

OrganisationsEntwicklung

Zeitschrift für Unternehmensentwicklung und Change Management

3

11

Das richtige Maß

Change Management bei Right- und Downsizingprozessen



Wege zur optimalen Größe

Was Rightsizing von purem Downsizing unterscheidet

Der Letzte macht das Licht aus

Persönlicher Erfahrungsbericht eines Top Managers zu einem großen Krisen- und Insolvenzprozess

Die dunkle Seite des Managements

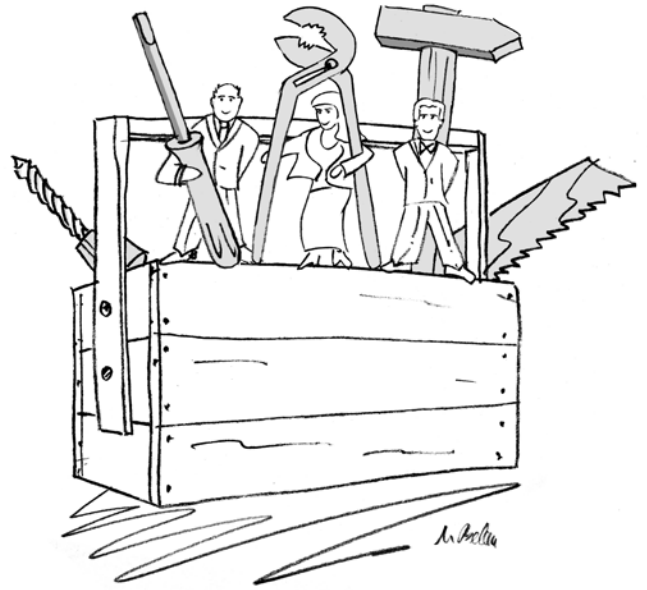
Wie man in Personalabbauprozessen aus der Hilf- und Sprachlosigkeit findet

Internationale Strategieentwicklung

Strategische Kommunikationsprozesse mit systemischem Ansatz – mit «interkultureller Brille» betrachtet

Große Systeme bewegen

Strukturierte Großgruppenmethoden in der Praxis – worauf es wirklich ankommt



Werkzeugkiste

28. Deep Democracy

Wie macht man das? Wie kann man so eine Methode anwenden? In der Hitliste der Fragen und Wünsche, die uns als Berater wie Redakteure erreichen, steht die nach Umsetzungs-Know-how ganz oben. Wir wollen mit dieser Rubrik dazu beitragen, dass sich Beratungstätigkeit und Veränderungsarbeit in Organisationen fundiert und professionalisiert. Zielgruppe ist der stets wachsende Kreis unserer Leserinnen und Leser, die das Tätigkeitsfeld des Change Management und der Organisationsberatung für sich neu erarbeiten und dafür Unterstützung suchen. Unser Werkzeugkasten wird keine einfachen Patentlösungen für komplexe Interventionsprobleme bieten, sondern den Kontext und Anwendungsspezifika der Methoden verdeutlichen. Letztlich liegt die Verantwortung beim Anwender selbst. Dieser muss entscheiden, in welcher Dosierung, zu welchem Zeitpunkt und mit welcher eigener Kompetenz und Sicherheit er das Instrument einsetzt.

Kontext der Methode

Deep Democracy wurde von Arnold Mindell und Mitarbeitern in den 80er Jahren in Zürich entwickelt. Der Ansatz, der auch unter dem Begriff «Prozessarbeit» bekannt ist, beschreibt soziale Wandlungsprozesse auf individueller und kollektiver Ebene und leitet daraus Interventionsformen ab. Das Konzept ist beeinflusst durch Aspekte aus Psychologie, Physik, Systemtheorie, Kommunikationstheorie und Konstruktivismus. Es entstammt dem therapeutischen Bereich, findet heute aber ebenso Anwendung in der Organisationsberatung, im Change Management, in der Organisationsentwicklung, der Großgruppenmoderation, Konfliktbearbeitung und im Business Coaching. Für Anwendungsformen im Bereich von Teams und Gruppen wird auch der Begriff «Worldwork» verwendet.

