

pont.

Design: Zwischen Studium und Arbeitsmarkt

Moritz Walther



Inhaltsverzeichnis

1. Grundlage	4
1.1 Fragestellung	4
1.2. Abstract	4
1.3. Projekttitle	4
2. Prozess	5
2.1 Recherche und Literatur	5
2.2 Vorgehen	5
3. Instrumente	6
3.1 Fragebogen	6
3.2 Schwierigkeiten	6
3.3 Interview-Leitfaden	6
3.4 Gespräche / Interviews	6
4. Auswertung	6
4.1 Fragebogen	6
4.2 Interviews	7
4.3 Informationsvisualisierungen	7
5. Endresultat	8
6. Resultate und Fazit	9
6.1 Zur Studie allgemein	9
6.2 Praxisbezug	9
6.3 Nebenerwerb	9
6.4 Studieninhalte	10
6.5 Erstes Jahr nach Studium	11
7. Ausblick	12
8. Anhang	13

1. Grundlage

1.1 Fragestellung

«Welche Anforderungen stellt der Arbeitsmarkt bezüglich der Fähigkeiten an BerufseinsteigerInnen? Und welche Formen der Prozessgestaltung können den Dialog zwischen Hochschulen für Gestaltung und Kreativwirtschaft optimieren?»

1.2. Abstract

Bildungsstätten werden vermehrt gezwungen, sich gegenüber den Anforderungen des Arbeitsmarktes zu positionieren. So wird von gestalterischen Hochschulen verlangt, berufsfähige, leistungsbereite, erfolgreiche, innovative und marktgerechte Gestalterinnen und Gestalter in ihrem jeweiligen Fachgebiet auszubilden.

Wie verläuft der Übergang zwischen angewandter gestalterischer Design-Ausbildung an Hochschulen in der Schweiz und der Kreativwirtschaft? Welche Fähigkeiten und Schlüsselqualifikationen werden an Hochschulen vermittelt, und welche Kompetenzen werden in der Arbeitswelt von StudienabgängerInnen benötigt und verlangt?

Laut einer Studie des Bundesamtes für Statistik von 2007 fühlen sich die Studentinnen und Studenten des Fachbereichs Design im Verhältnis zu anderen Ausbildungsgängen nicht ausreichend auf ihre zukünftige Arbeitstätigkeit vorbereitet.

Die mit dem „pont.“ verfolgte Absicht liegt in einer genaueren Betrachtung des momentanen „Ist-Zustandes“. Frei von Vorurteilen sollen Stimmen angehört und Daten erhoben werden. Nicht mit dem Ziel zu beweisen, dass die Studie des Bundesamtes richtig oder falsch sei, sondern mehr mit dem Zweck, Formen zu finden, die für alle Beteiligten einen Gewinn bedeuten können, also einen „Soll-Zustand“ zu entwerfen, aus dem Folgerungen gemacht und Massnahmen ergriffen werden können.

Das Ergebnis soll ein „Geschäftsbericht“ werden, eine Bestandesaufnahme des „Ist-Zustandes“. Die Arbeit erhebt nicht den Anspruch auf eine vollständige Repräsentation, es ist ein Versuch, eine erste Übersicht zu erarbeiten.

1.3. Projekttitlel

pont. Design:
Zwischen Studium
und Arbeitsmarkt

pont. – Design: Zwischen Studium und Arbeitsmarkt

Der Name pont., abgeleitet aus dem französischen pont (dt.: die Brücke) steht bildlich für den Übergang von der Ausbildung in den Arbeitsmarkt, resp. dessen Verbindung von Ausbildungsstätte in die Arbeitswelt. Der Zusatz „Design: Zwischen Studium und Arbeitsmarkt“ soll die Idee und Thematik spezifizieren.

2. Prozess

2.1 Recherche und Literatur

Der erste Teil der Arbeit bestand hauptsächlich in der Annäherung an das Thema und im Zeichen der Recherche. Nachgegangen wurde einerseits der Frage, welche Faktoren beim Wechsel von der Ausbildung in die Berufswelt eine Rolle spielen, und welche weiteren Informationen, Arbeiten und im besten Fall auch Studien bereits existieren.

