Der Fahrlehrerberuf im Wandel: Arbeitsanforderungen erfassen, Arbeitsressourcen stärken und Veränderungen nachhaltig gestalten

Daniela Schuster-Gerschler, Larissa Wurth und Josef A. Fischer

Fahrlehrer[1] bleiben die zentralen Kompetenzträger einer verkehrssicheren Fahrausbildung. Der Beitrag betrachtet den Fahrlehrerberuf vor dem Hintergrund von Fachkräftemangel, Arbeitszeitbelastung, Digitalisierung und Reformprozessen. Ausgehend vom arbeitspsychologischen Job Demands-Resources Modell wird gezeigt, wie Arbeitsanforderungen einerseits systematisch erfasst und bedarfsgerecht gestaltet sowie Arbeitsressourcen andererseits nachhaltig gestärkt werden können. Vorgestellt werden praxisnahe arbeitspsychologische Messinstrumente, um relevante psychologische Merkmale wie Arbeitszeitbelastung (FAZB-FL), berufliche Selbstwirksamkeit (BSW-5-REV) sowie positives psychologisches Wachstum (GR@W-I) messbar zu machen. Darauf aufbauend werden Interventionen zur Arbeitsplatzgestaltung von Fahrlehrern beschrieben. Evaluation wird als kontinuierlicher Lernprozess verstanden, der die Wirksamkeit von Interventionen überprüft und durch Anpassung langfristig in der Fahrschulpraxis verankert. Ziel ist eine arbeitspsychologisch fundierte und ressourcenorientierte Arbeitsgestaltung von Fahrlehrern, welche die Verkehrssicherheit unterstützt.

The driving instructor profession in transition: identifying job demands, strengthening job resources, and shaping change in a sustainable way

Driving instructors remain the central competence carriers of road safety-oriented driver training. This article examines the driving instructor profession against the backdrop of a shortage of skilled workers, working time load, digitalization, and reform processes. Drawing on the occupational psychological Job Demands-Resources model, the article shows how job demands can be systematically assessed and tailored to meet needs, while also sustainably strengthening job resources. Practical occupational psychology assessment tools are presented to measure relevant psychological characteristics such as working time load (FAZB-FL), occupational self-efficacy (BSW-5-REV), and positive psychological growth (GR@W-I). Building on this, the article describes interventions aimed at shaping the work environment for driving instructors. Evaluation is understood as a continuous learning process that assesses the effectiveness of interventions and, through adaptation, embeds them in driving school practice over the long term. The goal is to create a work environment for driving instructors that is grounded in occupational psychology and resource-oriented, and that supports road safety.

doi.org/10.53184/ZVS5-2026-3

1. Arbeitsanforderungen und Veränderungsdruck im Fahrlehrerberuf: Eine Arbeitsanalyse dient als Ausgangspunkt

Der Fahrlehrerberuf ist von hoher gesellschaftlicher und verkehrssicherheitsbezogener Bedeutung. Fahrlehrer vermitteln Wissen, praktische Fertigkeiten sowie sicherheitsrelevante Einstellungen und begleiten den Erwerb kognitiver, motorischer und affektiver Kompetenzen für eine sichere Teilnahme am Straßenverkehr (vgl. FahrschAusbO 2012). Damit leisten sie einen unmittelbaren Beitrag zu Verkehrssicherheit, selbstständiger Mobilität und gesellschaftlicher Teilhabe.

Allerdings ist der Fahrlehrerberuf von anspruchsvollen Rahmenbedingungen geprägt: Der bestehende Fachkräftemangel erschwert es vielen Fahrschulen, das Ausbildungs- und Arbeitspensum auf ausreichend Beschäftigte zu verteilen, während die demografische Struktur der Fahrlehrerschaft den Personalbedarf perspektivisch weiter erhöhen dürfte (MOVING International Road Safety Association e. V. 2024). Hinzu kommt eine seit Jahrzehnten beschriebene Arbeitszeitbelastung: Die zeitliche Verfügbarkeit der Fahrschüler, obligatorische Nachtfahrten und kurzfristige Änderungen begünstigen unregelmäßige Arbeitszeiten, lange Arbeitstage und eine semi-flexible Arbeitszeitgestaltung zwischen eigener Flexibilität und externen Vorgaben (Schröder & Reschke 2010; Schuster-Gerschler & Fischer 2025a).

Eine spezifische Arbeitsanforderung entsteht aus der Verbindung von Lehren und sicherheitsbezogener Überwachung. Wäh-

[1] Zur besseren Lesbarkeit wird in diesem Beitrag das generische Maskulinum verwendet. Die verwendeten Personenbezeichnungen beziehen sich – sofern nicht anders kenntlich gemacht – auf alle Geschlechter.

Dokumentation

Schuster-Gerschler, D.; Wurth, L.; Fischer, J. A.: Der Fahrlehrerberuf im Wandel: Arbeitsanforderungen erfassen, Arbeitsressourcen stärken und Veränderungen nachhaltig gestalten, Z. f. Verkehrssicherheit 72, (2026) Nr. 5, S. 323–331

Schlagwörter

Arbeitsanforderungen, Arbeitsgestaltung, Arbeitsressourcen, Fahrausbildung, Fahrlehrer, Verkehrssicherheit

rend einer Fahrstunde müssen Fahrlehrer zugleich das Verkehrsgeschehen und das Verhalten des Fahrschülers beobachten, Lernprozesse begleiten, Gefahren antizipieren und eingriffsbereit bleiben. Kognitionspsychologisch lassen sich solche Situationen als Doppelaufgaben einordnen, deren parallele Bewältigung eine fortlaufende Koordination begrenzter Aufmerksamkeitskapazitäten erfordert (Schuster-Gerschler 2025; Wickens 2002). Hinzu kommen hohe fachliche und pädagogische Anforderungen, etwa didaktisch-methodische Fähigkeiten, Kommunikations-, Beurteilungs- und Konfliktlösungskompetenzen sowie der Umgang mit heterogenen Lernvoraussetzungen (Ewald et al. 2019; Glößl 2024).

Zu den bestehenden Arbeitsanforderungen tritt der Reformprozess der Fahrausbildung hinzu. Wiederholt diskutierte und veränderte Reformansätze erschweren die betriebliche Planung. Auch verbindliche rechtliche Entscheidungen beseitigen diese Unsicherheit nicht unmittelbar, da neue Vorgaben zunächst in Ausbildungsprozesse, Arbeitsabläufe und betriebliche Strukturen übertragen werden müssen (Fahrlehrerverband Pfalz e. V. 2026). Entscheidungspsychologisch lässt sich dies als „Entscheiden unter Unsicherheit“ einordnen: Fahrlehrer und Fahrschulen müssen handlungsfähig bleiben, obwohl die Folgen einzelner Optionen von zukünftigen Entwicklungen abhängen und nicht verlässlich abschätzbar sind (Betsch et al. 2011).