Deep Democracy bezeichnet sowohl (1) ein spezifisches Theoriegebäude für die Beschreibung von Veränderungs- und

Transformationsprozessen von Individuen und Gruppen, als auch (2) einen Interventions-Werkzeugkasten für die Anwender dieser Theorie. Das Kernkonzept von Deep Democracy wird auf unterschiedliche Arten dargelegt. Wichtige Vertreter aus dem Bereich wie Diamond und Jones (2004) bemerken, dass «jede Darstellung von Prozessarbeit eine vorläufige bleibt, weil es keine definitive Version gibt», analog einem Open Source Modell, das sich mit seiner Anwendung ständig weiterentwickelt.

Darstellung der Methode

Der Ansatz postuliert, dass (a) alle Aspekte, die bei der Bearbeitung einer Fragestellung auftauchen, wichtig für die Weiterentwicklung des Systems sind, auch wenn wir diese Aspekte mitunter als Störung, Widerstand und Irritation wahrnehmen. In diesem Sinne läuft Deep Democracy manchmal «gegen» die

unmittelbare Intuition, welche zum Beispiel besagen würde, dass Konflikte und ähnliche unangenehme Zustände zu vermeiden sind. Deep Democracy ist ein Konzept, das auf der Annahme basiert, dass (b) eine wichtige Information oder Weisheit in divergierenden Positionen liegt, und dass es darum geht, (c) die jeweiligen Positionen klarer zum Ausdruck und in Austausch zu bringen. Ein wesentliches Grundanliegen von Deep Democracy im Organisationskontext ist demnach die Ermächtigung von Individuen und Gruppen, die eigenen Wunschvorstellungen, Empfindungen und Wahrnehmungen in die Zusammenarbeit mit anderen Personen und Teams klarer und transparenter einzubringen und sich nicht von potenziellen Reaktionen blockieren zu lassen.

Deep Democracy bedeutet aber noch mehr als der Ausdruck von unterschiedlichen Positionen. «Deep», also «tief» bezieht sich auf die Tiefenstruktur von Interaktionsprozessen, bei denen inhaltliche Aspekte auch von Emotionen, Stimmungen,

Gefühlslagen überlagert werden und manchmal sogar eine zentrale Rolle spielen können in Entscheidungs- oder Verhandlungsprozessen. Im Deep Democracy-Ansatz kommt diesen Aspekten oder Signalen eine wichtige Bedeutung zu. Sie sollen auch dann zum Ausdruck gebracht und gehört werden können, wenn sie politisch inkorrekt oder nicht der Mainstream-Meinung entsprechen. Ein Signal im Sinne von Deep Democracy kann die Form einer Meinung, einer Idee, einer Emotion oder einer physischen Empfindung annehmen. Alle sind als gleichwertig zu betrachten (obwohl dies allgemeinen gesellschaftlichen Normen und Perspektiven zuwider laufen kann).

Ein weiteres Merkmal des Deep Democracy-Ansatzes besteht darin, dass (d) man auf die Interaktion zwischen den anwesenden Personen fokussiert und gleichzeitig davon ausgeht, dass diese nicht nur als Personen im Austausch stehen, sondern grundsätzliche Positionen und «Tendenzen» sind, die auch unabhängig von Individuen existieren. Diese Betrachtungsweise macht explizit, dass wir als Personen verschiedene Tendenzen oder Positionen einnehmen können, obwohl wir in hoch emotionalen Situationen den Eindruck haben, dass es nur eine richtige Position gibt. Eine Grundthese von Deep Democracy ist, dass (e) je flüssiger die verschiedenen Positionen im Feld eingenommen werden, desto beweglicher und deblockierter ist die Gesamtgruppe in ihrer Entwicklung.