Direkte Untersuchungen zur Schnittstelle 2¹ im Bereich Design sind bis dato praktisch nicht vorhanden. Dennoch bildete die Studie „Schlüsselkompetenzen der Schweizer Hochschulabsolvent/innen - Thematischer Sammelband mit empirischen Ergebnissen der Absolventenstudie“² eine Basis. Dieser thematischer Sammelband setzt sich umfassend mit allen universitären Ausbildungen auseinander, also sowohl Universitäten als auch Fachhochschulen. Der grundlegende Anstoss zur Arbeit lieferte mir persönlich eine Studie des Bundesamts für Statistik, welche die Zufriedenheit der Absolventen in verschiedenen Fachbereichen misst³. Die Zufriedenheit stellte sich in meinen Augen als nicht ausreichend dar und der Bereich Design belegte den zweitletzten Platz vor der Kunst.

Die Auseinandersetzung mit der Beleuchtung der Kreativwirtschaft Schweiz⁴ in all ihren Facetten bildete einen weiteren Grundstein, vor allem für das Verständnis des breiten Kontextes.

2.2 Vorgehen

Mein ursprünglicher (Wunsch-)Gedanke, punktuell europaweit eine Überprüfung der Studieninhalte und des Übergangs zu lancieren, veränderte sich sogleich mit dem Realisieren der politischen Tragweite des Themas Bildung. Die von Land zu Land unterschiedlichen Strukturen, oder wie in Deutschland von Bundesland abhängigen Unterschiede waren Grund genug, sich auf die Schweiz zu fokussieren.

Die hiesige Bildungslandschaft schien mir zu Anfang nicht weniger komplex, doch um einiges vertrauter und verständlicher.

Zur Überprüfung der von mir selbst auferlegten These, wie sich der Übergang abzeichnet, bildete ich anfänglich drei Gruppierungen (Arbeitgeber, Alumni und Ausbildungsstätten), die ihren Standpunkt und vor allem ihren Blickwinkel darlegen sollten. In einem weiteren Schritt legte ich den Fokus hauptsächlich auf die Alumni. Als ehemalige Studierende einer gestalterischen Ausbildung können sie aus eigener Erfahrung ihren selbst erlebten Wechsel schildern.

Als Instrument zur Befragung habe ich eine breite Online-Befragung und zu deren Vertiefung Fokus-Gespräche angedacht, zu welchen im folgenden genauer Stellung genommen wird.

1 Die systematische Entwicklung von Verfahren zur Erfassung, Anrechnung und Anerkennung von Lernergebnissen und Kompetenzen ist auf folgende vier Schnittstellen bezogen: 1. zwischen Berufsausbildungsvorbereitung und dualer Ausbildung; 2. innerhalb der dualen Berufsausbildung bzgl. gemeinsamer berufsbildübergreifender Qualifikationen in einem Berufsfeld; 3. zwischen dualer und vollzeitschulischer Berufsausbildung; 4. zwischen dualer Berufsausbildung und beruflicher Fortbildung.

2 Unterschiedliche Autoren: Schlüsselkompetenzen der Schweizer Hochschulabsolvent/innen - Thematischer Sammelband mit empirischen Ergebnissen der Absolventenstudie, Bern 2008.

3 Zufriedenheit der Neuabsolvent/innen FH hinsichtlich dem Beitrag des Studiums für die Ausübung der beruflichen Tätigkeit nach Fachbereichsgruppe und Hochschule, BFS, 2005

4 C.Weckerle, M. Gerig, M. Söndermann; Kreativ.Wirtschaft. Schweiz, Daten. Modelle. Szene; Zürich, 2007

3. Instrumente

3.1 Fragebogen

Die Konzeption eines Fragebogens war Neuland für mich, bei dem ich jedoch tatkräftige Unterstützung meines Assistenten Samuel Erdmann bekam. Angelehnt an schon existierende Studien wurden Systeme und mögliche Fragestellungen analysiert und so auf den eigenen Fragebogen angepasst.