Zugleich eröffnen veränderte Ausbildungsbedingungen, Fahrzeugtechnik und digitale Lehr-Lern-Formate Möglichkeiten, neue Kompetenzen aufzubauen und berufliche Selbstwirksamkeit zu stärken. Darin liegt ein wesentliches Potenzial des Fahrlehrerberufs.

Zur systematischen Einordnung von Arbeitsanforderungen und Arbeitsressourcen von Fahrlehrern wird das arbeitspsychologische Job Demands-Resources Modell (JD-R Modell) nach Demerouti et al. (2001) herangezogen. Es unterscheidet zwischen Arbeitsanforderungen (Job Demands), die mit körperlichen oder psychischen Kosten verbunden sind, und Arbeitsressourcen (Job Resources), die Gesundheit, Wohlbefinden und Entwicklung unterstützen sowie Belastungsfolgen reduzieren können. In der ursprünglichen Version des JD-R Modells steht die Förderung von Arbeitsengagement im Fokus. Arbeitsengagement wird als ein erfüllender, positiver Zustand definiert. Vor dem Hintergrund der zunehmenden Komplexität und Dynamik der Arbeitswelt steigt die Bedeutung kontinuierlicher Weiterentwicklung. Entsprechend findet sich ein steigendes Interesse an positivem psychologischem Wachstum. Damit ist das zeitgleiche Erleben von Energie und Lernen bei der Arbeit gemeint. In der Folge orientiert sich das adaptierte JD-R Modell, wie in Bild 1 dargestellt, auf die Förderung von positivem psychologischem Wachstum.

2 Arbeitsanforderungen und Arbeitsressourcen systematisch erfassen: Diagnostik als Grundlage gezielter Interventionen

Eine systematische Diagnostik sollte jeder Intervention vorausgehen, weil sie Arbeitsanforderungen und vorhandene Arbeitsressourcen sichtbar macht, eine bedarfsgerechte Auswahl von Maßnahmen ermöglicht und die Grundlage schafft, deren spätere Wirksamkeit zu überprüfen.

Exemplarisch werden drei Instrumente zur Erfassung der Arbeitszeitbelastung, der beruflichen Selbstwirksamkeitserwartung und des positiven psychologischen Wachstums vorgestellt. Damit werden eine zentrale Arbeitsanforderung, eine persönliche Arbeitsressource und eine positive Zielgröße der individuellen und betrieblichen Arbeitsgestaltung abgebildet.

Zur berufsspezifischen Erfassung der wahrgenommenen Arbeitszeitbelastung steht mit dem Fragebogen zur Messung der Arbeitszeitbelastung im Fahrlehrerberuf (FAZB-FL) ein validiertes deutschsprachiges Screening-Instrument zur Verfügung (Schuster-Gerschler & Fischer 2025b). Seine vier Items erfassen, inwieweit die Arbeitszeit ausreichende Erholung ermöglicht, an persönliche Bedürfnisse angepasst werden kann, familiäre Verpflichtungen erschwert und durch die notwendige Orientierung an der zeitlichen Verfügbarkeit der Fahrschüler als belastend erlebt wird. Die Beantwortung erfolgt auf einer fünfstufigen Skala und nimmt etwa zwei Minuten in Anspruch. Aus den Antworten wird ein Mittelwert gebildet, wobei höhere Werte eine stärkere wahrgenommene Arbeitszeitbelastung anzeigen. Das Instrument weist eine gute interne Konsistenz auf (Cronbachs $\alpha = .81$; McDonalds $\omega = .81$); zudem liegen Hinweise auf seine Konstrukt- und Kriteriumsvalidität vor. Der FAZB-FL kann von einzelnen Fahrlehrern zur Selbstreflexion sowie in Fahrschulen, Aus- und Weiterbildungseinrichtungen oder Berufsverbänden eingesetzt werden. Er ermöglicht es, arbeitszeitbezogene Belastungsschwerpunkte sichtbar zu machen und Ansatzpunkte für die Arbeitsgestaltung abzuleiten. Eine wieder-

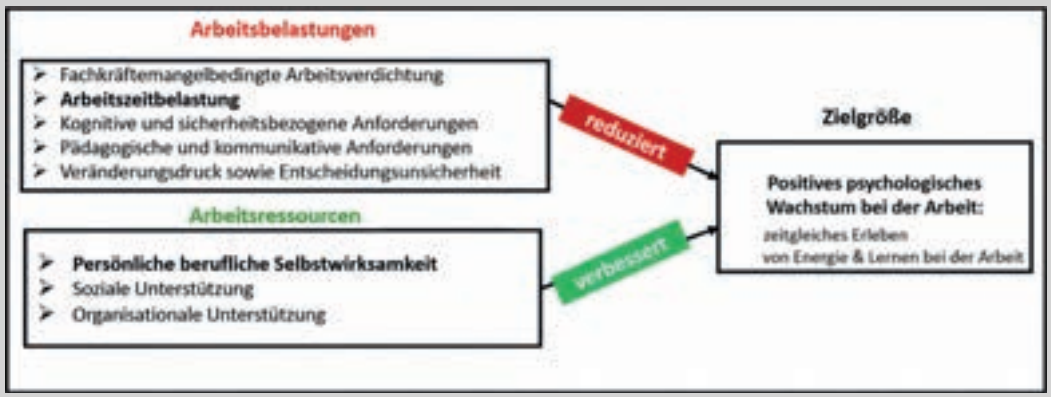


Bild 1: Adaptiertes JD-R Modell zur Analyse und Gestaltung von Arbeit im Fahrlehrerberuf

Anmerkung: Eigene Darstellung in Anlehnung an das JD-R Modell nach Demerouti et al. (2001). Die dargestellten Arbeitsbelastungen und Arbeitsressourcen sind exemplarisch und entsprechend persönlicher und betrieblicher Bedarfe zu ergänzen.

holte Erhebung vor und nach einer Intervention schafft zugleich eine Grundlage, um mögliche Veränderungen der wahrgenommenen Arbeitszeitbelastung zu überprüfen.

Ergänzend sollte berufliche Selbstwirksamkeit diagnostisch berücksichtigt werden. Berufliche Selbstwirksamkeit beschreibt die subjektive Überzeugung, berufliche Anforderungen und Herausforderungen auch unter schwierigen Bedingungen erfolgreich bewältigen zu können (Lampert et al. 2021; Plohr 2023). Ein geeignetes Instrument hierfür ist die Skala zur Messung der beruflichen Selbstwirksamkeitserwartung (BSW-5-REV) von Knispel et al. (2021). Die Skala umfasst fünf Items, die auf einer vierstufigen Antwortskala bewertet werden, und kann innerhalb von etwa einer Minute bearbeitet werden. Für die Erwerbstätigenversion zeigt sich eine zufriedenstellende interne Konsistenz (Cronbachs α = .73; McDonalds ω = .73). Aus den Antworten wird ein Mittelwert gebildet, wobei höhere Werte eine stärker ausgeprägte berufliche Selbstwirksamkeitserwartung anzeigen. Die Erfassung beruflicher Selbstwirksamkeit ist für den Fahrlehrerberuf bedeutsam, weil sie Hinweise darauf gibt, ob Fahrlehrer sich in der Lage sehen, mit neuen Anforderungen aktiv, sicher und kompetent umzugehen. Gerade in Veränderungsprozessen kann Selbstwirksamkeit beeinflussen, ob Reformen, digitale Neuerungen oder organisatorische Anpassungen eher als Bedrohung oder als gestaltbare Herausforderung wahrgenommen werden.

