Beziehung zu seiner Umwelt treten. Es muss daher das Ziel der Bildung im 21. Jahrhundert sein, Persönlichkeiten zu stärken und die Fähigkeiten für konkretes Handeln und Gestalten seines Lebens zu entwickeln.

Absurderweise steht vieles, was in Bildungseinrichtungen wie Schulen oder Universitäten abläuft, zukunftsgegenwärtigem Lernen diametral entgegen. Aus der Lernforschung und auch aus der täglichen Praxis ist klar, wie Lernen funktioniert und welche Bedingungen nötig sind, damit effektives und nachhaltiges Lernen stattfindet. Dazu gehört, dass Lernen Begeisterung braucht und auf Vertrauen aufbaut und dass es eigentlich nur durch Erfahrungen tatsächlich wirkungsvoll wird. Dagegen sind Langeweile, Zukunftsangst, Selbstzweifel und Passivität die Widersacher des Lernens. Noch dazu machen Umstände, wie die steigende Diversität in Schulklassen oder allgemeine Krisen, die sich auf den Unterrichtsalltag auswirken, sowie auch die Ablenkungen durch die sozialen Medien das Lernen in allen Schulen immer schwieriger.

Der öffentliche Diskurs über die Notwendigkeit eines Bewusstseinswandels in der Bildung ist weit fortgeschritten. Täglich wird in den Medien ein Szenario der Unzulänglichkeit im Bildungswesen ausgebreitet und es werden dringende Veränderungen eingefordert. Darüber, dass die Bildung nicht mehr zeitgemäß ist, sind sich alle einig und es ist klar, dass es so nicht weitergehen kann. Aber es herrscht verbreitete Ratlosigkeit darüber, wie die neuen Bildungsziele konkret umgesetzt werden können. Etliche Forderungen werden an die Bildung und ihre Protagonisten herangetragen. Sie sollen die Bedürfnisse der verschiedenen gesellschaftlichen Gruppierungen integrieren, den Arbeitsmarkt bedienen, demokratische Bürgerinnen und Bürger erziehen und nebenbei noch die Welt retten. Bloß wie?

Die Aufgabe, alle diese Anforderungen zu bedienen, liegt auf den Schultern der Lehrkräfte, die diesen Job irgendwie meistern sollen, ohne dafür adäquat ausgebildet worden zu sein. Denn angehende Lehrkräfte werden weiterhin mit den Methoden von gestern ausgestattet, um eine Welt von morgen zu gestalten. Die Ausbildung pädagogischer Fachkräfte fokussiert sich immer noch stark auf zwei Themenbereiche: das Fach beziehungsweise die Fächer, die den Unterrichtsinhalt ausmachen und Unterrichtsmethoden. Das genügt nicht mehr den Anforderungen

des Berufes. Und solange die Ausbildung von Dozenten betrieben wird, die Vorlesungen zu Motivation halten, die so langweilig sind, dass ihre Zuhörer einschlafen und Universitätsprofessorinnen, die für die Ausbildung von Lehrkräften zuständig sind, mir in einem Interview zur Weiterentwicklung des universitären Curriculums für angehende Lehrkräfte zu verstehen geben, dass sie sich auf die Forschung konzentrieren wollen und sie die praktische Ausbildung der Lehrkräfte nicht interessiert, wird es nötig sein, einen Teil der Ausbildung selbst in die Hand zu nehmen.

Die Probleme sind bekannt und die meisten Lehrkräfte wollen Teil einer besseren Lösung sein. Aber sie wissen nicht wie. Sie sind für den Wandel, verkörpern ihn aber nicht selbst. Sie brauchen Unterstützung, um dieses neue Bewusstsein in die Bildungspraxis einzubringen. Dafür gibt dieses Buch die richtigen Anleitungen.

Lehrkräfte von morgen

In einer grundlegenden Hinsicht hat die Bildungsforschung eindeutige Antworten hervorgebracht: entscheidend für den Bildungserfolg sind nicht Lehrpläne, Klassengrößen, digitale Hilfsmittel oder etwa die finanzielle Ausstattung einer Bildungseinrichtung. Entscheidend sind die Qualitäten der Lehrperson. Zahllose Einzeluntersuchungen und eine groß angelegte Metastudie haben immer wieder bestätigt, dass die Lehrerinnen und Lehrer die Hauptakteure der Bildung sind (Hattie, 2009). Sie haben den größten Gestaltungsspielraum und auf ihnen liegt die größte Verantwortung. Wer den Beruf der Lehrkraft ergreift, muss sich darüber im Klaren sein, wie bedeutungsvoll der Einfluss ist, den er oder sie auf die jungen Menschen und auf die Entwicklung von Gesellschaft und Wirtschaft haben kann. Dieser Rolle gerecht zu werden, erfordert eine klare Vorstellung von der Aufgabe und starke Persönlichkeiten.

