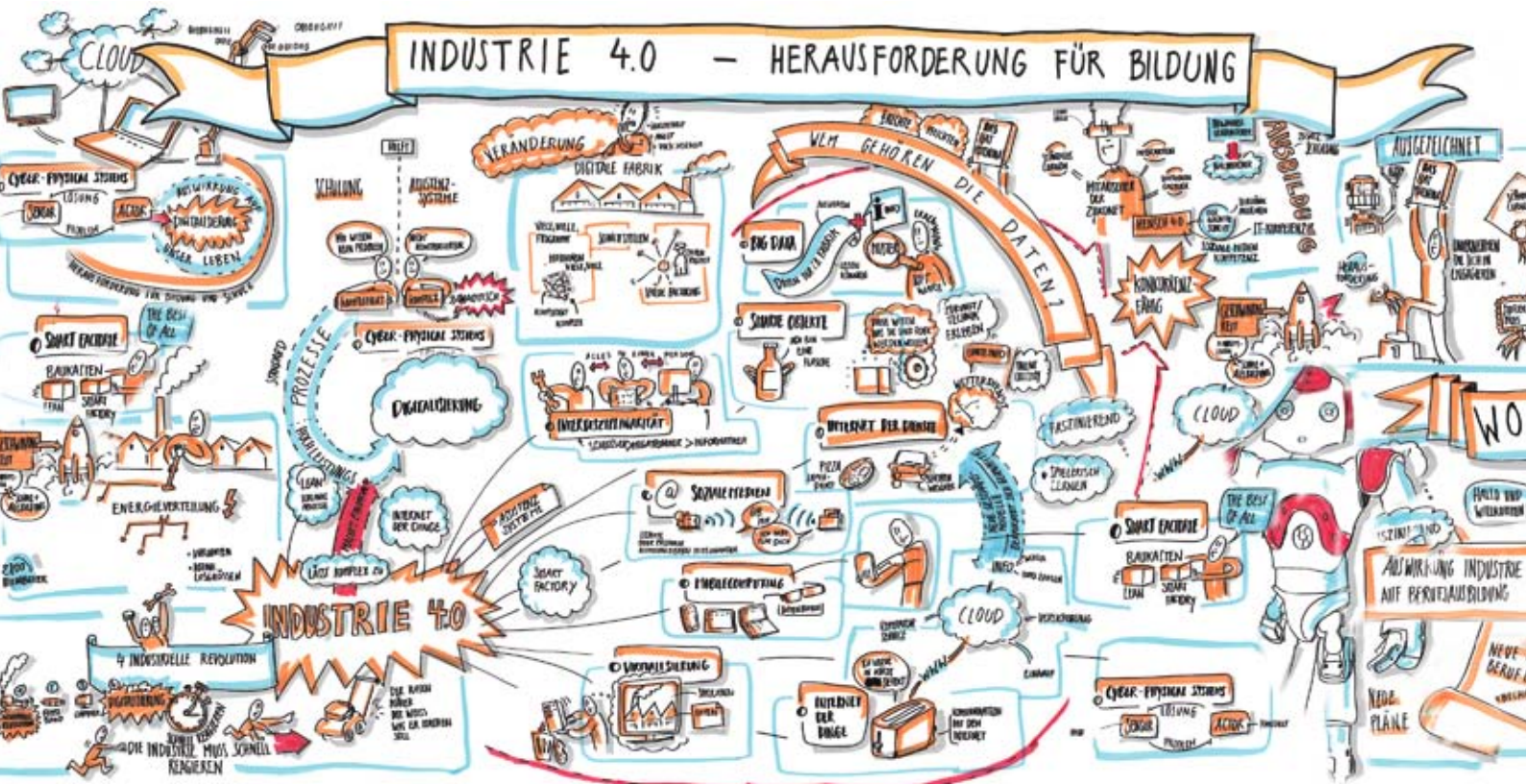


& WIRTSCHAFT BERUF

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?

