Zur Verzahnung von Strategieund Lernprozessen in Unternehmen

Heiko Hilse

Einleitung: Historie von Lern- und Strategieprozessen in Unternehmen

Lernprozesse und Strategieprozesse wurden im klassischen Industrieunternehmen formal unabhängig voneinander organisiert. Die Lernfunktion war typischerweise im Personalbereich angesiedelt (Weiterbildung, Training, Personalentwicklung) und unterlag charakteristischen Begrenzungen: Einzelne Personen wurden für definierte Lernphasen in Seminare entsendet. Sie lernten nach Bildungskatalog, in Schonräumen und "auf Halde". Der gelungene Transfer von Wissen war abhängig vom Trainer, von der Motivation des Teilnehmers und von der Passung der vermittelten Inhalte zu den Herausforderungen des jeweiligen Arbeitsumfeldes. Ab bestimmten Hierarchieebenen war solches Lernen nicht mehr vorgesehen bzw. schien nicht mehr sinnvoll. Das Management selbst war mit der Lernfunktion kaum befasst weder als Teilnehmer, noch als Entscheider oder Gestalter. Wissens- und Lernprozesse, die sich jenseits des klassisch schulischen Lernmodells in Unternehmen ereignen (direkt in den Geschäftsprozessen, in Projekten, in informellen Zirkeln etc.), wurden nicht als solche betrachtet und demnach auch nicht von der offiziellen Lernfunktion unterstützt.

Im Unterschied zur Lernfunktion lag die *Strategiefunktion* im Management,

gegebenenfalls ergänzt um Strategiestäbe, die in der strategischen Analyse und in der Strategieformulierung unterstützten. Die Vorgehensweise orientierte sich am Modell der strategischen Planung: Es wurden Unternehmensziele festgelegt, die Umwelt und das Unternehmen analysiert, strategische Alternativen entwickelt und daraus Pläne und Massnahmen abgeleitet. Diese Form des strategischen Managements setzte voraus, dass die Umwelt eines Unternehmens relativ stabil und vorhersagbar war. Neues Wissen wurde für die Analysephasen zwar immer wieder benötigt; es konnte jedoch durch eigene Strategiespezialisten bzw. das Management selbst zusammengetragen, verarbeitet und in Entscheidungen umgewandelt werden. Die restliche Organisation wurde ausschließlich als Umsetzungs-"Maschine" der Strategie betrachtet (Schreyögg 1998).

In der klassischen Unternehmung hatten breitere Wissens- und Lernprozesse auf der einen und Strategieprozesse auf der anderen Seite wenig gemeinsame Berührungspunkte. Retrospektiv könnte man auch sagen: Beide waren noch nicht aufeinander angewiesen.

Wissen und Lernen in Unternehmen: Die Wende in den 90er Jahren

Die Lernfunktion ist in den 90er Jahren im Zeichen einer gesteigerten Wettbe-

Der vorliegende Beitrag geht von der These aus, dass Lernprozesse und Strategieprozesse in den heutigen "wissensintensiven" Unternehmen in ein neues Beziehungsverhältnis zueinander rücken und dass an der Schnittstelle beider Prozesse ein besonderer Bedarf nach neuen Gestaltungsansätzen (sogenannten "strategischen Lernarchitekturen") besteht.

- Wissen und Lernen sind in den 90er Jahren zum strategischen Wettbewerbsfaktor in Unternehmen geworden. Sie haben eine deutlich andere Gestalt angenommen (Unternehmens-/Geschäftsbezug) und einen höheren Stellenwert im Management bekommen.
- Neuere Strategieansätze tragen dieser Entwicklung Rechnung und legen eine veränderte Strategiepraxis nahe, die stärker auf Wissens- und Lernprozesse in und zwischen Unternehmen abzielt.
- Strategische Lernarchitekturen wie z. B. Corporate Universities können in Unternehmen als Bindeglied zwischen Lern- und Strategieprozessen dienen und den Bezug beider Prozesse gezielt unterstützen (vgl. das Fallbeispiel der Infineon University).



