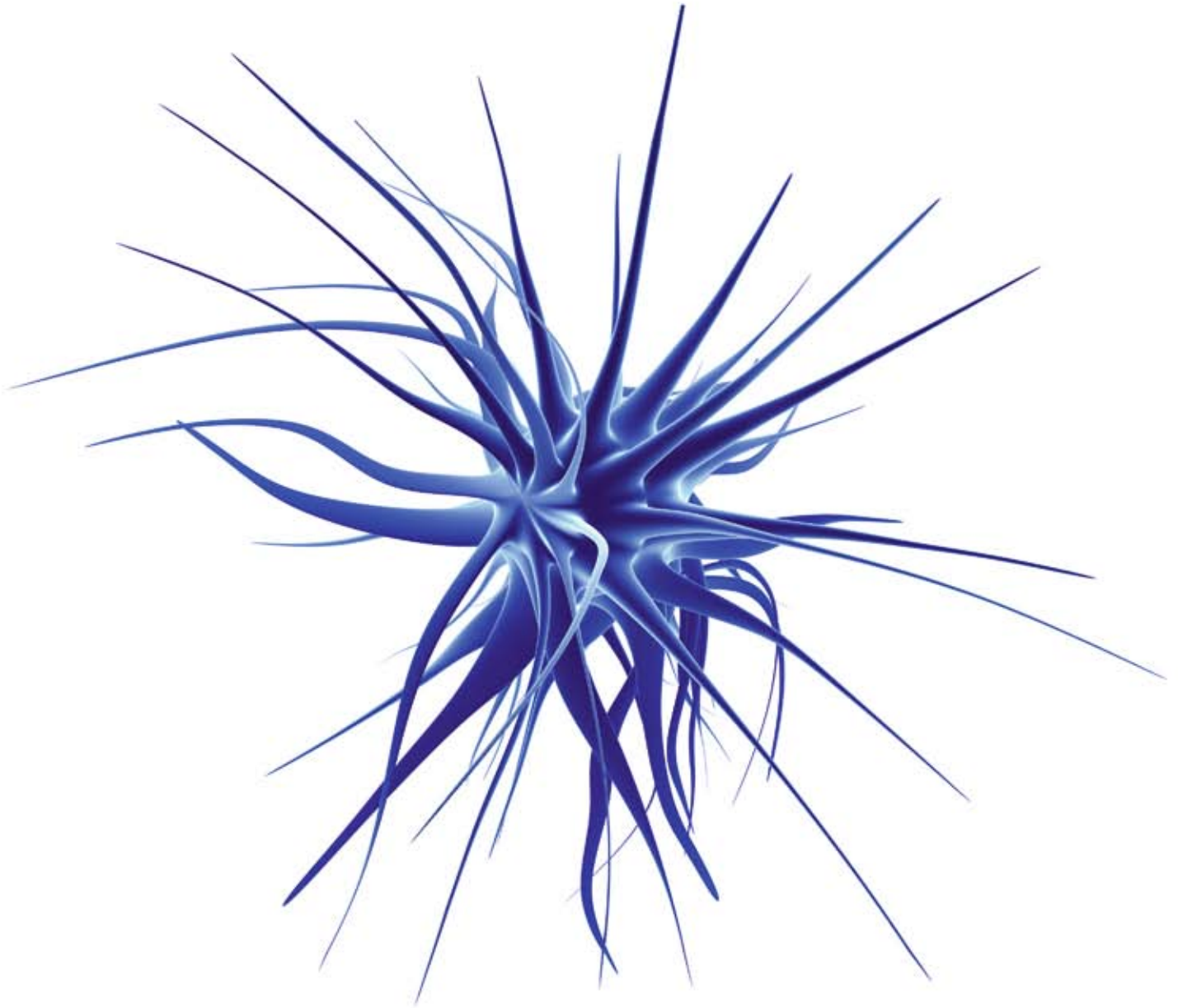


& WIRTSCHAFT BERUF Zeitschrift für berufliche Bildung



WISSENSTRANSFER

INTERVIEW

Der Gesellschaft
etwas zurückgeben

TRANSFERTECHNIK

Unerträgliche Leichtigkeit
oder die Qual der Wahl

LERNEN 2.0

Viel mehr als
Blended Learning

UNTERNEHMENS- WANDEL GESTALTEN

ERSTE ERKENNTNISSE AUS DEM FÖRDER- PROGRAMM *unternehmensWert: Mensch*

Veronika Schlasze

Der demografische Wandel und der in einigen Branchen bereits erkennbare Fachkräftemangel rücken die Entwicklung einer modernen und mitarbeiterorientierten Personalpolitik immer mehr in den Fokus. In kleinen und mittleren Unternehmen (KMU) fehlen jedoch häufig geeignete Strategien, um diesen Herausforderungen begegnen zu können. So ist empirisch belegt, dass in KMU die strategische Planung vergleichsweise schwach ausgeprägt ist (vgl. Behrends/Jochims 2006, S. 152). Personalentwicklung und Weiterbildung erfolgen zumeist reaktiv über ein bedarfsorientiertes „Training on the Job“, weitgehend ohne systematische Bildungsbedarfsanalysen und Erfolgskontrollen (vgl. ebenda, S. 153). Des Weiteren gibt es in den meisten KMU keine detaillierte Personalplanung (Backes-Gellner et al. 2000, S. 11).

Das Modellprogramm *unternehmensWert: Mensch*

Das Förderprogramm *unternehmensWert: Mensch* des Bundesministeriums für Arbeit und Soziales (BMAS) wird aus dem Europäischen Sozialfonds (ESF) und Bundesmitteln finanziert. Das Programm zielt darauf ab, KMU bei der Entwicklung einer modernen und mitarbeiterorientierten Personalstrategie zu unterstützen. Fachberatungen in bundesweit 30 Modellregionen sollen KMU für zukünftige Herausforderungen sensibilisieren, sie

bei der Entwicklung und Umsetzung einer mitarbeiterorientierten Personalpolitik begleiten und nachhaltige Veränderungsprozesse initiieren. Es ist im Kontext der so genannten Fachkräfte-Offensive zu verorten und greift auf die Erfahrungen der Initiative Neue Qualität der Arbeit zurück. Die Fachkräfte-Offensive, die von BMAS, Bundes-

Brücke zur Fachkräfte-Offensive

