

Qualifizierung von Mitarbeitern in der Kreditwirtschaft im medialen Wandel

Der Einfluss der Digitalisierung in der Weiterbildung von Mitarbeitern und Führungskräften ist seit über 20 Jahren zu beobachten und nimmt stetig mit wachsendem Anteil zu. Diesem Trend konnte sich auch die genossenschaftliche Bankengruppe nicht entziehen und baute vor über zehn Jahren eine der größten europäischen Online-Lernplattformen – VR-Bildung – auf. Über 160 000 Lernende nutzen heute die Kursangebote, die durch die fünf Bildungseinrichtungen der regionalen Prüfungsverbände, der Akademie Deutscher Genossenschaften (ADG) und Verbundunternehmen gestellt werden.

Der Blended-Learning-Ansatz

Bei der Entwicklung von VR-Bildung stand zum einen im Vordergrund auf der Basis eines vierstufigen Kompetenzmodells – die Handlungskompetenz setzt sich aus der Fach-, Methoden-, Sozial- und Persönlichkeitskompetenz zusammen – die Qualifizierungsangebote der regionalen Bildungseinrichtungen – Geno-PE – weiterzuentwickeln. Das Blended-Learning-Modell ist dabei wie folgt aufgebaut:

Online-Vorbereitungsphase (Dauer: zirka sechs Wochen): Hier nutzen die Teilnehmer vor allem Studienbriefe und Online-basierte Lernprogramme (WBTs) sowie Vorbereitungsaufgaben und Fallstudien mit den Zielen, grundlegendes Fachwissen zu erwerben und einen nahezu einheitlichen Ausbildungsstand der Seminargruppe zu Beginn der Präsenzphase. Häufig müssen die Teilnehmer am Ende der Online-Vorbereitung einen Wissenstest absolvieren.

Präsenzphase: Gegenüber früher steht hier stärker die praktische Anwendung des Fachwissens im Seminar im Fokus durch handlungsorientierte Arbeitsaufträge.

Online-Transferphase (Dauer: zirka zwei Wochen): Die Teilnehmer bearbeiten Arbeitsaufträge, kommentieren die Einträge ihrer Seminarkollegen und tauschen sich über den Stand und ihre Erfahrungen bei der Umsetzung des Erlernten in die Praxis aus.

Mit der Einführung von VR-Bildung und des Blended-Learning-Ansatzes waren aber damals auch die Erwartungen der zu den Maßnahmen entsendeten Unternehmen verbunden, dass die Mitarbeiter überwiegend in der Freizeit online lernen und

die Präsenzphasen der Seminare sich verkürzten.

Theorie und Praxis

In der Theorie hat das Modell viele Vorzüge. Jedoch nach über zehn Jahren von VR-Bildung, dem vierstufigen Kompetenzmodell und des Dreiklangs von Online-Vorbereitung, Präsenzseminar und Online-Transferphase sowie der rasanten technologischen Weiterentwicklung sind die Erfahrungen wie folgt zusammenzufassen:

– Die Technik an sich ist mittlerweile keine Herausforderung mehr für Kursanbieter und Kursteilnehmer. Die jeweiligen aktuellen technischen Möglichkeiten einzusetzen, ist jedoch kaum möglich. Bei einer so großen Online-Community ist das Learning-Management-System mit allen Prozessen und Verwaltungsvorgaben ein so großes Werk, dass man nur beim Beginn der Planung eines Relaunch-Prozesses einen nahezu aktuellen Stand erreicht.

– Die Entwickler der Online-Angebote mit ihrer medienpädagogischen Kompetenz überfordern regelmäßig die Möglichkeiten des Learning-Management-Systems und häufig auch die der Präsenztrainer. Die neuen Möglichkeiten dank des Web 2.0 – wie zum Beispiel Webquest, Blogs, Mindmailer, Wiki und Lernspiele – werden zukünftig den Instrumentenkasten der Kursentwickler anreichern.