Dr. Heiko Hilse

Dr. rer. soc., Dipl.-Psych., ist Leiter der Infineon University, Corporate University der Infineon Technologies AG, Rosenheimer Str. 116(b), 81669 München, E-Mail: heiko.hilse@infineon.com werbs- und Veränderungsdynamik – globaler werdende Märkte, Aufstieg des Internet, Ausrichtung auf die Kapitaleigner – von ihrem randständigen Dasein zunehmend in den Mittelpunkt des unternehmerischen Geschehens gerückt. Wissen wurde als zentraler Wertschöpfungsfaktor entdeckt, Lernen als unab-

dingbar für den produktiven Umgang mit Veränderung betrachtet. Es entstand das Bild vom Unternehmen als lernendem und wissensverarbeitendem System. Wissen und Lernen wurden damit nicht mehr nur auf der Ebene von Personen angesiedelt, sondern vorrangig auf der Ebene der gesamten Organisation (vgl. entsprechende Gestaltungsansätze wie organisationales Lernen und Wissensmanagement, häufig unter Rückgriff auf Gedankengut der Kybernetik und Systemtheorie, z. B. bei Senge 1990; Probst, Raub & Romhardt 1997; Willke 1998). Lernen sollte gezielter an den Erfordernissen des Geschäfts orientiert werden. Damit geht eine weitreichende Funktionsverschiebung der Lernfunktion einher: Statt der Konzentration auf das Lernen einzelner Personen in Schonräumen liegt der Schwerpunkt fortan auf der Unterstützung kollektiven Lernens "draußen" in den Geschäftsprozessen. Lernen ist nicht mehr automatisch auf die Lernfunktion begrenzt (das Monopol auf Lernen ist verloren), sondern die Lernfunktion muss sich über die Förderung von - unter Umständen auch ohne sie stattfindenden - organisationalen Lernprozessen neu legitimieren.

Die ursprünglichen Methoden des individuell-seminaristischen Lernens wurden durch neue Methoden wie das dialogorientierte Lernen, Action Learning-Projekte, Best Practice Sharing-Gruppen etc. aufgebrochen und erweitert. Die modernen I&K-Technologien vergrösserten die Flexibilität, Reichweite und Transparenz von Lernen und Wissenstransfer. Im Zuge dessen wurde die Auseinandersetzung mit Wissen und Lernen – dem Lernen des Unternehmens wie auch dem eigenen Lernen – im Management "hoffähig". Hilse (2000) spricht von einer "kognitiven Wende in Management und Beratung".

Wissen und Lernen im Strategischen Management

Mittlerweile hat diese Wende auch die Strategiefunktion im Unternehmen erfasst. Zwar legte die *empirische Strategieprozessforschung* bereits seit längerem die Vermutung nahe, dass Strategi-

en nicht so planvoll und strukturiert entstünden wie es die Instrumentarien des strategischen Managements suggerierten (zusammenfassend siehe Schreyögg 1998; Mintzberg, Ahlstrand & Lampel 1999, S. 203 ff). Wenn Unternehmensstrategien empirisch auf multiple Akteure und Ereignisse zurückgeführt werden können, so lassen sich Strategieprozesse möglicherweise gut als organisationale Lernprozesse verstehen. Doch erst die aktuellen Umweltveränderungen haben den Druck in Richtung einer Neuorientierung des Strategischen Managements erhöht:

"The knowledge economy is causing a revolutionary shift, and not just another evolutionary emphasis in strategic management thinking. ... (Traditional strategic management approaches are not able to deal with) challenges such as invisible assets no longer under organizational "control"; networks of relationships resulting in organizational structure becoming a variable and not a stable element; a focus on collaboration in ecosystems becoming as important for survival and performance as competition; and a descriptive strategy mindset that needs to be shifted to a creative mindset." (Leibold, Probst & Gibbert 2002, p. 132).