Der definitive Fragebogen umfasste die Grob-Bereiche „Grunddaten“, „Studium“, „den Wechsel in den Arbeitsmarkt“ sowie Fragen „aktuellen Tätigkeit“.

3.2 Schwierigkeiten

Die grösste Schwierigkeit bestand darin, die ehemaligen Studentinnen und Studenten zu erreichen. Letztendlich wählte ich den offiziellen Weg über die jeweiligen Fachhochschulen. Die meisten Institute zeigten sich bereit eine Email weiterzuleiten, in welcher zur Teilnahme an der Umfrage aufgerufen wurde. Erstaunlich war allerdings, dass nicht bei allen Fachhochschulen solche Alumni-Listen existieren oder zumindest nicht fortlaufend geführt werden.

Dennoch nahmen insgesamt 152 ehemalige Studierende an der Umfrage teil. Auf Institutsebene bilden gewisse Fachbereiche ein differenzierteres Resultat. Meist sind dies Fachbereiche, die an unterschiedlichen Hochschulen gelehrt werden wie zum Beispiel Visuelle Kommunikation oder Industriedesign.

3.3 Interview-Leitfaden

Die Interviews und Gespräche wollte ich bewusst nicht auf einem vorgegebenen Frage – Antwort System aufbauen. So bot mir ein zuvor gebildet Interview-Leitfaden eine angenehme Stütze während den Gesprächen.

3.4 Gespräche / Interviews

Die Gesprächspartnerinnen und Gesprächspartner wurden unabhängig von der Umfrage ausgewählt und kontaktiert. Die Auswahl wurde hauptsächlich über die Fachbereiche und die Zeitspanne von Abschluss des Studiums getroffen. Rückblickend habe ich festgestellt, dass keine der Gesprächspartnerinnen und Gesprächspartner an der Umfrage teilgenommen hat. Insgesamt habe ich über ein Dutzend Interviews geführt, von welchen jedoch nur acht in der Arbeit präsentiert werden.

4. Auswertung

4.1 Fragebogen

Die Auswertung der Umfragedaten direkt aus dem Online-Umfrage-Tool wurde erschwert durch die bis dahin noch nicht existierende Möglichkeit, die Ergebnisse als Syntax-Datei für den Import in SPSS zu exportieren⁵. So wurden die ganzen Daten in einer langwierigen Arbeit manuell in eine Excel-Tabelle übertragen.

Bei der Auswertung kamen dann sogleich auch die ersten „Konstruktionsfehler“ des Fragebogens zum Vorschein. Die Fehlerquelle ist meist bei dem Versuch entstanden, in der „Konstruktionsphase“ allen potenziellen Teilnehmenden gerecht zu werden.

Die Antworten wurden jeweils fachspezifisch sowie nach Geschlechtern getrennt ausgewertet. So konnten die Fachbereiche verglichen und – auch im Gesamten – betrachtet werden.

⁵ Anmerkung: Zwei Wochen nach Eingabe der Daten, wurde die Export-Funktion der Syntax-Daten freigeschaltet.