NATUR ERLEBEN UND KOMPETENZ ERFAHREN

Bachelorstudiengänge bieten in der Regel Module zur Vermittlung von Schlüsselqualifikationen an – ganz im Sinne des bildungspolitischen Anspruchs auf „Employability“. Offen bleibt vielfach die Frage der methodischen Umsetzung im Hochschulunterricht. Ein bislang wenig genutztes Lernarrangement eröffnen Outdoortraining und Pferdecoaching für Studierende. Der Studiengang Dienstleistungsmarketing der Dualen Hochschule Baden-Württemberg (DHBW) hat dies umgesetzt.



Prof. Dr. Hans-Joachim von Scheidt

Employability – Arbeitsmarktfitness durch Training von Schlüsselqualifikationen

Junge Menschen, die heute studieren und in naher Zukunft ein über 40-jähriges Arbeitsleben beginnen, werden auf einen anhaltenden gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Strukturwandel stoßen, der ihnen eine fortwährende Identitätsarbeit abverlangt. Hierzu gehören die Vielfalt an individuellen Gestaltungsoptionen in der Bildungsbiografie und die schon frühe Erkenntnis der „Generation Praktikum“, dass die Kontinuität sowie langfristige Planbarkeit des Berufslebens im Rahmen eines Unternehmens und einer Branche zur Ausnahme werden. Das im Bachelor- und Masterstudium angeeignete und zunehmend fragmentierte Wissen unterliegt zudem einer dynamischen Halbwertszeit. Investitionen in das individuelle Kapital

der „Marke Ich“ müssen demzufolge verwaltet und gezielt weiterentwickelt werden. Lebensentwürfe unterliegen mehr denn je dem Diktat einer Selbst- und Bildungsökonomie, die es unter Einsatz psychischer Ressourcen zu managen gilt.

Vor diesem Hintergrund sind besonders an Arbeitnehmer mit anspruchsvollen Fach- und Führungsfunktionen Anforderungen zu stellen, die über rein fachliche und kognitive Kompetenzen hinausgehen. Hierzu gehören beispielweise individuelle Fähigkeiten der Selbstorganisation und Entscheidungsfreudigkeit unter Risikoabwägungen, hohe physische und psychische Mobilität oder empathische Kommunikationsfertigkeiten. Alles erlernbare Fertigkeiten, denen unabhängig von Branche und Stellenfunktion eine Konstanz zugrunde liegt. Stellenanzeigen belegen in ihren Anforderungsprofilen immer

wieder, dass derartige Soft Skills nahezu den gleichen Stellenwert einnehmen wie die Fachkenntnisse aus einem wirtschafts- oder ingenieurwissenschaftlichen Studium.

Hinzu kommt, dass eine Vielzahl von akademischen Berufen einem „De-Skilling-Effekt“ unterliegt, in dem vormals kognitive oder methodische Fertigkeiten durch innovative Hard- und Software ersetzt oder zumindest hochgradig standardisiert werden. Allerdings zeichnen sich derartige Effekte tendenziell auch bei einigen Merkmalen aus dem Bereich der Schlüsselqualifikationen ab. Indizien dafür sind beispielsweise die Implementierung multimedialer Social-Media-Netzwerke im Kundenkontakt und die daraus resultierenden Verschiebungen von der persönlich-analogen zur distanziert-digitalisierten Kommunikation im Geschäftsalltag.

Der mit der Einführung der Bachelorabschlüsse einhergehende „Diskurs Employability“ um eine konsequentere Einbeziehung der Berufsorientierung und Beschäftigungsfähigkeit in das Curriculum einzelner Studiengänge wird derzeit immer noch kontrovers diskutiert (vgl. Hochschulrektorenkonferenz 2013). Konsens besteht zumindest darin, dass jungen Hochschulabsolventen während ihres Studiums auch überfachliche Kompetenzen im Sinne von Schlüsselqualifikationen vermittelt werden sollen. Team- und Kommunikationsfähigkeit im Arbeitsalltag, Empathievermögen im Umgang mit Kunden und Mitarbeitern sowie Frustrationstoleranz und Resilienzressourcen bei gefährdeten Projektzielen abzurufen, Fähigkeiten zur kritischen Selbstreflexion und die Bereitschaft, individuelle Komfortzonen auch einmal zu verlassen, sollen helfen, dem zu erwartenden Leistungsanspruch als Nachwuchsführungskraft gerecht zu werden.