– In der Präsenzphase ist noch heute zu beobachten, dass die Trainer zu wenig auf die Inhalte und Ausarbeitungen der Seminarteilnehmer aus der Online-Vorbereitungsphase eingehen und teilweise – aufgrund des inhomogenen Fachwissensstandes der Teilnehmer – Wissen aus der Online-Vorbereitungsphase vermitteln. Am Ende des Seminars ist die Transferüberfüh-

Eppo Franke, Leiter, GenoAkademie im Genossenschaftsverband e.V., Bereichsleiter für Bildung und Personalentwicklung, Neulsenburg

Die Fortentwicklung der Technik beschert nicht nur auf der Vertriebsseite der Kreditwirtschaft ganz neue Möglichkeiten, sondern beeinflusst auch die Konzepte zur Aus- und Weiterbildung von Mitarbeitern. Für die genossenschaftliche Bankengruppe mit ihrer ausgeprägten Präsenz in der Fläche sind dabei die Möglichkeiten des E-Learnings insofern besonders verlockend, als sich durch Ausschöpfung des technisch Machbaren viele Reise-, Tagungs- und Übernachtungskosten einsparen lassen. Zwar spricht der Autor Präsenzseminaren noch eine gewisse Berechtigung zu, rechnet aber damit, dass ihr Anteil an Personalentwicklungsmaßnahmen spürbar zurückgehen wird. Bei allem Vertrauen in die Technik und aller Grundbereitschaft zum Einsatz der neuen Möglichkeiten sieht er in der praktischen Anwendung auch nach zehn Jahren noch deutliche Effizienzreserven. Gerade die Umsetzung der derzeit intensiv diskutierten BVR-Projekte Beratungsqualität und Web-Erfolg nennt er als Beispiele, in denen sich die neuen Lernformen bewähren können. (Red.)

rung des Erlernten in die Praxis mittels der Online-Phase häufig zu wenig ausgeprägt.

– Die Banken haben gerne die Vorteile aus der Verkürzung von Präsenzphasen und der teilweisen Verlagerung des Online-Lernens in die Freizeit ihrer Mitarbeiter zur Reduzierung der Weiterbildungskosten und der Abwesenheit vom Arbeitsplatz genommen. Damit verbunden ist jedoch auch die Verpflichtung, dass die Personalentwicklung die Kursteilnehmer über ihre zusätzlichen Aufgaben im medialen Lernen informiert und auch kontrolliert.

– Die direkten Führungskräfte sind dazu der Schlüssel für den Erfolg von Blended-Learning-Modellen, indem sie während des gesamten dreistufigen Qualifizierungsprozesses durch Entsende-, Zwischen- und Abschlussgespräche ihren Mitarbeiter intensiv begleiten. Damit kommen sie ihrer originären Verantwortung für die Qualifizierung ihrer Mitarbeiter nach.

– Die Seminarteilnehmer lernen online häufig von Zuhause und seltener am Bankarbeitsplatz.

– Das E-Tutoring stellt Tutor (E-Trainer) und Kursteilnehmer regelmäßig vor Herausforderungen. Der E-Trainer benötigt die notwendigen zeitlichen Ressourcen, um die Betreuung der Teilnehmer leisten zu können und die Präsenztrainer für die spürbare Fortsetzung des Trainings in anderer Gestaltung zu instruieren. Sofern die Kursteilnehmer den Nutzen für sich erkennen, besteht eine hohe Bereitschaft die Aufträge auszuführen.

Zauberwort Konsequenz

Das Zauberwort für den Erfolg von Blended-Learning heißt Konsequenz. Nur wenn alle an dem Qualifizierungsprozess beteiligten Personengruppen ihren Teil leisten wollen, stiftet der Blended-Learning-Ansatz einen hohen Nutzen für alle Beteiligten:

– Das Management der Bank muss auch bereit sein, die Mitarbeiter bei Nichterreichen der Ziele in der Online-Vorbereitungsphase vom Präsenzseminar abzumelden.