ministerium für Wirtschaft und Technologie und Bundesagentur für Arbeit gemeinsam ins Leben gerufen wurde, begleitet und ergänzt seit 2012 das Fachkräftekonzept der Bundesregierung durch eine „Informations- und Mobilisierungskampagne“. Unternehmen, insbesondere KMU, wird aufgezeigt, wie sie ihren Bedarf nach qualifizierten Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern langfristig decken können. Bereits im Jahr 2002 startete die Initiative Neue Qualität der Arbeit unter Federführung des BMAS mit der Zielsetzung, eine moderne Arbeitskultur und Personalpolitik in Betrieben zu unterstützen. Akteure des Bundes, der Länder, der Verbände und Institutionen der Wirtschaft, Gewerkschaften, Unternehmen, Sozialversiche-



Abb. 1: Die vier Handlungsfelder des Programms

Träger und Stiftungen setzen sich gemeinsam für mehr Arbeitsqualität in Unternehmen ein. Ziel ist es, Arbeitsbedingungen so zu gestalten, dass die Arbeitsbelastung gering gehalten sowie die Motivation gefördert wird. Hierzu wurden Beispiele guter Praxis identifiziert und Analyse- und Steuerungsinstrumente für die Unternehmensführung erarbeitet. Interessierte können sich über die Initiative auf dem Internetportal www.inqa.de informieren. Anders als die Initiative Neue Qualität der Arbeit richtet sich das Programm *unternehmensWert: Mensch* ausschließlich an KMU. Auch der Einsatz von Fachberatungen geht über das bisherige Angebot der Initiative hinaus.

Programmumsetzung in der Modellregion Berlin

Das *Forschungsinstitut Betriebliche Bildung (f-bb)* setzt als eine von bundesweit 36 Erstberatungsstellen das Programm *unternehmensWert: Mensch* in der Modellregion Berlin um. In vier personalpolitischen Handlungsfeldern (s. *Abbildung 1*) sollen die Arbeits- und Beschäftigungsfähigkeit der Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer gestärkt und Strategien zur Fachkräftesicherung entwickelt werden. Hier wird auf die Expertise und die langjährigen Erfahrungen der Initiative Neue Qualität der Arbeit zurückgegriffen, die diese Handlungsfelder und entsprechende Handlungshilfen in enger Zusammenarbeit mit Sozialpartnern, Kammern und weiteren Netzwerkpartnern entwickelt hat.