Ein Modul zu Schlüsselqualifikationen ist zwischenzeitlich in vielen Studienplänen verankert und erfährt durch entsprechende ECTS-Punkte und Testat-Nachweis eine – allerdings immer noch zu geringe – Berücksichtigung im Studium. Ein entscheidendes Manko ist derzeit aber die hochschuldidaktische Umsetzung der den Schlüsselqualifikationen zugrunde liegenden Lerninhalte und Verhaltensfertigkeiten. Klassische Unterrichtsformen wie Vorlesungen und Seminare sind hierfür nur bedingt geeignet – insbesondere dann, wenn in Studienrichtungen Kommunikation, emotionale Intelligenz und Emotionsarbeit der Mitarbei-

ter zum integralen Bestandteil des späteren Berufsbildes gehören. Die meisten Teilkompetenzen gehen mit Emotionen einher, so dass hier ansetzende Fertigungsübungen spezieller Lern- und Handlungsarrangements bedürfen, die, wie im Outdoor- und Pferdetraining, Gefühle und Emotionen explizit hervorrufen und zulassen (vgl. Schad 2001 und Stempel 2011). Vielfach wird ausgeblendet, dass das Kompetenzzulernen den professionellen Umgang mit Selbst- und Fremdemotionen impliziert. Hierzu gehören die Fähigkeit zur emotionalen Neutralität wie ein zielorientiertes Einwirken auf Gefühle von Kunden oder Mitarbeitern. Eng damit verbunden ist der Umgang mit emotionalen Dissonanzen, wenn die von der Berufsrolle geforderten und die realen Emotionen nicht kongruent sind (vgl. Rastetter 2011). In vielen Dienstleistungsunternehmen ist es mittlerweile üblich, Mitarbeiter für Kunden- und Klientenkontakte so zu trainieren, dass sie auch in den emotionalen Verhaltensbereichen entsprechend authentisch wirken.

Exemplarisch dafür steht beispielsweise das betriebswirtschaftliche Studienfach „Dienstleistungsmarketing und -management“. Die immateriellen Leistungserstellungen gehen vielfach einher mit der Integration des Kunden in entsprechende („produktive“) Kommunikationsprozesse – z.B. im Rahmen komplexer Beratungsleistungen, vertrieblicher Akquisitongespräche oder standardisierter Serviceleistungen. Leistungserstellungsfehler mit einer daraus resultierenden Kundenunzufriedenheit können hier häufig aus einer gestörten Kommunikation auf der Sach- und/oder Beziehungsebene

zwischen Mitarbeitern und Kunden resultieren (vgl. Bühler 1999).

Hinzu kommt, dass die Mehrzahl der Studierenden an Hochschulen und insbesondere an den Universitäten während des Studiums keine Möglichkeiten haben, die hier erlernten Fertigkeiten zeitnah im Berufsalltag anzuwenden. Die kurzzeitigen „Praxis-Appendix-Angebote“ im oder nach dem Studium sind wenig dazu geeignet. Weit aus idealere Rahmenbedingungen eröffnen duale Studiengänge mit einer konsequenten Beteiligung von Ausbildungsfirmen und der frühen Integration der Studierenden in den branchenspezifischen und realen Berufsalltag. Die Duale Hochschule Baden-Württemberg (vormals Berufsakademie Baden-Württemberg) war in dieser Hinsicht bereits vor über vierzig Jahren ein Wegbereiter für eine duale Studienstruktur. Inzwischen hat sich dieser Hochschultyp auch in anderen Bundesländern etabliert.