Wo das Wettbewerbsumfeld derart wandlungs- und wissensintensiv geworden ist, kann die Strategiefunktion selbst nicht zurückstehen: Sie muss andere, neue Faktoren in ihren "Radarschirm" mitaufnehmen, und sie muss vor allem den Strategieprozess anders anlegen und organisieren. Im Sinne einer "systemischen Strategieentwicklung" (Leibold et al. 2002; Nagel & Wimmer 2002) ist der Strategieprozess eng mit dem organisationalen Lernprozess zu verzahnen bzw. muss der Strategieprozess selbst als dauerhafter Lernprozess betrachtet und betrieben werden: Die Unternehmensstrategie muss sich aus den Beobachtungen und der Expertise vieler Wissensträger im Unternehmen speisen und kontinuierlich mitverändern, wenn sie den heutigen komplexen und dynamischen Bedingungen gewachsen bleiben soll (dies sollte nicht mit einem partizipativen Strategieansatz verwechselt werden:

Auch wenn die Expertise vieler mit in den Prozess der Strategie (re) formulierung eingebunden wird, so verbleibt die Entscheidungsmacht und -verantwortung im Management). Umgekehrt muss sich die unternehmensinterne Wissensentwicklung an den durch die Unternehmensstrategie formulierten externen Referenzen orientieren, um erfolgswirksam zu sein. Ansonsten droht das Abgleiten in eine rein selbstbezügliche Spirale der Wissensentwicklung wie sie aus nichtökonomischen Zusammenhängen - zum Beispiel in der Wissenschaft - bekannt ist (und dort durchaus sinnvoll sein kann). Bildlich gesprochen: Der einsame Strategieentwurf eines einzelnen Firmenlenkers, der über Jahre hinweg stabil und erfolgreich verfolgt werden kann ist eine Vorstellung, die sich mit der Realität heutiger Unternehmen genausowenig vereinbaren lässt wie die einer Produktidee, die von einem einsamen Forscher - unbeeinflusst von externen Marktentwicklungen - dauerhaft und erfolgreich vorangetrieben wird.

Lern- und Strategieprozesse verknüpfen: Das Beispiel Infineon University

Was in der bisherigen Schilderung erscheint wie eine logisch-kohärente Abfolge ist in der Unternehmenspraxis längst noch nicht überall vollzogen. In manchen Unternehmen verharren die in den Personalbereichen ansässigen Lernfunktionen auf dem Niveau des individuellen Lernens; parallel dazu entwickeln sich dann anderswo Zuständigkeiten für die Förderung des kollektiven Wissensaufbaus und -transfers (Wissensmanagement). In Strategiebereichen wird zuweilen nicht die Notwendigkeit gesehen, sich mit dem Lern- und Wissensmanagement im Unternehmen auseinanderzusetzen. Der Anschluss von Wissens- und Lernprozessen an den Strategieprozess ist in den seltensten Fällen bereits institutionalisiert.

Abschließend soll ein Beispiel aus der Unternehmenspraxis skizziert werden, das die vorliegende Fragestellung aufgreift: Die *Infineon University, Corpora*te University der Infineon Technologies

AG, wurde im Herbst 2001 als strategische Dialog- und Lernplattform ins Leben gerufen. Die mit dem Titel "Corporate University" versehenen Einrichtungen verfolgen teilweise sehr unterschiedliche Ziele und sind unterschiedlich organisiert. (Vgl. hierzu ausführlicher Hilse (2001) sowie die Untersuchung zu "Corporate Universities in Deutschland" von Wimmer, Emmerich & Nicolai (2002).) Die Infineon University hat den Auftrag, in enger Anbindung an die Unternehmensstrategie unternehmensweite Lernprozesse anzustoßen, d. h. Schlüsselthemen und -know-how erfolgreich im Unternehmen zu verankern und im Sinne eines "Motors für das Corporate Learning" voranzutreiben.

