

& WIRTSCHAFT BERUF Zeitschrift für berufliche Bildung



QUALITÄT IN DER BERUFSAUSBILDUNG

STATEMENTS

Wo drückt der Schuh
am meisten?

TRENDS

Handlungsfelder und
Lösungsansätze

BERATUNG

Neue Impulse und
passgenaue Werkzeuge

DEN TÄGLICHEN DRUCK MIT RESILIENZ MEISTERN

Seelische Leiden sind der Grund Nummer eins für Frühverrentung und kosten Unternehmen jedes Jahr Milliarden Euro. Stress ist in aller Munde, und die „freizeitorientierte Schonhaltung“ greift rapide um sich. Eine herausragende Strategie zur Lösung des Problems: Nutzen Sie die Fähigkeit zur Resilienz.

Katharina Maehrlein

Nach einer Studie der Deutschen Angestellten Krankenkasse stieg die Zahl seelischer Erkrankungen am Arbeitsplatz zwischen 1997 und 2004 um 70%. Entsprechend schnellte die Zahl der psychisch bedingten Fehlzeiten im gleichen Zeitraum um mehr als zwei Drittel in die Höhe. 10% aller Ausfalltage in der deutschen Wirtschaft gehen auf das Konto seelischer Belastung. Angstzustände und Depressionen sind die vierthäufigste Krankheit am Arbeitsplatz und werden nach EU-Schätzungen in 15 Jahren in den Industriestaaten auf Platz zwei vorgerückt sein. Seelenleiden stehen als Ursache von Frühverrentung an erster Stelle und kosten Unternehmen jedes Jahr Milliarden Euro!

Es ist mittlerweile normal geworden, dass fast jeder von Stress spricht, von Belastung und Lustlosigkeit. Auch wenn viele derjenigen, die von Ärzten krankgeschrieben werden, korrekterweise nicht der Zahl der psychisch Kranken zugerechnet werden dürften, fühlen sich doch zunehmend mehr Menschen an ihrem Arbeitsplatz so unwohl, dass sie tagtäglich davon träumen, alles hinzuwerfen, auszusteigen, sich selbstständig zu machen, auszubrechen aus dem ungeliebten Hamsterrad. Und sie finden einen Arzt, der sie

krankschreibt. Die fatale Folge: In den 17 Jahren, in denen ich rund 20.000 Führungskräfte der unterschiedlichsten Branchen trainiert und gecoach habe, ist mir keine einzige begegnet, die bis zur Rente voll leistungsfähig blieb! Und das kommt Unternehmen teuer zu stehen.

Unabhängig davon, ob es dabei um „echte“ psychische Erkrankungen geht oder Mitarbeiter „nur lustlos“ sind, braucht es eine Strategie, die sowohl im Akutfall als auch vor allem vorbeugend nachweisbar Wirkung entfaltet.

Wie also kann die seelische Widerstandsfähigkeit von Menschen am Arbeitsplatz gestärkt werden? Was ist es, das Menschen mit Druck, Konflikten und Misserfolgen besser fertig werden lässt als andere? Was lässt sie sogar gestärkt aus Krisen hervorgehen?

Die Antwort darauf lautet: Sie nutzen ihre Resilienz, eine derzeit noch wenig bekannte Fähigkeit.

Wenn Menschen resilient sind, können sie ohne unnötige Energieverluste auf ihre inneren Ressourcen zugreifen. Sie nutzen ihre innere Kraft optimal, um allen Herausforderungen des Lebens und des Berufs die Stirn zu bieten. Die gute Nachricht: Resilienz lässt sich trainieren!



Katharina Maehrlein
Fokus innere Kraft
www.katharina-maehrlein.de
www.stark-wie-bambus.de

Was heißt Resilienz eigentlich und wo kommt der Begriff her?