Herausforderung an eine naturverbundene Hochschuldidaktik

Eine bislang wenig genutzte hochschuldidaktische Option in der Vermittlung und Aneignung von Schlüsselqualifikationen eröffnet sich mit einer naturverbundenen Hochschuldidaktik („Wilderness Campus“). Ausgangspunkt sind Erklärungsmodelle, wonach Menschen prinzipiell ein „Biophilie-Bedürfnis“ haben und sich zur Natur und vielen Tiergattungen hingezogen fühlen (vgl. Wilson 1984). Gesellschaftliche Rahmenbedingungen wie eine wachsende Sensibilität für ökologische Systeme und die Kommerzialisierung naturverbundener Erlebnisse im Rahmen von Freizeit- und Incentiveangebo-

ten verstärken diese Einstellung. Hinsichtlich der Mensch-Tier-Beziehungen lässt sich eine zivilisatorische Anthropomorphisierung feststellen, in der Tiere (u.a. Pferde) zur Projektionsfläche menschlicher Gefühle, kultureller Gepflogenheiten und ökonomischer Interessen werden. Hierbei wird von einer „Du-Evidenz“ ausgegangen, in der eine Beziehung zwischen Menschen und Tieren auf nonverbaler Kommunikationsebene möglich ist (vgl. Schneider 2008).

Grundlagenkenntnisse aus der Erlebnispädagogik und Kommunikationspsychologie bieten weitere Grundkonzepte an, wonach das Erlebnis in der Natur oder mit Tieren als pädagogisches Medium Verwendung findet, um sich selbst (mit anderen) zu erleben (vgl. Lampert 2005). Letzteres geschieht vorrangig unter Einbeziehung nonverbaler Kommunikationsanteile, die die Sach- und Beziehungsarbeit zwischen Menschen sowie Menschen und Tieren nachhaltig prägen.

Eine naturverbundene Hochschuldidaktik im Rahmen der speziellen Förderung von ausgewählten Kompetenzfeldern, insbesondere aus den Bereichen der Sozial-, Persönlichkeits- und Führungskompetenzen, kann sich dabei folgender Wirkungsmodelle bedienen:

- „Die Natur und das Pferd sprechen für sich“ – allein durch das landschaftliche Umfeld oder die physische Präsenz eines Pferdes in seiner Größe und Bewegungsdynamik wird ein erlebnis- und emotionshaltiger Handlungsrahmen gesetzt, dem man sich als Einzelner und Gruppe kaum entziehen kann und der von selbst Gefühle freisetzt und Anlass zu Assoziationen gibt.

Erlebnissenuss mit Leistungs- orientierung verbinden

- „Kompetenz-Lernen durch Metaphern“ – Interaktionen in der Natur und mit Pferden werden hier unter dem Gesichtspunkt ihrer metaphorischen und symbolhaften Wirkung reflektiert. Übungen im Hoch- und Niederseilgarten eröffnen alltags- und betriebssprachliche Assoziationen zu „Seilschaften“, „Teamarbeit“ oder „Abteilungsdenken“. Aus der Arbeit mit Pferden ergeben sich Assoziationen zu „an die Kandare nehmen“, „aufs falsche Pferd gesetzt“ und „an der langen Leine führen“.
- „Kompetenz-Lernen durch Reflexion“ – die bewusste und verbalisierte Reflexion der Teilnehmer über Wilderness-Übungen oder in der Bodenarbeit mit Pferden rufen gezielt Assoziationen über Wahrnehmungen und Empfindungen hervor. Hierdurch lassen sich fokussiert vorgegebene Lerninhalte und -ziele verwirklichen, beispielsweise zum Thema emotionale Intelligenz im Führungsverhalten oder in der Teamarbeit.