Ausgangssituation

Die Ausgangssituation bei Infineon war dadurch gekennzeichnet, dass in den fünf (heute vier) Geschäftsfeldern bereits viel Wissensentwicklung und -transfer stattfand, jedoch zumeist geschäftsfeldintern. Unternehmensweite Lernaktivitäten gab es hauptsächlich auf Seiten des Managements (Trainings für angehende Führungskräfte), kaum jedoch auf Seiten der Fach-Know-How-Träger. Zugleich war klar, dass letztere - insbesondere die "High Tech-Ingenieure" - für Infineon eine entscheidende Ressource darstellten und dass ihnen neben den Managern an der Infineon University eine Schlüsselrolle zukommen sollte. Das im Unternehmen verteilte (Fach-)Wissen sollte strategisch fokussiert, transparent gemacht und zielgerichtet weiterentwickelt werden. Eine wichtige Rahmenbedingung war dabei die hohe Geschwindigkeit und Zyklizität Halbleitergeschäfts. Die Herausforderung bestand darin, mit der Infineon University eine zentrale Plattform zu etablieren, die flexibel an den strategischen Bedarfen des Gesamtunternehmens orientiert Lernprozesse quer zu den Geschäftsfeldern in Gang bringt. Die Lernprozesse sollten auf Schlüssel-Know-How-Felder ausgerichtet sein: Dies konnten sowohl bereits bestehende Know-How-Felder sein, die im Sinne der

strategischen Unternehmensentwicklung gestärkt oder fortentwickelt werden müssen; als auch neue Know-How-Felder, die im Zusammenhang mit neuen Geschäftszielen und -ideen gerade erst am Horizont auftauchen.

Program Councils

Die Identifikation der Schlüssel-Themen und -Know-How-Felder ist bereits einer der Dreh- und Angelpunkte, der die Arbeit und Wirkung der Infineon University entscheidend ausmacht. Sie setzt das erfolgreiche Zusammenspiel mit den strategischen Entscheidern voraus, d.h. mit dem Top Management. Dies wird an der Infineon University wie folgt operationalisiert: Die gesamte interne Wissenslandschaft wurde nach den großen Funktionsgebieten Forschung/Entwicklung, Produktion, Vertrieb/Marketing, Finanzen/ Controlling etc. untergliedert. In jedem dieser Funktions- oder Wissensgebiete wurde (oder wird derzeit) ein sogenanntes "Program Council" eingerichtet, das die Schwerpunktthemen bzw. Schlüssel-Know-How-Felder ein bis zwei Mal im Jahr definiert und dazwischen in der Umsetzung begleitet. Im Program Council sitzen sowohl Top Manager (bis hin zu Vorständen) als auch Top Experten, die unterschiedlichen Geschäftsfeldern entstammen und das Unternehmen im Querschnitt repräsentieren. Die Program Councils sind das zentrale Instrumentarium, um das "Zusammen-Denken" von Geschäftsentwicklung und Wissensentwicklung im Unternehmen einzuführen und einzuüben. Dies fällt nach der früheren Trennung von Lernfunktion und Strategiefunktion (wie oben aufgezeigt) nicht immer leicht und erfordert Offenheit und Lernbereitschaft auf allen Seiten. Die Program Councils sind damit auch Mikrokosmos und Experimentierfeld für spätere Interventionen in das Gesamtunternehmen hinein.