Resilienz – so heißt die seelische Kraft, die Menschen dazu befähigt, Niederlagen, Unglücken und Schicksalsschlägen besser und schneller standzuhalten. Seit Anfang der Neunzigerjahre macht das Thema in der Verhaltensforschung Furore. Das Wort, vom lateinischen *resilire* (abprallen, zurückspringen) abgeleitet, kommt aus der Physik und bezeichnet in der Materialforschung hochelastische Werkstoffe, die nach jeder Verformung wieder ihre ursprüngliche Form annehmen. Die Verhaltensforscher haben den Begriff schließlich auf den Menschen übertragen: Resilient ist, wer die emotionale Stärke aufbringt, sich von Stress, Krisen und Schicksalsschlägen nicht brechen zu lassen, sondern das Beste aus jedem Unglück zu machen, daraus zu lernen und gerade durch die Leiderfahrung über sich selbst hinauszuwachsen.

Die Bambuspflanze ist hierfür das perfekte Vorbild. Sie mobilisiert gezielt ihre eigenen Kräfte, um allen widrigen Umständen zu trotzen, die sie am Wachstum hindern könnten; weder lange Trockenheit noch Schnee und Eis noch Sturm oder räumliche Hindernisse können ihr etwas anhaben. Sie übersteht alles und schafft es auch noch, das ganze Jahr über kraftvolle grüne Blätter zu entwickeln.

Und es gibt Menschen, die über die Stärke des Bambus zu verfügen scheinen: Sie vollbringen unter hohen Belastungen Ausnahmeleistungen, wenn andere unter den gleichen Bedingungen die Segel streichen.

Die Bambusstrategie

So können Sie und Ihre Mitarbeiter auch werden! Jeder Mensch trägt diese Fähigkeit – meist unentdeckt – in sich. „Bamboo“ – so nenne ich Ihre innere Stärke, Ihre innere Widerstandskraft, Ihre Fähigkeit zur Resilienz. Bei manchen ist sie ausgeprägter, bei anderen weniger. Wie die Ergebnisse der Resilienzforschung zeigen, lässt sich Bamboo trainieren und gezielt weiterentwickeln. Mit meiner „Bambusstrategie“ habe ich die wissenschaftlichen Erkenntnisse in pragmatische Trainingshilfen übersetzt, die Ihnen helfen, Bamboo zu aktivieren. Dann stärkt er Sie und Ihre Mitarbeiter für hohes Arbeitsaufkommen, Druck von allen Seiten und Krisen aller Art. Sie können Ihren Blick wieder auf Lösungen richten und finden Handlungsspielräume, wo Sie vorher nur Hürden gesehen haben. Sie stärken damit Ihre Persönlichkeit und lernen, sich souverän durchzusetzen, Sie begegnen Belastungen mit Stärke und wachsen daran. Das noch weitgehend unbekanntes Wissen zur Stärkung der eigenen Resilienzfähigkeit lässt sich universell für Sie selbst, Ihr gesamtes Team und Ihr Unternehmen einsetzen. Lassen Sie Bamboos wachsen und gedeihen – für ein motivierendes Arbeitsumfeld und eine gesunde, leistungsfähige Unternehmenskultur.

Aktivieren Sie die innere Kraft, die Leistung schafft

Immer mehr Aufgaben, verteilt auf immer weniger Köpfe und immer weniger Zeit: Das ist die Realität vieler Menschen. Jeder Mensch durchlebt Krisen, Niederlagen und unglückliche Wendungen des Schicksals.

Tatsache ist, dass manche Menschen in der Lage sind, trotz allem auf hohem Niveau Leistung zu bringen. Sie schaffen es, selbst die furchtbarsten Erlebnisse zum Guten zu wenden und nicht nur ihre Ausgangssituation wiederherzustellen, sondern ihre Beziehungen noch zu verbessern, eine höhere Wertschätzung dem Leben gegenüber zu bekommen und ein stärkeres Gefühl für ihre persönliche Kraft zu entwickeln. Trotz oder genauer gesagt gerade wegen des Drucks und selbst trotz erlittener Tiefschläge wachsen sie und entwickeln sich menschlich weiter. So kann eine Krise auf verdrehte Art zu einem positiven Ergebnis führen, das sich andernfalls nicht eingestellt hätte. Oder wie Shakespeare sagt: „Ein tiefer Fall führt oft zu höherem Glück.“

Bamboo ist Ihre immer greifbare innere Stärke, die Ihre seelische Widerstandskraft speist und damit Ihre Leistungslust und Lebenskraft am Leben erhält. So wie auch der Bambus aus sich selbst heraus seine Kräfte gegen die äußeren Widerstände mobilisiert.

