

»Digitalisierung braucht Zeit, um Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen im Mindset mitzunehmen«

Barbara Czak-Pobeheim, Geschäftsführender Vorstand der Volksbank Akademie, im Gespräch

New-Skills-Gespräche des AMS (46)
www.ams.at/newskills



Wie wichtig ist der Erwerb von digitalen Kompetenzen in der Arbeitswelt? Wie digital sind Sie in der Akademie aufgestellt?

Barbara Czak-Pobeheim: Der Covid-19-Lockdown hat gezeigt, wie wichtig digitale Kompetenzen im Arbeitsbereich sind. Die gesamte Volksbank Akademie ist ab 17. März 2020 ins Homeoffice umgezogen und hat ab dem ersten Tag normal weiterarbeiten können, ganz wie physisch vor Ort im Büro. Warum ist uns das so gut gelungen? Ich und mein Team sind seit November 2019 in einem neuen Office im dritten Bezirk in Wien, wo Clean Desk, Open Space und Remote Work unser Alltag sind. Dadurch ist unser Equipment mit Laptops, Smartphones und Headsets auf dem neusten Stand. Wir haben gelernt, mit Netzwerken umzugehen, Screen-Bildschirme zu nutzen, papierlos zu arbeiten, Dokumente auf Laufwerken zu archivieren und das Aufgabenmanagement-Tool Jira einzusetzen. Außerdem nützen wir für die Kommunikation noch zusätzlich das Chat-Programm Jabber. Somit war der Shutdown für uns zwar eine Herausforderung, aber wir waren durch die technischen Rahmenbedingungen bestens aufgestellt und konnten sehr gut weiterarbeiten. Neu war aber auch für uns der Berufsalltag mit ausschließlich virtuellen Meetings. Dabei mussten nicht nur wir lernen, mit dem neuen Videokonferenz-Tool Webex Meetings und Training umzugehen, sondern auch unsere »internen Kundinnen und Kunden« – sprich unsere Verbund-Mitarbeiter und Verbund-Mitarbeiterinnen, damit die Volksbank Akademie das Lernangebot so schnell wie möglich, neben web-basierten Trainings, auch in Form von Webinaren anbieten konnte.

Für Ihr Blended-Learning-Format »Train the Trainer« haben Sie 2018 den Europäischen Preis für Training, Beratung und Coaching in Gold erhalten. Was kann man sich unter diesem Format vorstellen? Welche innovativen Lernmethoden setzen Sie ein?

Barbara Czak-Pobeheim: Ich habe seit 2015 die Kursangebote auf Blended Learning umgestellt. Aus meiner Sicht war das ein Zeit-

punkt, wo noch Wenige mit dem Begriff »Blended Learning« effizientes Lernen verbunden haben und schon gar nicht wussten, was das konkret für die Umsetzung vor Ort im Unternehmen bedeutet. Durch den Mut und die Unterstützung meines Top-Managements im Volksbanken-Verbund habe ich es geschafft, diese neuen innovativen Lernmethoden in der Volksbank-Bildung flächendeckend auszurollen und die Volksbank Akademie strategisch als First Mover in der digitalen Bankbildung zu positionieren. Hier ist es auch ganz wichtig, zu betonen, dass Digitalisierung nicht über Nacht passiert, sondern erst durch die Entwicklung und Förderung eines digitalen Mindsets bei den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern. Durch meine strategischen Weichenstellungen im Jahr 2014 – weg von einer Präsenzakademie hin zu einer innovativen digitalen Akademie – ist es nunmehr zu einer digitalen Transformation im Lernen gekommen. Seit 2018 werden die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter des Volksbanken-Verbundes zu zahlreichen regulatorischen Themen, wie zum Beispiel zur Datenschutzgrundverordnung oder zur Compliance, regelmäßig und verpflichtend mittels Online-Trainings geschult. Dies wäre jetzt mit normalen Präsenzlösungen zeitlich, kostenmäßig und aufgrund der bereits bestehenden Digital-Akzeptanz der Lernenden nicht mehr effizient möglich.