Business Cases

Um für die weiter zu konkretisierenden Inhalte und Massnahmen die fachliche Akzeptanz und Unternehmensrelevanz auch im folgenden zu gewährleisten, wird noch im Program Council pro Themen-/Wissensfeld ein Mentor benannt. Der Mentor ist verantwortlich dafür, entsprechende Aktivitäten im jeweiligen Themen-/Wissensfeld an der Infineon University fachlich zu beraten und mit in Gang zu bringen. Die Rolle des Mentors kann sowohl von hochrangigen Fachexperten als auch von funktionsspezifischen Managern (z.B. F&E-Leitern) übernommen werden. Der Mentor besitzt über das Beisteuern von eigenen intellektuellen oder sozialen Ressourcen hinaus die wichtige Funktion, die Strategie- und Geschäftsrelevanz des jeweiligen Themen-/Know-How-Feldes in die Community der Fachexperten (und solcher, die es noch werden wollen) zu transportieren. Anhaltspunkte hierfür gibt es bereits aus den Diskussionen des Program Council; häufig muß daraus jedoch erst noch ein richtiger "Business Case" entwickelt bzw. formuliert werden. Ein solcher Business Case ist Voraussetzung dafür, dass eine Wissens- und Lernaktivität an der Infineon University ihren legitimen Platz hat. Die Mentoren, aber auch einzelne Referenten werden von der Infineon University darin geschult und regelmässig dazu angehalten, diese Rückbindung an die Herausforderungen des Geschäfts explizit vorzunehmen (z. B. bei der Eröffnung von Seminaren, in der Bezugnahme auf Beispiele, bei Übungen und Demonstrationen etc.).

Inhaltliche Fokussierung

Der konsequente Strategie- und Geschäftsbezug an der Infineon University spiegelt sich auch darin, dass nicht angestrebt wird, einen möglichst "vollständigen" Katalog an Weiterbildungsmaßnahmen anzubieten. Die Logik der Schlüsselthemen/-wissensfelder mahnt zu einem fokussierten (mit der traditionellen Brille würde man sagen: unvollständigen) Vorgehen. Es sollen keine umfassend-standardisierten Weiterbildungsprogramme, wie man sie auf dem externen Markt beziehen kann, imitiert werden. Sondern der Mehrwert einer hausinternen strategischen Lernarchitektur wie der Infineon Univer-



Bilanzwissen auf aktuellstem Stand

Inhalt:

Handels- und steuerrechtliche Rahmenbedingungen der Bilanzpolitik

Möglichkeiten und Grenzen der Bilanzpolitik

Aufgaben und Lösungen



Wolfgang Hilke Bilanzpolitik

Jahresabschluss nach Handels- und Steuerrecht Mit Aufgaben und Lösungen 6., vollst. überarb. Aufl. 2002. XII, 364 S. Br. € 34,90 ISBN 3-409-66602-8

Dieses bekannte Lehrbuch vermittelt auf anregende und leicht verständliche Art und Weise profunde Kenntnisse in Bilanzierung und Bilanzpolitik nach Handelsund Steuerrecht. In der sechsten Auflage sind alle aktuellen, für die Bilanzierung relevanten gesetzlichen Änderungen berücksichtigt. Dazu gehören u.a. das Steuerbereinigungsgesetz 1999, das Steuersenkungsgesetz 2000, das Steueränderungsgesetz 2001 und das Unternehmenssteuerfortentwicklungsgesetz 2001. Auch auf die erst am 6.12.2001 erfolgte Änderung der "Vorbemerkungen zu den AfA-Tabellen" wird bereits hingewiesen. Beispiele aus der Bilanzierungspraxis sowie zahlreiche Aufgaben mit Lösungen veranschaulichen die Materie.

Der Autor:

Professor Dr. Wolfgang Hilke ist Professor für Betriebswirtschaft und Direktor des Betriebswirtschaftlichen Seminars der Albert-Ludwigs-Universität Freiburg.