Zur Erfassung des positiven psychologischen Wachstums – ursprünglich von Management-Professorin Gretchen Spreitzer entwickelt – kann das GRowing@Work-Inventory (GR@W-I) von Fischer (2024) eingesetzt werden. Positives psychologisches Wachstum, international als Thriving at Work bezeichnet, beschreibt einen positiven arbeitsbezogenen Zustand, der durch das gleichzeitige Erleben von Energie und Lernen gekennzeichnet ist. Energie meint dabei ein Gefühl von Vitalität, Lebendigkeit und Tatkraft bei der Arbeit. Lernen beschreibt das Erleben, neue Fähigkeiten zu entwickeln, Herausforderungen zu bewältigen und sich beruflich weiterzuentwickeln. Mitarbeiter, die bei der Arbeit ein positives Wachstum erleben, können sprichwörtlich aufblühen. Entscheidend ist die Kombination beider Dimensionen, wie Bild 2 veranschaulicht: Weder reine Aktivierung ohne Entwicklung noch Lernen ohne Energie bilden positives psychologisches Wachstum vollständig ab (Hoppe & Michel 2022; Porath et al. 2012; Spreitzer et al. 2005). Das GR@W-I umfasst zehn Items, die sich auf die beiden Subskalen Energie und Lernen mit jeweils fünf Items verteilen. Die Beantwortung erfolgt auf einer fünfstufigen Skala und nimmt etwa drei Minuten in Anspruch. Nach der Rekodierung jeweils eines negativ formulierten Items können für beide Subskalen getrennte Mittelwerte sowie ein Gesamtwert für positives psychologisches Wachstum gebildet werden. Die Reliabilität liegt – abhängig von der untersuchten Stichprobe und Skala – zwischen Cronbachs α = .88 und .91 sowie McDonalds ω = .88 und .92 (Fischer 2024). Für den Fahrlehrerberuf ist diese Perspektive besonders anschlussfähig, da aktuelle Veränderungen wie Digitalisierung, Reformprozesse und steigende Anforderungen nicht nur als Belastung, sondern auch als Lern- und Entwicklungschance betrachtet werden können. Das GR@W-I ermöglicht es, sichtbar zu machen, inwieweit Fahrlehrer ihre Arbeit als vitalisierend und entwicklungsförderlich erleben.

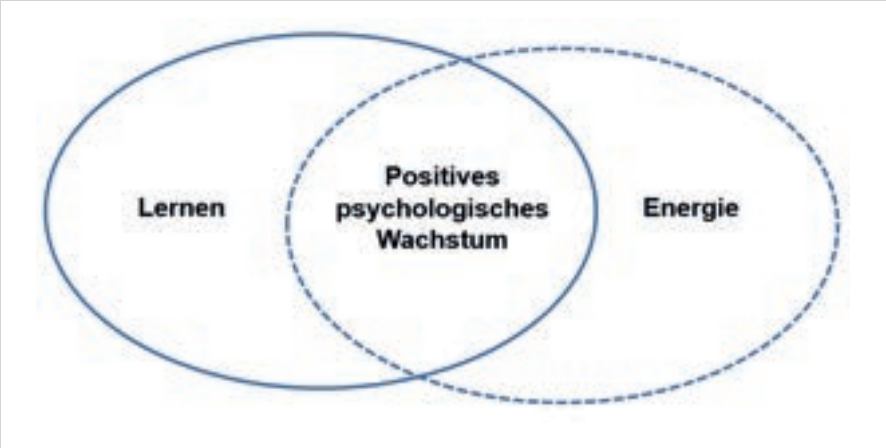


Bild 2: Positives psychologisches Wachstum als zeitgleiches Erleben von Energie und Lernen bei der Arbeit

Die in unserem vorausgehenden Beitrag (Schuster-Gerschler & Fischer 2025a) aus der ZVS 5/2025 berichteten Befunde sprechen dafür, Arbeitsanforderungen und positives psychologisches Wachstum gemeinsam zu betrachten. In der untersuchten Fahrlehrerschaft (N = 532) erklärten die wahrgenommene Arbeitszeitbelastung und das positive psychologische Wachstum gemeinsam 48 % der beobachteten Unterschiede in der Arbeitszufriedenheit. Positives psychologisches Wachstum erwies sich dabei als stärkerer Prädiktor: Eine höhere Arbeitszeitbelastung war mit geringerer Arbeitszufriedenheit verbunden (β = –.23), ein stärkeres Erleben von Energie und Lernen dagegen mit höherer Arbeitszufriedenheit (β = .56; jeweils p < .001; Schuster-Gerschler & Fischer 2025a). Daraus folgt ein Gestaltungsansatz, der Belastungen nicht nur reduziert, sondern zugleich Arbeitsressourcen stärkt und Bedingungen für positives psychologisches Wachstum schafft.

Die drei Instrumente lassen sich in das adaptierte JD-R Modell einordnen (vgl. Bild 1: durch Fettdruck hervorgehoben), welches Arbeitsanforderungen, persönliche, soziale und organisationale Arbeitsressourcen sowie positives psychologisches Wachstum als Zielgröße verbindet. Das in Bild 1 dargestellte Modell ist als Orientierung und nicht als abschließende Vorgabe zu verstehen. Es sollte je nach persönlichen Voraussetzungen der Fahrlehrer und betrieblichen Bedingungen der Fahrschulen konkretisiert werden.

Die diagnostischen Ergebnisse bilden damit die Grundlage für die Auswahl passender Interventionen, die im folgenden Abschnitt dargestellt werden.

3 Arbeitsanforderungen gestalten und Arbeitsressourcen stärken: Das adaptierte JD-R Modell in der Praxis

Auf Grundlage der diagnostischen Ergebnisse können Interventionen gezielt an den persönlichen und betrieblichen Bedarfen ansetzen, indem sie belastende Arbeitsan-



Bild 3: Zentrale Bausteine einer arbeitspsychologisch fundierten Arbeitsgestaltung im Fahrlehrerberuf

forderungen gestalten und zugleich vorhandene Arbeitsressourcen sichern und stärken. Bild 3 bündelt die zentralen Bausteine dieses praxisorientierten Vorgehens und veranschaulicht den fortlaufenden Handlungszyklus aus Erfassen, Gestalten, Stärken und Evaluieren.