Durch die Blended-Learning-Formate in unseren Banklehrgängen hat bereits eine qualifizierte Mehrheit der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter die vielen Vorteile der Online-Formate erkannt – von orts- und zeitunabhängigem Lernen bis hin zur Bestimmung der eigenen Geschwindigkeit und Wiederholungshäufigkeit. Allerdings war eine meiner wichtigsten Erfahrungen, dass ein Digital Mindset Zeit braucht und eine entsprechende digitale Anpassung der Unternehmenskultur, um wirklich alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter geschlossen mitzunehmen. Ich brauche auch jetzt noch manchmal einen hohen Zeitaufwand, um manche Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, Führungskräfte oder Managerinnen und Manager vom Einsatz digitaler innovativer Bildungsformate zu überzeugen und zu begeistern.

Unser Standardkonzept des Train-the-Trainer-Lehrganges beginnt mit einer Vor-Online-Phase, wo ein Wissenserwerb in Form von Skripten, Fallbeispielen und über Wissenschecks bis hin zu ausgewählten kollaborativen Projektarbeiten stattfindet. Im Blended-Learning-Modus folgt danach eine Präsenzphase, um in die Praxis zu gehen. Im Anschluss daran absolvieren die Teilnehmerinnen und Teilnehmer wieder eine Online-Phase zur Sicherstellung des Wissenstransfers von der Übung in die Praxis.

Während des Covid-19-Lockdowns haben ich und mein Team uns dazu entschieden, statt der Präsenzphase Webinare durchzuführen. Da haben wir schlagartig gesehen, dass es wichtig ist, die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in der Nutzung von Kommunikations-Tools zu schulen. Sowohl die technischen Möglichkeiten und die Bedienung der Tools bei virtuellen Konferenzen als auch das Leiten von digitalen Meetings und der Umgang mit Problemen, zum Beispiel bei einer schlechten Internet-Verbindung oder Überlastung, will gelernt sein. Daher hat die Akademie zu diesen Herausforderungen ab April 2020 flächendeckende Webinare mit verschiedenen Inhalten entwickelt, unter anderem Verhalten bei virtuellen Konferenzen, das technische Basiswissen, wie sich ein einzelner Webinar-Teilnehmer beziehungsweise Webinar-Teilnehmerin einbringen kann, sowie die Frage, wie virtuelles Führen für Führungskräfte in der digitalen Welt in Zukunft funktioniert.

Welche möglichen Grenzen der Digitalisierung sehen Sie bezüglich des Ausbildungsabschlusses?

Barbara Czak-Pobeheim: Die kurzfristige Umstellung der Präsenzphase der Blended-Learning-Formate auf Webinare hat während Covid-19 reibungslos funktioniert. Die Prüfungen wurden sowohl online als auch unter Berücksichtigung aller Covid-19-Sicherheitsmaßnahmen in Präsenz abgehalten. Unser Prüfungsformat war immer schon zweiteilig: Im ersten Teil erfolgt eine schriftliche Fachprüfung, welche online von den Teilnehmenden vor Ort durchgeführt wird, der zweite Teil ist die mündliche Prüfung. Obwohl wir den zweiten Part auch digital abhalten könnten, haben wir festgestellt, dass aufgrund der sehr hohen Komplexität, der erforderlichen Weitergabe von Prüfungsfragen sowie des starken Beratungsfokus bei der mündlichen Prüfung eine Vor-Ort-Variante geeigneter ist. Beim mündlichen Test wird ein umfassender Geschäftsfall behandelt, der vom Prüfungskandidaten beziehungsweise von der Prüfungskandidatin vorbereitet werden muss und anschließend vor einer Prüfungskommission aktiv umgesetzt wird. Das heißt, es wird ein Beratungsgespräch simuliert, und die Kandidaten beziehungsweise Kandidatinnen gehen in Interaktion. Daher haben wir uns ganz bewusst dafür entschieden, alles zwischenmenschlich abspielen zu lassen. Derzeit haben wir kein einhundertprozentiges digitales Prüfungsformat bei Banklehrgängen – es war und ist uns nämlich wichtig, die Prüfung in der gewohnt zweiteiligen Form abzuhalten, um ein Stück »bekannte« Normalität in der Bildung in den Arbeitsalltag zu bekommen. Wir zeigen unseren Teilnehmern und Teilnehmerinnen auf diese Art, dass, auch wenn vieles anders ist, wir sie persönlich in dieser Prüfungssituation und auf dem Karrierepfad begleiten und dabei schauen, dass die jeweiligen Ziele bestmöglich erreicht werden können. Und das ist meinem Team in der letzten Maiwoche am Höhepunkt der Covid-19-Krise ausgezeichnet gelungen: Einundzwanzig Teilnehmerinnen und Teilnehmer haben den Lehrgang »Kundenberater*In« erfolgreich absolviert.