Die Themen umfassen folgende Zielstellungen:

- Eine „strategisch ausgerichtete Personalführung“ soll die individuellen Bedürfnisse der Beschäftigten sowie Partizipationsmöglichkeiten in der Arbeitsgestaltung berücksichtigen.
- Das Thema „Verwirklichung von Chancengleichheit und Diversity“ zielt darauf ab, dass Unternehmen allen Beschäftigten gleiche Entwicklungschancen bieten, unabhängig vom Geschlecht, Alter oder kulturellen Hintergrund. Hier gilt es z.B. Maßnahmen zur Vereinbarkeit von Familie und Beruf zu fördern oder heterogene Teams zu etablieren.
- Aktivitäten zur „Förderung der Gesundheit“ sollen die psychische und physische Gesundheit der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter unterstützen und somit deren Leistungsfähigkeit sichern.
- Im Handlungsfeld „Wissens- und Kompetenzvermittlung“ werden z.B. Ansätze zur Weiterbildung der Beschäftigten und zur Förderung der Lernbereitschaft aufgezeigt.

Das f-bb führt Erstberatungen mit interessierten KMU durch. Zu den Aufgaben der Erstberatung zählt, gemeinsam mit den KMU den Handlungsbedarf zu identifizieren. Dabei ist der Förderbedarf zu klären, und erste Ziele der Fachberatung sind festzulegen. Auf Basis der Erstberatung können förderberechtigte Unternehmen dann eine weitergehende Fachberatung durch autorisierte Beraterinnen und Berater in Anspruch nehmen. Förderberechtigt sind KMU, die als natürliche oder juristische Person des privaten Rechts gelten und u. a. folgende Voraussetzungen erfüllen:

- Sie haben mindestens eine/n sozialversicherungspflichtige/n Beschäftigte/n in Vollzeit und nicht mehr als 250 Beschäftigte.
- Der Jahresumsatz darf entweder nicht mehr als 50 Mio. Euro betragen, oder die Jahresbilanz darf den Schwellenwert von 43 Mio. Euro nicht überschreiten.
- Das Unternehmen besteht seit mindestens fünf Jahren.
- Sitz und Arbeitsstätte sind in Deutschland (in einer der Modellregionen).

Die Fachberatungen dürfen nicht mehr als neun Monate in Anspruch nehmen. Die Kosten werden dabei bis zu 80 % gefördert. Im Folgenden wird ein Überblick über die wichtigsten Erkenntnisse aus den Erstberatungen gegeben.

Erste Erkenntnisse aus den Erstberatungen

Die Erstberatungsstelle in der Modellregion Berlin hat seit Ende 2012 mehr als 115 Unternehmen beraten, ca. 50 davon haben bereits mit der Fachberatung begonnen. Die beratenen Unternehmen gehören überwiegend der Dienstleistungsbranche an (43 %). Dazu gehören z.B. IT-Unternehmen, Medien- und Werbeagenturen. Danach folgen Gesundheitswesen (13 %), Handel (11 %) und Sozialwesen (9 %). Meist handelt es sich um Kleinst- und Kleinunternehmen mit weniger als 50 Beschäftigten.

Gründe, eine Erstberatung nachzufragen, sind:

- schnelles Wachstum (z.B. Erfordernis einer stärkeren Professionalisierung und Formalisierung der Arbeits- und Organisationsstrukturen)

- Gestaltung der Nachfolge in der Unternehmensführung
- Erhöhung der Mitarbeiterbindung.

Die Betriebe wünschen überwiegend eine Fachberatung zu den Schwerpunkten „Personalführung“ (48 %) und „Wissens- und Kompetenzvermittlung“ (39 %). In geringerem Umfang werden die Themen „Förderung von Gesundheit“ (10 %) und die „Verwirklichung von Chancengleichheit & Diversity“ (3 %) in der Fachberatung nachgefragt.

Handlungsfeld „Personalführung“

Die Personalführung ist in KMU meist Aufgabe einer Unternehmerpersönlichkeit oder weniger Führungskräfte. Sie haben einen maßgeblichen Einfluss auf die das Personal betreffenden Entscheidungen und bringen eigene Wert- und Zielvorstellungen mit ein (vgl. Delbrouck 2000, S. 19). Die beratenen Vertreterinnen und Vertreter der KMU sind sich der Wichtigkeit des Themas „Personalführung“ bewusst und interessieren sich für Führungsstile und -techniken. Mit der Weiterentwicklung der Führungskompetenzen sollen Kommunikation und Zusammenarbeit in den Unternehmen verbessert werden. Gleichzeitig ist es für die beratenen KMU wichtig, sich auf Führungsgrundsätze und -prinzipien zu verständigen. So wird sichergestellt, dass Führungsaufgaben und -verantwortlichkeiten klar kommuniziert sind.

