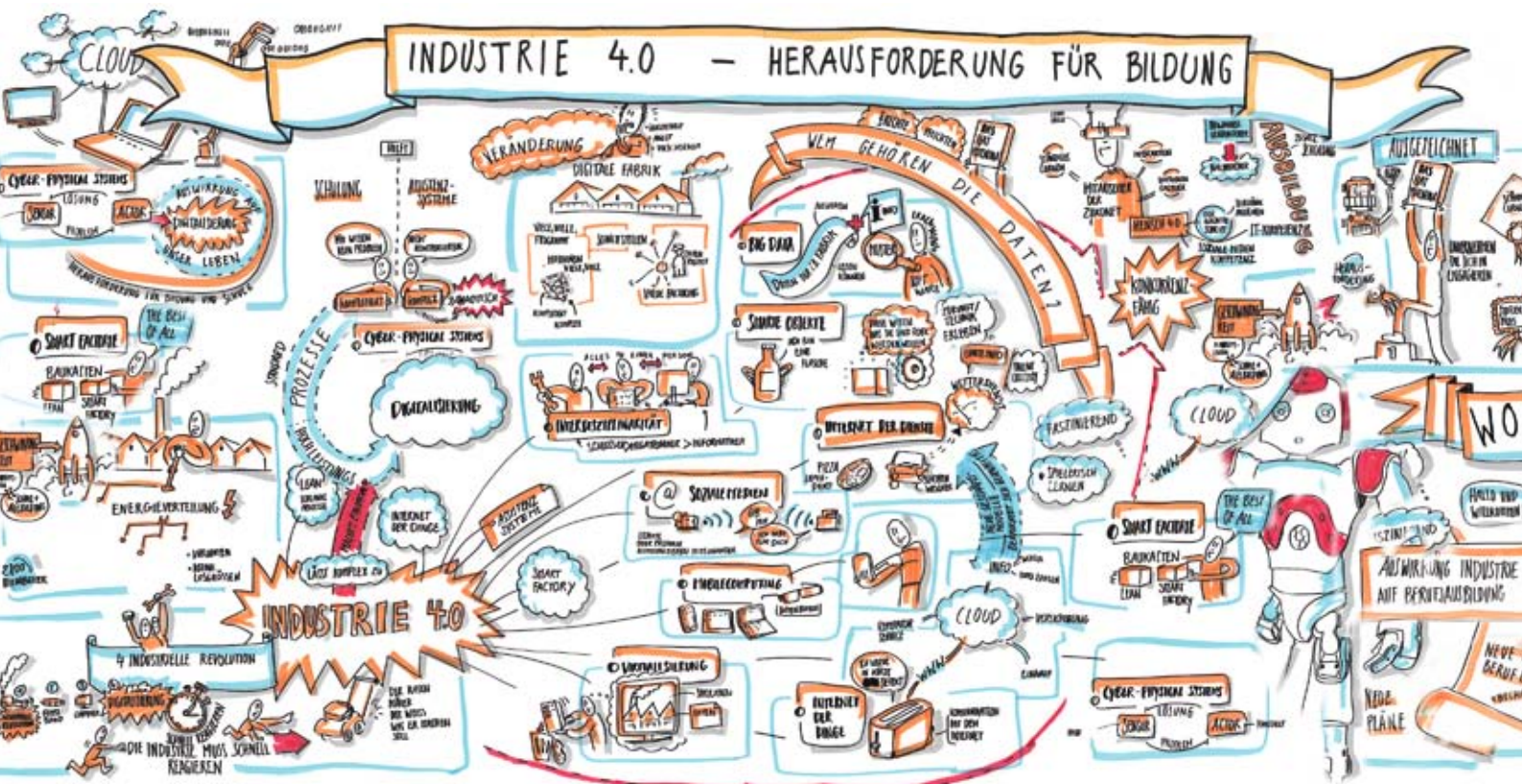


& WIRTSCHAFT BERUF

Zeitschrift für
Corporate Learning



INDUSTRIE 4.0

INTERVIEW

Industrie 4.0:
Schöne neue Welt?

DIGITALISIERUNG

Im Zentrum
steht der Mensch

INDUSTRIE 4.0

Definitionen sind
meist Ansichtssache

WIR 4.4

Was bewegt das
Corporate Learning?