Mit der Bambusstrategie aktivieren Sie Ihren eigenen Bamboo, den Ihrer Mitarbeiter und den Ihres Unternehmens. Das nützt Ihnen unter anderem

- zur vorbeugenden Stärkung Ihrer Persönlichkeit (man weiß nie, wie es kommt im Leben ...)
- um den Anforderungen aus allen Richtungen gelassen standzuhalten und dabei leistungsfähig zu bleiben
- für Ihre souveräne Durchsetzungskraft und mehr Gelassenheit im Umgang mit jeder Hierarchieebene.

Bamboo besteht aus 3 Teilen: (s. Abb.)

1. Den drei tiefen **Wurzeln: Akzeptanz, Verbundenheit und positive innere Einstellung**, mit denen er Sie dabei unterstützt, sich fest und dauerhaft zu verwurzeln, so dass nichts Sie wirklich umhauen kann.
2. Den vier Bestandteilen seines **biegsamen Stammes**, den Ich-Stärkern, nämlich: **Selbstbewusstsein, einem Leitstern folgen, Selbstliebe und Selbstsicherheit**. Sein biegsamer Stamm erinnert Sie daran, selbst wie ein Bambus im Sturm zu sein, sich zu biegen, statt zu brechen, und auch nach großer Schneelast einfach wieder aufzustehen und weitere Triebe auszubilden.

3. Den **vier immergrünen Blättern**, unseren Energiespendern: **Spielräume und Lösungen, Vitalität, sich souverän durchsetzen** und das **Arbeitsumfeld gestalten**. Wie beim Bambus ermöglichen sie Ihnen, sich immer der Sonne zuzuwenden. Ihre „Blätter“ werden sich zwar im Sturm heftig bewegen, aber nicht fallen und auch im härtesten Winter grün bleiben.