Im Handlungsfeld „Personalführung“ kann auch das Thema Arbeitsorganisation und -zeit bearbeitet werden. In den Erstberatungen wurde deutlich, dass hohe Arbeitsbelastungen aus einer ineffektiven Arbeitsorganisation resultieren.

Literatur

Backes-Gellner, U./Freund, W./Kay, R./Kranzusch, P. (2000): Wettbewerbsfaktor Fachkräfte. Rekrutierungschancen und probleme von kleinen und mittleren Unternehmen, IfM-Materialien, Nr. 85 NF, Wiesbaden. www.ifm-bonn.org/assets/documents/85-NF.pdf (abgerufen am 01.03.2009).

Behrends, T./Jochims, T. (2006): Personalstrategien in kleineren und mittleren Unternehmen, in: Martin, A. (Hrsg.) (2006): Managementstrategien in kleineren und mittleren Unternehmen, Rainer Hampp Verlag, München und Mering, S. 145–169.

BKK Dachverband (2013): BKK Gesundheitsreport 2013. Gesundheit in Bewegung. Schwerpunkt Muskel- und Skeletterkrankungen. www.bkk-nordwest.de/pressecenter/publikationen/download/bkkgesundheitsreport2013druckversion.pdf (abgerufen am 10.01.2014).

bkk-nordwest.de/pressecenter/publikationen/download/bkkgesundheitsreport2013druckversion.pdf (abgerufen am 10.01.2014).

Bundesministerium des Innern (2014): Demografiestrategie der Bundesregierung. www.bmi.bund.de/DE/Themen/Gesellschaft-Verfassung/Demografie/Demografiestrategie/demografiestrategie_node.html 8 (abgerufen am 07.03.2014).

Delbrouck, I. (2000): Besonderheiten von KMU, in: Jutzi, K./Delbrouck, I./Müller, H. (2000): Lernen kleine Unternehmen anders? Rainer Hampp Verlag, München und Mering, S. 17–21.

Schlasze, Veronika (2009): Demografischer Wandel – Alternde Belegschaften und fehlende Nachwuchskräfte in kleinen und mittleren Unternehmen? Eine qualitative Untersuchung der demografischen Problemlösungsmaßnahmen von Klein- und Mittelunternehmen, Magdeburg.

Aufgabe der Fachberatungen wird es sein, auf die Arbeitsorganisation so einzuwirken, dass Arbeitsbelastungen reduziert sowie den Beschäftigten Partizipationsmöglichkeiten eingeräumt werden und so die Motivation erhöht wird. Im Ergebnis sollen durch die Fachberatungen eine mitarbeiterorientierte Führung in den KMU gefördert, die Partizipationsmöglichkeiten in Hinblick auf die Arbeitsgestaltung verbessert und die Mitarbeiterbindung erhöht werden.