– Die Personalentwicklung beziehungsweise die PE-Maßnahmen administrierende Stelle in der Bank muss dem Kursteilnehmer und der direkten Führungskraft Transparenz über die Ziele, Methoden und zeit-

lichen Abläufe der PE-Maßnahme geben, damit diese vor Buchung des Kurses die notwendigen Schritte kennen und einplanen können, um die Voraussetzungen für eine erfolgreiche Teilnahme zu schaffen.

– Die Führungskräfte begleiten ihren Mitarbeiter situationsgerecht und geben der gesamten Maßnahme den entsprechenden Stellenwert. Sie sollten sich auch über den aktuellen Bearbeitungsstand ihres Mitarbeiters in einem Learning-Management-System informieren können.

– Der Mitarbeiter ist sich der Bedeutung und des Umfangs des kompletten Kursangebots bewusst.

– Die kurs anbietenden Einrichtungen schaffen die Voraussetzungen, dass sich erstens die Personaler und Führungskräfte der Bank über den aktuellen Stand informieren können, zweitens die E-Tutoren gegebenenfalls die Bank über die mangelhafte Online-Arbeit des Mitarbeiters informieren, drittens die Präsenztrainer – auch zulasten einer schlechteren Seminarbeurteilung durch die Teilnehmer – auf das Wissen und Können aus der Online-Vorbereitungsphase konsequent aufsetzen und davon nicht abweichen sowie viertens in der Online-Transferphase den beteiligten Personen Instrumente – zum Beispiel Telefoncoaching durch den Präsenztrainer, Übergabe an die direkte Führungskraft des Mitarbeiters – an die Hand gegeben werden, damit das Erlernte auch in die Praxis transportiert wird und nicht verloren geht.

Es gibt mittlerweile dank Web 2.0 eine große Anzahl an Instrumenten, von denen nachfolgend einige kurz vorgestellt werden.

WBTs: Während das Blended-Learning-Modell eine Vernetzung von Online-Welt und Präsenzseminaren vorsieht und bei komplexeren und zeitlich umfangreicheren Qualifizierungsmaßnahmen zum Einsatz kommt, werden – und dieses ist verstärkt zu beobachten – bei fachlich überschaubaren Themen ausschließlich E-Learning-Instrumente eingesetzt. Dabei hat sich der Einsatz von WBTs – online-basierten Lernprogrammen – als besonders vorteilhaft erwiesen, da eine größere Anzahl von Mitarbeitern unabhängig von Zeit und Ort das Lernprogramm durcharbeiten können. Am Ende besteht häufig die Möglichkeit einer Lernerfolgskontrolle in Form eines Tests,

sodass die Teilnehmer den erfolgreichen Abschluss nachweisen können.

Online-Tests: Standortbestimmungen des Fachwissens von Mitarbeiter mittels eines Online-Tests im Vorfeld einer Qualifizierungsmaßnahme ermöglichen der Führungskraft und dem Mitarbeiter den PE-Bedarf individuell zu bestimmen. Bevor ein Bankberater etwa ein Technik- oder Vertriebstraining zu einem neuen Beratungsthema absolviert, kann so sein Fachwissensstand ermittelt werden. Sollte sich dabei ein Defizit herausstellen, so ließen sich die Wissenslücken vor dem Besuch des anwendungsorientierten Trainings durch ein gezieltes Selbststudium oder einen Besuch eines Fachseminars schließen.