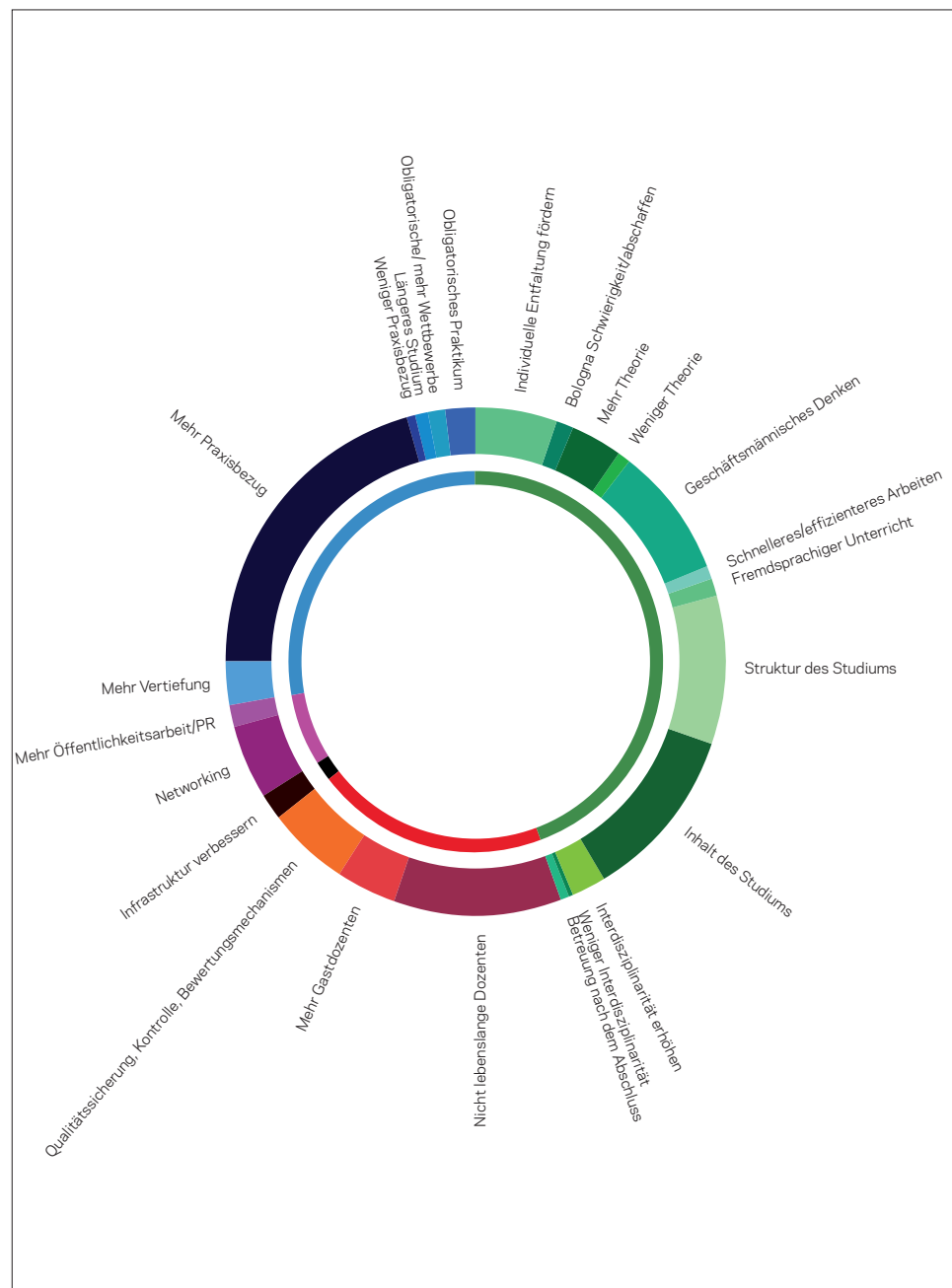
4.2 Interviews

Die geführten und zum guten Glück auf Tonband aufgenommenen Interviews boten einen absolut spannenden Einblick in Biographien, Lebensläufe aber auch Meinungen und Erfahrungen unterschiedlichster Menschen.

Das Transkribieren der Gespräche nahm viel Zeit in Anspruch. Diese Form von vertiefter Auseinandersetzung mit den erzählten Inhalten war für mich jedoch auch eine grosse Bereicherung. Die Inputs durch die Gespräche konnten somit in den weiteren Prozess der Arbeit einfließen.