Der Beruf der Lehrkraft ist anspruchsvoll. Schulklassen werden immer heterogener, mit Kindern und Jugendlichen aus unterschiedlichen Kulturen und Familienkonstellationen und mit individuellen Problemen und Bedürfnissen. Auch die gesellschaftlichen Erwartungen an die Bildung sind höher geworden. Unternehmen suchen kreative, anpassungsfähige junge Menschen, die in der Lage sind, sich immer neue Themen zu erschließen. Auf allen Ebenen zeigen sich menschengemachte Krisen und Herausforderungen, die sich nicht mit den Methoden lösen lassen, die sie verursacht haben. Auch diese Situation stellt neue Anforderungen an die Rolle der Lehrkraft, denn Auswendiglernen und die richtige Antwort wiedergeben ist eine veraltete Kompetenz, die zur Lösung der großen Probleme unserer Zeit nicht mehr genügen kann.

Das Lehrerdasein ist faszinierend und voller Widersprüche: für den Beruf brennen ohne dabei auszubrennen. Sich voll als Person einbringen und gleichzeitig ange-

messen zurücknehmen. Eine große Sympathie für junge Menschen haben, aber mit ausreichendem Abstand, denn das Bedürfnis, gemocht zu werden, steht einer Lehrkraft eher im Weg. Grenzen setzen und Grenzen erweitern. Gute Lehrer sind selbstbewusst und feinfühlig. Sie haben ein hohes Maß an Selbstkenntnis und an Menschenkenntnis und sind gleichzeitig robust genug, um mit Respektlosigkeit und übergriffigem Verhalten mancher Schülerinnen und Schüler souverän umzugehen. Sie sind offen und bereit für permanente Neuerungen und haben eine klare Linie, die sie in ihrem Unterricht verfolgen.

Die Rolle der Lehrkraft und deren Wahrnehmung in der Gesellschaft hat sich stark verändert. Während Lehrer früher eine formale Autorität genossen, die ihnen qua ihres Berufes zugestanden wurde, muss sich eine Lehrkraft heute viel mehr als früher persönliche Autorität erarbeiten. Lehrkräfte brauchen Fähigkeiten, die weit über die fachlichen Kompetenzen hinausreichen. Professionalität bedeutet, authentisch aufzutreten, seinen Werten gemäß zu handeln und seine Persönlichkeit in die Arbeit einzubringen. Im Grunde sind moderne Lehrkräfte Führungskräfte mit besonderen gesellschaftlichen Aufgaben. Wer junge Menschen in ihrer Entwicklung begleiten will, muss sich daher auch mit seiner eigenen Entwicklung auseinandersetzen. Dabei hilft dieses Buch.

Wer ein Studium durchlaufen hat, ist im besten Falle vorbereitet, aber noch lange nicht bereit und schon gar nicht reif für diese Aufgabe. An sich selbst zu arbeiten, sich sehr gut zu kennen und zu steuern sind Voraussetzungen dafür, erfolgreich als Lehrkraft im 21. Jahrhundert arbeiten zu können und ein zeitgemäßes Bildungsideal zu verkörpern. Ein vertieftes Durchdringen des Fachs und seiner Didaktik werden erst dann wirksam, wenn sie von einer klaren Vorstellung von Sinn und Ziel geleitet, durch eine persönliche Interpretation erweitert und von den nötigen sozialen Kompetenzen gestützt werden. Die Ausbildung bietet praktisch keine Gelegenheit, diese Fähigkeiten zu entwickeln. Vielmehr stoßen viele Lehrkräfte erst dann auf diese essenziellen Themen, wenn Probleme auftauchen aber dann häufig Kraft und Zeit fehlen, sich das nötige Handwerkszeug zu ihrer Bewältigung zu schaffen – wenn es also eigentlich schon zu spät ist. Daher scheitern viele Lehrkräfte schon in den ersten Jahren ihrer Berufsausübung, wenn sie nicht schon im Studium bemerken, dass sie den Anforderungen nicht gewachsen sind.

Das Buch konzentriert sich daher statt auf die traditionellen Inhalte von Fachwissen und Didaktik auf die dritte Komponente der Ausbildung: die Haltung und die sozialen und persönlichen Kompetenzen, die die Qualität einer Lehrkraft ausmachen. Es vermittelt alles, was Lehrkräfte gerne von Anfang an über und für den Beruf wissen wollten, aber an der Universität nicht erfahren haben. Es bleibt nicht auf der Ebene des Analysierens und Argumentierens stehen, sondern dient zur praktischen Vorbereitung im Studium, als Ansporn und Leitfaden beim Berufseinstieg und als Begleiter für die Weiterentwicklung ein Leben lang.

