

# & WIRTSCHAFT BERUF

Zeitschrift für  
berufliche Bildung



## TALENTMANAGEMENT

### WERTE ALS ERFOLGSGARANTEN

HR-Visionen auch leben

### TALENTMANAGEMENT UND PRAXIS

Ergebnisse einer Umfrage

### DIVERSITY IM MITTELSTAND

Grenzen überschreiten

# PROFESSIONALISIERUNG IN DER BERUFS- EINSTIEGSBEGLEITUNG

## EINE NEUE HERAUSFORDERUNG

Teil 2 des Beitrags zum Übergangmanagement stellt die kollegiale Beratung als ein geeignetes Format vor, um Berufseinstiegsbegleiter arbeitsorientiert auf die Anforderungen ihrer Berufspraxis vorzubereiten.

Simone Adler

In Ausgabe 6/2013 dieser Zeitschrift ging die Autorin im ersten Teil des Artikels auf die Rahmenbedingungen des Übergangsmagements ein. Dabei wurde gezeigt, dass die Übergangsbegleitung von verschiedenen Akteuren und Institutionen geprägt wird. Die Abstimmung der Beteiligten im Arbeitsfeld stellt eine wesentliche Bedingung für erfolgreiches Übergangmanagement dar. Beschrieben wurden die Arbeitsschwerpunkte und die resultierenden Anforderungen an die Berufseinstiegsbegleitung. Vor diesem Hintergrund gibt der zweite Teil des Artikels einen Einblick in eine Qualifizierungsmaßnahme für Berufseinstiegsbegleiter, die auf dem Konzept der kollegialen Beratung beruht und im Rahmen des Projekts „TransparenzKompetenzKooperation am Übergang Schule-Beruf in Bayern“ erprobt wurde. Im Fokus stehen die Vorarbeiten, die Umsetzung in Workshops und die Darstellung erster Zwischenergebnisse. Abschließend wird ein Ausblick auf künftige Qualifizierungsmöglichkeiten für Akteure in der Berufseinstiegsbegleitung gegeben.

Kollegiale Beratung, so die These dieses Beitrags, ist ein geeignetes Format, um Berufsein-

stiegsbegleiter arbeitsorientiert auf die Anforderungen ihrer Berufspraxis vorzubereiten. Sie beruht auf dem regelmäßigen Austausch über Problemfälle, geeignete Beratungsansätze und Lösungswege und stellt damit einen möglichen Weg zur Professionalisierung der Übergangsbegleitung neben anderen dar.

### **Kollegiale Beratung in der Berufseinstiegsbegleitung**

Kollegiale Beratung zeigt Effekte bei der Lösung berufsbezogener Probleme und der Entwicklung beruflicher Handlungskompetenz (Tietze 2010, S. 59ff.). Der Ansatz wurde im Rahmen des f-bb-Projekts „TransparenzKompetenzKooperation am Übergang Schule-Beruf in Bayern“ in vier Regionen in Bayern erprobt (siehe Abbildung 1 und 2).

### **Was ist kollegiale Beratung?**

Kollegiale Beratung „bezeichnet eine strukturierte Form von Fallberatung, die in einer Gruppe von sechs bis acht Fach- oder Führungskräften regelmäßig und ohne externe Leitung, also kollegial durchgeführt wird“ (Ryschka/Tietze 2008, S. 110).



Abb. 1: Rahmendaten des Projekts *TransparenzKompetenzKooperation am Übergang Schule-Beruf in Bayern*

Die kollegiale Beratung umfasst nach Tietze (2010, S. 28) die folgenden Merkmale:

- Sie findet in einer (leiterlosen) Gruppe statt.
- Sie thematisiert berufsbezogene Fälle von teilnehmenden Personen.
- Sie orientiert sich an einer Ablaufstruktur und sieht verteilte und austauschbare Rollen vor.
- Sie hat eine ergebnisorientierte Reflexion und die Entwicklung von Lösungsansätzen zum Ziel.