BERUFE IM WANDEL

Flexible Strukturmodelle
für Unternehmen

MINT

Welche Chancen bietet
die Zuwanderung?

DER TALENTKOMPASS NRW IN DER PRAXIS

FÄHIGKEITEN UND INTERESSEN ERKENNEN UND EINSETZEN

Das Erkennen von übertragbaren Fähigkeiten und die Identifikation von relevanten Interessengebieten ist ein Ansatz, der gleichermaßen in der Personalentwicklung, in der Entwicklung von Führungskräften und in der Karriereberatung zum Einsatz kommen kann. Der TalentKompass NRW hilft bei Navigation und Kompetenzfeststellung.

Antje Röwe und Reinhard Völzke

Der hier an anhand von ausgewählten Einblicken in die Trainings- und Beratungspraxis vorgestellte TalentKompass NRW bezieht neben den gegenwärtig viel diskutierten Fähigkeiten bzw. Kompetenzen auch die persönlichen Interessen in die Arbeit mit Menschen in beruflichen Veränderungsprozessen mit ein. Der Ansatz steht damit in einer Tradition, die bis an den Anfang des 20. Jahrhunderts zurückgeht. Frank Parsons, Hochschullehrer und Sozialreformer in den Vereinigten Staaten, plädierte für ein völlig neuartiges Verständnis der Berufsberatung, das von der persönlichen Berufung der arbeitenden Menschen ausging (Parsons 1909). Danach wird die Berufswahl im Rahmen der Berufsberatung in drei Stufen unterstützt: Persönlichkeitsanalyse, Arbeitsplatzanalyse und professionelle Beratung mit dem Ziel, eine Passung zwischen dem Wissen über sich selbst, den eigenen Fähigkeiten und den Erkenntnissen über die Arbeitszusammenhänge bei der Berufswahl herzustellen. Er gilt als Begründer der Trait- und Faktortheorie, die beginnend mit den 1930er Jahren vielfach variiert und ergänzt wurde (vgl. Brown 1994).

In den 1960er Jahren untersuchte Richard Nelson Bolles die Berufsberatungspraxis in den USA und fand ausgefeilte Persönlichkeitstests,

Fragebogentechniken und Beratungsansätze, die auf ein Zusammenbringen persönlicher Attribute der Arbeitssuchenden mit dem vorhandenen Stellenangebot abzielten (Bolles 1970/2015). Sein aus diesen Erkenntnissen abgeleitetes und später als Life/Work Planning (L/WP) bezeichnetes Verfahren enthält eine Reihe von Weiterentwicklungen, die den Ansatz auch unter den gegenwärtigen Herausforderungen der Digitalisierung der Lebens- und Arbeitswelt und angesichts eines zunehmenden demografischen Wandels zu einem bedeutsamen Konzept für Personalentwicklung und Coaching machen.

Bolles setzt sich u.a. mit der Frage auseinander, ob Menschen über ihr ganzes Leben hinweg völlig unveränderliche Persönlichkeitsmerkmale besitzen, und wie dies zu einem immer stärker in Bewegung geratenden Arbeitsmarkt passt. Aufgrund seiner Beobachtungen bezeichnet er in Weiterführung eines innovativen Kerns der Trait- und Faktortheorie die mithilfe einer ausgefeilten Analyse des alltäglichen Tuns identifizierten Fähigkeiten eines Menschen als *übertragbare Fähigkeiten*. Die ratsuchende Person selbst fokussiert die im Verfahren herausgeschälten Fähigkeiten aufgrund der subjektiven Referenzbildung *gerne tun, gerne sein, gerne anwenden* als übertragbar auf



Abb. 1:
TalentKompass-Ordner

unterschiedliche Themen oder Tätigkeitsfelder, die sich an den persönlichen Interessen der jeweiligen Person ausrichten.

Neu bei Bolles ist auch die individuelle Erforschung des Arbeitsmarkts, bei der moderne Verfahren des Marketings angewendet werden. Damit relativiert er die bei Parsons stark im Vordergrund stehende umfassende Omnipotenz des Beraters, der neben einer hohen psychologischen Kompetenz über detaillierte Kenntnisse des Arbeitsmarkts verfügt. Nach Deutschland kam L/WP durch John C. Webb in den 1990er Jahren als zweiwöchiges Seminaregebot (vgl. Webb 2002). 2005 entstand die erste Fassung des hier vorgestellten *TalentKompasses* als Werkzeug für das Einzelcoaching und als Leitfaden für die Gestaltung von Seminaren zur Kompetenzfeststellung. Der TalentKompass (s. Abb. 1) ist 2013 in einer Neuauflage erschienen.