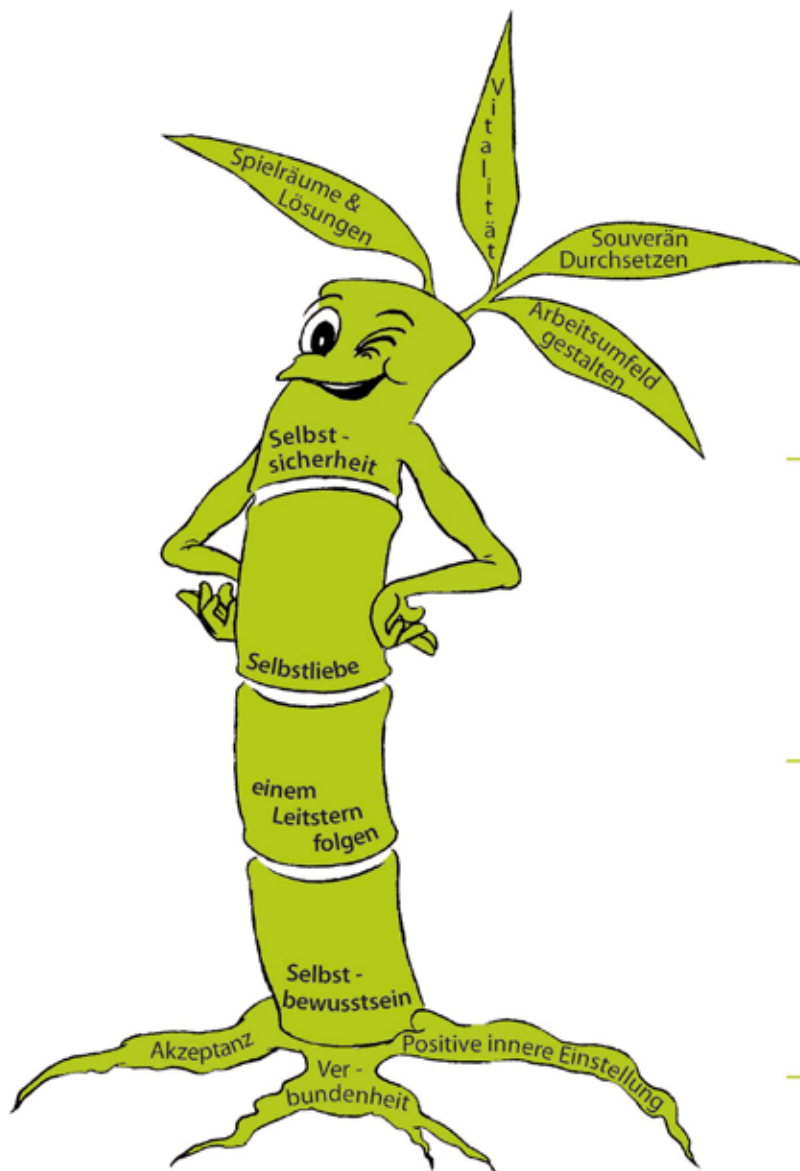
Strategie statt Patentrezept

Gibt es ein Patentrezept dafür, wie man mit den Unsicherheiten und Unwägbarkeiten im Job und im Leben so zurechtkommt, dass man dabei den Kopf immer oben behält? Nein, ein Patentrezept, das bei jedem in jeder Situation hilft, gibt es nicht. Aber es gibt Strategien, unseren Bamboo zu stärken. Strategien, die uns dabei helfen, wie der Bambus selbst heftigen Stürmen standzuhalten, ohne zu brechen. Das sind Fähigkeiten, Überzeugungen und Einstellungen, die besonders hilfreich dafür sind, auch hohen Druck und große Krisen zu bewältigen.

Diese Fähigkeiten lassen sich stärken, und die Überzeugungen und Einstellungen können wir uns aneignen und einüben. Wir sind, wie auch neue Erkenntnisse aus der Psychologie und den Neurowissenschaften gezeigt haben, keineswegs festgelegt, ein Leben lang in der gleichen Art und Weise zu denken, zu fühlen und zu handeln. Ganz im Gegenteil: Wir sind in der Lage, uns auf geradezu unglaubliche Art an alle erdenklichen Situationen anzupassen.

Souveräner Umgang mit Druck und Krisen

Resilienz meint nicht, dass alles Unangenehme künftig wie an einer Regenhaut an Ihnen und Ihrem Team abperlt. Das sollten Sie sich auch gar nicht wünschen: Neuropsychologen stellten vor einigen Jahren im Rahmen einer breit angelegten klinischen Untersuchung sogar fest, dass „die gänzliche Abwesenheit von Leiden bei einem Menschen als Indikator für einen pathologischen Zustand“ zu werten sei. Anders gesagt: Wer nie leidet, der hat sie nicht alle. Leiden gehört einfach dazu. Aber anders als „normale“ Menschen wachsen die resilienten an der Leiderfahrung und lernen für künftige Schicksalsschläge etwas dazu.



 Immergrüne Blätter

 Biegsamer Stamm

 Tiefe Wurzeln

Menschen mit einem starken Bamboo sind mehr als andere in der Lage, interne und externe Ressourcen gezielt einzusetzen und dabei ihre begrenzte Energie optimal zu steuern.

Allen Stürmen standhalten – Merkmale des Bamboo-Strategen

Der hochresiliente Bamboo-Strategie kann sich unter allen Umständen zu mindestens einem zweiten Anlauf motivieren und lässt sich von nichts und niemandem davon abhalten, seine Ziele zu erreichen.

Versuch und Irrtum sind für ihn eher normal, er dramatisiert Misserfolge und persönliche Schwächen daher auch nicht und ist das Gegenteil einer „Dramaqueen“.