Kollegiale Beratung bietet die Möglichkeit, konkrete Probleme der beruflichen Praxis in einer Gruppe von Menschen aus dem gleichen Ar-

beitsfeld zu reflektieren und mit ihnen gemeinsam Lösungen zu entwickeln. Sie bietet die Gelegenheit, Kommunikations-, Interaktions- und Frustrationsprobleme des beruflichen Alltags aufzuarbeiten: „Einstellungen und Verhaltensweisen werden hinterfragt, korrigiert oder bestätigt“ (Tietze 2012, S. 20).

Haben sich die Teilnehmer einen Überblick über die zu besprechenden Fälle verschafft und für eine Reihenfolge entschieden, werden die Rollen – der Fall Erzähler, der Moderator und die Berater – vergeben (Casting). Anschließend schildert ein Teilnehmer einen konkreten Fall (Spontanerzählung).

Die kollegiale Beratung läuft in sechs Schritten ab		
Name der Phase	Funktion	Zeitdauer
1. Casting	Orientierung über Fälle, Entscheidung für eine Reihenfolge, Aufteilung der Beratungsrollen	5–10 Minuten
2. Spontanerzählung	Ein Teilnehmer schildert seinen Praxisfall, die kollegialen Berater stellen Verständnisfragen	10–15 Minuten
3. Schlüsselfrage	Fokussierung des Beratungsanliegens und der Fragestellung durch und für den Fall Erzähler	5–10 Minuten
4. Methodenwahl	Gemeinsame Bestimmung einer Beratungsmethode, die zum Beratungsfokus passt	5 Minuten
5. Beratung	Sammlung von Ideen und Sichtweisen den Regeln der Beratungsmethode entsprechend	10 Minuten
6. Abschluss	Resümee des Fall Erzählens, Prozessreflexion in der Gruppe	10 Minuten

Tab. 1: Ablaufschema einer kollegialen Beratung (Ryschka/Tietze 2008, S. 111)

Die anwesenden Kollegen stellen Fragen zum Fall, um mehr über die Situation zu erfahren, neue Perspektiven hinzuzugewinnen und Informationen zu erhalten, die ein vertieftes Verstehen ermöglichen. Dabei wird eine Schlüsselfrage festgelegt, für die eine Lösung gefunden werden soll. Erst wenn diese Frage feststeht, kann die Gruppe nach Lösungsmöglichkeiten suchen (Beratung). Hilfreich bei der Lösungssuche sind das „Brainstorming“, das „Umdeuten der Situation“ und eine gemeinsame „Visualisierung“ (Methodenwahl). Zum Abschluss der Beratungssequenz wird nochmals die Schlüsselfrage formuliert, und der Fall-erzähler kommentiert die gefundenen Lösungen. Ergänzend können alle Beteiligten befragt werden, welche Ergebnisse sie selbst aus der Diskussion gezogen haben (Abschluss). Ziel der kollegialen Beratung ist es, das eigene Handlungsspektrum zu erweitern und neue Lösungen – auch für zukünftige Handlungsfelder – zu finden.

Soll die kollegiale Beratung erfolgreich initiiert, durchgeführt und letztlich verstetigt werden, sind bestimmte Faktoren zu beachten. Dazu gehören eine ausgewogene Gruppenzusammensetzung, die Berücksichtigung methodischer Kompetenzen bei den Gruppenmitgliedern, die inhaltliche Aufbereitung der Beratungssitzungen und gruppendynamische Prozesse (Ryschka/Tietze 2008; Tietze 2010). Diese Faktoren wurden bei der Umsetzung der kollegialen Beratung im Rahmen des f-bb-Projekts berücksichtigt.

### **Die Umsetzung der kollegialen Beratung in der Berufseinstiegsbegleitung**

Im Rahmen des Projekts wurde und wird der Ansatz der kollegialen Beratung in einer Weiterbildungsreihe erprobt. Diese umfasst jeweils drei ganztägige Workshops in vier Regionen Bayerns im Zeitraum von Februar 2013 bis Juli 2014 (vgl. Abb. 2). In die Bewertung der bisherigen Umsetzung flossen die Ergebnisse und Erfahrungen aus vier bislang durchgeführten Workshops ein. Nach Abschluss der noch ausstehenden acht Workshops wird eine umfassende Einschätzung des Projektansatzes erfolgen.