Der hier vorgestellte Ansatz kann den biografischen Verfahren zugerechnet werden. Grundlage des Verfahrens ist das in der bisherigen Biografie aufgeschichtete Erfahrungswissen. Im Vordergrund stehen Erlebnisse und Wissensbestände aus allen Lebensbereichen – Zeugnisse und andere Belege zum Nachweis formaler Bildungsabschlüsse bleiben im Hintergrund. In der Arbeit mit dem TalentKompass wird eher von Potenzialen, als von Kompetenzen gesprochen: Eine Person ist aufgrund der eigenen persönlichen Disposition in der aktuellen Situation handlungsfähig, sie bewältigt eine Herausforderung, sie meistert eine ungewohnte Situation, indem sie ihr *Potenzial* zur Entfaltung bringt. Wobei die verwendeten Bezeichnungen nicht den Anspruch wissenschaftlicher Evidenz erheben. Sie zielen auf eine möglichst konsistente sprachliche Erfassung von kom-

plexen Zusammenhängen und Prozessen, wie sie sich bei der professionellen Begleitung beruflicher Veränderungsprozesse zeigen.

In Abgrenzung zu den summativen Verfahren der Kompetenzfeststellung lässt sich der TalentKompass den formativen Ansätzen zurechnen. Formativ ist die Grundausrichtung des Verfahrens insofern, als dass hier ein Erkenntnis- und Entwicklungsprozess gestaltet wird. Dieser Lernprozess zielt also nicht auf das Erstellen eines Dokuments mit einem Kompetenzprofil, wie beispielsweise im Profiling, das in vielen Unternehmen und neuerdings auch in der Arbeitsverwaltung zum Einsatz kommt. Vielmehr geht es um das Durchschreiten eines bis zu fünfschrittigen Verfahrens, bei dem die erkannten „Eigenschaften“ und „Faktoren“ nicht nur dokumentiert, sondern unmittelbar mit ihnen gearbeitet wird, sie also in der letzten Phase des Gesamtprozesses zum Einsatz kommen.

Zentrale Fragestellungen sind:

- Welche Fähigkeiten und Interessen hat jemand?
- Welche Fähigkeiten wendet diese Person gerne an?
- Welche Interessengebiete werden bevorzugt?
- Welches berufliche Profil ergibt sich aus einer Kombination von priorisierten Fähigkeiten und einem für die Person besonders relevanten Interessengebiet?

Wie auf diese Weise betriebliche Herausforderungen der Personalentwicklung, Fragen einer verbesserten Personalführung und die Professionalisierung von Coaches und Berufsberatern auf neue Art bewältigt werden können, zeigt der folgende Einblick in die Trainings- und Beratungspraxis.

Der Ordner und der Lernprozess

Der TalentKompass-Prozess eignet sich sowohl für die Einzelberatung als auch für Gruppentrainings. Voraussetzungen für eine gelingende Erarbeitung des persönlichen TalentKompasses sind neben ausreichend zur Verfügung stehender Zeit (im Einzelsetting mit „Hausaufgaben“ mindesten neun Stunden verteilt auf mehrere Termine, im Gruppensetting mindesten vier Termine á sechs Stunden) die Freiwilligkeit der Teilnahme und die Bereitschaft zur Selbstreflexion.

Der TalentKompass NRW steht frei verfügbar im Netz (www.talentkompass.nrw.de). Viele Teilnehmende betrachten den attraktiv gestalteten Ordners oft schon als persönliche Wertschätzung. Der Ordner gibt Struktur und dient der Sicherung der Ergebnisse des intensiven Reflexionsprozesses. Entscheidend für die Wirksamkeit des Ansatzes ist jedoch der Austausch mit den anderen Teilnehmenden und der Trainerin bzw. dem Trainer. Im Dialog entstehen Erkenntnisse über die bisherige und zukünftige persönliche und berufliche Entwicklung.