4.3 Informationsvisualisierungen

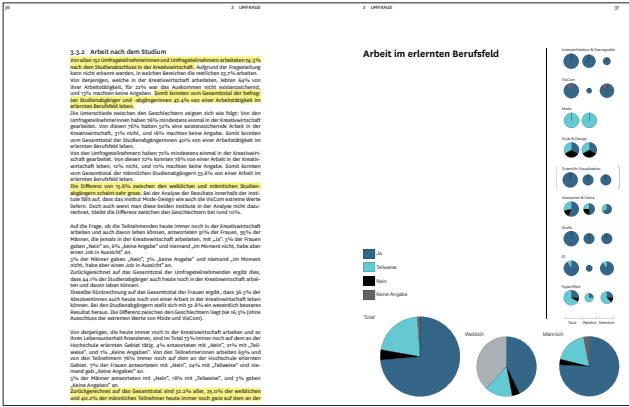
Seit Beginn der Arbeit war mir persönlich klar, dass ich auch mit Informationsvisualisierungen arbeiten möchte. Unterschiedliche Darstellungen wurden ausprobiert, doch schlussendlich fiel die Wahl doch auf die traditionelle Kuchen- und Balkendiagramme.



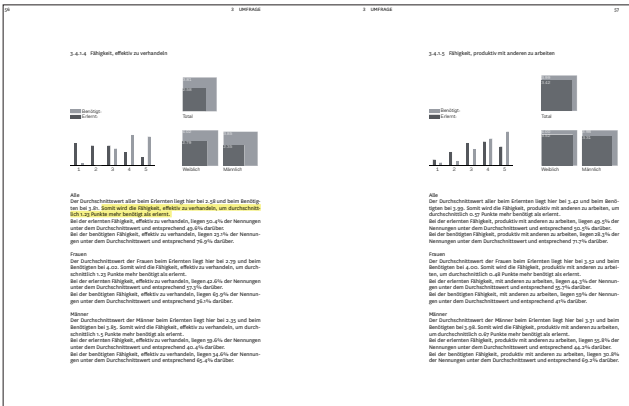
Verbesserungswünsche am Studium

5. Endresultat

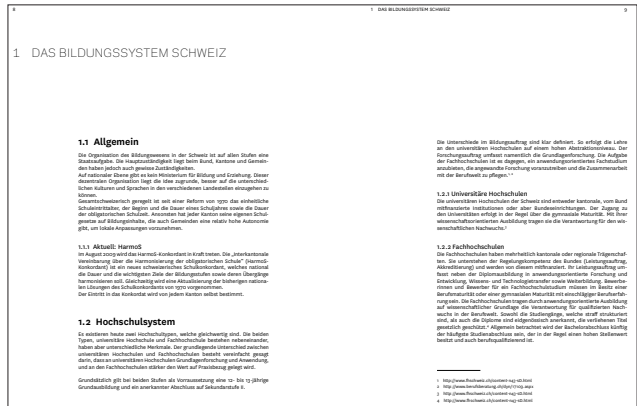
Auf über 100 Seiten werden Interviews, Auswertung des Fragebogens, Analysen und Reflektionen visualisiert und zusammengefasst. Herausgehobene Zitate sollen provozieren oder zum Nachdenken anregen. Die Daten sind bewusst anonym gehalten, um eine sachliche Diskussion zu ermöglichen.



Auszüge aus der Publikation



Auszüge aus der Publikation



Auszüge aus der Publikation

6. Resultate und Fazit

6.1 Zur Studie allgemein

Die anfängliche Befürchtung, dass die Teilnahme der ehemaligen Studienabgängerinnen und Studienabgänger ausbleibt, hat sich nicht bewahrheitet. Die Anzahl von 152 Umfrageteilnehmenden ist zwar nicht repräsentativ, bildet aber doch die Situation ab und ergibt so eine Grundlage zur Analyse.

Das Verhältnis von Männern und Frauen war am Ende ziemlich ausgeglichen mit 80 Frauen und 72 Männern.

Keine Rückmeldung gab es leider von den Fachhochschulen in Bern, der SUPSI und der ECAL. Somit beschränkt sich die Umfrage auf den deutschsprachigen Teil der Schweiz. Anmerken möchte ich, dass durch die unterschiedlich hohe Teilnehmeranzahl die Betrachtung der einzelnen Institute ein verfälschtes Bild abbilden kann.