Bestellung

Ja, ich bestelle:

Wolfgang Hilke Expl. Bilanzpolitik

6., vollst. überarb. Aufl. 2002. XII, 364 S. Br. € 34,90 ISBN 3-409-66602-8 Fax: 06 11.78 78-420

Vorname und Name

Straße (bitte kein Postfach)

PLZ. Ort

Unterschrift



321 01 006

sity liegt genau darin, dass die Massnahmen aktuell und passgenau auf das eigene Unternehmen zugeschnitten sind. Entsprechend hoch ist der Diagnose- und Vorbereitungsaufwand für jede einzelne Massnahme; entsprechend veränderlich das gesamte Programm über die Zeit hinweg.

Veranstaltungsformate

Letztlich bietet ein Set an unterschiedlichen Veranstaltungsformaten die Möglichkeit, das strategische Lernen über verschiedene Phasen hinweg anzustoßen und zu begleiten. Der strategische Input für die Wissensentwicklung wird an der Infineon University (über die funktionsspezifischen Program Councils hinaus) in Foren und Dialogen, d.h. Einzelveranstaltungen, vermittelt, die die breitere Strategiekommunikation unterstützen. Zu diesen Veranstaltungen werden nicht nur das Management, sondern auch die Experten eingeladen. Ziel ist es, eine gemeinsame "Landkarte" zu strategischen Herausforderungen und Stoßrichtungen des Unternehmens in den Köpfen entstehen zu lassen. Die operative Weiterentwicklung des (Fach-)Wissens findet dann in Seminaren oder Experten-Communities statt: Während Seminare nach dem Prinzip der Wissensweitergabe von Experten an Novizen funktionieren, bauen Communities auf dem Wissenstransfer der Experten untereinander auf. Erstere zielen auf eine Verbreitung vorhandenen Wissens ab, letztere auch auf den gemeinsamen Vorstoß in Neuland des Wissens. Der Input für den Strategieprozess (und gleichzeitig der Output aus dem Prozess der Wissensentwicklung) soll künftig über einzelne Vorträge und wiederum über Dialoge/Foren organisiert werden: In Vorträgen stellen Experten oder ganze Experten-Communities den neuesten Stand ihres Fachgebiets im Überblick für Linien- und Projektmanager vor und sie stehen für Fragen und Diskussionen zur Verfügung. Solche Veranstaltungen sollen dazu dienen, Manager in ihrer Entscheidungsfähigkeit zu unterstützen.

Zusammenfassung

Das Beispiel der Infineon University macht deutlich, wie eine weiterentwickelte Lernfunktion heute dazu beitragen kann, Strategie- und Lernprozesse enger miteinander zu verzahnen und Wissensentwicklung und -transfer damit stärker in den Dienst der strategischen Unternehmensentwicklung zu stellen. Es erfordert, das Denken und die Sprache der einen Seite bei der jeweils anderen einzuführen: Den Wissens-/Lernfokus bei den strategischen Entscheidern, den Strategie-/Geschäftsfokus bei den Wissen entwickelnden und vermittelnden Fachexperten und -referenten. Manager und Experten beobachten und wissen Unterschiedliches; beides gilt es in einem kontinuierlichen Prozess und unter Zuhilfenahme geeigneter Instrumentarien im Sinne des Unternehmens zusammenzuführen.

Literatur

HILSE, H.: The Schools of Business – the Business of Schools: Corporate Universities und traditionelle Universitäten in einem sich verändernden Bildungsmarkt, in: Kraemer, W./Müller, M. (Hrsg.): Corporate Universities und E-Learning, Wiesbaden 2001, S. 149–175.

HILSE, H.: Kognitive Wende in Management und Beratung: Wissensmanagement aus sozial-wissenschaftlicher Perspektive, Wiesbaden 2000. LEIBOLD, M./PROBST, G./GIBBERT, M. (EDS.): Strategic Management in the Knowledge Economy. New Approaches and Business Applications, Erlangen 2002.

MINTZBERG, H./AHLSTRAND, B./LAMPEL, J.: Strategy Safari: Eine Reise durch die Wildnis des strategischen Managements, Wien 1999.