Vor Beginn des Seminars erhält jeder Teilnehmende ein sogenanntes Vorarbeitspaket als erstes Element der biografischen Arbeit. Dazu gehören ein „Lebensblatt“, auf dem Erinnerungen an bestimmte Stationen im Leben festgehalten werden, und Reflexionsfragen zur persönlichen Entwicklung.

Der TalentKompass als gestaltete Grafik (s. Abb. 2) gliedert sich in zwei Hälften. Die linke Seite mit den „Kraftfeldern“ umfasst das, was Menschen bereits mitbringen: Eigenschaften, Tätigkeiten und Wissen. Hier zeigen sich die Fähigkeiten einer Person, die sich konkret im Tun widerspiegeln. Was tut sie, wie tut sie etwas, welches Wissen wendet sie dabei an? Die rechte Seite des Kompasses enthält die „Magnetfelder“: Wo zieht es jemanden hin, wenn es beispielsweise um die berufliche Entwicklung geht? Die Nadel des Kompasses schlägt da aus, wo die Interessen und Themen einer Person liegen, wo die Werte vorherrschen, die zu den eigenen Vorstellungen passen und wo die Wünsche an das berufliche Umfeld realisiert werden können.

Ist der Kompass mit den persönlichen Merkmalen gefüllt, werden die erarbeiteten Inhalte der linken mit der rechten Seite kombiniert und daraus neue Ideen für mögliche eigene Tätigkeitsfelder entwickelt. Im folgenden Schritt werden die Ideen gezielt überprüft, indem mit bereits in den jeweiligen Tätigkeitsfelder tätigen Menschen gesprochen wird. Im letzten Schritt werden mögliche Hürden thematisiert und bearbeitet, um dann am Ende einen persönlichen Handlungsplan entstehen zu lassen.

Positiver Bericht

Kernelement des TalentKompass-Prozesses ist der sogenannte positive Bericht. Die Teilnehmenden erinnern sich an eine private oder berufliche Situation, in der sie vor einer Herausforderung gestanden haben, in der sie aktiv geworden sind, das Handeln trotz gewisser Anstrengungen angenehm war und das Ergebnis ein Positives gewesen ist. Aus diesem in der Regel schriftlich festgehaltenen Bericht analysieren die Erzählenden und die anderen Teilnehmenden auf einem Arbeitsblatt die Fähigkeiten, die sie selbst im eigenen bzw. im Handeln der erzählenden Person gesehen haben. Nacheinander werden die analysierten Fähigkeiten vorgelesen, wobei die Gruppenteilnehmer in der Regel weitaus mehr Fähigkeiten in dem jeweiligen Bericht identifizieren, als die berichtende Person selbst.



Abb. 2:
TalentKompass-
Grafik



Antje Röwe
Dipl. Betriebswirtin,
Systemische Beraterin,
Erwachsenenbildnerin,
Röwe-Institut für berufliche
Orientierung und Entwicklung
info@antje-roewe.de



Reinhard Völzke
Dipl.-Sozialpädagoge,
Erwachsenenbildner,
Coach, Referent für berufliche
Weiterbildung im Arbeitsministerium
von Nordrhein-Westfalen
reinhard.voelzke@gmail.com

Im Ergebnis entsteht ein reales Bild über die Fähigkeiten, die sich im Handeln einer Person gezeigt haben. Die Rückmeldungen der Gruppe werden als soziale Validierung der manchmal nur vermuteten Fähigkeit oder auch unbewussten Fähigkeiten erlebt und wirken selbstwertstärkend. Die Teilnehmenden berichten durchweg von einem guten Gefühl: „Das hat gut getan“, aber auch von den manchmal unangenehmem Empfinden „so gelobt zu werden“. Als Ursache für letztere Empfindung werden dann meist Sätze aus der Kindheit zitiert: „Eigenlob stinkt!“ „Nun sei mal bescheiden!“ Das Verknüpfen der analysierten Fähigkeit mit einer konkreten eigenen Handlung in der Vergangenheit unterstützt dabei, die Rückmeldungen der anderen anzunehmen und sich der Fähigkeit wirklich bewusst zu werden.