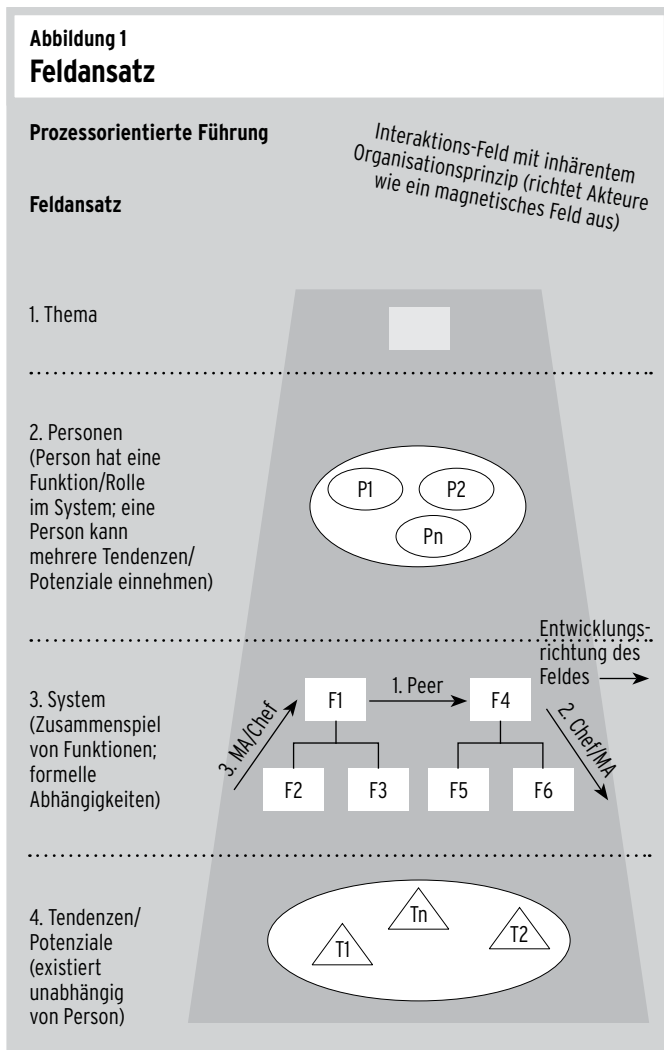
Der Feldansatz

Wie aus den bisherigen Erläuterungen ersichtlich wird, ist Deep Democracy eine Art Grundhaltung zur Begleitung von sozialen Prozessen, die man auch im Moderationsbereich von (Groß-) Gruppen einsetzen kann. Basis für die Gestaltung von Gruppenprozessen bildet ein Feldverständnis wie bei Mindell (2002) und Schubach (2007) dargelegt. Was ist mit «Feldverständnis» gemeint? Sobald sich eine Gruppe von Personen mit einem Thema befasst, bildet sich ein Interaktionsfeld. Die Personen können sich physisch treffen, zum Beispiel in einer Sitzung; die Interaktionen können aber auch virtuellen Charakter aufweisen, zum Beispiel in Form eines virtuelles Teams, das über verschiedene Zeit- und geographische Zonen zusammenarbeitet.

Das Feld besteht aus vier Ebenen, die man gedanklich trennen kann: (1) das Thema, (2) die für das Thema relevanten Personen, (3) die Funktionen und Abhängigkeiten im System und (4) Tendenzen und Potenziale. Diese vier Ebenen werden im Folgenden kurz erläutert (siehe dazu Abbildung 1).

Die Themen-Ebene

Jede Gruppe von Personen, die sich trifft, hat ein Thema, welches das Zusammenkommen verursacht. Im Businesskontext geht es um bestimmte Inhalte, die man in Form von Sitzungen oder Serien von Sitzungen zusammen bearbeitet (zum Beispiel ein Projekt wie die Einführung eines neuen Vertriebskanals). Dazu gibt es zwei Betrachtungsweisen: Jede Gruppe hat



ein Thema (traditionelle Betrachtung). Oder umgekehrt: Jedes Thema «stellt» sich eine geeignete Gruppe zusammen, welche das Thema bearbeitet (unkonventionelle Betrachtung).