Zusammengefasst und übergreifend lässt sich sagen, dass sich die Abgänger und Abgängerinnen gestalterischer Hochschulen sehr unterschiedlich auf die Arbeitswelt vorbereitet fühlen. Überraschend ist diese Erkenntnis nicht, denn die Empfindung gegenüber dem Studium, wie auch des Wechsels in den Arbeitsmarkt, ist sehr individuell. Geschlechtsspezifische Unterschiede sind bei den meisten Fragen klar zu erkennen – dies beruht meiner Meinung nach unter anderem auch auf der unterschiedlichen Wahrnehmung und Erfahrung zwischen weiblichen und männlichen Alumni.

Im Folgenden möchte ich kurz auf einzelne Themengebiete eingehen, die ich aus der Umfrage hervorheben möchte:

6.2 Praxisbezug

Der Ruf nach mehr Praxis war laut. Ein mangelhafter Praxisbezug wurde bei nahezu allen Studienrichtungen konstatiert und eine entsprechende Anpassung der Studieninhalte angemahnt. Speziell eine realitätsnähere Arbeit innerhalb des Studiums wurde verlangt, also vermehrte Tätigkeit unter arbeitsmarktspezifischen Bedingungen wie Zeitdruck und klaren Vorgaben.

Mehrfach tauchte das Argument auf, dass zu viele Lehrpersonen „lebenslang“ dozieren würden. Der Praxis- und auch Realitätsbezug würde so in einem gewissen Masse verloren gehen oder zumindest an Aktualität verlieren. Durch das Einladen und Einbinden von externen (Gast-)Dozenten, die direkt aus der Wirtschaft kommen, sehen viele Ehemalige eine Möglichkeit zur Verbesserung des Praxisbezuges.

Die Teilnahme an Wettbewerben bietet anscheinend auch eine Möglichkeit zur Herstellung eines Praxisbezuges. Bei der Umfrage stellte die Teilnahme an Wettbewerben für alle einen Nutzen dar. Hervorzuheben sind hierbei die 44 %, welche dadurch Praxiserfahrung sammeln konnten.

6.3 Nebenerwerb

Rund 73% der Studierenden gaben an, neben dem Studium gearbeitet zu haben. Dieser Anteil ist erstaunlich hoch, angesichts der Tatsache, dass die Ausbildungen meist als Vollzeitstudien angelegt sind (und z.B. im Hyperwerk explizit vermittelt wird, dass die Dozenten davon ausgehen, dass StudentInnen keinem Nebenerwerb nachgehen sollten, um absolute zeitliche Unabhängigkeit zu haben).

Ein Nebenerwerb zum Studium bringt nicht gezwungenermassen Nachteile mit sich. Im Gegenteil, ein Nebenerwerb in der Kreativwirtschaft erhöht die Chancen auf eine berufliche Tätigkeit in diesem Bereich nach Abschluss des Studiums. Durch den Nebenerwerb kann sich eine Netzwerkbildung bereits während des Studiums entwickeln, und durch die Arbeit in der Kreativwirtschaft verschaffen sich die Studierenden Praxiserfahrung und Praxisbezug, was sie nach Abschluss des Studiums für potenzielle Arbeitgeber attraktiver macht.

Nicht-nebenerwerbstätige Studierende scheinen im ersten Moment einen Nachteil gegenüber den Nebenerwerbstätigen in den Bereichen Praxiserfahrung und Netzwerkbildung aufzuweisen. Bei näherer Betrachtung wird jedoch deutlich, dass die Nicht-Nebenerwerbstätigen diese Defizite gezielt durch längere Praktika, Auslandssemester und Kurse auszugleichen wissen; was aber unter anderem auch finanzielle Belastungen mit sich bringt.

Nebenerwerbstätige, die nicht in der Kreativwirtschaft arbeiten, scheinen ein gewisses Defizit gegenüber den anderen bei der späteren Stellensuche in der Kreativwirtschaft zu haben. Während des Studiums können sie sich begrenzter ein Netzwerk in der Kreativwirtschaft aufbauen. Ihre Praxiserfahrung machen sie aber vorwiegend in berufsfremden Bereichen, was sie bei der späteren Stellensuche in der Kreativwirtschaft weniger erfolgreich macht.