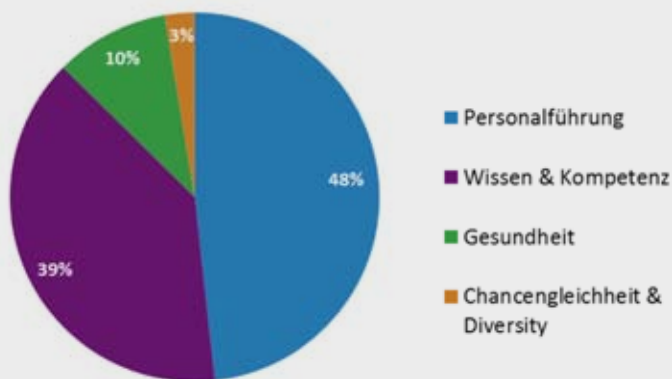


Abb. 2: Nachfrage der Handlungsfelder

Handlungsfeld „Wissens- und Kompetenzvermittlung“

Die Ablauforganisation von KMU ist durch einen geringen Formalisierungsgrad gekennzeichnet. Stellenbeschreibungen, Handlungs- und Verfahrensrichtlinien sind wenig verbreitet und variieren mit der Unternehmensgröße (vgl. Staudt 1998, S. 202). Damit geht oft ein geringer Formalisierungsgrad des Personalwesens einher. Personal- und Organisationsentwicklungsmaßnahmen sind selten. In den beratenen KMU wird „Personalentwicklung“ benötigt, um Kompetenzen zu managen, systematisch Qualifizierungsbedarfe zu ermitteln und Weiterentwicklungsmöglichkeiten für Beschäftigte aufzuzeigen. Weiterhin bedarf es in vielen Unternehmen der Einführung strukturierter Mitarbeitergespräche. Diese Instrumente gewinnen vor allem dann an Bedeutung, wenn sich Arbeits- und Führungsorganisation verändern, Aufgabenerweiterungen anstehen und Tätigkeitsanforderungen steigen. KMU, die bereits

einen branchenbezogenen Fachkräftemangel spüren (u.a. IT-Unternehmen, Gesundheits- und Pflegeeinrichtungen), sind in besonderer Weise darauf angewiesen, ihre Beschäftigten stetig zu qualifizieren, weil dies die Voraussetzung für die Ausweitung ihrer Geschäftsfelder ist. Auch ein hoher Bedarf an Maßnahmen zur Verbesserung des Wissenstransfers besteht. Insbesondere gilt es zu verhindern, dass Erfahrungswissen beim Ausscheiden von Beschäftigten verloren geht. Ein individueller Erfahrungsaustausch kann z.B. durch altersgemischte Teams oder Mentoring und Patenschaften erzielt werden.

Handlungsfeld „Förderung von Gesundheit“

Die Anzahl der Arbeitsunfähigkeitstage aufgrund psychischer Belastungen, Muskel/Skelettsystem-Erkrankungen und psychovegetativer Beschwerden (Müdigkeit, Erschöpfung usw.) nimmt generell zu (vgl. BKK Gesundheitsreport 2013). Die Ursachen für diese Erkrankungen liegen u.a. im Arbeitsalltag. Unternehmen, die einen hohen Krankenstand festgestellt haben, geben in der Erstberatung an, die Gesundheit ihrer Beschäftigten fördern zu wollen. Hierzu ist eine Analyse der Belastungen und Fehlbeanspruchungen erforderlich. Auffällig ist, dass insbesondere Beschäftigte im Gesundheits- und Sozialwesen hohe physische und psychische Arbeitsbelastungen zu bewältigen haben. Dies ist teilweise auf die Personalführung und die Arbeitsorganisation zurückzuführen. Erweiterte Kenntnisse in der mitarbeiterorientierten Führung (z.B. besseres Erkennen zu hoher Arbeitsbelastungen) und eine effizientere Arbeitsorganisation können Belastungen vermindern. Die Einführung eines Betrieblichen Gesundheitsmanagements (BGM) soll die individuelle und organisationale Resilienz stärken und Arbeitsbedingungen gesundheitsförderlicher gestalten. Da der Altersdurchschnitt der Belegschaften in einigen der beratenen Unternehmen steigt, gilt es, für Gesundheitsprävention zu sensibilisieren und alternsgerechte Einsatzmöglichkeiten zu identifizieren.

Handlungsfeld „Chancengleichheit und Diversity“

KMU, die dieses Thema bearbeiten, führen unterschiedliche Handlungsbedarfe an. Dazu zählen

Maßnahmen, durch die junge Frauen nach der Elternzeit systematisch in den Betrieb integriert werden können, sowie eine Arbeitsorganisation und Arbeitszeitgestaltung, die die Vereinbarkeit von Familie und Beruf fördern. Zudem sind in den Betrieben familienfreundlichere Karrieremodelle zu entwickeln. Älteren Beschäftigten sind Möglichkeiten einer alternsgerechten Laufbahngestaltung aufzuzeigen. Des Weiteren wollen die Unternehmen wissen, wie die Potenziale altersgemischter Teams besser genutzt werden können und wie sich der Transfer von Erfahrungswissen fördern lässt.