NAGEL, R./WIMMER, R.: Systemische Strategieentwicklung: Modelle und Instrumente für Berater und Entscheider, Stuttgart 2002.

PROBST, G./RAUB, S./ROMHARDT, K.: Wissen managen: Wie Unternehmen ihre wertvollste Ressource optimal nutzen, Wiesbaden 1997.

Schreyögg, G.: Strategische Diskurse: Strategieentwicklung im organisatorischen Prozess, in: Organisationsentwicklung, 17 Jg., H. 4, 1998, S. 32–43

SENGE, P. M.: The Fifth Discipline. The Art und Practice of the Learning Organization, New York 1990.

WILLKE, H.: Systemisches Wissensmanagement, Stuttgart 1998.

WIMMER, R./EMMERICH, A./NICOLAI, A.: Corporate Universities in Deutschland. Eine empirische Untersuchung zu ihrer Verbreitung und strategischen Bedeutung (BMBF-Studie), 2002. Siehe www.bmbf.de/pub/

corporate_universities_in_deutschland.pdf





Ulrich Büdenbender/Hans Strutz

Gabler Kompakt-Lexikon Personal

1.000 Begriffe zu Personalwirtschaft, Personalmanagement, Arbeits- und Sozialrecht nachschlagen, verstehen, anwenden 2003. VIII, 397 S. Br. EUR 24,90 ISBN 3-409-12284-2

Das Gabler Kompakt-Lexikon Personal erläutert Ihnen in mehr als 1.000 Stichwörtern kurz und umfassend alle wichtigen Begriffe aus der Personalwirtschaft, dem Personalmanagement, der Personalpolitik und dem Arbeitsund Sozialrecht. Dabei können Sie sich gleichermaßen über theoretische Erkenntnisse wie auch praktische Erfahrungen informieren, wobei in diesem Lexikon der Bezug zur Praxis im Vordergrund steht.

Änderungen vorbehalten. Erhältlich beim Buchhandel oder beim Verlag.

Abraham-Lincoln-Str. 46, 65189 Wiesbaden, Tel: 06 11 78 78-124, Fax: 06 11 78 78-420 www.gabler.de





Besser einsteigen – schneller aufsteigen



Berufs- und Karriere-Planer für Studenten und Hochschulabsolventen



Gabler / MLP Berufs- und Karriere-Planer 2003/2004: Wirtschaft

Für Studenten und Hochschulabsolventen Mit Stellenanzeigen und Firmenprofilen 6., vollst. überarb. u. akt. Aufl. 2003. ca. 600 S. Mit CD-ROM. Br. ca. EUR 14,90 ISBN 3-409-63639-0



Berufs- und Karriere-Planer 2003: Mathematik

2003: Mathematik
Schlüsselqualifikation für Technik,
Wirtschaft und IT
Für Studierende und Hochschulabsolventen.
Ein Studienführer und Ratgeber
2. Aufl. 2003. 472 S. Br.
EUR 14,90
ISBN 3-528-13157-8



Gabler / MLP Berufs- und Karriere-Planer 2002/2003: Technik

Maschinenbau, Elektrotechnik, Bauwesen, Informationstechnologie u.v.a. Mit Stellenanzeigen und Firmenprofilen 4. Aufl. 2002. 639 S. Br. 13,90 EUR ISBN 3-409-43640-5



Berufs- und Karriereplaner Medien und Kommunikation

Für die Medienmacher von morgen 2003. ca. 280 S. Br. ca. EUR 17,90 ISBN 3-531-13831-6



Gabler / MLP Berufs- und Karriere-Planer 2002/2003: IT- und e-business

Informatik, Wirtschaftsinformatik und New Economy. Mit Stellenanzeigen und Firmenprofilen 3. Aufl. 2002. 308 S. Br. 13,90 EUR ISBN 3-409-33641-9

www.karriereplaner.de

Änderungen vorbehalten. Erhältlich im Buchhandel oder beim Verlag.

