



Newsletter „Zukunft Personalentwicklung in der Kinder und Jugendhilfe ZuPe“ 4. Newsletter Ausgabe 01/2012

EREV Projekt „Zukunft Personalentwicklung gestalten“ – Erfolgreiche Projektimplementation durch die Teilnehmenden im ersten Projektdurchlauf

von Marco Schewe

Das wissenschaftlich begleitete Weiterbildungsprojekt „Zukunft Personalentwicklung“ richtet sich an Führungskräfte in der Kinder-

Das Projekt „ZuPe“ findet in drei Durchläufen statt. Der erste Durchlauf wurde erfolgreich von allen Teilnehmenden abgeschlossen, der zweite Durchlauf hat begonnen. Für den dritten Durchlauf können Sie sich ab jetzt bis zum 15.08.12 bewerben. Die Unterlagen können Sie unter m.schewe@elisabeth-verein.de anfordern

und Jugendhilfe, die aus gemeinnützigen Trägern der Sozialwirtschaft kommen. Ziel ist es, Führungskräfte von Jugendhilfeeinrichtungen mit modernen Methoden der strategischen Personalentwicklung vertraut zu machen. Insbesondere werden sich in der modular gegliederten Fortbildungsreihe die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit Themen wie „Management in einer lernenden Organisation“, „Kompetenzdiagnostik und -entwicklung“,

4. Newsletter „ZUPE“



Sehr geehrte Leserin, sehr geehrter Leser,

im vierten Newsletter berichten wir über den sehr erfolgreich verlaufenden ersten Gesamtdurchlauf unseres Projektes, der im Januar endete. In einem Schwerpunktartikel berichtet Frau Mandler über „Führungskräfteentwicklung in der Sozialwirtschaft“. Viel Spaß beim Lesen wünscht

Marco Schewe

Herausgeber:

**Evangelischer Erziehungsverband
Hannover e.V.
EREVFlüggestr.2130161
Hannover**

E-Mail an die Redaktion:

m.schewe@elisabeth-verein.de

Newsletter „Zukunft Personalentwicklung in der Kinder und Jugendhilfe ZuPe“

4. Newsletter Ausgabe 01/2012

„Gewinnung und Bindung von Fachkräften“ auseinandersetzen, um nur einige Aspekte zu nennen. Ein entscheidender Baustein des Projektes ist die Sicherstellung des Lehrtransfers durch die Implementierung eigener Projekte in ´den eigenen Einrichtungen.

Nach einem fast einjährigen Projektdurchlauf und der Durchführung von vier Modulen wurde der erste Projektdurchlauf abgeschlossen und den Teilnehmenden die Zertifikate überreicht.



Schwerpunkt des Moduls war in den ersten beiden Tagen das Thema „Einrichtungsattraktivität – Orientierung an den Mitarbeitenden“, welches von Frau Dr. Antje Krämer – Stürzl als Referentin dargestellt und mit der Gruppe erarbeitet wurde. Der dritte und vierte Tag des Moduls stand ganz im Schwerpunkt der Projektpräsentationen der eigenen Projekte, die jeder Teilnehmende in seiner Einrichtung

Inhalt:

„ZuPe“- Erfolgreiche Projektimplementierung durch die Teilnehmenden
S. 1

Im November startet der nächste Projektdurchlauf – Sie können sich jetzt bewerben, S.5

Führungskräfteentwicklung durch Qualifikationsvermittlung im Rahmen von Bildungsmaßnahmen, S.6



Newsletter „Zukunft Personalentwicklung in der Kinder und Jugendhilfe ZuPe“ 4.Newsletter Ausgabe 01/2012

durchführen musste. Die Projektthemen hatten die Teilnehmenden in Absprache mit der Projektkoordination ausgewählt und anschließend in ihren Einrichtungen implementiert. Diese Projekte wurden nun im letzten Modul des ersten Projektdurchlaufs in einer Vernissage und einer ausführlichen Dokumentation und Präsentation dargestellt. Beeindruckend war hier die Fülle der verschiedenen umgesetzten Themen. So wurden u.a. folgende Projektthemen bearbeitet:

- Personalcoaching durch die Implementierung regelmäßiger Reflexionsgespräche
- Entwicklung und Stabilisierung eines neuen Arbeitsfeldes mit Hilfe von Personalmanagementtools
- Mitarbeitergespräche als strategisches Mittel der Personalentwicklung, Qualifiziertes Mentoring, Erstellen einer Kompetenzkarte
- „Alle reden über Alles, oder doch nicht?“- Evaluation und Veränderung der Kommunikationsstrukturen
- Neustrukturierung des Mitarbeitergesprächs
- Konzepte zur Einarbeitung neuer Mitarbeiter und Projekte zur zielgerichteten Personalauswahl
- Vermittlung von interkultureller Kompetenz im heilpädagogischen Wohnen der Jugendhilfe
- Entwicklung und Implementierung eines internen Kompetenzmanagements unter dem Aspekt eingeschränkter

Downloads

Den aktuellen Flyer für den nächsten Projektdurchlauf finden Sie [hier](#)

Die ausführliche Projektbeschreibung finden Sie [hier](#)

Informationen zur Begleitforschung der Uni Bielefeld sind [hier](#) zu finden

Mehr zu den Referenten und den Referentinnen erfahren Sie [hier](#)



Newsletter „Zukunft Personalentwicklung in der Kinder und Jugendhilfe ZuPe“ 4. Newsletter Ausgabe 01/2012

finanzieller Ressourcen

- Neustrukturierung des Bewerbungsverfahrens
- Einarbeitung von neuen Mitarbeitern auf der mittleren Leitungsebene
- Interviewleitfaden im Vorstellungsgespräch
- Leitlinien für eine strategische Fort- und Weiterbildungsplanung
- Einführung eines neuen Bogens für Personalentwicklungsgespräche im Geschäftsbereich Jugendhilfe
- „Komfort unter der Haube – Komm vor unter der Haube“ Entwicklung eines Kompetenzhandbuches

Ein weiteres Ziel ist es nun, diese Projekte der Fachöffentlichkeit nach und nach vorzustellen, um auch andere Einrichtungen der Erziehungshilfen dazu zu ermutigen, sich dem Thema der strategischen Personalentwicklung zu widmen, um Fachkräftemangel vorzubeugen und die bestehenden Belegschaften weiter zu entwickeln. Einen Teil der Projekte werden in den kommenden Newsletter vorgestellt werden und in der im Juni erscheinenden Ausgabe der EREV - Schriftenreihe.

Implementierung eigener Projekte

Die Implementierung eigener Projekte ist ein wesentlicher Bestandteil von „ZuPe“. Ziel ist es erlernte Fortbildungsinhalte in der eigenen Einrichtung zu implementieren und damit das Arbeiten mit Methoden aus der strategischen Personalentwicklung zu vertiefen. Der Mehrwert für die teilnehmenden Einrichtungen besteht u.a. in der Projektarbeit, da diese durch die teilnehmenden Referentinnen und Referenten und der Projektkoordination begleitet wird.



Newsletter „Zukunft Personalentwicklung in der Kinder und Jugendhilfe ZuPe“ 4.Newsletter Ausgabe 01/2012

Im November startet der dritte und letzte Durchlauf von „ZuPe“ – Sie können sich jetzt bewerben!

Im November wird der dritte und letzte Durchlauf des Projektes „Zukunft Personalentwicklung - ZuPe“ beginnen, Sie können sich ab sofort für einen Platz bewerben und den aktuellen Falter bei der EREV - Geschäftsstelle oder unter m.schewe@elisabeth-verein.de anfordern. Die Bewerbungsfrist für den kommenden Durchlauf, für den 20 Plätze zur Verfügung stehen, endet am 15.08.2012. Sollten mehr Anmeldungen eingehen, als Fortbildungsplätze zur Verfügung stehen, werden die Plätze durch ein Losverfahren vergeben. Zum Projektauftritt findet am 24.09.2012 in Kassel ein Impulsworkshop statt, der für alle ausgelosten Teilnehmenden verbindlich ist. Während des Workshops werden die Referentinnen und Referenten ihre Modul Inhalte präsentieren, die wissenschaftliche Begleitforschung wird die Expertise und das Befragungsdesign vorstellen. Die Teilnehmenden haben die Möglichkeit, in Workshops Rückmeldungen zum Fortbildungscurriculum zu geben.

Die modular gegliederte Fortbildungsreihe beginnt dann mit dem Modul 1 zum Thema „Grundlagen strategischer Personalentwicklung am 05.11.12 im Hotel „Haus Hainstein“ in Eisenach und endet im September 2013.