3.1 Arbeitsanforderungen gestalten und reduzieren

Arbeitsorganisation

Im Fahrlehrerberuf entstehen Arbeitsanforderungen nicht nur durch die reine Anzahl der Arbeitsstunden, sondern auch durch kurzfristige Terminänderungen, hohe Taktung, administrative Aufgaben, Prüfungsdruck, Wegezeiten und mangelnde Planbarkeit. Eine zentrale Intervention besteht daher darin, Arbeitsorganisation nicht nur als betriebswirtschaftliche Aufgabe, sondern als gesundheits- und entwicklungsrelevante Stellgröße zu verstehen. Dazu gehören realistische Zeitfenster zwischen Fahrstunden, planbare Pausen, transparente Terminlogik, klare Zuständigkeiten und eine bewusste Begrenzung von Verdichtung. Im Sinne des JD-R Modells geht es nicht darum, Anforderungen vollständig zu vermeiden, sondern vermeidbare Belastungsspitzen zu reduzieren und die vorhandene Energie der Fahrlehrer zu schützen. Dadurch werden Voraussetzungen für positives psychologisches Wachstum geschaffen.

Praxisbeispiel: Die aktiv gestaltete Pause

Forschungsergebnisse sprechen dafür, dass insbesondere rechtzeitig eingelegte Pausen von etwa zehn bis zwanzig Minuten Konzentration, Leistungsfähigkeit und Wohlbefinden unterstützen können. Zu spät oder gar nicht eingelegte Pausen verlängern dagegen den notwendigen Regenerationsprozess und sparen letztlich keine Zeit (Kaluza 2023).

Mögliche Umsetzung:

- möglichst vor ersten Erschöpfungsanzeichen einplanen
- Fahrzeuginnenraum und Arbeitsplatz für zehn bis zwanzig Minuten verlassen
- frische Luft, kurze Bewegung oder eine Atemübung nutzen
- keine Verwaltungsaufgaben oder dienstlichen Nachrichten bearbeiten
- Wirkung auf Energie und Konzentration anschließend kurz reflektieren.

Praxisbeispiel: Kurz durchatmen – Eine flexibel einsetzbare Atemübung

Eine niedrigschwellige Möglichkeit ist die 4-7-8-Atmung nach Weil (2011). Insbesondere das langsame und verlängerte Ausatmen kann zur Stressregulation beitragen. Die Übung kann mehrmals wiederholt und entsprechend dem persönlichen Wohlbefinden angepasst werden. Die Atemübung kann unabhängig von einer geplanten Pause bei Bedarf eingesetzt werden und sowohl die kurzfristige Regulation von Anspannung als auch regenerative Prozesse unterstützen. Die Übung sollte nur in einer sicheren Situation und nicht während einer aufmerksamkeitsintensiven Tätigkeit durchgeführt werden.

Mögliche Umsetzung:

- eine bequeme und stabile Haltung einnehmen
- vier Sekunden lang durch die Nase einatmen
- den Atem sieben Sekunden halten
- acht Sekunden lang langsam durch den Mund ausatmen
- die Atemfolge entsprechend dem persönlichen Wohlbefinden mehrmals wiederholen.

Mögliche Einsatzsituationen:

- vor oder nach einer anspruchsvollen Fahrstunde
- vor Prüfungen oder schwierigen Gesprächen
- bei kurzfristig wahrgenommener Anspannung
- beim Übergang zwischen unterschiedlichen Arbeitsaufgaben
- während einer geplanten oder spontanen Pause.

Digitalisierung

Digitalisierung kann im Fahrlehrerberuf sowohl Ressource als auch zusätzliche Anforderung sein. Sie entlastet, wenn sie administrative Abläufe vereinfacht, Lernstände transparenter macht, Terminplanung unterstützt oder Theorieangebote flexibler gestaltet. Belastend wirkt sie dagegen, wenn neue Systeme ohne ausreichende Einführung, Schulung oder Beteiligung eingeführt werden. Die Reformansätze des Bundesministeriums für Verkehr (2026) benennen Digitalisierung, Bürokratierückbau und größere Flexibilität als zentrale Entwicklungsrichtungen der Fahrausbildung. Für Interventionen bedeutet das: Digitalisierung sollte kein Selbstzweck sein, sondern arbeitspsychologisch begleitet werden. Sinnvoll ist sie, wenn sie Komplexität reduziert, Handlungssicherheit erhöht und mehr Zeit für die pädagogische Kernaufgabe lässt.

Praxisbeispiel: Digitalisierung gemeinsam gestalten – Lernpartnerschaften im Team

Werden digitale Veränderungen partizipativ eingeführt, können sie zugleich Lernmöglichkeiten schaffen und vorhandene Arbeitsressourcen aktivieren. Ein praxisnaher Ansatz besteht darin, Fahrlehrer mit unterschiedlichen Erfahrungen in Lernpartnerschaften zusammenzubringen. Technik- und medienaffine Fahrlehrer können neue Anwendungen erproben, Erfahrungen weitergeben und Kollegen bei der Umsetzung unterstützen. Dadurch werden Kompetenzen genutzt, sozialer Austausch gefördert und Unsicherheiten reduziert.

Mögliche Umsetzung:

- eine konkrete digitale Neuerung auswählen
- Fahrlehrer mit unterschiedlichen Erfahrungen zu einem Tandem oder einer Kleingruppe zusammenbringen
- für Rückfragen und technische Schwierigkeiten eine interne oder externe Ansprechperson benennen
- ausreichend Zeit zum Ausprobieren bereitstellen
- Erfahrungen, Schwierigkeiten und hilfreiche Lösungen gemeinsam festhalten
- praxistaugliche Vorgehensweisen im Team weitergeben.

Praxisbeispiel: Digital entlasten – Terminplanung und Kommunikationsprozesse vereinfachen

Digitale Anwendungen können gezielt zur Reduktion wiederkehrender Arbeitsanforderungen eingesetzt werden. Verwaltungsprogramme mit Fahrschülerzugang, digitale Buchungsmöglichkeiten oder automatisierte Informationen zu Terminen und Ausbildungsständen können wiederkeh-



rende Rückfragen und kurzfristige Planungsaufgaben verringern. Entscheidend ist, dass digitale Systeme keine zusätzlichen Dokumentations- und Kommunikationskanäle schaffen, sondern bestehende Abläufe vereinfachen. Vor der Einführung sollte daher geklärt werden, welche Anforderungen reduziert werden sollen und ob die Anwendung im Berufsalltag intuitiv und zuverlässig nutzbar ist.

Mögliche Umsetzung:

- wiederkehrende Rückfragen und Unterbrechungen identifizieren
- einen konkreten Prozess zur Digitalisierung auswählen
- möglichst nur einen verbindlichen Kommunikations- oder Buchungsweg festlegen
- Anwendung zunächst in einem begrenzten Bereich erproben
- Doppelstrukturen aus digitalen und analogen Prozessen anschließend abbauen.