Ausblick

Die hohe Nachfrage der Berliner Unternehmen nach einer Förderung zeigt, dass das Programm in der Modellregion Berlin „den Nerv trifft“. Die maximal 15-tägigen Fachberatungen werden durch die Fachberaterin bzw. den Fachberater im Unternehmen durchgeführt. Dadurch soll erreicht



Veronika Schlasze
Wissenschaftliche Mitarbeiterin
am Forschungsinstitut Betriebliche
Bildung (f-bb)
schlasze.veronika@f-bb.de

werden, dass sich alle Beschäftigten an der Gestaltung und Umsetzung der Maßnahmen beteiligen können. Eine unternehmensbezogene Fachberatung bietet die Chance, passgenaue Lösungen für die bestehenden Herausforderungen zu finden. Aus den Ergebnissen des Programms können Aussagen generiert werden, wie solche Beratungsangebote gestaltet werden können und welche Ansätze besonders geeignet sind, um die Arbeits- und Beschäftigungsfähigkeit und Strategien zur Fachkräftesicherung in KMU zu fördern. ◀



Hermann Finkenzeller und Sabine Riemerr

Kompetenz und Reflexion

**Kompetenzen beschreiben,
beurteilen und anerkennen**
184 Seiten, Format 14 x 21 cm
19,90 Euro / 36,00 sFr
ISBN 978-3-940562-97-5

Kompetenz ist das neue Paradigma im europäischen Bildungsbereich. Es besteht große Unsicherheit, was darunter zu verstehen und wie dieses Phänomen zu beurteilen ist. Der Bologna-Prozess sowie die Entwicklung von nationalen und vergleichenden Qualifikationsrahmen in Europa betonen die prinzipielle Gleichwertigkeit unterschiedlicher Bildungswege im Hinblick auf ein angestrebtes Lernergebnis.

Das, worauf es allein ankommt, ist das Resultat des Lernprozesses, das näher bezeichnet wird als Kompetenz. Das Buch hat sich die Aufgabe gestellt, den Kompetenzbegriff zu differenzieren und zu operationalisierbaren Bewertungskriterien zu kommen.

Das Buch bietet Anregungen und Zusammenfassungen wichtiger Aspekte. Eine verantwortungsvolle Entscheidung für eine eigene Kompetenzbestimmung sollten die Leserinnen und Leser bezogen auf den jeweiligen Kontext für sich selbst vornehmen. Dies gilt für Lehrende und Lernende gleichermaßen, wenn sie zum Beispiel

- Curricula entwickeln,
- Lernergebnisse festlegen,
- unterrichten,
- lernen,
- andere bewerten,
- sich selbst bewerten,
- reflektierte Berichte schreiben usw.



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:
 Shutterstock: Spectral-Design (1); Dirk Meissner (2)

Erscheinungsweise:

Wirtschaft und Beruf erscheint 2-monatlich

Einzelheft Print: 29,80 Euro zzgl. Versandkosten**Einzelheft digital:** 19,80 Euro im digitalen Flex-Abo**Jahresabo Print:** 99,- Euro zzgl. Versandkosten**Jahresabo digital:** 99,- Euro im digitalen Jahres-Abo

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 Urheberrechts-
 gesetzes 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 traditions-
 reichsten und renommiertesten Fachzeitschriften am Markt der Beruflichen Bildung.

Als **W&B**-Abonnent sparen Sie über 44 % gegenüber dem Einzelkauf.

Sie erhalten zudem das kostenlose Jahresregister.

W&B wird druckfrisch und aktuell alle zwei Monate zu Ihnen geschickt.

Sie bezahlen bequem jährlich per Rechnung.

www.w-und-b.com

**Jetzt auch als
 digitale Ausgabe!**

Ich bestelle

 Digitales Flex-W&B-Abo

zum Preis von € 19,80 pro Ausgabe

Ihre Vorteile im Überblick:

- Lesen ohne Verpflichtung:
Keine Mindestlaufzeit!
- Beendigung jederzeit möglich
- pro Ausgabe € 10,- Preisvorteil
gegenüber dem Einzelheftekauf
- keine Versandkosten
- Einmal herunterladen, jederzeit
offline lesen

 Digitales W&B-Jahresabo

zum Preis von € 99,-

Ihre Vorteile im Überblick:

- 6 Ausgaben der digitalen W&B
zum Vorzugspreis
- über 44 % Preisvorteil gegenüber
dem Einzelkauf
- keine Versandkosten
- kostenloses Jahresregister
- Einmal herunterladen, jederzeit
offline lesen
- Die aktuelle Ausgabe lesen Sie
kostenlos!

 W&B-Jahresabo (Printausgabe)

zum Preis von € 99,-

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**-Abonnement-
 verwaltung, 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