Ein Beispiel: A. wollte nach langjähriger Familienarbeit wieder in die Berufstätigkeit zurück. Die gelernte Bürokauffrau war zunächst sehr bescheiden und zurückhaltend im Workshop. Sie berichtete, dass sie durch Selbststudium ihre EDV-Kenntnisse auf dem Laufenden hielt. Potentielle Arbeitgeber legten ihrer Erfahrung nach viel Wert auf einen formalen Nachweis dieser Kompetenzen. In ihrem positiven Bericht erzählte sie Folgendes: Bei ihrem Sohn wurde das Asperger Syndrom diagnostiziert. Menschen mit dieser Erkrankung benötigen äußerst klare Strukturen und eine konsequente Betreuung, um ihren Alltag allein bewältigen zu können. A. erzählte, dass sie deshalb ihren gesamten Haushalt und die täglichen Abläufe ihres Sohnes in einem besonderen Ordnungs- und Zeitmanagementsystem strukturiert habe. Täglich wiederkehrende Handlungen und sonstige Abläufe wurden farbig so markiert, dass der Sohn sich jederzeit orientieren konnte.

Beim nächsten Teil des Seminars erschien Frau A. sichtlich selbstbewusster und offener in der Gruppe. Heute arbeitet sie bei einem Bildungsträger und ist für den administrativen Ablauf von Bildungsmaßnahmen von der Anmeldung bis zur Abrechnung zuständig.

Übertragbare Fähigkeiten da einsetzen, wo es jemanden hinzieht

Der TalentKompass geht davon aus, dass Menschen die höchste intrinsische Motivation entwickeln, wenn sie mit ihrem favorisierten Fähigkeiten in ihrem Interessensgebiet einen Beitrag zu den persönlich wichtigsten Werten leisten können, wenn sie also Sinn in ihrem Handeln sehen. Ist das gegeben, werden auch weniger passende Aspekte wie z.B. eine weitere Wegstrecke zum Arbeitsort akzeptiert. In der Karriereberatung wird von übertragbaren Fähigkeiten gesprochen, die dort zur Anwendung kommen, wo das eigene Interessensgebiet liegt und zur Verwirklichung der eigenen Werte beigetragen werden kann.



Abb. 3: Auswertung positiver Bericht

Aus dem Feedback einer Teilnehmerin: „Seitdem ich arbeitete, war ich beruflich auf der Suche nach dem, was mich wirklich begeistert und ausfüllt. Ich konnte mir ganz Vieles vorstellen, aber was sollte das Richtige sein? Über Bewerbungsgespräche bin ich nicht hinweggekommen. Ich habe mir nichts Neues zugetraut. Dabei wusste ich, dass ich es können würde. Ich wollte mich ja neu orientieren. Es war zermürend. Durch die Arbeit mit dem TalentKompass wurde mir endlich klar, was mir wirklich wichtig ist und welche Themen meine sind. Ich bestellte Newsletter von Menschen und Unternehmen aus dem Bereich des Coachings und lernte viele spannende Menschen kennen. Und eines morgens, als ich natürlich nicht damit rechnete, war eine Stelle ausgeschrieben. Ich spürte, das ist genau das Richtige und diese Stelle werde ich bekommen. Und ich bekam sie. Manchmal kann ich es immer noch nicht glauben. Denn der Job hat wirklich fast alles, was mir wichtig war. Einzig die Wunschstadt fällt etwas kleiner aus, aber dafür ist sie so schön, dass die Größe total egal ist.“

Fähigkeiten und Interessen vs. Berufsbild und Stellenbeschreibung

Menschen, die sich auf Stellensuche befinden, gehen klassischerweise wie folgt vor. In der Zeitung oder im Internet wird nach Stellenanzeigen gesucht. Im Mittelpunkt steht dabei häufig das erlernte Berufsbild und Überlegungen zu einzelnen Punkten der Stellenausschreibung wie: „Kann ich.“ „Hab ich schon mal gemacht.“ „Könnte ich mir vorstellen.“ „Na klar bin ich teamfähig.“ Ist die innere Zustimmung hoch genug, wird eine Bewerbung geschrieben, in der die geforderten Fähigkeiten den Anforderungen der Stelle entsprechend dargestellt werden. Was dabei häufig vernachlässigt wird: Fähigkeiten können sich nur unter bestimmten Rahmenbedingungen entfalten. Wenn kein Grundinteresse für das geforderte Thema vorhanden ist, wird sich die an sich vorhandene Fähigkeit nicht zeigen. Ein Kommunikationsdesigner, der zuvor erfolgreich bei einem Technikanbieter arbeitete, konnte seine Performanz beim seinem neuen Arbeitgeber im Bildungsbereich nicht zeigen. Er interessierte sich einfach nicht für Wissensvermittlung und Bildung.