Aus der Praxis für die Praxis

Das Buch ist aus verschiedenen Erfahrungen hervorgegangen. Ausgangspunkt war die Suche nach Vorbildern für zukunftsweisendes Lehren im 21. Jahrhundert, die in die Produktion des Dokumentarfilms *Teachers for Life* mündete, der 2021 beim Münchner Dokumentarfilmfestival Premiere hatte. In dem Film werden besondere Pädagogen aus Deutschland, Frankreich, Dänemark und England porträtiert, die es schaffen, junge Menschen zu starken Persönlichkeiten auszubilden und die mit ihrer Arbeit ein gesellschaftliches Engagement verbinden. Das von diesen Pädagogen inspirierte Trainingsbuch entstand mit Unterstützung der Heidelberg School of Education, aus Lehrveranstaltungen an der Universität Heidelberg und zahlreichen Seminaren zur Aus- und Fortbildung von Lehrkräften unterschiedlicher Schulformen, einschließlich der Erwachsenenbildung.

Ich habe dieses Buch für verschiedene Leserkreise geschrieben, die alle ein Thema eint. Wie können wir als professionelle Lehrkräfte unter den Bedingungen des 21. Jahrhunderts gut und zukunftsweisend arbeiten? Allen voran richtet sich das Buch an angehende Lehrkräfte, die das Berufsleben noch vor sich haben und zielt darauf, ihnen einen ganz persönlichen Weg in den Beruf zu ebnet. Aber auch bereits erfahrene Lehrkräfte, Quereinsteiger, Sporttrainerinnen und alle anderen Personen, die sich in einer Lehrposition befinden oder professionell mit jungen Menschen arbeiten, können davon profitieren und ihre Praxis bereichern und verbessern.

Das Buch gibt Anleitungen zum praktischen Üben, denn durch Lesen allein wird man keine tiefgreifenden Veränderungen erzielen. Ansatzpunkte für dieses Arbeiten liefern die vielen Fragen, die im Zusammenhang mit den einzelnen Kapiteln gestellt werden. Sie sind eine Herausforderung zur individuellen Auseinandersetzung mit den verschiedenen Themen und bieten einen Leitfaden für den ganz persönlichen Weg, eine Lehrkraft der Zukunft zu werden. Die behandelten Themen basieren zwar auf wissenschaftlichen Erkenntnissen, müssen aber in einem Austausch zwischen bewusster Reflexion und realer Erfahrung individuell erarbeitet werden. Um diesen Dialog von Reflexionen und Erfahrungen auszuprobieren, liefert das Buch viele konkrete Vorschläge für praktische Übungen und Anregungen zum Nachdenken. Jedem Themengebiet könnte man ein ganzes Buch, manchmal sogar eine Regalreihe widmen. Weiterführende Literatur bietet daher Anreize, sich mit einzelnen Inhalten noch tiefergehender zu beschäftigen.

Viele Aspekte beziehen sich auf das Lehren und Lernen gleichermaßen. Die Entwicklung anderer Menschen gefühlvoll und effektiv zu begleiten, erfordert, selbst bereits einen gewissen Entwicklungsweg beschritten zu haben. Das Buch präsentiert dabei keine Methode ‚in zehn Schritten zum Erfolg‘, denn ein Passepartout für menschliche Entwicklung kann es nicht geben. Vielmehr bietet es mit einer Vielfalt von Herangehensweisen und Explorationsmöglichkeiten jedem die Mög-

lichkeit, seinen individuellen Weg zu finden. Bereichert wurde das Buch durch etliche Gespräche mit Ausbildern und aktiven Lehrkräften, von Resultaten verschiedener Forschungsgebiete und Inspirationen aus Kunst und Literatur. Denn von den unterschiedlichsten Lehrmeistern, von der Psychologin zum Polizeibeamten, von Geschichtenerzählerinnen und Filmemachern, selbst von Hühnern können wir etwas für das Leben lernen. Lehren und Lernen ist bunt und voller Leben – und so ist auch dieses Buch, das den Lehrkräften der Zukunft gewidmet ist.

Das Buch „Schule von morgen“ ist ein Trainingsbuch für eine neue Generation von Lehrkräften, die die Bildung in die Zukunft führen wollen. Basierend auf Forschungsergebnissen und Inspirationen aus Kunst, Sport und Abenteuer bietet es Anleitung, um Antworten auf die wichtigsten Fragen zu finden:

- Welche Lehrerpersönlichkeit möchte und kann ich sein?
- Was will ich mit meiner Arbeit erreichen?
- Wie werde ich eine Lehrkraft für Zukunftskompetenzen?
- Wie entwickle ich Schlüsselkompetenzen wie Resilienz, Selbstführung oder Coaching?
- Wie kann ich im Beruf für mein Wohlbefinden sorgen und mir selber treu bleiben?

Das Buch richtet sich an angehende Lehrkräfte, aber auch an Quereinsteiger und alle, die sich für ihre Arbeit mit jungen Menschen weiterentwickeln wollen.

Dies ist ein utb-Band aus dem Verlag Klinkhardt. utb ist eine Kooperation von Verlagen mit einem gemeinsamen Ziel: Lehr- und Lernmedien für das erfolgreiche Studium zu veröffentlichen.

ISBN 978-3-8252-6335-5



9 783825 263355



QR-Code für mehr Infos und Bewertungen zu diesem Titel

utb.de