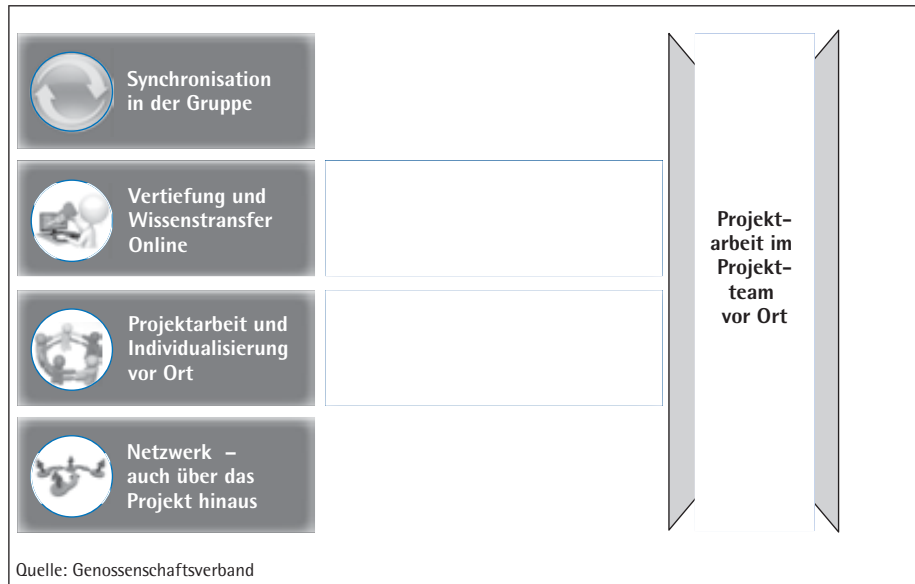
Mindmailer: Ein weiteres Format ist der Mindmailer, ein interessantes Tool für ein fachthemenbezogenes Online-Training als systematische Vorbereitung auf eine Prüfung beziehungsweise in der Transferphase zur Festigung der Fachinhalte. Pro Themenbereich steht ein Fragenpool mit unterschiedlichen Aufgabentypen zur Verfügung. Die einzelne Frage bekommt der Bankmitarbeiter per E-Mail. Es handelt sich um ein individualisiertes und selbstorganisiertes Lernen durch gezielte Wiederholung falsch beantworteter Fragen und direkte Rückmeldung zu eingestellten Lösungen per E-Mail. Der Einsatz erhöht die Lernmotivation durch die eigenständige Bestimmung von Lernort und -takt.

Der Siegeszug des Formats „Webinar“ – das Online-Seminar

Vor allem in den letzten zwei Jahren hat ein neues Format das E-Learning bereichert und mittlerweile eine Spitzenstellung eingenommen: das Webinar. Dabei handelt es nicht um eine Revolution für den Nutzer, sondern um eine konsequente Weiterentwicklung. Aus dem Präsenzseminarraum wird ein virtuelles Klassenzimmer. Je nach Anbieter dieses Raumes gibt es Unterschiede, aber der Grundgedanke ist allen gemeinsam: die Seminarteilnehmer haben sich online in den Raum eingebucht und hören den Trainer. Sie können sich entweder über einen Chat mit den anderen Teilnehmern austauschen oder unterhalten sich live. Was sie können, entscheidet der Trainer.

Der oder die Trainer vermitteln ihre Informationen – zum Beispiel Fachwissen, aber

Abbildung: Methodik in der Umsetzungsbegleitung



auch Berichte über Projektstände – über eine fertige Powerpoint-Präsentation, die im Raum hochgeladen wurde. Es besteht jedoch auch die Möglichkeit der Live-Schaltung der Seminarteilnehmer auf den Bildschirm des Trainers, sodass diese zum Beispiel in Softwareanwendungen eingewiesen werden. Auch ist es möglich, gemeinsam eine Präsentation zu erstellen. Worin liegen denn nun die Vorteile des Webinars?

- Die Seminarteilnehmer haben keine Reisezeit und -kosten. Sie können von ihrem Arbeitsplatz an dem Online-Seminar teilnehmen. Es können auch mehrere Seminarteilnehmer an einem Bildschirm gleichzeitig sitzen. Gerade bei Projektteams wird dadurch der Informationsfluss deutlich verbessert, Fragen bereits während des Webinars diskutiert, und direkt im Anschluss kann die Projektgruppe die Arbeit mit den gewonnenen Kenntnissen fortsetzen.

- Die Seminarteilnehmer können in aller Regel wie in einem Präsenzseminar ihre Fragen an den Trainer richten, und im Normalfall sollten diese auch beantwortet werden. Durch diesen Dialog steigt der Nutzen deutlich für die Live-Teilnehmer.

Zeitversetzte Nacharbeitung

- Durch die Aufzeichnung von Webinaren haben Personen, die bei der Durchführung eine Teilnahme nicht realisieren konnten,

im Nachgang die Möglichkeit, sich das Webinar anzusehen und -hören, bis hin zu den Chateinträgen der Live-Seminarteilnehmer.