3.2 Arbeitsressourcen stärken und verbessern

Wie Bild 4 veranschaulicht, sollten persönliche, soziale und organisationale Arbeitsressourcen nicht isoliert betrachtet, sondern entsprechend persönlicher und betrieblicher Bedarfe kombiniert und durch konkrete Maßnahmen im Arbeitsalltag gestärkt werden.

Persönliche und soziale Ressourcen stärken

Die in Abschnitt 2 eingeführte berufliche Selbstwirksamkeit wird im Folgenden als persönliche Ressource aufgegriffen (Plohr 2023). Im Kontext des Fahrlehrerberufs gewinnt diese Ressource besondere Bedeutung, da Reformprozesse, Digitalisierung, Fachkräftemangel und steigende Anforderungen den beruflichen Alltag verändern. Ob Fahrlehrer solche Veränderungen als Bedrohung oder als gestaltbare Entwicklungsaufgabe wahrnehmen, hängt auch davon ab, wie stark ihr Vertrauen in die eigene berufliche Handlungsfähigkeit ausgeprägt ist.

Eine hohe berufliche Selbstwirksamkeit unterstützt die Bereitschaft, sich anspruchsvollen Aufgaben zu stellen, bei Rückschlägen ausdauernd zu bleiben und Herausforderungen als Lern- und Entwicklungsmöglichkeiten zu nutzen (Plohr 2023; Unkrig 2021). Zugleich kann sie dazu beitragen, Belastungen weniger bedrohlich wahrzunehmen und beruflichen Anforderungen mit mehr Sicherheit und Gelassenheit zu begegnen (Lampert et al. 2021). Für Fahrlehrer bedeutet dies beispielsweise, neue digitale Anwendungen, veränderte Ausbildungsstrukturen oder organisatorische Anpassungen nicht nur reaktiv zu bewältigen, sondern aktiv in den eigenen Arbeitsalltag zu integrieren. Interventionen sollten daher nicht nur fachliches Wissen vermitteln, sondern gezielt Erfahrungsräume schaffen, in denen Fahrlehrer Wirksamkeit erleben, voneinander lernen und konstruktive Rückmeldungen erhalten. Selbstwirksamkeit lässt sich gezielt stärken:

Praxisbeispiel: Selbstwirksamkeit erfahrbar machen – Mentoring und Peer Learning

Mögliche Umsetzung:

- eine konkrete berufliche Herausforderung auswählen, beispielsweise ein neues digitales Lehrformat oder eine schwierige Unterrichtssituation
- ein überschaubares und realistisch erreichbares Handlungsziel festlegen
- erfahrene Kollegen ihr Vorgehen erläutern oder demonstrieren lassen
- die ausgewählte Vorgehensweise selbst erproben
- anschließend eine strukturierte Rückmeldung durch Kollegen oder Mentoren einholen
- nicht nur Schwierigkeiten, sondern ausdrücklich gelungene Handlungsschritte benennen
- eigenes Anspannungs- und Sicherheitserleben vor und nach der Erprobung reflektieren
- hilfreiche Vorgehensweisen dokumentieren und schrittweise auf weitere Situationen übertragen.

Auf diese Weise wird kollegialer Austausch zu einer sozialen Arbeitsressource, die zugleich die persönliche Ressource der beruflichen Selbstwirksamkeit stärken kann. Im Rahmen des JD-R Modells (Demerouti et al. 2001) kann berufliche Selbstwirksamkeit als persönliche Ressource verstanden werden, die den Umgang mit Arbeitsanforderungen unterstützt und positives psychologisches Wachstum begünstigt. Fahrlehrer, die sich als handlungsfähig erleben, können eher Energie aufrechterhalten, Lerngelegenheiten nutzen und Veränderungen als Teil beruflicher Weiterentwicklung gestalten. Selbstwirksamkeit bildet damit einen zentralen Ansatzpunkt, um Veränderungsprozesse im Fahrlehrerberuf nicht nur organisatorisch, sondern auch arbeitspsychologisch wirksam zu begleiten.

Organisationale Ressourcen stärken

Organisationale Ressourcen beschreiben Bedingungen im Arbeitsumfeld, die Mitarbeiter dabei unterstützen, berufliche Anforderungen erfolgreich zu bewältigen, Belas-