Begleitforschung

Die Begleitforschung wird von der Universität Bielefeld, von Herrn Prof. Dr. Holger Ziegler und Simon Mohr durchgeführt. Vor jedem Projektdurchlauf und 1,5 Jahr nach Beginn werden die Teilnehmenden und deren Mitarbeitenden online gestützt befragt. Ziel der wissenschaftlichen Begleitung des Weiterbildungsprojektes ist es, den Einfluss der Fortbildung auf die Strategien des Personalmanagements der betreffenden Einrichtungen und darüber vermittelt die Entwicklung der Einrichtungen in wesentlichen Dimensionen wie z. B. Arbeitszufriedenheit, Arbeitsklima und Leistungserbringung zu analysieren.



Newsletter „Zukunft Personalentwicklung in der Kinder und Jugendhilfe ZuPe“ 4. Newsletter Ausgabe 01/2012

Führungskräfteentwicklung durch Qualifikationsvermittlung im Rahmen von Bildungsmaßnahmen

von Kristin Mandler, St. Elisabethverein Marburg

In Einrichtungen der Erziehungshilfen kommt dem systematischen Entwickeln eigener Führungskräfte eine immer größere Bedeutung zu. Im Folgenden Artikel werden einige Maßnahmen vorgestellt.

Für die Bildungsmaßnahmen, die in sozialen Komplexeinrichtungen in Frage kommen, wird zwischen den Maßnahmen „Training off the job“, „on the job“, „near the job“ und „into the job“ unterschieden. Der Einsatz der verschiedenen Bildungsmethoden hat einen großen Einfluss auf die Wirkung der Bildungsmaßnahme und die individuelle Kompetenzentwicklung der Mitarbeiter. In Wirtschaftsunternehmen werden regelmäßig Förderprogramme oder sogenannte Traineeprogramme für angehende Fach- und Führungskräfte angeboten und durchgeführt, um eine kontinuierliche Kompetenzentwicklung sicherzustellen.

6

Training off the job meint die Bildungsmaßnahmen, in denen ein Training räumlich und didaktisch von den Aufgaben und Tätigkeiten der Arbeitsstelle losgelöst in Schulungen, Seminaren, Workshops, Vorträgen, Tagungen und Fernausbildungen stattfinden. Die Methode Training off the Job ist die meist angewandte Personalentwicklungsmethode in Einrichtungen der Jugendhilfe.

Als weitere Maßnahmen außerhalb des Arbeitsplatzes werden Qualitätszirkel (QZ) bezeichnet, die man im Arbeitsfeld der Jugendhilfe allerdings auch zu den Bildungsmethoden am Arbeitsplatz verorten kann. In diesen Qualitätszirkeln werden jene Prozesse und Tätigkeiten reflektiert und bearbeitet, die in der Alltagspraxis angewandt werden. In diesem Arbeitsfeld findet der QZ im Sinne einer Projektgruppe statt.

Neben dem Qualitätszirkel werden als Sonderformen der Bildungsmaßnahmen außerhalb des Arbeitsplatzes die Erfahrungsaustauschgruppe und der Förderkreis eingesetzt. Ziel der Erfahrungsaustauschgruppen ist es, bestimmte Stelleninhaber in (un-) regelmäßigen Abständen Gelegenheit zu geben Erfahrungen und Meinungen über bestimmte Aufgaben und Problemstellungen



Newsletter „Zukunft Personalentwicklung in der Kinder und Jugendhilfe ZuPe“ 4.Newsletter Ausgabe 01/2012

auszutauschen. Hierbei kann ein Impulsreferat zur Themeneinführung benutzt werden – die methodischen Mittel sind aber weitgehend offen gehalten.

Der Förderkreis kann im Rahmen von Führungskräfteentwicklungsprogrammen ergänzend innerhalb der Organisation oder in Kooperation mit anderen Organisationen angeboten werden. Hier haben die angehenden Führungskräfte (Trainees) in Gruppentreffen die Gelegenheit unter gleichgestellten Kollegen bestimmte Themen anzusprechen und Verhaltensweisen außerhalb der im Führungskräfteentwicklungsprogramm vorgesehenen Arbeitsplätze einzuüben (vgl. *Mentzel*, 2008, S. 213).