- Da Webinare theoretisch von jetzt auf gleich durchgeführt werden können, haben sie ein hohes Maß an Aktualität. Es ist ein kostengünstiges Format, und verschiedene Trainer können ortsunabhängig im Online-Seminar referieren.

- Webinare eignen sich insbesondere zur Information, Fachwissens- und Anwendungsvermittlung, gemeinsamen Erstellung von Unterlagen und Vorstellung von Best-Practice-Beispielen.

- Die Dauer beträgt meistens zwischen 60 und 120 Minuten, jedoch sind auch längere Zeiten – dann mit einer Pause – möglich.

Beim Webinar ist fast nichts unmöglich. Es ist sogar möglich, Teilnehmerzertifikate in Abhängigkeit von der Beantwortung von Fragen oder von der Teilnahmedauer zu erstellen. Webinare sind für die Weiterbildungsanbieter eine Revolution, da sie nachhaltig die Weiterbildungsangebote und damit auch die Bildungslandschaft verändern.

Die Anforderungen an Mitarbeiter und Führungskräfte, die sich aus Anforderungsprofilen ergeben, nehmen bei den Spezialisten ständig zu und verändern

sich, während bei denen, die in Standardprozessen eingesetzt werden, der Schwerpunkt auf Kompetenzerhaltung und die Fähigkeit liegt, sich Veränderungen anzupassen.

Daraus ergibt die Anforderung der Bank an die Personalentwicklung, dass die Mitarbeiter von morgen über Grundlagenkompetenzen verfügen müssen und dann je nach Aufgabe, die Mitarbeiter und Führungskräfte sich die aufgabenindividuellen Kompetenzen kurzfristig – on-the-job – aneignen. Aus dieser Anforderung wird auch erkennbar, dass das Vorratslernen abgelöst wird durch die Vermittlung der unternehmensindividuell definierten Grundlagenkompetenzen und sich der Schwerpunkt in Richtung On-the-job-Qualifizierung verschieben wird.

Dieser Entwicklung wird jedoch zum Teil Einhalt geboten, da Gesetzgeber und Aufsichtsbehörden mit ihren regulatorischen Anforderungen verlangen, dass ein Mitarbeiter beziehungsweise eine Führungskraft bei Aufnahme der Tätigkeit bereits über die erforderliche Sachkenntnis verfügt. So ist es etwa in der Wertpapierberatung notwendig, dass der Mitarbeiter gemäß § 1 der WpHG-Mitarbeiteranzeigeverordnung (WpHGMAAnzV) bei der Erbringung der Anlageberatung bereits über die erforderliche Sachkunde verfügt. In diesem und ähnlich gelagerten Fällen ist also weiter eine Vorratsqualifizierung von Mitarbeitern notwendig, um kurzfristig auftretende Personalanforderungen entsprechend der regulatorischen Vorschriften erbringen zu können.

Aufbau der Grundlagenkompetenzen

Die Zusammensetzung der Grundlagenkompetenzen ist durch die Bank individuell festzulegen. Grundlegendes Managementwissen kann zum Beispiel durch das Studium zum Bankfachwirt und Bankbetriebswirt durch einen Mitarbeiter in Eigeninitiative aufgebaut werden. Durch die Einrichtung zum Beispiel eines Förderkreises kann eine regional tätige Bank förderungswürdigen Mitarbeitern weitere Entwicklungsmöglichkeiten in der Methoden-, Sozial- und Persönlichkeitskompetenz ermöglichen. Dabei gibt es mindestens zwei positive Effekte:

- Der Förderkreis kann sich mit aktuellen Themen der Bank beschäftigen und Lö-

sungsvorschläge für das Haus entwickeln. Die notwendigen Projektarbeiten werden auf einen größeren Kreis an Mitarbeitern verteilt als sonst üblich, und die Förderkreismitglieder werden aktiv in die Gestaltung der Bank integriert.