Es sind vor allem folgende Indizien, die dafür sprechen, dass jemand eine starke Fähigkeit zur Stress- und Krisenbewältigung besitzt, resilient und ein guter Bamboo-Strategie ist:

1. Der Bamboo-Strategie ist gut verwurzelt

Wir Menschen bewerten Situationen unterschiedlich: Die gleiche Situation kann, abhängig vom Typ und vom Maß der individuell ausgeprägten Widerstandskraft, entweder als harmlos oder als bedrohliche Krise bzw. irgendwo dazwischen eingestuft werden. Dieser Umgang mit Situationen zeigt, wie stark die einzelnen Bestandteile des Bamboo ausgebildet sind.

Der Bamboo-Strategie ist gut verwurzelt, indem er Unabänderliches akzeptiert, in Verbundenheit mit sich selbst, mit seinem sozialen Netzwerk und dem großen Ganzen lebt und dem Leben mit einer positiven Einstellung gegenübersteht. Er macht sich die Umstände zum Freund, hat Humor, sieht auch in dunklen Zeiten die Sonnenseiten des Lebens und ist in der Lage, sich aus eigener Kraft in einen guten Zustand zu versetzen.

Der Bamboo-Strategie stellt sich einer schwierigen Situation, schaut den Tatsachen nüchtern ins Auge und kann sie realistisch einschätzen. Er setzt sich bewusst mit seinen Fehlern und Misserfolgen auseinander und lernt daraus. Er macht weiter und gibt nicht auf, so lange, bis er sein Ziel erreicht hat. Oder er gibt es nach gründlicher Überlegung ohne Groll auf und setzt sich ein neues Ziel.

Er ist im guten Kontakt mit sich selbst und seinen Gefühlen, mit anderen und der Welt. Sein soziales Netzwerk gibt ihm Kraft und Ermutigung, wenn sie gebraucht wird. Er kann aber auch gut Unterstützung annehmen und anderen geben. Er hat Humor, kann auch einmal über sich selbst lachen. Er ist überwiegend Optimist und hat das Gefühl, die Dinge unter Kontrolle zu haben.

2. Der Bamboo-Strategie verfügt über ein starkes Ich

Der Bamboo-Strategie hat einen starken, dabei biegsamen Stamm – seinen von allen äußeren Umständen unabhängigen Kern oder sein Selbst – ausgebildet. Er ist sich seiner Stärken bewusst, achtet gut auf sich selbst und hält sich auch dann für „okay“, wenn es gerade nicht so gut läuft. Er folgt seinem persönlichen Leitstern und richtet sich an seiner Vision, seinen Werten und Zielen aus. Er sieht den Sinn in seinem Tun und vertraut auf seine Kraft. Herausforderungen sieht er als Chance und nutzt sie wie eine Art Sportgerät, um sich an neuen Lernaufgaben zu „stretchen“ und aus der ihm vertrauten „Homezone“ über sich selbst hinauszuwachsen.

Er wird schneller wieder aktiv, richtet sich nach Enttäuschungen und Phasen großer Belastung wieder auf und beginnt von Neuem.

Er hat ein positives Bild von sich und zweifelt auch dann nicht an seinem Wert, wenn er große Misserfolge verkraften muss. Er kommt nach Fehlschlägen schnell wieder mit sich ins Reine. Er spürt Überlastung rechtzeitig und kann sie abwehren.

3. Der Bamboo-Strategie nutzt seine Fähigkeiten und denkt in Lösungen

Der Bamboo-Strategie hat Fähigkeiten, die ihn dabei unterstützen, sich immer wieder auf die Sonnenseite auszurichten, gleich den immergrünen Blättern des Bambus, die sich im Sturm zwar heftig bewegen, aber nicht fallen: Er richtet seinen Blick konsequent auf das Machbare, denkt in Lösungen statt in Problemen und findet und nutzt auch in schwierigen Situationen immer einen Handlungsspielraum. Er ist fit für jeden Sturm und packt Herausforderungen mit großer Vitalität an. Er hat Kontrolle über seine Gefühle und sein Tun, kann im Umgang mit anderen sowohl Grenzen setzen als auch Brücken bauen. Er kann sich souverän durchsetzen, weiß, wie er sympathisch wirkt und gleichzeitig respektiert wird. Er gestaltet sein Arbeitsumfeld aktiv und schafft sich sein persönliches Biotop. Kurz: Er hat Einstellungen und Fähigkeiten – seine immergrünen „Blätter“ –, mit denen er sich immer nach der Sonne wendet.