Die fehlende Praxiserfahrung im erlernten Berufsfeld können sie zusätzlich aus Zeitmangel und eventuell auch finanziellen Gründen nicht durch längere Praktika oder Kurse ergänzen.

6.4 Studieninhalte

Die Anpassung der Studieninhalte an „äussere“ (z.B. Bolognareform) und auch „innere“ (z.B. Qualität der Dozierenden und Studierenden) Umstände und Veränderungen scheint zentral.

Das Fehlen praktischen und theoretischen Kenntnissen über ökonomisches Handeln, wie auch kaufmännische Grundlagen (Betriebswirtschaft) wurde auffällig oft erwähnt. Speziell, wenn nach der Ausbildung der Schritt in die Selbständigkeit gewagt wird, entsteht ein grosses Bedürfnis nach Sicherheit und Wissen zu diesem Thema, welches anscheinend nur in geringem Masse während dem Studium vermittelt wurde.

Die Veränderung des Alters der Studierenden wurde sowohl in der Umfrage wie auch in den Interviews erwähnt; diese Tatsache erfordert sicherlich auch eine Anpassung der Studieninhalte. Ob das stetige Jünger-werden der Studierenden mit der Implementierung in das Bologna-System zusammenhängt, ist nicht klar. Deutlich ist hingegen, dass bei jüngeren Studierenden von anderen Voraussetzungen ausgegangen werden sollte und muss, was wiederum direkt mit der Gestaltung / Wahl der Ausbildungsinhalte zusammenhängt. Altersbedingt ist es unmöglich, in jungen Jahren über verschiedene Kompetenzen zu verfügen (vorallem Erfahrungskompetenzen). Diese sind von zentraler Bedeutung und sollten stärker im Studium thematisiert und behandelt werden.

Die Frage nach den während der Ausbildung erlernten Fähigkeiten und den im Arbeitsmarkt benötigten Fähigkeiten stellte ein interessantes Bild dar. Im besten Falle wären die Angaben direkt übereinstimmend, was jedoch annähernd bei keiner Frage zutraf. Auffallend grosse Differenzen wiesen die Kompetenzen und Fähigkeiten auf, Aktivitäten zu koordinieren, Zeiteffizienz und effektiv zu verhandeln. Aber auch bei den Fremdsprachen, sowohl in Schrift wie auch in Sprache, zeigte sich eine grössere Differenz.

Fast übereinstimmende Zahlen wiesen die Fähigkeiten sowohl beim Präsentieren vor Publikum und auch die fachspezifischen theoretischen Kenntnisse zumindest bei den Frauen auf.

Die geschlechtsspezifischen Unterschiede waren ebenfalls markant: so lässt sich ableiten, dass weibliche Studierende praktisch überall mehr lernen (also sich mehr Zeit für das Lernen einberaumen) als ihre männlichen Mitstudenten. In vielen Fällen zeigt sich auch, dass die weiblichen Studierenden in ihrer späteren Arbeitstätigkeit die benötigten Kenntnisse und Fähigkeiten höher einschätzen als die männlichen Studenten. Der Grund für diese Unterscheidungen liegt jedoch vermutlich eher in der unterschiedlichen Wahrnehmung der Geschlechter.

6.5 Erstes Jahr nach Studium

Auffallend ist der erhöhte Anteil Abgängerinnen gegenüber männlichen Abgängern, die nach Abschluss des Studiums in den ersten drei Monaten ein Praktikum gemacht haben (25 % zu 19%). Im Verlauf des ersten Jahres steigt sogar die Differenz um 2% auf 26% zu 18%.

Auch die Selbständigkeit zeigt interessante Zahlen. So arbeiteten 38% der männlichen Umfrageteilnehmenden im ersten Jahr selbständig im Gegensatz zu 29% der Frauen.