In der beruflichen Praxis antworten ratsuchende Personen oft auf die Frage, was sie interessiert: „Ich interessiere mich dafür, etwas mit Menschen zu tun.“ Der TalentKompass-Logik folgend, wird hier genauer nachgefragt: „Sie interessieren sich also für Menschen. Was wollen Sie denn mit denen tun? Sie heilen, unterrichten, pflegen oder mit dem Taxi von A nach B fahren?“ So nachgefragt, wird der Unterschied zwischen Tun und Interesse deut-

licher. Das Tun beschreibt die reine Tätigkeit. Das Interesse ist das Thema. Nicht selten beschreibt das vermeintliche Interesse an Menschen nämlich eher einen Wunsch an das berufliche Umfeld, z.B.: Ich möchte gerne im Team arbeiten. Deshalb wird im Beratungsprozess ein deutlicher Fokus auf die Reflexion über ein echtes Interessensgebiet gesetzt. Fragestellungen wie: „Worüber reden sie immer wieder gerne?“ oder „Wozu recherchieren Sie häufig im Internet?“ unterstützen bei der Identifikation eines für die berufliche Entwicklung relevanten Interessensgebietes. Dieses Interesse wird dann in einer weiteren Übung „explodiert“.



Abb. 4:
Interessen
explodieren

Es werden Bezeichnungen von Betrieben oder Organisationen gesucht, wo jemand arbeiten kann, der sich beispielsweise für Fußball interessiert. Im nächsten Schritt geht es dann darum, wie sich das eigene favorisierte Tun in dieses Interessensgebiet übertragen lässt.

Anwendungsmöglichkeiten

Der hier vorgestellte Ansatz wird bereits in unterschiedlichen Anwendungsfeldern eingesetzt.

Einstieg

In der Berufsorientierung ergänzt die Arbeit mit dem TalentKompass die neigungs- und berufsbildorientierte Herangehensweise, wie sie beispielsweise durch die Berufsberatung der Bundesagentur für Arbeit vertreten wird.

Wiedereinstieg

Beim Wiedereinstieg in den Beruf thematisieren vor allem Frauen nicht nur die im Rahmen der Familiengründung gemachten Erfahrungen, sondern bringen sie in eine für sie selbst konsistente Beziehung zum erlernten Beruf und den mit der neuen Lebenssituation verbundenen Vorstellungen für die Balance von Arbeit und Familie.

Umstieg

Vor dem Hintergrund einer betrieblichen Umorganisation wird das Gespräch mit einem Vorgesetzten systematisch vorbereitet.

Aufstieg

Bei der Entwicklung einer Fach- zur Führungskraft unterstützt das Verfahren bei der Planung einer langfristig angelegten Karriereentwicklung.

Im jedem Anwendungsfeld sind erfahrene Trainerinnen und Trainer notwendig, die den Prozess selbst durchlaufen haben und über die entsprechenden Beratungskompetenzen verfügen. Teilnehmende mit Personalverantwortung berichten davon, dass sie in der Beurteilung von Potentialen ihrer Mitarbeitenden gestärkt werden, weil ihre Wahrnehmung für verborgene Fähigkeiten geschärft würde. Die gedankliche Verortung dieser Fähigkeiten in den einzelnen Feldern des TalentKompasses ermögliche ihnen ein profundes Bild über ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Das Erkennen von übertragbaren Fähigkeiten und die Identifikation von relevanten Interessengebieten erweist sich damit als ein Ansatz, der gleichermaßen in der Personalentwicklung, in der Entwicklung von Führungskräften und in der Karriereberatung zum Einsatz kommen kann. ◀

Literatur

- Bolles, R. N. (1970/2015): Durchstarten zum Traumjob, Frankfurt: Campus.
 Brown, D. (1994): Trait- und Faktortheorie, in: Brown/Brooks (Hrsg.), Karriere-Entwicklung, Stuttgart: Klett-Cotta, S. 17–42.
 Parsons, F. (1909): Choosing a Vocation, Michigan: Houghton Mifflin.
 Ministerium für Arbeit, Integration und Soziales (2013): TalentKompass NRW, Düsseldorf.
 Völzke, R. (2007): TalentKompass NRW, in: Erpenbeck/von Rosenstiel (Hrsg.), Handbuch Kompetenzmessung, Stuttgart: Schäffer Poeschel, S. 439–458.
 Webb, J. (2002): Karriereberatung als Aufgabe der Erwachsenenbildung, in: Nittel/Völzke (Hrsg.), Jongleure der Wissensgesellschaft, Neuwied: Luchterhand, S. 118–127.