Foto: Robert Polster

Dr.ⁱⁿ Barbara Czak-Pobeheim ist seit 2014 geschäftsführender Vorstand der Volksbank Akademie und spezialisiert auf die Einbettung verschiedenster digitaler Lernmöglichkeiten in der Bankbildung. Als eigenständiger Verein ist die Volksbank Akademie für die Bankbildung der knapp 3.500 Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen des Volksbanken-Verbundes zuständig. Für den innovativen Einsatz von Blended-Learning-Formaten und Virtual Reality mit 360-Grad-Videos haben sie und ihr Team in den Jahren 2018 und 2019 zwei internationale Auszeichnungen erhalten.

Soll die digitale Durchführung durch Webinare in Zukunft weitergeführt werden, oder stellen Sie dann wieder auf die Präsenztage um?

Barbara Czak-Pobeheim: Ich biete seit Ende Juni wieder das klassische Blended-Learning-Format an: Online-Phasen zur Wissensvermittlung und Präsenz vor Ort zur Wissensanwendung mit anschließender Transferphase zur Sicherung des Gelernten. Allerdings haben wir in den Trainingsevaluierungen gesehen, dass kürzere digitale Lerneinheiten, sprich Webinare, von den Lernenden während Covid-19 sehr gut angenommen wurden. Daher werden wir diese im ersten Schritt in Form von hybriden Lösungen weiter einsetzen, wo es sinnvoll ist – zum Beispiel bei der Zielgruppe der Führungskräfte und Aufsichtsräte. Diese befinden sich sowohl in Bezug auf die Generation als auch ihre Expertise in einem gehobeneren Segment, und es ist uns wichtig, dass wir ihnen neben einem fachlichen Austausch auch die Vernetzung anbieten können. Mittels einer Hybridlösung sichern wir die Präsenzmöglichkeit für jene, die vor Ort sein möchten, und bieten gleichzeitig die rein digitale Teilnahme durch Online-Besuche. Durch dieses Angebot können wir nun verschiedenste Zielgruppen individueller servizieren.

Covid-19 hat die Akzeptanz digitaler Lernangebote sicher beschleunigt, deswegen können Konferenzen bis hin zu speziellen Fachthemen einfacher und häufiger angeboten und von den Teilnehmenden zeiteffizient wahrgenommen werden.

Schafft für Sie somit Digitalisierung eine stärkere Flexibilisierung, die zu einer Erweiterung von Möglichkeitenräumen und Zielgruppen führt?

Barbara Czak-Pobeheim: Ja – die Digitalisierung hat eine stärkere Flexibilisierung angestoßen, diesen Weg gehen wir auch weiter. Wir haben bereits vor Covid-19 sechzig regulatorische Schulungen angeboten, die ausschließlich online zur Verfügung standen. Während der Covid-19-Zeit kam es, im Vergleich zum selben Zeitpunkt im Vorjahr, allerdings zu einer Verdopplung der digitalen Schulungen – sprich sechzehntausend aktiven Seminarbuchungen. Als der persönliche Kundenverkehr aufgrund von Covid-19 in den Filialen eingedämmt wurde, konnte die digitale Weiterbildung zeitlich vorgezogen und den veränderten zeitlichen Ressourcen der Filialmitarbeiterinnen und Filialmitarbeiter angepasst werden. Diese Flexibilisierung durch digitale Lernformate war durchgängig bei unseren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern im Verbund zu beobachten. Vereinzelt Formate wurden aber auch abgesagt, weil eine digitale Umstellung in der Geschwindigkeit nicht möglich beziehungsweise sinnvoll gewesen wäre, zum Beispiel unser Virtual-Reality-Sales-Training. Aber mein Anspruch als Vorstand ist es, neunzig Prozent der Blended-Learning-Formate auch digital anzubieten und durchzuführen, um das Leistungsversprechen der Volksbank Akademie während Covid-19 sicherzustellen. Und das ist mir und meinem Team sehr erfolgreich gelungen.