Er wählt manchmal recht ungewöhnliche und kreative Wege, um selbst harte Schicksalsschläge zum Guten zu wenden. Er sucht nach Auswegen aus der Sackgasse und neuen Lösungen, nimmt die missliche Lage als Herausforderung an, wo andere wütend auf sich selbst sind, arge Selbstzweifel bekommen oder das Handtuch werfen.

Er erlebt immer wieder „Flow“, diesen beflügelnden Zustand, bei dem man völlig selbstvergessen und fasziniert das Gefühl für Zeit und Raum verliert und „im Fluss“ ist.

Er vertraut auf seine eigene Stärke und Kraft und ist vital. Er hält sich körperlich und mental fit. Er schaut konsequent auf Handlungsspielräume und denkt und handelt lösungsorientiert. Er lebt mit Schwung und weiß, dass nach einem tiefen Tal auch wieder ein Gipfel kommt. Er ist auf die Aufs und Abs des Lebens vorbereitet.

Der resiliente Bamboo-Strategie ist also immun gegen alle Widrigkeiten?

Nein, Bamboo-Strategie sein bedeutet ja nicht, dass man nie niedergeschlagen ist, keine Sorgen hat oder keinen Schmerz empfindet. Bamboo-Strategen nehmen die Niederlage an, verarbeiten sie und fühlen dabei im Inneren die Gewissheit, dass es zwar wehtut, aber auch, dass es vorübergeht. Ein Bamboo-Strategie versteht es sozusagen, sich selbst zu heilen. Sie werden also auch als perfekter Bamboo-Strategie nicht nur noch die rosarote Seite des Lebens erleben. Nein, auch Bamboo-Strategen sind niedergeschlagen, wenn sie Grund dafür haben. Aber sie stehen nach einer angemessenen Trauerphase wieder auf und wachsen weiter. Und sie halten sich an die Worte des Dalai Lama, den ich sehr schätze: „Schmerz ist unvermeidlich, Leiden ist freiwillig.“

Sind Optimisten automatisch resilient?

Einzelne Aspekte von Resilienz herauszugreifen, macht nicht resilient. Jemand, der zum Beispiel ausschließlich optimistisch ist, ist nicht automatisch besonders widerstandsfähig. „Wird schon werden“ ist keine Lebensstrategie. Ein resilienter Mensch sieht auch das Risiko: „Ich könnte meinen Job verlieren.“ Oder: „Es kann sein, dass mich meine Führungsaufgabe überfordert.“

Die besten Bamboo-Strategen sind nicht die Daueroptimisten, sondern diejenigen, die zwar grundsätzlich voller Hoffnung sind, sich aber trotzdem bewusst machen, dass etwas nicht klappen könnte, und auf diese Eventualität vorbereitet sind. Mit dieser Haltung wächst Ihr Bamboo. Und je kräftiger er ist, desto mehr kann er Ihnen den Rücken stärken. ◀

Buchtipp:

Katharina Maehrlein

DIE BAMBUSSTRATEGIE

Den täglichen Druck mit Resilienz meistern

208 Seiten, gebunden

Euro 19,90 (D)/Euro 20,50 (A)

GABAL Verlag, Offenbach 2012

ISBN: 978-3-86936-441-4

In Die Bambusstrategie finden Sie Tests zur Selbsteinschätzung, Checklisten, Übungen und pragmatische Tipps, um in Ihrem Inneren so stark und unabhängig zu sein wie ein Bambus und sich in den Stürmen des Arbeitsalltags gelassen biegen zu können und nicht zu zerbrechen.

Das Buch liefert die neuesten Ergebnisse aus der Resilienz- und Glücksforschung und gibt eine Anleitung, Mut, Kraft und Stehvermögen zu entwickeln, um die herausfordernden Situationen des Alltags standfest zu meistern. Ihre innere Stärke wird weiter aufgebaut, um in anstrengenden Berufsrollen sicher und gelassen agieren zu können.



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:

Colorbox: godruma (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 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

**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