– Die Chance, dass die Mitarbeiter der Bank längerfristig als Arbeitgeber treu bleiben, wird durch emotionale Bindung verstärkt.

Erstqualifizierung für eine neue Aufgabe

Bewirbt sich der Bankmitarbeiter auf eine neue Stelle, zum Beispiel als Firmenkundenberater, so wird im ersten Schritt das Soll-Anforderungsprofil der Stelle mit dem Ist-Profil des Bewerbers verglichen. Sofern sich daraus ein größerer Qualifizierungsbedarf ergibt und der Mitarbeiter für diese Stelle aufgebaut werden soll, erfolgt in der genossenschaftlichen Bankenwelt der Besuch des Entwicklungsweges „Firmenkundenberater“. Auf der Basis eines gruppenindividuellen Anforderungsprofils haben die fünf Bildungseinrichtungen der regionalen Prüfungsverbände sich über die Ausprägung der in dieser Stelle notwendigen Handlungskompetenz verständigt.

So bieten sie im Sinne des Blended-Learning-Modells eine Kombination aus Online-Lernen, verschiedenen Präsenzseminaren und einer handlungsorientierten Prüfung – dem sogenannten Kompetenznachweis –, in der alle vier Kompetenzbereiche der Handlungskompetenz Gegenstand des Verfahrens sind, den Volksbanken und Raiffeisenbanken an. In dieser Struktur gibt es für viele Stellen in der genossenschaftlichen Finanzgruppe Blended-Learning-basierte Entwicklungswege.

Aufrechterhaltung der Kompetenz gemäß einem Anforderungsprofil

Fachliche und methodische Themen werden zukünftig noch stärker über E-Learning-Tools abgedeckt. Insbesondere WBTs und Webinare werden hier den Schwerpunkt bilden. Sofern Dimensionen der Sozial- und Persönlichkeitskompetenzen betroffen sind, wird das E-Learning Präsenzformate ergänzen. Die Arbeitsplatzbegleitung durch einen erfahrenen Coach oder der direkten Führungskraft in seiner Rolle als Coach wird zukünftig an Bedeutung noch zulegen (Abbildung).

Basierend auf dem genossenschaftlichen Urwert – der Hilfe zur Selbsthilfe – wurde im Rahmen der Umsetzung der beiden BVR-Projekte „Beratungsqualität“ und „web-Erfolg“ die individuelle Qualifizierung des Projektleiters in einem offenen Seminar kombiniert, mit der Begleitung und Qualifizierung des bankindividuellen Projektteams über verschiedene Online- und Präsenzkanäle:

– Der Projektleiter erarbeitet sich in seinem Seminar mit Projektleitern anderer Banken eine Vorgehensweise für die erfolgreiche Umsetzung der beiden genannten Projekte in seiner Bank. Die Gruppenworkshops sind in Abhängigkeit von der Projektumsetzung über einen Zeitraum von zirka 18 Monaten verteilt.

– Vor Ort in seiner Bank werden der Projektleiter und seine Teammitglieder in ihrem Projekt durch einen Fachcoach in Teilen persönlich vor Ort und per Telefon begleitet.

– Webinare, verteilt über den ganzen Zeitraum, vertiefen das Fachwissen der Projektleiter, aber auch das der weiteren bankindividuellen Projektmitglieder.

– WBTs zu den einzelnen Beratungsthemen runden die jeweiligen Bildungsbausteine ab.

Die Verzahnung von verschiedenen Online- und Offline-PE-Instrumenten führt zu einer geringeren zeitlichen und finanziellen Belastung aller Beteiligten. Die Verknüpfung mit Austausch in der Gruppe und der fachlichen Begleitung durch einen Coach stellt eine solide Grundlage für eine effektive und effiziente Umsetzungsarbeit der beiden Projekte.