In der Seminarpraxis an der Dualen Hochschule Baden-Württemberg (DHBW Mannheim) erfahren alle drei Wirkungsmodelle eine Berücksichtigung und werden in bestimmten Übungen durch Trainer unterschiedlich gewichtet. 30 % der Seminarzeiten sind dabei der Reflexion der absolvierten Übungen vorbehalten. Outdoor- und Pferdeseminare generieren somit exem-

plarische Lernarrangements, in denen Studierende vor physische und psychische Herausforderungen gestellt werden. Die Dominanz der körpersprachlichen Erfahrungen und nonverbalen Kommunikation fördert den ansonsten im „kopflastigen“ Vorlesungsalltag ausgeblendeten, reflexiven und emotionalen Bezug auf sich selbst und andere sowie den wertschöpfenden Interaktionsprozess mit Menschen.

Adrenalin für Studenten: Floßprojekt – Pferde – Hochseilgarten

Outdoor- und Pferdetrainingsseminare bereits im Studium zu erleben, hat den Effekt, dass das für die jüngere Arbeitnehmergeneration oft bestehende Spannungsfeld „Erlebnissenuss versus Leistungsorientierung“ keineswegs im Widerspruch stehen muss. Denn diese Formen der qualifikationsorientierten Projekte haben durchaus das Attraktivitätsniveau eines ansonsten in der Freizeit in Anspruch genommenen Incentiveprogramms.

Die wirtschaftswissenschaftlichen Curricula der DHBW sehen im Verlauf des dreijährigen Bachelorstudiums 300 Stunden für die Vermittlung von Schlüsselqualifikationen vor – 105 Stunden Präsenzzeit (Seminare, Trainings u.Ä.) und 195 Stunden Selbststudium. Hiervon werden z.B. am DHBW-Standort Mannheim pro Studienjahr 26 Stunden Präsenzzeit für Outdoor- und Pferdetrainingsseminare eingeplant. Das hier zugeordnete Selbststudium in Form von Erfahrungsprotokollen (einschließlich Videoanalysen im Pferdetraining) über die Wochenendseminare umfasst zwölf Stunden pro Studienjahr. Kooperationspartner

für die Ausrichtung der beiden Outdoorseminare ist die Deutsche Bahn (Geschäftsbereich DB Training, Learning & Consulting). Die Pferdeseminare werden von coll Equus und zertifizierten Trainern der EAHA (European Association for Horse Assisted Education) durchgeführt.

Den jeweils im Sommersemester angebotenen Seminaren liegen einzelne oder kombinierte Kompetenzmerkmale als Lernziele zugrunde – insbesondere aus den sozialen und personalen Kompetenzfeldern. Das Thema Führungskompetenz umfasst dabei einen Querschnitt von Teilkompetenzen aus den beiden Kompetenzfeldern. Wenngleich die Thematisierung, Übung und Reflexion einzelner Teilkompetenzen (z.B. Kommunikations- und Kooperationsfähigkeit, Selbstreflexionsbereitschaft, Motivationsfähigkeit und Risikobereitschaft) im Vordergrund stehen, so eröffnen insbesondere die resümierenden Gespräche mit den Trainern vielfältige Transferleistungen zum betrieblichen Alltag. Von Vorteil ist hier einmal mehr, dass Studierende im Dualen System bereits ihr betriebliches Erfahrungswissen einbringen können – z.B. „meine Rolle in betrieblichen Teamprojekten“ oder „meine Aufgaben als Konfliktlöser in Kundengesprächen“.

Das im zweiten Semester angebotene Outdoorprojekt I basiert im Kern auf dem Bau eines schwimmfähigen Floßes. Die Floßbaukonstruktion mit beschränkten Ressourcen und die Floßfahrt als solche, einhergehend mit weiteren Aufgabenstellungen, stehen im Mittelpunkt. Hinzu kommen diverse Niederseilgartenübungen wie „The Wall“, „Spinnennetz“ oder „Lava-Teich“. Die hier angestrebten Kompetenzfertigkeiten liegen besonders im Bereich Teamfähigkeit, Kooperationsbereitschaft, Kreativität und Entscheidungsfähigkeit. Transferthemen zum betriebswirtschaftlichen Praxis- und Studienalltag eröffnet zum Beispiel das Vorlesungsthema Produkt- und Qualitätsmanagement.