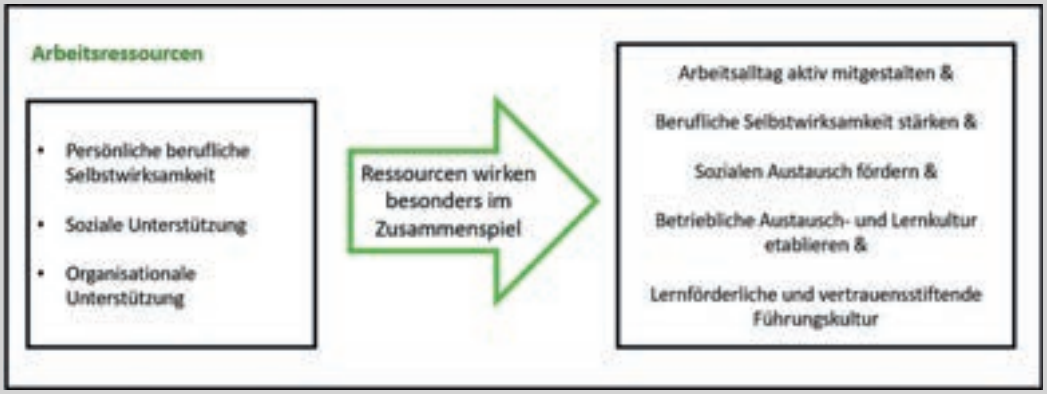


Bild 4: Arbeitsressourcen im Fahrlehrerberuf und Ansatzpunkte zu ihrer Stärkung

tungen zu reduzieren und Entwicklungsmöglichkeiten aktiv zu nutzen. Dazu zählen insbesondere Handlungsspielräume, Autonomie, Feedback, soziale Unterstützung, Möglichkeiten zum Wissensaustausch sowie eine lernförderliche und vertrauensstiftende Führung. In der Forschung zu positivem Wachstum gelten solche Arbeitsplatzressourcen als zentrale Voraussetzungen dafür, dass Beschäftigte Energie erleben, Neues lernen und sich im Arbeitskontext weiterentwickeln können (Kleine et al. 2019; Porath et al. 2012). Für den Fahrlehrerberuf bedeutet dies, dass Zukunftsfähigkeit nicht allein von der individuellen Belastbarkeit einzelner Fahrlehrer abhängt. Entscheidend ist auch, ob Fahrschulen und übergeordnete Akteure Rahmenbedingungen schaffen, die Lernen, Austausch und Selbstwirksamkeit fördern. Gerade angesichts von Digitalisierung, Reformprozessen, Fachkräftemangel und steigenden Anforderungen können organisationale Ressourcen dazu beitragen, Unsicherheit zu verringern und Veränderung als gestaltbaren Entwicklungsprozess erfahrbar zu machen. Dazu gehören beispielsweise transparente Kommunikation über Veränderungen, strukturierte Weiterbildung, kollegiale Reflexionsformate, Mentoring für neue Fahrlehrer, verlässliche Feedbackprozesse und eine Führungskultur, die Eigeninitiative unterstützt. Aus ressourcenorientierter Perspektive sollten Fahrschulen daher nicht nur Belastungen wie Arbeitszeitdruck oder organisatorische Unsicherheit betrachten, sondern gezielt Bedingungen schaffen, unter denen Fahrlehrer handlungsfähig, lernbereit und motiviert bleiben. Eine unterstützende Organisation kann dazu beitragen, dass Fahrlehrer ihre berufliche Kompetenz erleben, neue Anforderungen bewältigen und positives psychologisches Wachstum entwickeln. Damit werden organisationale Ressourcen zu einem wichtigen Hebel, um die Attraktivität, Leistungsfähigkeit und Zukunftsfähigkeit des Fahrlehrerberufs langfristig zu sichern.

Eine zentrale organisationale Arbeitsressource ist eine ausgeprägte Lernkultur. Sie zeigt sich daran, dass neue Anforderungen nicht nur als zusätzliche Belastung verstanden werden, sondern als Anlass für Austausch, Reflexion und Weiterentwicklung. Für Fahrschulen bedeutet dies, Lerngelegenheiten bewusst in den Arbeitsalltag zu integrieren, etwa durch regelmäßige kollegiale Fallbesprechungen, gemeinsame Reflexion schwieriger Ausbildungssituationen, Feedbackprozesse oder den Austausch über gelungene Unterrichts- und Fahrsituationen. Damit wird Lernen nicht dem Zufall überlassen, sondern als Bestandteil professioneller Fahrlehrertätigkeit verankert (vgl. Kleine et al. 2019).

Praxisbeispiel: Lernen im Arbeitsalltag verankern – Kollegiale Fallreflexion

Eine Lernkultur kann durch regelmäßige kollegiale Fallreflexion unmittelbar im Arbeitsalltag verankert werden. Dabei bringen Fahrlehrer konkrete Unterrichts-

2. Auflage 2024!

Leitfaden Drogenerkennung und Fahreignung

Neue Cannabisregelungen berücksichtigt!



T. Wagner, D. Müller, D. Klipfel, S. Becker, T. Friedrich, A. Heyer, U. Kranich, , P. Labitzke, T. Schmidt, 2. Auflage 2024, 459 Seiten, DIN A5, kartoniert, ISBN 978-3-7812-2137-6

Das Führen von Kraftfahrzeugen im Straßenverkehr unter dem Einfluss von Drogen ist eine Thematik, die vor dem Hintergrund aktueller Statistiken zu Fahrten unter dem Einfluss von berauschenden Mitteln von Jahr zu Jahr brisanter wird. Insbesondere vor dem Hintergrund der im April 2024 erfolgten Teillegalisierung von Cannabis und der im August 2024 eingeführten neuen Tatbestände des StVG spielt nicht nur das weiterhin verbesserungsfähige polizeiliche Erkennen der sogenannten „folgenlosen Drogenfahrten“ eine Rolle, sondern vielmehr auch die steigende Relevanz des Konsums „anderer berauschender Mittel“ als polizeilich erkannte Unfallursache.

Die Problematik berührt insbesondere die mit dem Rechtssachverhalt „drogenbeeinflusster Fahrer“ praktisch und juristisch befassten Behörden und Institutionen. Eine Aktualisierung und Vertiefung der Aus- und Fortbildung ist für alle Beteiligten dringend notwendig.

Der vorliegende Leitfaden betritt auf diesem nur interdisziplinär zu begreifenden Gebiet in seiner inhaltlichen Konzeption und Gestaltung Neuland. Die Autoren zeichnen aufgrund ihrer fachlichen Expertise für die polizeiliche, verkehrsmedizinische, verkehrspsychologische, toxikologische, technische und juristische Seite der Gesamtproblematik verantwortlich, sodass mit diesem Buch eine Gesamtschau entsteht, die praktische Synergieeffekte im fachlichen Verständnis ebenso erhoffen lässt wie eine qualitativ verbesserte Arbeit mit effizienteren Arbeitsergebnissen.

Die Neuauflage berücksichtigt neben den aktuellen Rechtsänderungen im StVG und in der FeV auch die streitig geführte Fachdiskussion um die Auslegung der neuen Tatbestände.

KIRSCHBAUM

Weitere Infos/Online-Bestellung unter **www.kirschbaum.de**

Handlungsschritt	Ziel	Beispiele
Ausgangslage erfassen	Persönlichen und betrieblichen Bedarf erkennen	FAZB-FL, BSW-5-REV, GR@W-I
Arbeitsanforderungen gestalten	Belastungsspitzen reduzieren; Energieerleben ermöglichen	Planbare Pausen; regulative und regenerative Atemübung; vereinfachte digitale Abläufe
Arbeitsressourcen stärken	Berufliche Selbstwirksamkeit erlebbar machen; Lernen und sozialen Austausch fördern	Mentoring, Peer Learning, Weiterbildung und kollegiale Fallreflexion
Wirksamkeit überprüfen	Erfolgreiche Maßnahmen anpassen und dauerhaft innerhalb der Betriebskultur verankern	Wiederholte Diagnostik, Erfahrungsaustausch und Feedbackschleifen

Anmerkung: Die Handlungsempfehlungen bilden einen flexiblen Orientierungsrahmen und sind entsprechend den persönlichen und betrieblichen Bedarfen auszuwählen und anzupassen.

Tabelle 1: Zentrale Handlungsempfehlungen für den Fahrlehrerberuf

oder Fahrsituationen ein, die gemeinsam reflektiert werden. Im Mittelpunkt steht nicht die Bewertung der handelnden Person, sondern die gemeinsame Entwicklung weiterer Handlungsoptionen.

Mögliche Umsetzung:

- regelmäßiges, verbindliches Zeitfenster festlegen
- eine konkrete Ausbildungs- oder Unterrichtssituation auswählen
- Situation, eigenes Vorgehen und gelungene Aspekte schildern
- gemeinsam alternative Handlungsmöglichkeiten entwickeln und eine Vorgehensweise auswählen
- Erfahrungen bei einem späteren Treffen erneut aufgreifen.

Auch Weiterbildung ist eine zentrale organisationale Ressource. Sie unterstützt Fahrlehrer dabei, mit veränderten Anforderungen, digitalen Anwendungen, neuen Ausbildungsformaten oder reformbedingten Anpassungen sicher umzugehen. Transferorientierte Formate können zudem berufliche Selbstwirksamkeit stärken, weil Fahrlehrer erleben, dass sie neuen Anforderungen gewachsen sind (Kleine et al. 2019; Lampert et al. 2021).