Anmerkung

Für die Unterstützung beim Schreiben dieses Textes bedanken wir uns bei Bettina Thöne-Geyer.



Monika Bessenrodt-Weberpals, Stefanie Fuleda, Beate Hamer, Haiko Wandhoff (Hrsg.)

Coaching als Türöffner für gute Lehre

192 Seiten, Format 14 x 21 cm
 19,90 Euro / 36,00 sFr
 ISBN 978-3-940562-98-2

Die behandelten Themen spannen einen weiten Bogen von der Konzeption der Coaching-Formate über ihre hochschuldidaktische Einbettung bis zur konkreten Umsetzung. Vorgestellt werden hilfreiche Praxistools für die Auftragsklärung, die Auswahl geeigneter Coaches, die Lehrhospitation

im Einzelcoaching sowie die kollegiale Beratung im Teamcoaching. In ihrer Vielfalt spiegeln die Beiträge die Erfahrungen von Coaches und Projektleitung wieder, denen es in lebendiger Kooperation gelungen ist, Coaching nachhaltig an einer der großen deutschen Fachhochschulen zu verankern.

Die Autoren schildern, wie dieses innovative Projekt umgesetzt wurde und reflektieren seine besonderen Bedingungen, die zum Erfolg führten. Ihre Erfahrungen bieten einen fundierten Praxisratgeber für all jene, die sich Coaching im Feld der Hochschule erschließen wollen: Hochschulcoaches, die sich als Sparringspartner für Dozenten und Dozentinnen verstehen, ebenso wie Führungskräfte und Verantwortliche aus dem Wissenschafts- und Personalmanagement.


 Im Internet unter:
www.ziel-verlag.de

Herausgeber:

RA Jörg E. Feuchthofen

Redaktion:

RA Jörg E. Feuchthofen

Ahornweg 68, 61440 Oberursel

Tel.: +49 (0)173/691 58 38

Fax: +49 (0)61 71/28 49 56

E-Mail: jf@w-und-b.com

RAin Charlotte B. Venema

Deuil-La-Barre-Straße 60a, 60437 Frankfurt

Tel.: +49 (0)172/655 54 10

E-Mail: cv@w-und-b.com

Fachredakteur „Bildung im Netz“

Dr. Jochen Robes

Siebenbürgenstraße 6, 60388 Frankfurt

Tel.: +49 (0)173/308 29 25

E-Mail: jr@hq.de

Fachredakteur „Lernende Organisationen“

Karlheinz Pape

Hauptstraße 109, 91054 Erlangen

Tel.: +49 (0)91 31/81 61 39

E-Mail: karlheinz.pape@web.de

Korrespondent Schweiz

Prof. Dr. Stefan C. Wolter

Swiss Coordination Centre for Research in Education

Entfelderstrasse 61, CH-5000 Aarau

E-Mail: stefanwolter@yahoo.de

Ständige Rubriken:

Forschungswerkstatt des Forschungsinstituts

Betriebliche Bildung (f-bb) und Bildungs- und

Berufsberatung des Deutschen Verbandes für

Bildungs- und Berufsberatung e.V. (dvb)

Verlag, Anzeigen und Abonnentenbetreuung:

ZIEL GmbH, W&B – Wirtschaft und Beruf

Zeuggasse 7–9, D-86150 Augsburg,

Tel.: 08 21/420 99-77

Fax: 08 21/420 99-78

E-Mail: anzeigen@w-und-b.com

Internet: www.w-und-b.com

Es gilt Anzeigen-Preisliste Nr. 2, gültig ab 01.01.2012

Layout, Satz, Grafik und Druck:

Friends Media Group GmbH

Petra Hammerschmidt, Stefanie Huber

Internet: www.friends-media-group.de

Zitierweise:

W&B – Wirtschaft und Beruf

ISSN: 2199-0972

Bildnachweise:

von den Autorinnen und Autoren, außer: Schwert (1);

Meissner (3); Okänd fotograf (29)

Erscheinungsweise:

Wirtschaft und Beruf erscheint viermal pro Jahr

Einzelheft Print: 39,80 Euro zzgl. Versandkosten**Einzelheft digital:** 29,80 Euro**Jahresabo Print:** 119,- Euro zzgl. Versandkosten**Jahresabo digital:** 99,- Euro

Bestellungen über den Verlag oder Buchhandel. Das Jahresabonnement verlängert sich automatisch um ein Jahr, wenn es nicht bis zum 30.09. des Jahres gekündigt wird. Mit Namen gekennzeichnete Beiträge geben nicht unbedingt die Meinung der Redaktion wieder. Der Verlag haftet nicht für unverlangt eingereichte Manuskripte. Die der Redaktion angebotenen Originalbeiträge dürfen nicht gleichzeitig in anderen Publikationen veröffentlicht werden. Mit der Annahme zu Veröffentlichung überträgt der Autor dem Verlag das ausschließliche Verlagsrecht für die Zeit bis zum Ablauf des Urheberrechts. Eingeschlossen sind insbesondere auch das Recht zur Herstellung elektronischer Versionen und zur Einspeicherung in Datenbanken sowie das Recht zu deren Vervielfältigung und Verbreitung online und offline. Alle in dieser Zeitschrift veröffentlichten Beiträge sind urheberrechtlich geschützt. Kein Teil dieser Zeitschrift darf außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ohne schriftliche Genehmigung des Verlags in irgendeiner Form reproduziert oder in eine von Maschinen, insbesondere von datenverarbeitungsanlagenverwendbare Sprache übertragen werden.

Abonnieren Sie W&B!

W&B – Wirtschaft und Beruf erscheint seit 1948 und gehört damit zu den traditionsreichsten und renommiertesten Fachzeitschriften am Markt der Beruflichen Bildung.

Als **W&B**-Abonnent sparen Sie 25 % gegenüber dem Einzelkauf.

Sie erhalten zudem das kostenlose Jahresregister.

W&B wird druckfrisch und aktuell vier Mal im Jahr zu Ihnen geschickt.

Sie bezahlen bequem jährlich per Rechnung.

www.w-und-b.com

Jetzt auch als
digitales Abo!

Ich bestelle

 W&B-Jahresabo (Printausgabe)

zum Preis von € 119,-

– 4 Ausgaben W&B zum Vorzugspreis

– 25 % Preisvorteil gegenüber dem Einzelkauf

– kostenloses Jahresregister

 Digitales W&B-Jahresabo

zum Preis von € 99,-

Ihre Vorteile im Überblick:

– 4 Ausgaben der digitalen W&B

zum Vorzugspreis

– über 15 % Preisvorteil gegenüber dem digitalen Einzelkauf

– keine Versandkosten

– kostenloses Jahresregister

– Einmal herunterladen, jederzeit offline lesen

Lieferung jeweils ab der aktuellen Ausgabe.
Alle Preise inkl. MwSt. Printausgabe zzgl.
Versandkosten (z. B. Jahresabo Inland und
Europa € 19,90/Übersee € 29,90)

Meine Daten

Name, Vorname

Telefon (wichtig für Rückfragen)

E-Mail (wichtig für Rückfragen)

Evtl. Institution, Firma, Verband

Straße, Nr.

PLZ, Ort (Land)

Datum

Unterschrift

Widerruf: Mir ist bekannt, dass ich diese Bestellung innerhalb von 14 Tagen bei der **W&B**-Abonnementverwaltung, ZIEL-Verlag, Zeuggasse 7–9, 86150 Augsburg widerrufen kann. Zur Wahrung dieser Frist reicht die rechtzeitige Absendung des Widerrufs. Ich bin gleichfalls damit einverstanden, dass meine Adresse bei Umzug von der Post an den Verlag weitergemeldet wird. Ich bestätige dies mit meiner zweiten Unterschrift.

Datum

Unterschrift

Fix aufs Fax: +49 (0)821/42099-78