Bei der Berater- beziehungsweise Beraterinnenausbildung setzen Sie seit zwei Jahren Virtual-Reality-Technologien ein. Welche Erfahrungen nehmen Sie aus dieser Zeit mit?

Barbara Czak-Pobeheim: Aus meiner Sicht lässt die Digitalisierung eine stärkere Individualisierung zu. Früher gab es bei den Bildungsangeboten sehr viele Gruppenveranstaltungen. Die Digitalisierung erlaubt es, dass ich mich als Bildungsanbieter auf das Know-how und die Lerngeschwindigkeit des Einzelnen einstellen, gezielt Wissen vermitteln und damit Lernerfahrungen zukommen lassen kann – und dies auf eine sehr unterhaltsame Art und Weise. 2018 wurde mit der Firma »CREATE.21st century« mittels Design-Thinking-Prozess ein Forschungsprojekt gestartet: CREATE hat das Expertenwissen zu Virtual Reality mit 360-Grad-Videos beigesteuert und die Volksbank Akademie das didaktische Know-how dazu. Die internen Bank-Trainerinnen und Bank-Trainer, die das entstandene Virtual-Reality-Format zukünftig einsetzen werden, haben ihre Präsenztrainingserfahrung zur Verfügung gestellt und die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die im Job stehen und ihr Wissen tagtäglich beim Kunden beziehungsweise der Kundin anwenden, ihre konkreten individuellen Erfolgsstrategien. All diese Expertisen haben wir umfassend eingeholt, um ein realitätsbezogenes Kundenbeispiel als immersives Lernerlebnis in 3D abzubilden. Insgesamt dauerte das Forschungsprojekt nur vier Monate. Ich glaube, es ist auch zukünftig sehr wichtig, innovative Lernsequenzen in kurzer Zeit zu produzieren, sonst überholt sich die Technik. Für dieses Virtual-Reality-Format mit 3D-Realbild-Videos hat die Volksbank Akademie 2019 in Köln den eLearning Award für innovatives Virtual-Reality-Coaching in der Bankausbildung erhalten.

CREATE hat den Einsatz von Virtual Reality auch über die TU Graz wissenschaftlich evaluieren lassen und unter anderem den Vergleich zwischen einem Classroom-Training und dem virtuellen Training gezogen. Die Ergebnisse zeigen, dass durch die emotional erlebbaren, immersiven Interaktionen unterhaltsam und mühelos gelernt werden kann und der Lern- und Behaltenseffekt mit Virtual Reality bis zu dreimal höher ist als bei Rollenspielen in Präsenz. Mir war sehr wichtig, dass für den Anwender und die Anwenderin das positive Lernerlebnis im Vordergrund stehen. Daher haben wir in der eineinhalbstündigen Virtual-Reality-Session, abgesehen von dem virtuellen Coach, der die Lernenden durch die fünf Verkaufssequenzen führt, noch ganz bewusst einen realen Coach beigelegt, welcher neben dem Coachee steht und zum Beispiel sagt: »Achtung, du bekommst jetzt die Controller in die Hände!« Ziel dieser Maßnahme ist es, einen Fokus auf die genutzte Technik zu vermeiden – die Lernenden sollen sich komplett auf die inhaltlichen Sequenzen konzentrieren können, ohne das Gefühl zu bekommen, mit der Technik allein gelassen zu werden. Gleichzeitig wird das Gefühl der Motivation, das durch diese Art des Lernens entsteht, gestärkt. Ich habe selbst alle fünf Sessions getestet und war total positiv überrascht, wie schnell die Zeit vergeht und wie spürbar dieses immersive Lernen ist. Die Lernenden steuern bei Virtual Reality einerseits die Story aktiv mit, andererseits treten unerwartete Situationen auf und werden in Entscheidungen einbezogen, die zu weiteren Verkaufssessions bis zum Schluss führen, wo er dann direkt mit der Kundin oder dem Kunden zusammensitzt und diese oder diesen überzeugen muss, die Unterschrift zu setzen. Daraufhin reagiert die Kundin oder der Kunde, abhängig von der Qualität der Beratungskompetenz des Lernenden – dieser schließt die Session mit Erfolg oder ohne ab.