Im vierten Semester werden die Studierenden für Führungskompetenzen mittels eines pferdegestützten Trainingsseminars sensibilisiert. So kann man in der Bodenarbeit mit Pferden „auf einige Parallelen zwischen menschlichem und ‚pferdischem‘ nonverbalen Gebaren zurückgreifen, die verdeutlichen, inwiefern das Trainingskonzept eine positive Resonanz bei den Teilnehmern erzeugt. Sowohl die Gemeinsamkeit wie auch die Differenzen rechtfertigen die Behauptung, dass die Kooperation zwischen Pferd und Mensch in dieser Trainingsform in eine



Prof. Dr. Hans-Joachim Freiherr von Scheidt
Studiengangsleiter an der DHBW Mannheim und 1997 Gründer des Studiengangs Dienstleistungsmarketing/-management.
Schwerpunkte in der Lehre und Forschung:
Vertriebs- und Kundenmanagement
scheidt@dhbw-mannheim.de

erfolgsversprechende Selbstexploration führt“ (vgl. Lampert 2011, S.120). Die hier angestrebten Kompetenzfertigkeiten liegen besonders im Bereich des individuellen Empathie- und Wahrnehmungsvermögens für nonverbale Signale, der Motivationsfähigkeit und des Durchsetzungsvermögens. Transferthemen zum betriebswirtschaftlichen Praxis- und Studienalltag ergeben sich aus den Vorlesungen zur Personalführung und -entwicklung sowie aus der eigenen Erfahrung als „geführter studentischer Mitarbeiter“ in den betrieblichen Praxisphasen.

Das im sechsten Semester durchgeführte Outdoorprojekt II umfasst die Teilnahme an einem anspruchsvollen Hochseilgartenparcours, ergänzt durch vor- und nachgelagerte Niederseilgartenübungen. Der Hochseilgarten führt aufgrund seiner „existentiellen Situation“ (Höhe, keine Bodenhaftung; hohe Sicherheitsvorkehrungen) und individueller Spannungsmomente zu einer fokussierten Auseinandersetzung mit sich selbst durch psychische und physische Grenzerfahrungen. Die Teilnehmer durchlaufen den Hochseilgarten in Zweiertams, so dass eine Wechselwirkung zwischen Einzel- und Teamaktivitäten der Studierenden gegeben ist.

Literatur

- Bühler, C.: Kommunikation als integraler Bestandteil des Dienstleistungsmarketing, Stuttgart 1999 Fachgutachten Hochschulrektorenkonferenz, Berlin 2013.
Lampert, S.: Führen lernen: Führungsverhalten mit dem pferdegestützten Training entwickeln, Norderstedt 2005.
Rastetter, D.: Zum Lächeln verpflichtet, Frankfurt 2011.
Schad, N. u. Michl, W. (Hrsg.): Outdoor-Training, Neuwied 2002.
Stempel, A. E.: Pferdegestützte Persönlichkeitsbildung, Hamburg 2011.
Vernooij, M. A. u. Schneider, S.: Handbuch der tiergestützten Intervention, Wiebelsheim 2008.
Wilson, E. O.: Biophilia, Cambridge, Mass., 1984.

Trainingsmythen: Grenzen und Risiken

Die weit überwiegend positiven Stimmen seitens der studentischen Teilnehmer und die speziell bei den Outdoorseminaren vorliegenden Erfahrungswerte der DHBW Mannheim aus fast 20 Jahren bestätigen die hochschuldidaktische Entscheidung, in der Vermittlung von Schlüsselqualifikationen naturbezogene Lernarrangements einzubeziehen.