Der Lerntransfer gestaltet sich für Bildungsmaßnahmen außerhalb des Arbeitsplatzes als schwierig, da die Lerninhalte nur in Simulationen ausprobiert werden können. Der Vorteil dieser Lernmethode besteht jedoch darin, dass sich die Teilnehmer in einer Lernsituation befinden, die Rahmenbedingungen bereitstellt, in denen in hoher Konzentration viel Wissen angeeignet und von der vom Arbeitsalltag ungestörten Interaktion mit den anderen Teilnehmern profitiert wird. (vgl. *Tschumi*, 2011, S.183)

7

Als **Training on the job** werden die arbeitsplatzgebundenen Bildungsmaßnahmen bezeichnet, die direkt am Arbeitsplatz und im realen Umfeld stattfinden. Diese Maßnahmen werden meistens in der Zusammenarbeit zwischen dem Mitarbeiter und dem Vorgesetzten oder einem erfahrenen Kollegen durchgeführt.

Hierzu zählt die Methode des Job-Enlargement, indem eine Tätigkeits- und Aufgabenerweiterung vorgenommen wird. Das bedeutet, der Mitarbeiter erhält neben seinen Aufgabenbereichen einen weiteren gleichwertigeren Aufgabenbereich und hat dadurch einen höheren Arbeitsanfall, der auf längere Perspektive betrachtet zu einer Qualifikationserweiterung führt. In der Jugendhilfe könnte dementsprechend eine Leitungskraft in der mittleren Managementebene die Verantwortung für ein weiteres pädagogisches Angebot beziehungsweise eine weitere pädagogische Dienstleistung übertragen werden.

Job-Enrichment meint dagegen jene Maßnahmen, bei denen dem Mitarbeiter zu seiner jetzigen Stelle eine weitere höherwertige Aufgabe oder ein weiterer höherwertiger Verantwortungsbereich übertragen wird: So kann zum Beispiel nach einem Training *off the Job*, zum Thema Führungskompetenzen oder



Newsletter „Zukunft Personalentwicklung in der Kinder und Jugendhilfe ZuPe“ 4.Newsletter Ausgabe 01/2012

Mitarbeitercoaching, der zu fördernde Mitarbeiter eine Verantwortung in diesem Aufgabenfeld für eine begrenzte Zeit erhalten. So kann der potentielle Nachfolger bereits Teilaufgaben der Leitung übernehmen (zum Beispiel in Form einer Abwesenheitsvertretung), ohne dabei die gesamte Führungsverantwortung übertragen zu bekommen.

Hierzu zählt auch die Übertragung von Sonderaufgaben, die ein Mitarbeiter zu lösen hat, ohne, dass es dafür bereits ein vorgefertigtes Resultat gibt. Durch die Übernahme von Sonderaufgaben kann der Mitarbeiter deutlich machen, dass er die Kompetenz besitzt, über die täglichen Routineaufgaben hinausgehende Arbeiten zu bewältigen, indem er die Verantwortung für eine klar umrissene Aufgabenstellung übernehmen und Lösungsmöglichkeiten entwickeln (vgl. *Stopp* 2006, S.252 zit. nach Domsch et al.,2008, S. 51)

Eine weitere und sehr erfolgreiche Maßnahme bei Führungskräfteentwicklungsprogrammen ist die Methode der Job Rotation, die einen systematischen Arbeits(-platz)wechsel beinhaltet. Die zukünftige Führungskraft lernt durch den Einsatz in mehreren Geschäftsfeldern und Abteilungen die gesamte Komplexität der Organisationsprozesse kennen und zu erfassen, um somit später strategisch übergreifende Managementaufgaben multiperspektivisch wahrnehmen zu können.

8

Die immer wieder erneut stattfindende Einarbeitung ist für den jeweiligen Einsatzort zuerst aufwendig, der Mitarbeiter kann aber nach einiger Zeit selbständig Verantwortungsbereiche übernehmen. Für den Mitarbeiter selbst kann es bei einer optimalen Umsetzung von Einarbeitungskonzepten zu einer sehr praxisnahen und effektiven Lernmethode werden, welche für die Gesamteinrichtung, letztendlich durch die Bindung und Identifikation mit dem Unternehmen und der Möglichkeit, den Kandidaten für Stellvertreteraufgaben einzusetzen, eine gewinnbringende Fördermaßnahme darstellt.