Simone Adler  
Wissenschaftliche Mitarbeiterin  
am Forschungsinstitut  
Betriebliche Bildung (f-bb)  
adler.simone@f-bb.de

Das Konzept der Weiterbildungsreihe kann entlang folgenden Gesichtspunkten charakterisiert und näher beschrieben werden:

### **Teilnehmerrekrutierung und Gruppenzusammensetzung**

Zum Workshop des ersten Zyklus „Lebenswelten verstehen: Stärken erkennen – Unterstützung koordinieren“ wurden die Teilnehmer jeweils schriftlich eingeladen. Zu den Teilnehmern gehörten Berufseinstiegsbegleiter, Ausbildungsakquisiteure sowie ehrenamtliche Mentoren aus Stiftungen, Vereinen und Verbänden. Die Workshops fanden am 21.02.2013 in München, am 18.04.2013 in Nürnberg, am 24.04.2013 in Schweinfurt und am 16.05.2013 in Straubing statt.

Durchschnittlich nahmen jeweils 35 Personen an den Workshops teil, die mehrheitlich sowohl die Bereitschaft als auch die Offenheit mitbrachten, in der Gruppe zu reflektieren. Grundsätzlich waren bei der Rekrutierung der Teilnehmer vier Punkte wichtig.

Erstens wurde darauf geachtet, dass die Zusammensetzung der Gruppe die Vielfalt des Arbeitsfeldes angemessen abbildet. Es wurden einerseits Personen mit ähnlichen Funktionen und Aufgabenfeldern angesprochen. Andererseits wurde Wert darauf gelegt, dass die Beteiligten möglichst aus unterschiedlichen institutionellen Zusammenhängen stammten, da heterogene Kompetenzprofile für die kollegiale Beratung förderlich sind.

Für den Austausch in der Gruppe war es zweitens wichtig, dass Personen mit viel und wenig Erfahrungswissen (erfahrene Berater und Berufseinsteiger) zusammengebracht wurden. Entscheidend ist, dass diejenigen, die schon lange im Beruf tätig sind, Ideen und Erfahrungen einbringen, von denen die „Jungen“ profitieren. Umgekehrt kann es

**Literatur**

Kooperationsverbund Jugendsozialarbeit (Hrsg.) (2012): Gegen das Primat des Preises! Die Qualität der Berufseinstiegsbegleitung ist in Gefahr! Berlin.

Loebe, H.; Severing, E. (Hrsg.) (2012): Jugendliche im Übergang begleiten. Konzepte für die Professionalisierung des Bildungspersonals. Bielefeld.

Ryschka, J.; Tietze, K.-O. (2008): Beratungs- und betreuungsorientierte Personalentwicklungsansätze. In: Ryschka, J./Solga, M./Mattenklott, A. (Hrsg.): Praxishandbuch Personalentwicklung. Wiesbaden. S. 91–130.

Schlippe, A.; Schweitzer, J. (2003): Lehrbuch der systemischen Therapie und Beratung. Göttingen.

Straif, C. (2011): Berufseinstiegsbegleitung. Expertise im Auftrag des Good Practice Center (GPC) im Bundesinstitut für Berufsbildung (BIBB). Bonn.

Tietze, K.-O. (2010): Wirkprozesse und personenbezogene Wirkungen von kollegialer Beratung. Wiesbaden.

Tietze, K.-O. (2012): Kollegiale Beratung. Problemlösungen gemeinsam entwickeln. Reinbek bei Hamburg.

sein, dass die Fragen und vielleicht „unbedarften“ Herangehensweisen von Berufsanfängern helfen, eingefahrene Handlungsmuster der langjährig Tätigen zu hinterfragen und einen Perspektivwechsel einzuleiten.