Studentische Zitate aus den Evaluierungsbögen veranschaulichen dies:

*„Es kommt immer etwas
Gutes dabei heraus.*

*Eigene Verhaltensmuster werden
überdacht und Vorbehalte
abgebaut.“*

*„Besonders toll an diesen
Seminaren ist, dass hier
der Spaß- mit dem Lernfaktor
verknüpft wird und das
hier Erlebte auch nach meinem
Studium noch
in Erinnerung bleiben wird.“*

*„Es geht darum,
sich auf neue Situationen
einzulassen, auf ein anderes
Lebewesen.*

*Darum, wie man mit seiner
Körpersprache auf das Pferd
reagiert, wie man auf
nonverbale Signale achtet.“*

Diese Meinungen bzw. Beschreibungen sollten aber nicht darüber hinwegtäuschen, dass derartige Lernarrangements in der Natur und mit Pferden auch ihre Grenzen und Risiken in der Erreichung von Kompetenzfertigkeiten haben.

Im evaluierenden Rückblick lassen sich zusammenfassend folgende Kritikpunkte nennen:

- „Besaßungsfaktor für Studierende“: Junge Teilnehmer vergessen oft im „Action Flow“ den curricularen Lernzielcharakter dieser Seminare. Nicht alle Ausbildungsfirmen, die die Seminare ihrer Studenten finanzieren, sehen den wirklichen Transferrnutzen für den Betrieb.
- „Emotionsarbeit für das System“: Der Umgang mit und die Äußerung von Gefühlen in einem quasi öffentlichen Raum sind für viele keine Selbstverständlichkeit. Eigene Emotionen für die Arbeit im Betrieb oder für das Kundenmanagement quasi einem „Psycho-TÜV“ zu unterziehen und entsprechend nachzubessern, empfinden die jungen Teilnehmer oft als irritierend.
- „Witterungsstress“: Schlechte Witterung oder falsch gewählte Regionen (Landschaften, Flüsse) oder Reitanlagen können die Stimmung und die Reflexionsphasen negativ beeinflussen.
- „Emotionen vernebeln Transfer“: Einzel- und Gruppenübungen können eine Eigendynamik entwickeln, in der emotionale und personalisierte Konflikte zwischen den Teilnehmern die Erreichung der eigentlichen Lern- und Fertigungsziele erschweren.
- „Mythen über Mensch-Pferd-Kommunikation“: Nicht jedes Verhalten von Pferden kann als trainingsrelevantes Signal für das gewählte Kompetenzthema und Lernziel erhalten. Überzogene Konstrukte der Vermenschlichung und Überinterpretation in der Interaktion mit Pferden vermitteln dann nur

eine scheinbare Transferrelevanz und Selbstexploration.

- „Quo vadis, Nachhaltigkeits-effekte?“, Der positive Erinnerungswert über die Seminare sagt zunächst wenig darüber aus, ob die hier gewonnenen Selbsteinsichten auch im Praxis- und Berufsalltag realisiert werden. Der modularisierte Aufbau der Seminare über mehrere Semester, die im Curriculum eingeforderten und protokollierten Selbststudienanteile sowie die parallelen Praxiserfahrungen im betrieblichen Alltag bilden allerdings eine gute Ausgangsbasis, 19–23-jährige Studierende für ihr Kompetenzverhalten im Studium und die Zukunft nachhaltig zu sensibilisieren.

Die grundsätzliche Wirksamkeit eines durch zertifizierte Anbieter und Trainer konzipierten Outdoor- oder Pferdetrainingsseminars steht kaum mehr zur Diskussion. Die aktive Einbindung der studentischen Teilnehmer in selbst- und gruppenreflexive Lernprozesse, die Authentizität der Lernsituation, das entdeckende Erfahrungslernen in der Natur und am Pferd sowie die intensive Verankerung der Lernziele aus dem Spektrum der Schlüsselqualifikationen und des Führungsverhaltens bilden ein zwingend notwendiges Pendant zur universitären und kognitiven Wissenschaftswelt. Dies gilt zumal dann, wenn man davon ausgehen muss, dass (non-)verbale Kommunikationsfertigkeiten und die damit oft einhergehende Emotionsarbeit für wirtschafts- und sozialwissenschaftliche Bachelorberufsbilder einen zentralen Bestandteil des professionellen Handelns darstellen. ◀

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 vierteljährlich

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