Eine weitere Methode kann ein gegenseitiges Hospitieren oder Ausleihen von angehenden Führungskräften im Rahmen von Kooperationsvereinbarungen zwischen mehreren Trägern der freien Jugendhilfe sein. Damit können die potentiellen Führungskräfte für zukünftige Managementaufgaben, neben Flexibilität und Anpassungsfähigkeit die Kompetenz entwickeln, ‚über den eigenen Tellerrand hinauszublicken‘. So kann eine sogenannte Betriebsblindheit im Unternehmen vermieden werden.



Newsletter „Zukunft Personalentwicklung in der Kinder und Jugendhilfe ZuPe“ 4.Newsletter Ausgabe 01/2012

Die Teilnahme an einer Projektgruppe oder deren Leitung zur Erarbeitung von Aufgaben, die die Gesamtorganisation betreffen, kann sowohl soziale Kompetenzen und Teamfähigkeit fördern als auch Führungskompetenzen vertiefen. Da die Projektteilnehmer unterschiedlichen Abteilungen und Professionen angehören, entsteht durch die gemeinsame Problem- und Aufgabebearbeitung eine mehrdimensionale Perspektive der komplexen Abläufe mit der Erweiterung von fachlichen Kenntnissen.

Eine besondere Form der Führungskräfteentwicklung für die obere Managementebene kann die Installierung einer Projektgruppe sein, die parallel zur formalen Führungsebene eines Unternehmens fungiert und ein aktuelles, von der Geschäftsführung zugewiesenes Problem bearbeitet.

Eine weitere einzelfall- und arbeitsplatzbezogene Maßnahme ist eine Abwesenheitsvertretung oder Assistenz einer Führungskraft.

Bei einem **Training near the Job** werden vorwiegend Aus- und Weiterbildungsmethoden durchgeführt, die sowohl räumlich als auch inhaltlich nahe an der aktuellen Stelle und den Aufgaben und Tätigkeiten der Führungskraft liegen. Hierzu zählen insbesondere in der Sozialwirtschaft das Coaching oder die Supervision (vgl. *Tschumi*, S. 199).

9

Das Coaching bietet für Führungskräfte eine zielorientierte Reflexionsmöglichkeit des eigenen Leitungshandelns und dessen komplexe Bezüge mit einer neutralen Person und beinhaltet eine Kombination aus Training, Beratung und Anleitung im Hinblick auf persönlichkeits- und berufsbezogene Probleme. Ziel des Führungskräftecoachings können neben der Reflexion der eigenen Führungsrolle, die Betrachtung von Konfliktsituationen, Analyse der eigenen Arbeitsorganisation und Persönlichkeitskompetenz sowie Überprüfung der eigenen Lebens- und Karriereplanung sein. Im Bezug auf die Stellung und Rolle des Coaches unterscheiden *Ryschka/Tietze* (2011) das Coaching durch einen organisationsexternen Coach (externes Coaching), durch einen organisationsinternen Coach (internes Coaching) und Coaching durch den Vorgesetzten. Besonders im Führungskräftecoaching kann ein externes Coaching dadurch förderlich sein, dass der Coach organisationsübergreifend Prozesse und Strukturen überblicken und eine Neutralität und Objektivität sicherstellen kann (vgl. *ebd.*, S.103). Die Supervision kann im Gegensatz dazu, nicht nur mit Einzelpersonen, sondern auch mit Teams oder Arbeitsgruppen durchgeführt sowie längerfristig und prozessorientierter mit dem Fokus auf eine klienten- oder arbeitsplatzbezogene Problembearbeitung angelegt werden. Für beide Methoden steht die



Newsletter „Zukunft Personalentwicklung in der Kinder und Jugendhilfe ZuPe“ 4.Newsletter Ausgabe 01/2012

Selbsthilfe und Selbststeuerung des Individuums im Vordergrund. Demnach besteht der Ansatz darin, Impulse zum selbständigen Überdenken des eigenen Handelns zu geben (vgl. *Domsch et al.*, 2008, S. 48, *Tschumi*, 2011, S. 207).