Drittens wurden sowohl ehrenamtliche als auch hauptamtliche Übergangsbegleiter zu den Workshops eingeladen. Pensionierte Ausbilder oder Personalverantwortliche bringen vielfach als ehrenamtlich tätige Paten und Mentoren betriebliches Know-how in die Workshops ein. Die ehemaligen Fach- und Führungskräfte kümmern sich in ihrem Ruhestand um Jugendliche mit besonderem Förderbedarf, z. B. in der seit Ende 2008 laufenden Initiative VerA, die im Rahmen der Initiative Bildungsketten vom BMBF gefördert wird. Rund 1.000 ehrenamtlich tätige pensionierte Fachleute – so genannte Ausbildungsbegleiter – betreuen Jugendliche während ihrer Ausbildung. Demgegenüber haben hauptamtlich tätige Übergangsbegleiter oft einen (sozial)pädagogischen Hintergrund. In den Workshops kann es aufgrund dieser Mischung zu einem fruchtbaren Austausch kommen.

Viertens hat sich eine ausgewogene Beteiligung von Frauen und Männern an der Gruppe als hilfreich erwiesen. Ein Grund dafür ist die geschlechtsspezifische Vorbildfunktion, die in der Begleitung zum Tragen kommen kann. So zeigte sich, dass männliche Übergangsbegleiter (z. B. Ehrenamtliche, die als Ausbilder tätig waren) in der Begleitung teilweise andere Methoden wählen als Teilnehmende mit anderem Hintergrund und ihre Rolle als männliches Vorbild gut nutzen können. Frauen hingegen haben einen besseren Zugang zu den Themen der Mädchen. Der Austausch über verschiedene Rollenverständnisse und daraus resultierende Herangehensweisen kann neue Perspektiven eröffnen.

**Ablauf der Workshops**

Um die Teilnehmenden mit dem Format der kollegialen Beratung vertraut zu machen und sie sukzessive an die Methode heranzuführen, wurde ein mehrstufiges Verfahren über drei Workshops gewählt. Dabei soll die Beteiligung der Moderation an den Beratungsprozessen systematisch reduziert werden. Zu Beginn des ersten Workshops ist die Anleitungsintensität noch recht hoch, da zunächst das Format der kollegialen Beratung und die Beratungsmethoden eingeführt werden müssen. Im weiteren Verlauf wird die Anleitungsintensität reduziert. Die Teilnehmenden sollen weitgehend autonom mit der Methode arbeiten. Die Moderation tritt dann nur noch punktuell in Erscheinung, vor allem wenn es um die Reflexion des eigenen Handelns geht. Ziel ist es, dass die Gruppe den Beratungsprozess weitgehend selbständig organisiert.

Die Workshops wurden von den Fällen getragen, die die Teilnehmer in die Gruppen einbrachten und dort diskutierten. Eine weitgehend ungefilterte Besprechung jedes Einzelfalls würde jedoch den zeitlichen Rahmen sprengen. Deshalb wurde das breit gefächerte Spektrum der angesprochenen Themen auf drei Fragestellungen eingegrenzt, die eine gewisse Systematisierung der Einzelfälle ermöglichen und den Beteiligten eine erste Orientierung geben.

Die Fragestellungen spiegeln zugleich die Bereiche wider, in denen ein Qualifizierungsbedarf für Berufseinstiegsbegleiter besteht:

1. Wie sehen die Lebenswelt der Jugendlichen und die zielgruppenspezifischen Herausforderungen aus? Die Teilnehmenden entwickeln auf Basis einer Zielgruppenanalyse Argumentationshilfen und Marketingstrategien, um Betriebe von den Kompetenzen der Jugendlichen zu überzeugen.

2. Wie sieht der Umgang mit potenziellen Ausbildungsbetrieben aus? Und wie kann die Zusammenarbeit mit Betrieben verbessert werden? Den Teilnehmenden werden Kenntnisse über Betriebe und Branchen in der Region vermittelt.
3. Welche Herausforderungen ergeben sich aus der Zusammenarbeit mit Jugendlichen mit Migrationshintergrund? Welche Rolle spielt der Sozialisationskontext, insbesondere der soziale und familiäre Hintergrund? Welche interkulturellen Kompetenzen sind in diesem Zusammenhang von Bedeutung? Den Teilnehmenden werden Strategien kultursensiblen Vorgehens im Übergangsprozess aufgezeigt.