Präsenzseminare haben weiterhin ihre Berechtigung, aber die neuen Formate im E-Learning führen dazu, dass ihr Anteil weiter zurückgeht. Blended-Learning muss zukünftig konsequenter umgesetzt und nachgehalten werden. In der anforderungsprofilbezogenen Weiterbildung wird das E-Learning bei der Fach- und Methodenkompetenz die Präsenzseminare weitestgehend ersetzen. Damit sollten sich in Zukunft die qualifizierungsbedingten Abwesenheitszeiten der Mitarbeiter weiter verringern und der Anteil der Reise-, Tagungs- und Übernachtungskosten am PE-Budget sinken.

Zeitschrift für das gesamte Kreditwesen



Verlag und Redaktion:

Verlag Fritz Knapp GmbH
Aschaffener Str. 19, 60599 Frankfurt,
Postfach 11 11 51, 60046 Frankfurt.
Telefon: (069) 97 08 33–0, Telefax: (069) 7 07 84 00
E-Mail: red.zfgk@kreditwesen.de
Internet: www.kreditwesen.de

Herausgeber:

Klaus-Friedrich Otto
Chefredaktion: Dr. Berthold Morschhäuser,
Philipp Otto

Redaktion: Swantje Benkelberg, Lars Haugwitz,
Barbara Hummel, Frankfurt am Main

Redaktionssekretariat und Layout:

Anja Oehrl
Die mit Namen versehenen Beiträge geben nicht immer die Meinung der Redaktion wieder. Bei unverlangt eingesandten Manuskripten ist anzugeben, ob dieser oder ein ähnlicher Beitrag bereits einer anderen Zeitschrift angeboten worden ist. Beiträge werden nur zur Alleinveröffentlichung angenommen.

Die Zeitschrift und alle in ihr enthaltenen einzelnen Beiträge und Abbildungen sind urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlags unzulässig.

Manuskripte: Mit der Annahme eines Manuskripts zur Veröffentlichung erwirbt der Verlag vom Autor das ausschließliche Verlagsrecht sowie das Recht zur Einspeicherung in eine Datenbank und zur weiteren Vervielfältigung zu gewerblichen Zwecken in jedem technisch möglichen Verfahren. Die vollständige Fassung der Redaktionsrichtlinien finden Sie unter www.kreditwesen.de.

Verlags- und Anzeigenleitung:

Uwe Cappel
Anzeigenverkauf: Hans-Peter Schmitt,
Tel. (069) 97 08 33–43

Anzeigendisposition:

Anne Guckes, Tel. (069) 97 08 33–26,
sämtl. Frankfurt am Main, Aschaffener Str. 19.

Zurzeit ist die Anzeigenpreisliste Nr. 55 vom 1.1.2013 gültig.

Zitierweise:

KREDITWESEN

Erscheinungsweise:

am 1. und 15. jeden Monats.
Bezugsbedingungen: Abonnementspreise incl. MwSt. und Versandkosten: jährlich € 505,50, bei Abonnements-Teilzahlung: 1/2-jährlich € 259,70, 1/4-jährlich € 132,40, Ausland: jährlich € 527,82. Preis des Einzelheftes € 20,00 (zuzügl. Versandkosten).

Verbundabonnement mit der Zeitschrift »bank und markt«: € 767,85, bei Abonnements-Teilzahlung: 1/2-jährlich € 403,40, 1/4-jährlich € 211,30, Ausland: jährlich € 795,21.

Studenten: 50% Ermäßigung (auf Grundpreis).

Der Bezugszeitraum gilt jeweils für ein Jahr. Er verlängert sich automatisch um ein weiteres Jahr, wenn nicht einen Monat vor Ablauf dieses Zeitraumes eine schriftliche Abbestellung vorliegt. Bestellungen direkt an den Verlag oder an den Buchhandel.

Probeheftanforderungen bitte unter
Tel.: (069) 97 08 33–25.

Bei Nichterscheinen ohne Verschulden des Verlags oder infolge höherer Gewalt entfallen alle Ansprüche.

Bankverbindung: Landesbank Hessen-Thüringen – Girozentrale – 10 555 001 (BLZ 500 500 00), Frankfurt am Main.

Druck: Druckerei Hassmüller Graphische Betriebe GmbH & Co. KG, Königsberger Str. 4, 60487 Frankfurt am Main.

ISSN 0341-4019