Gut dreiviertel (74%) der Abgängerinnen und Abgänger arbeiteten nach Abschluss in der Kreativwirtschaft. Dies ist ein unerwartet hoher Anteil. Davon leben konnten jedoch nur 64%. Auffallend ist hier, dass rund 10 % mehr Frauen von ihrem erlernten Beruf leben können. Gründe für diesen Unterschied auszumachen war leider nicht möglich. Eine weitere Untersuchung könnte diese Thematik vertiefen und Schlussfolgerungen oder konkrete Resultate aufzeigen.

Auffallend ist, dass 50 % der Jobs durch Netzwerkverbindungen zustande kamen. Dies drängt den Handlungsbedarf auf, dass sich Schulen stärker als Verbindungspunkt für Netzwerke einsetzen sollten und müssen.

Die Umfrage bildet eine Sammlung subjektiver Meinungen zur Frage, wie der Wechsel von gestalterischem Studium in den Arbeitsmarkt vonstatten geht und auch, inwiefern die Studieninhalte bei der Ausübung der gelernten Tätigkeit Relevanz haben.

Den breiten und offenen Fokus, der auch ganz bewusst von gestalterischen Hochschulen kultiviert und gelebt wird, in präzise Fragestellungen umzuwandeln, war schwierig und komplex. Die Antworten wiederum waren differenziert und individuell, so dass diese es auch schwer ermöglichten, Tendenzen abzuleiten.

Die vorliegende Arbeit und Auswertung bietet Hinweise, wo Massnahmen eingeleitet werden können, beziehungsweise wo in einem weiteren Schritt eine genauere und spezifizierte Untersuchung stattfinden sollte.

7. Ausblick

Das Projekt pont. als solches werde ich zum Ende abschliessen. Durch glückliche Zufälle und durch während der Ausbildung erarbeitete Netzwerke wurde mir ein Anstellungsangebot in einer Agentur unterbreitet. Der Hauptfokus meiner neuen Arbeitstelle liegt momentan auf einer Studie, welche die Basler Kreativwirtschaft erfasst und untersucht. Die Studie wird vom Amt für Wirtschaft und Arbeit, dem Statistischen Amt Basel-Stadt und de-lay, Agentur für Designmanagement & -marketing getragen und geleitet.

So werde ich zumindest der Thematik der Kreativwirtschaft als Mitarbeiter von de-lay treu bleiben und diese weiterverfolgen.

Amt für Wirtschaft und Arbeit
www.awa.bs.ch/

Statistisches Amt Basel-Stadt
www.statistik-bs.ch

de-lay GmbH, Agentur für Design-
management &- marketing
www.de-lay.ch

8. Anhang

Quellen (Auswahl)

Kreativ.Wirtschaft.Schweiz; Daten. Modelle. Szene; C.Weckerle, M. Gerig, M. Söndermann; Zürich, 2007

Zufriedenheit der Neuabsolvent/innen FH hinsichtlich dem Beitrag des Studiums für die Ausübung der beruflichen Tätigkeit nach Fachbereichsgruppe und Hochschule, Studie des Bundesamt für Statistik; Bern, 2005

Schlüsselkompetenzen der Schweizer Hochschulabsolvent/innen - Thematischer Sammelband mit empirischen Ergebnissen der Absolventenstudie; Unterschiedliche Autoren; Bern, 2008.

Team und Partner

Prof. Nathalie Amstutz, externe Projektbetreuung
Prof. Catherine Walthard, interne Projektbetreuung
Samuel Erdmann, Projektassistenz
Frau A. Rosenthal
Janine Michel
Ralf Neubauer
Brigitta Spalinger
Urs P. Walther
Laura Pregger
Johanna Mehrrens

Kontakt

Fachhochschule Nordwestschweiz
Hochschule für Gestaltung und Kunst
Institut HyperWerk

Totentanz 17/18
CH-4051 Basel
T +41 (0)61 269 92 30
F +41 (0)61 269 92 26
info.hyperwerk.hgk@fhnw.ch
www.fhnw.ch/hgk/ihw

Moritz Walther

Dipl. Postindustrial Design FH
Vertiefungsrichtung Prozessgestaltung & Interaktionsleitung

m.walther@cooperation-standard.ch
www.cooperation-standard.ch