Die ganztägigen Workshops bieten neben der Einführung in die Methodik der kollegialen Beratung jeweils auch einen thematischen Input von Experten. Durch die Inputs wird den Teilnehmenden zunächst strategisches Handlungswissen vermittelt (z. B. Umgang mit Betrieben, Informationen über Fördermöglichkeiten, geeignete Berufsbilder). Die begleitende Moderation überführt dieses Wissen in Handlungsstrategien, die die Teilnehmenden in ihren Arbeitskontext transferieren können, und macht sie mit verschiedenen Beratungsmethoden vertraut. Dazu gehören Ansätze z. B. aus der systemischen Beratung wie das zirkuläre Fragen, das lösungsorientierte Beraten sowie Methoden der Visualisierung (Mindmap usw.). Sie werden in den Workshops genauer beschrieben. Detaillierte Angaben zu den Beratungsansätzen finden sich in Schlippe/Schweitzer (2003).

### Zwischenergebnisse

Auch wenn der gegenwärtige Projektstand noch keine abschließende Bewertung des Ansatzes der kollegialen Beratung in der Berufseinstiegsbegleitung erlaubt, lassen sich erste Zwischenergebnisse formulieren:

1. Die Teilnehmenden vollzogen sukzessive einen Perspektivwechsel von einer teilweise defizitorientierten Betrachtung der Fähigkeiten der Jugendlichen („der kann nicht ...“, „die will nicht ...“) hin zu einem stärkenorientierten Blickwinkel („er kann ...“, „sie will ...“). Dadurch wurde es möglich, über neue Unterstützungsleistungen und -maßnahmen nachzudenken, die die Potenziale der Jugendlichen fördern.

2. Durch die kollegiale Beratung nahmen die Teilnehmenden die Komplexität der Lebenswelt der Jugendlichen verstärkt wahr. In den Workshops wurde herausgearbeitet, dass eine reine Fokussierung auf die Lebensbereiche „Schule“ und „berufliche Orientierung“ nicht das Handlungsspektrum eines Jugendlichen abbilden. Jugendliche engagieren sich ebenso in anderen Bereichen, z. B. im Sportverein oder in religiösen Zusammenhängen, haben einen weiten Freundeskreis oder nehmen familiäre Verantwortung wahr. Hier liegen oft unbeachtete Stärken, die auch in beruflichen Kontexten zum Tragen kommen können – sofern sie angemessen verdeutlicht werden. In den Workshops arbeiteten die Teilnehmenden die Lebensbereiche und -dimensionen heraus, die Auskunft über Fähigkeiten und Fertigkeiten eines Jugendlichen geben können. Dazu gehören Freizeit, Freunde, geschlechtliche Beziehungen, Familienstruktur, kultureller und religiöser Hintergrund ebenso wie genutzte Medien, Mobilität, Wohnsituation, finanzielle Situation oder – auf der Persönlichkeitsebene – Wahrnehmungskanäle (visuell, auditiv, kinästhetisch, olfaktorisch) oder Wünsche.
3. Außerdem konnten konkrete Handlungshilfen für den Beratungsprozess erarbeitet werden, die der Erweiterung des (pädagogischen) Handlungsrepertoires der Teilnehmenden dienen. Dazu gehören neue Beratungsansätze und Kommunikationsformen. Die Teilnehmenden lernten im Austausch verschiedene Ansätze kennen, die ihnen helfen, das Kommunikationsverhalten der Jugendlichen besser einzuschätzen und mit geeigneten Methoden darauf zu reagieren. (Ein Beispiel wäre, wegzugehen von der rein verbalen Kommunikation hin zu visuellen Kommunikationselementen.) In den Workshops wurden die unterschiedlichen Interventionsmöglichkeiten gesammelt und auf konkrete Fälle übertragen.