Die Tatsache, dass Virtual Reality wesentlich besser angenommen wird als Rollenspiele, da es viel mehr Realitätscharakter hat, wenn der Lernende in einer realen Filiale in der Mariahilfer Straße sitzt, zeigt auf, dass auch Soft Skills digital geschult werden können. Mir war wichtig zu zeigen, dass das Werkzeug »Virtual-Reality-Brille« den Trainer beziehungsweise die Trainerin nicht ersetzt, sondern die Lernintensität und das Lernerlebnis erhöht. Somit kann die Digitalisierung einen zusätzlichen Motivationsfaktor für das Lernen sein. Dies spricht auch die junge Generation an, und es entsteht ein verbindender und generationsübergreifender Effekt, sodass Banken und der Job in einer Bank attraktiver werden. Wir trainieren hier nicht nur Verkaufsfähigkeiten, sondern auch digitale Kompetenzen und die Neugierde für neue Technologien. Ich habe bewusst davon Abstand genommen, mit Übernahmeprotokollen und Versicherungsabschlüssen beim Virtual-Reality-Equipment zu arbeiten, weil ich der Meinung bin, dass dadurch zusätzliche Barrieren entstehen. Ich wollte aber eine Selbstverständlichkeit der Trainingsmittel erreichen, ähnlich wie beim Einsatz von Handy und Laptop in unserem Alltag, um ein digitales Mindset bei unseren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern zu entwickeln.

Was sind aktuelle Entwicklungen beziehungsweise nächste Schritte zum digitalen Lernen bei Ihnen?

Barbara Czak-Pobeheim: Digitale Kompetenzen werden bei der Volksbank Akademie in Zukunft einen verstärkten Schulungsinhalt darstellen. Sie sind zwar schon länger Teil unseres Schulungsangebots im Verbund, aber durch Covid-19 beziehungsweise

dessen weitere Entwicklung werden sie strukturierter und vertiefter trainiert werden müssen. Aus meiner Sicht wird die Vermittlung von generischem Wissen an öffentlichen Bildungsinstitutionen abgedeckt – in der Volksbanken Akademie sehe ich mich stark in der Verantwortung, Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter für ihren Bank-Job kompetent zu machen, weg vom Vorratslernen hin zu dem, was die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen im täglichen Arbeitsalltag brauchen«. Gerade da sind digitale Kompetenzen, um Tools und Kundenkommunikation professionell betreiben zu können, eine wichtige Personalentwicklungsmaßnahme.

Seit Jahresbeginn kommunizieren wir durch multimediale Tools (Wordclouds, Videos, Broadcast) in unserer digitalen Serie »Volksbank – Hausbank der Zukunft« die Volksbank-Strategie an alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, aber auch unsere Volksbank-Vision: Vertrauen, Kundennähe und Regionalität. Ich bin der Meinung, dass das »Why« für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in Bezug auf den jeweiligen Job ganz besonders wichtig ist: In einer immer komplexer werdenden Arbeitswelt benötigt es einen Grund, um Aufgaben mit hoher Selbstverantwortung und Begeisterung lösen und Leistungen im Sinne der Unternehmensstrategie für den Kunden erbringen zu können. Dazu gehören mittlerweile auch viele digitale Bankprodukte, Dienstleistungen sowie die Bedienung von unterstützenden Arbeitsprogrammen. Aus diesem Grund haben im April 2020 während des Lockdowns einhundertdreißig Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter des Volksbanken-Verbandes bei der Feldtestung von »fit4internet« mitgemacht – die Ergebnisse haben gezeigt, dass wir in einem guten Mittelfeld liegen. Ich sehe dies als einen positiven Start, um Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bewusst weiterzuentwickeln und bin auch weiterhin mit dem Team von »fit4internet« in Kontakt, um zu prüfen, wie wir das Kompetenzmodell in die Volksbank-Bildung und Volksbank-Strategie integrieren können. Aktuell starten wir strukturiert mit der ersten Kompetenzstufe »Grundlagen und Zugang«: Dabei wird mein Team die Bank-Jobprofile auf ihre digitalen Kompetenzanforderungen hin überprüfen, damit der Zugang und das Grundlagenwissen gut geschult werden – zum Beispiel die Vorteile und der Nutzen unseres Online-Bankings bis hin zum Abschließen unseres digitalen Wohnbaukredites.

* www.fit4internet.at.