Mentoring wird in der Führungskräfteentwicklung in Wirtschaftsunternehmen regelhaft eingesetzt. Hierbei wird in einem zeitlich definierten Rahmen einem Mitarbeiter in einem neuen Arbeitsfeld oder in einer neuen Aufgabe ein hierarchisch höher gestellter Mitarbeiter begleitend zur Seite gestellt. Deshalb wird diese Maßnahme in vielen Firmen auch zu den Trainingsmaßnahmen ‚**into the job**‘ gezählt.¹ Zu den Zielen von Mentoring zählt neben der persönlichen und beruflichen Entwicklung des zu begleitenden Mitarbeiters (Mentee), der Wissenstransfer (zum Beispiel bei der Einarbeitung), das Einführen in die Unternehmenskultur und die Unterstützung beim Aufbau eines beruflichen Netzwerkes.

In dem Tätigkeitsfeld der Sozialen Arbeit kommt es bei der Einarbeitung von Führungskräften immer wieder zu der ‚Wirf-ins-kalte-Wasser-Strategie‘, bei der selten eine systematische sowie zeitlich und inhaltlich geplante Einführung stattfindet. Die neuen Mitarbeiterinnen beginnen stattdessen nach anfänglich umfangreichen Informationen unmittelbar mit dem normalen Arbeitsprozess (vgl. *Hölzle*, S. 176), was im schlechtesten Fall dazu führt, dass die neue Führungskraft in den ersten beiden Jahren ihren Arbeitsplatz verlässt, da sie sich nicht gut angeleitet und eingearbeitet fühlt. Einarbeitungsprozesse, die wenig fundiert und systematisch ablaufen, können bei den Führungskräften ein geringes Commitment für die Organisation oder den neuen Aufgabenbereich sowie eine fehlende Leistungsbereitschaft zur Folge haben. Dies lässt sich durch gezielte Führungskräfteentwicklungskonzepte verhindern.

Literatur:

Domsch, M., Harms, M., Sticksel, P. (2008) Bildungsbedarfsanalyse. Studienbrief Personalentwicklung 3. überarbeitete und erweiterte Auflage. Zentrum für Fernstudium und universitäre Weiterbildung. Universität Kaiserslautern.

Hölzle C. (2006) Personalmanagement in Einrichtungen der Sozialen Arbeit. Grundlagen und Instrumente. München.

Mentzel, W. (2008) Personalentwicklung. Erfolgreich motivieren, fördern und weiterbilden. 3. überarbeitete Auflage. München.

¹ Sogenannte Patenkonzepte sehen die Betreuung eines neuen Mitarbeiters durch einen gleichgestellten Kollegen vor, der den neuen Kollegen mit der Unternehmenskultur vertraut macht, ihn in die Organisation informell integriert und als Bezugsperson und Anlaufstelle genutzt wird. Der Pate kann die fachliche Einarbeitung übernehmen, die Verantwortung bleibt jedoch beim Vorgesetzten (vgl. *Berthel*, 2000, S.199)



Newsletter „Zukunft Personalentwicklung in der Kinder und Jugendhilfe ZuPe“ 4. Newsletter Ausgabe 01/2012

Ryschka, J./Tietze, K. (2011) *Beratungs- und betreuungsorientierte Personalentwicklungsansätze*. In: Ryschka, J.; Solga, M., Mattenklott, A. (Hrsg.) *Praxishandbuch Personalentwicklung. Instrumente, Konzepte, Beispiele*, 3. Auflage, Wiesbaden, S. 95-135

Tschumi, M. (2011) *Praxisratgeber zur Personalentwicklung*. 2. überarbeitete, erweiterte und überarbeitete Auflage. Zürich.

*Sämtliche Beiträge des Newsletters sind sorgfältig recherchiert. Dennoch ist eine Haftung ausgeschlossen.
Copyright ©2011
EREV*

Herausgeber:

Evangelischer Erziehungsverband EREV
Flüggestr.21
30161 Hannover

Das Projekt „Zukunft Personalentwicklung“ (ZuPe) wird im Rahmen des Programms „rückenwind – Für die Beschäftigten in der Sozialwirtschaft“ vom Bundesministerium für Arbeit und Soziales und aus Mitteln des Europäischen Sozialfonds (ESF) gefördert.

rückenwind

*Für die Beschäftigten
in der Sozialwirtschaft*



ST. ELISABETH
Verein e.V. Marburg



Bundesministerium
für Arbeit und Soziales

ESF
Europäischer Sozialfonds
für Deutschland



EUROPÄISCHE UNION