Ergänzend wird zu den einzelnen Workshop-Zyklen eine Materialsammlung erstellt, die alle vermittelten Informationen und weitergehende Handlungsanleitungen enthält. Sie kann als Handbuch für die Arbeit der Berufseinstiegsbegleiter angesehen werden. Sie finden die Samm-

lung unter [www.f-bb.de](http://www.f-bb.de) (> Projekte > Ausbildung und Bildungsplanung > „TransparenzKompetenz-Kooperation“).

Die Teilnehmenden übertragen die in den Workshops gemachten Erfahrungen mit kollegialen Beratungsprozessen in ihre Einrichtungen und Arbeitskontexte und können gegebenenfalls selbständig kollegiale Beratungen durchführen. Darüber hinaus regen die Workshops den Austausch unter den Teilnehmenden an.

### Fazit und Ausblick: Verstetigung der Professionalisierungsansätze in der Übergangsbegleitung

Die Phase des Übergangs von der Schule in den Beruf hat sich bei vielen jungen Menschen verlängert. Der Verlauf ist vielgestaltiger geworden. Das bildet sich in den Anforderungen an die Übergangsbegleitung ab. Die im Übergangsbereich Tätigen haben die Aufgabe, Jugendlichen mit oftmals von Brüchen gekennzeichneten Lebensläufen Strukturierungshilfen anzubieten und sie bei der Bewältigung der Übergangsphase zu unterstützen (BMFSFJ 2013, S. 186ff.). Von verschiedenen Seiten wurde und wird deshalb berechtigterweise eine Professionalisierung im Tätigkeitsfeld gefordert (Loebe/Severing 2012; Kooperationsverbund Jugendsozialarbeit 2012; Straif 2011). Im Auftrag des Bayerischen Staatsministeriums für Arbeit und Sozialordnung, Familie und Frauen hat das f-bb einen Professionalisierungsansatz entwickelt, der derzeit im Rahmen

eines Projekts in vier Regionen Bayerns erprobt wird. Er nutzt das funktions- und berufsbezogene Qualifizierungsformat der kollegialen Beratung.

Um den Einsatz der kollegialen Beratung im Tätigkeitsfeld der Übergangsbegleitung zu verstetigen, bestünde die Möglichkeit, dieses Format auf Schulebene zu verankern und weitere Akteure einzubeziehen. Eine oder mehrere Schulen würden in diesem Fall in regelmäßigen Abständen unter Beteiligung von Berufseinstiegsbegleitern, Schulsozialarbeitern und Jugendsozialarbeitern Beratungssitzungen durchführen, in denen die Akteure ihre Fälle vorstellen und besprechen. Dies könnte dazu beitragen, dass gute Beratungskonzepte schneller in die Fläche transferiert werden und auf diese Weise Synergien schaffen.

Auf struktureller Ebene wäre zudem über eigenständige bzw. modernisierte Aus- und Weiterbildungswege für das Feld der Übergangsbegleitung zu diskutieren. Dabei ist zu prüfen, wie die Curricula bestehender Studien- sowie Fort- und Weiterbildungsgänge an den im Beitrag beschriebenen Qualifizierungsbedarf angepasst werden können.

Der bisherige Projektverlauf zeigt, dass das Qualifizierungsformat der kollegialen Beratung ein erfolgversprechender Ansatz der Personalentwicklung ist, der zumindest kurz- und mittelfristig wesentliche Beiträge zur Professionalisierung im Bereich leisten kann. Es wurde aber auch deutlich, dass weitere Schritte folgen müssen. ◀



Abb. 2: Bausteine der Weiterbildungsreihe: Professionalisierung und Vernetzung am Übergang Schule-Beruf in Bayern

**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&amp;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&amp;B – Wirtschaft und Beruf

**Bildnachweise:**

von den Autorinnen und Autoren, außer:

Charlotte B. Venema (1, 23); Dirk Meissner (2);

MEV (6–7); DFS Deutsche Flugsicherung GmbH (9);

Max Schäfer (36, 38–39)

**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 traditionsreichsten 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](http://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**-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**