Praxisbeispiel: Lernkultur und Weiterbildung – Transferorientierte Weiterbildung

Weiterbildung entfaltet ihren Nutzen vor allem dann, wenn der Transfer in den Arbeitsalltag gelingt. Dafür sollten fachliche Inhalte praktisch erprobt, im Kollegenkreis reflektiert und bei Bedarf angepasst werden.

Mögliche Umsetzung:

- persönlichen und betrieblichen Weiterbildungsbedarf vorab bestimmen
- anwendungsbezogene Lernziele anhand berufstypischer Situationen festlegen
- neue Inhalte im Arbeitsalltag erproben
- Erfahrungen und Schwierigkeiten im Kollegenkreis reflektieren
- Umsetzung und Nutzen nach einem festgelegten Zeitraum überprüfen.

Die zentralen Handlungsempfehlungen des Beitrags sind in Tabelle 1 entlang der Schritte Erfassen, Gestalten, Stärken und Evaluieren zusammengefasst. Das Potenzial der am JD-R Modell orientierten Arbeitsgestaltung liegt nicht darin, sämtliche Arbeitsanforderungen zu verhindern. Viele Anforderungen sind untrennbar mit der verantwortungsvollen Fahrlehrertätigkeit verbunden. Entscheidend ist vielmehr, vermeidbare Belastungsspitzen zu erkennen, Arbeitsanforderungen soweit möglich zu gestalten und passende persönliche, soziale und organisationale Arbeitsressourcen zu stärken. So können individuelle und betriebliche Maßnahmenpläne entwickelt und bei veränderten Bedingungen flexibel angepasst werden. Zugleich erweitert das JD-R Modell den Blick über Defizite hinaus, indem es vorhandene Ressourcen, Entwicklungsmöglichkeiten und funktionierende Strukturen sichtbar macht.

4. Wirksamkeit überprüfen und Veränderungen nachhaltig gestalten: Evaluation als kontinuierlicher Lern- und Erfahrungsprozess

Veränderungen im Arbeitsalltag benötigen Zeit und die Bereitschaft, neue Maßnahmen zunächst tatsächlich zu erproben. Auch wenn beispielsweise eine geplante Pause, eine Atemübung oder eine veränderte Terminorganisation anfangs ungewohnt erscheinen oder ihre Wirkungen zunächst bezweifelt werden, sollten sie über einen ausreichend langen Zeitraum möglichst regelmäßig angewendet werden. Damit kollegiales Lernen und soziale Unterstützung nachhaltig wirksam werden können, müssen im Arbeitsalltag bewusst zeitliche und organisatorische Freiräume für Austausch, gemeinsame Reflexion und gegenseitiges Feedback geschaffen werden. Auch eine solche Austausch- und Lernkultur entsteht nicht unmittelbar, sondern muss sich durch regelmäßige Gelegenheiten, Verlässlichkeit und positive Erfahrungen schrittweise im Betrieb etablieren. Gerade darin liegt jedoch ein erhebliches Potenzial, da Fahrlehrer überwiegend allein im Ausbildungsfahrzeug tätig sind und nur begrenzte Möglichkeiten zum unmittelbaren kollegialen Austausch haben. Allein tätige selbstständige Fahrlehrer können entsprechende Ressourcen außerhalb des eigenen Betriebs erschließen, beispielsweise durch kollegiale Netzwerke, regionale Austauschgruppen, Berufsverbände oder gemeinsame Weiterbildungsformate.

Evaluation bedeutet, Maßnahmen nicht vorschnell als wirkungslos zu bewerten, sondern ihre Umsetzung und mögliche Veränderungen systematisch zu beobachten und sie bei Bedarf an persönliche und betriebliche Bedingungen anzupassen.

Dafür kann eine erneute Diagnostik mit denselben Instrumenten erfolgen, die bereits zu Beginn eingesetzt wurden. So lässt sich prüfen, ob Arbeitsanforderungen bedarfsgerecht gestaltet bzw. reduziert und Arbeitsressourcen gestärkt wurden sowie ob das positive psychologische Wachstum gefördert wurde. Werden beispielsweise der FAZB-FL zur Erfassung der Arbeitszeitbe-

lastung (Schuster-Gerschler & Fischer 2025b), das GR@W-I (Fischer 2024) zur Messung von Energie und Lernen sowie der BSW-5-REV von Knispel et al. (2021) eingesetzt, können Ausgangs- und Folgewerte miteinander verglichen werden. Evaluation sollte daher als fester Bestandteil eines kontinuierlichen Verbesserungsprozesses verstanden werden: Ergebnisse zeigen, welche Maßnahmen beibehalten, angepasst oder ergänzt werden sollten. Gleichzeitig können sie Hinweise darauf geben, ob bestimmte Gruppen, etwa selbstständige Fahrlehrer, angestellte Fahrlehrer oder Fahrschulteams, unterschiedliche Unterstützungsbedarfe haben. Dadurch entsteht ein lernendes Vorgehen: Arbeitsanforderungen, Arbeitsressourcen und positives psychologisches Wachstum werden regelmäßig erfasst, Interventionen datenbasiert weiterentwickelt und Veränderungen nachhaltig begleitet. Für den Fahrlehrerberuf ist dies besonders bedeutsam, weil Reformen, Digitalisierung und steigende Anforderungen keine einmaligen Ereignisse darstellen, sondern fortlaufende Anpassungsprozesse auslösen. Eine wiederholte Evaluation hilft, Veränderungen nicht nur kurzfristig zu bewältigen, sondern langfristig gesundheits- und entwicklungsförderlich zu gestalten. Ergänzend sollten individuelle Erfahrungen und betriebliche Rückmeldungen berücksichtigt werden, da nicht jede Veränderung unmittelbar durch Kennwerte abgebildet werden kann.

Literaturverzeichnis

Betsch, T.; Funke, J.; Plessner, H. (2011): Denken – Urteilen, Entscheiden, Problemlösen. Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-642-12474-7

Bundesministerium für Verkehr (BMV) (2026): Bezahlbarer Führerschein: Kabinett legt Grundstein für modernere, sichere und kostengünstigere Fahrausbildung. Pressemitteilung Nr. 043/2026 vom 20.5.2026. https://www.bmv.de/SharedDocs/DE/Pressemitteilungen/2026/043-schnieder-bezahlbarer-fuehrerschein.html

Demerouti, E.; Bakker, A. B.; Nachreiner, F.; Schaufeli, W. B. (2001): The job demands-resources model of burnout. Journal of Applied Psychology, 86(3), 499–512. https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.3.499

Ewald, S.; Bredow, B.; Sturzbecher, D. (2019): Entwicklung eines Modells der „Professionellen Kompetenz von Fahrlehrern" [Development of a model of the "Professional competence of driving Instructors"]. Zeitschrift für Verkehrssicherheit, 65(4), 253–263. https://trid.trb.org/view/1661102

Fahrlehrerverband Pfalz e. V. (2026): Fahrschulen im digitalen Umbruch: Eine Bewertung von fünf Zukunftsmodellen zwischen Tradition, Effizienz und Skalierung [FACHINFORMATION].