Der digitale Kompetenzrahmen gibt mir und meinem Team die Chance, in Abstimmung mit den Personalisten und Personalistinnen der acht regionalen Volksbanken und unserer Spezialbank, der Österreichischen Ärzte- und Apothekerbank AG, regelmäßig die aktuellen und neuen digitalen Kompetenzen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter standardisiert zu schulen und zu vertiefen. Die Lerninhalte hierzu können rund um die Uhr für alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter auf unserer Lernplattform Moodle als Digital Journey angeboten und so zum fixen Bestandteil des Daily Business werden – so tragen wir zur Unternehmenskultur, die Innovationskraft fördert, bei.

Was wollen Sie abschließend zum Stand der Digitalisierung noch allgemein anmerken?

Barbara Czak-Pobeheim: Ich bin überzeugt, dass die Arbeit von morgen innovative und moderne Lernformate braucht. Bildung muss darauf achten, dass die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter beziehungsweise die Lernenden im Vorfeld das erforderliche Know-how erwerben, um mit den Veränderungen Schritt zu halten, die sich durch den digitalen Wandel ergeben. Das heißt, ich muss schon vorher als Bildungsinstitution fühlen und spüren, welches Wissen für den zukünftigen Unternehmenserfolg erforderlich ist und wie dieses am besten vermittelt werden kann – nämlich asynchron oder synchron. Die synchrone Kommunikation beim Lernen wird sich zukünftig nur mehr dort etablieren, wo noch weitere Mehrwerte wie Teamspirit, Vernetzung und menschliche Interaktion benötigt werden. Genau diese Faktoren werden zukünftig bei Präsenzveranstaltungen angeboten werden müssen, weil es ansonsten keine ortsgebundene Phase mehr braucht, da wir mit den digitalen Tools für die inhaltliche Ausbildung bereits sehr gut unterwegs sind. Deshalb bin ich der festen Überzeugung, dass die Volksbank Akademie in der Bildungskonzeption der Zukunft diesen strategischen Change weiter verfestigen und ausbauen wird. Das bedeutet, die Präsenz wird das Außergewöhnliche sein, und das Digitale wird der Standard werden.

Herzlichen Dank für das Gespräch!

Das Interview mit Barbara Czak-Pobeheim führte Verena Bauer vom Österreichischen Institut für Berufsbildungsforschung (www.oeibf.at) im Auftrag der Abt. Arbeitsmarktforschung und Berufsinformation des AMS Österreich.



www.ams-forschungsnetzwerk.at

... ist die Internet-Adresse des AMS Österreich für die Arbeitsmarkt-, Berufs- und Qualifikationsforschung

Anschrift des Interviewten

Dr. Barbara Czak-Pobeheim
Volksbank Akademie
Dietrichgasse 25
1030 Wien
Tel.: 05 040045-525
E-Mail: barbara.czak-pobeheim@akademie.volksbank.at
Internet: <https://moodle.volksbankakademie.at>

Alle Publikationen der Reihe AMS info können über das AMS-Forschungsnetzwerk abgerufen werden. Ebenso stehen dort viele weitere Infos und Ressourcen (Literaturdatenbank, verschiedene AMS-Publikationsreihen, wie z.B. AMS report, FokusInfo, Spezialthema Arbeitsmarkt, AMS-Qualifikationsstrukturbericht, AMS-Praxishandbücher) zur Verfügung – www.ams-forschungsnetzwerk.at.

Ausgewählte Themen aus der AMS-Forschung werden in der Reihe AMS report veröffentlicht. Der AMS report kann direkt via Web-Shop im AMS-Forschungsnetzwerk oder bei der Communicatio bestellt werden. AMS report – Einzelbestellungen € 6,- (inkl. MwSt., zuzügl. Versandkosten).

Bestellungen (schriftlich) bitte an: Communicatio – Kommunikations- und PublikationsgmbH, Steinfeldgasse 5, 1190 Wien, E-Mail: verlag@communicatio.cc, Internet: www.communicatio.cc

P. b. b.

Verlagspostamt 1200, 02Z030691M

Medieninhaber, Herausgeber und Verleger: Arbeitsmarktservice Österreich, Abt. Arbeitsmarktforschung und Berufsinformation/ABI, Sabine Putz, René Sturm, Treustraße 35–43, 1200 Wien

Dezember 2020 • Grafik: Lanz, 1030 Wien • Druck: Ferdinand Berger & Söhne Ges.m.b.H., 3580 Horn