Fahrschüler-Ausbildungsordnung (FahrschAusbO) (2012): Vom 19.6.2012. https://www.gesetze-im-internet.de/fahrschausbo_2012/BJNR131800012.html, zuletzt geändert durch Art. 2 V v. 18.3.2022

Fischer, J. A. (2024): GRowing@Work-Inventory (GR@W-I): Fragebogen zur Messung von positivem Wachstum durch Energie und Lernen bei der Arbeit. Zusammenstellung sozialwissenschaftlicher Items und Skalen (ZIS). https://doi.org/10.6102/zis344

Glößl, C. (2024): Das Fahrschulwesen: Herausforderungen, Anforderungsprofile und Kompetenzmodelle. Magazin erwachsenenbildung.at, 51, 100–108. https://doi.org/10.25656/01:30129

Hoppe, A.; Michel, A. (2022): Positive Interventionen im Arbeitskontext: Positives Denken, positive kognitive Neubewertung, Genießen und Dankbarkeit. In: A. Michel & A. Hoppe (Hrsg.), Handbuch Gesundheitsförderung bei der Arbeit: Interventionen für Individuen, Teams und Organisationen. Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-658-28654-5

Kaluza, G. (2023): Gelassen und sicher im Stress: Das Stresskompetenz-Buch: Stress erkennen, verstehen, bewältigen (8. Aufl.). Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-662-67116-0

Kleine, A.-K.; Rudolph, C. W.; Zacher, H. (2019): Thriving at work: A meta-analysis. Journal of Organizational Behavior, 40(9–10), 973–999. https://doi.org/10.1002/job.2375

Knispel, J.; Wittneben, L.; Slavchova, V.; Arling, V. (2021): Skala zur Messung der beruflichen Selbstwirksamkeitserwartung (BSW-5-Rev). Zusammenstellung sozialwissenschaftlicher Items und Skalen (ZIS). https://doi.org/10.6102/zis303

Lampert, B.; Hornung, S.; Glaser, J. (2021): Detached Concern und Wohlbefinden: Berufliche Selbstwirksamkeit und Sinnerfüllung als vermittelnde psychische Ressourcen. Prävention und Gesundheitsförderung, 16, 179–187. https://doi.org/10.1007/s11553-021-00864-7

MOVING International Road Safety Association e. V. (2024): Fahrlehrermangel: Analyse 2024. https://www.moving-roadsafety.com/publikationen/

Plohr, N. (2023): Warum Achtsamkeit? Coachingimpulse zur (Selbst-)Führung. Springer Fachmedien Wiesbaden. https://doi.org/10.1007/978-3-658-42140-3

Porath, C.; Spreitzer, G.; Gibson, C.; Garnett, F. G. (2012): Thriving at work: Toward its measurement, construct validation, and theoretical refinement. Journal of Organizational Behavior, 33(2), 250–275. https://doi.org/10.1002/job.756

Schröder, H.; Reschke, J. (2010): Belastung, Stress und Ressourcen im Fahrlehrerberuf – Eine Gesundheitsanalyse. In: T. Rigotti, S. Korek, & K. Otto (Hrsg.), Gesund mit und ohne Arbeit (S. 219–234). Pabst. ISBN: 978-3-89967-647-1

Schuster-Gerschler, D. (2025): Geteilte Aufmerksamkeit und Leistung bei Doppelaufgaben im beruflichen Alltag des Fahrlehrers [Unveröffentlichte Hausarbeit im Rahmen des Moduls Kognitionspsychologie]. Euro-FH

Schuster-Gerschler, D.; Fischer, J. A. (2025a): Attraktivität des Fahrlehrerberufs: Eine empirische Analyse des Einflusses von Arbeitszeitbelastung und positivem psychologischem Wachstum auf die Arbeitszufriedenheit von Fahrlehrern. Zeitschrift für Verkehrssicherheit, 71(5), 261–269. https://doi.org/10.53184/ZVS5-2025-1

Schuster-Gerschler, D.; Fischer, J. A. (2025b): Fragebogen zur Messung der Arbeitszeitbelastung im Fahrlehrerberuf (FAZB-FL). Zusammenstellung sozialwissenschaftlicher Items und Skalen (ZIS). https://doi.org/10.6102/zis366

Spreitzer, G.; Sutcliffe, K.; Dutton, J.; Sonenshein, S.; Grant, A. M. (2005): A socially embedded model of thriving at work. Organization Science, 16(5), 537–549. https://doi.org/10.1287/orsc.1050.0153

Unkrig, E. R. (2021): Resilienz im Unternehmen: Den Faktor Mensch fördern. Handlungsempfehlungen und praktische Umsetzung. Springer Gabler. https://doi.org/10.1007/978-3-658-34591-4

Weil, A. (2011): Spontaneous Happiness. Little, Brown and Company

Wickens, C. D. (2002): Multiple resources and performance prediction. Theoretical Issues in Ergonomics Science, 3(2), 159–177. https://doi.org/10.1080/14639220210123806

Verfasser

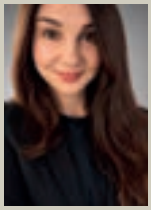
Daniela Schuster-Gerschler, M. Sc.
daniela.gerschler@fahrschuleschlachter.de



Wirtschaftspsychologin (M. Sc.); Angewandte Psychologie (M. Sc.); Fahrlehrerin (Klassen B/BE, A, Handicap); Ausgebildete Moderatorin in Programmen der Deutschen Verkehrswacht; Prüferin eines IHK-Prüfungsausschusses (Ludwigshafen). Arbeitsschwerpunkte: Arbeits-, Bildungs- und Sozialpsychologie

Anschrift:
Fahrschule Schlachter GmbH
Dürkheimer Str. 18
D-67071 Ludwigshafen-Oggersheim

Larissa Wurth, M. Sc.
larissa.wurth@web.de



Wirtschaftspsychologin (M. Sc.); Germanistin und Kunsthistorikerin (B. A.); Business Administration mit Schwerpunkt Healthcare Management (B. A.); Betriebswirtin; Content Marketing Managerin (IHK); Product Ownerin im Bereich digitaler Produktentwicklung

Anschrift:
Schliffigäßli 3
D-79183 Waldkirch

Prof. Dr. Josef A. Fischer
josef.fischer@haw-landshut.de



Diplom Psychologe; Promotion in Ökonomie an der Universität St. Gallen. Professor für Wirtschaftspsychologie mit Arbeitsschwerpunkten Arbeitsmotivation, Führung und Kommunikation

Anschrift:
HAW Landshut
Fakultät Betriebswirtschaft – Business School
Am Lurzenhof 1
D-84036 Landshut