Die Personen-Ebene

Relevante Personen sind alle Personen, welche einen Einfluss auf das Thema haben.

Unabhängig davon, ob die Personen physisch anwesend sind oder auch nicht, können sie starken Einfluss ausüben.

Die System-Ebene

Jedes Thema spielt sich innerhalb eines organisationalen Rahmens ab. In Organisationskontexten existieren meistens formelle, den Funktionen zugeordnete, Zuständigkeiten und Einflussmöglichkeiten. Es gibt drei mögliche Beziehungskonstellationen zwischen Funktionen und deren Trägern: Chef/MA, MA/Chef, Peer (Berater sind temporäre Systemmitglieder).

Die Tendenzen/Potenzial-Ebene

Die Tendenzen/Potenziale sind als Qualitäten oder Kräfte eines Feldes zu verstehen – sie existieren bevor sich eine Gruppe von Personen trifft und sich dem Thema widmet. Tendenzen/Potenziale treten als Polaritäten auf: Wenn sich zum Beispiel eine «Macher»-Tendenz zeigt, ist notwendigerweise auch eine «Nicht-Macher»-Tendenz in diesem Feld. Die polaren Punkte einer Polarität in der Tendenzen/Potenzial-Ebene bedingen und evozieren sich gegenseitig. Diese Ebene beginnt sich zu manifestieren, sobald Personen sich zu einem Thema physisch oder virtuell versammeln.

Der konkrete Ablauf

Wie sieht nun konkret ein Deep Democracy-Anlass aus? Wie läuft er ab? Deep Democracy-Anlässe zeichnen sich dadurch aus, dass wenig Vorgaben oder Strukturierungen im Vorfeld notwendig sind, um ein Thema zu bearbeiten. Mit Strukturierung sind formelle Regeln, Abmachungen und Vereinbarungen über zulässige Inhalte oder zulässige Interaktionsformen gemeint. Dies bedingt natürlich eine prinzipielle Offenheit bezüglich aller im Prozess auftauchenden Aspekte wie Meinungen, Positionen, Haltungen und Emotionen. Typischerweise durchläuft ein Deep Democracy-Anlass folgende fünf Schritte, wobei diese hier aus didaktischen Gründen linear dargestellt sind, die Abgrenzung der Schritte jedoch in der Realität arbiträr ist:

1. Einstieg
2. Sorting
3. Konsens-Findung
4. Bearbeitung gewählter Themen
5. Debriefing/Definition weiteres Vorgehen

Einstieg (Schritt 1): beinhaltet Begrüßung und emotionalen «Check-In».

Sorting (Schritt 2): beinhaltet den Sammelprozess der Themen, Meinungen und Äußerungen, die besprochen und bearbeitet werden wollen. Darunter können konkrete Vorschläge für Themen sein, aber auch persönliche Befindlichkeiten («ich möchte nun beginnen») oder Beobachtungen über den laufenden Prozess im Moment («es scheint eine emotionale Stimmung zu herrschen»). Diesbezüglich gibt es keine vorgefassten Meinungen oder expliziten Grenzen.

Konsens-Findung (Schritt 3): In diesem Schritt geht es darum, eine Entscheidung zu fällen, mit welchen Themen man in die Bearbeitung einsteigt. Jedes Unternehmen, jede Gruppe von Menschen hat mehr oder weniger spezifische Mechanismen, um zu einer Entscheidung zu kommen. Die einen erwarten eine Führungsentscheidung durch die formale Führungskraft, die anderen entscheiden per Mehrheitsentscheidung, andere debattieren bis alle einverstanden sind, respektive bis sich alle der Entscheidung anschließen können, auch wenn sie individuell nicht diese Entscheidung fällen würden. Erfahrungsgemäß bildet sich nach einer gewissen Zeit ein Konsens im letzteren Sinne heraus, insbesondere weil die eingebrachten Themen typischerweise zusammenhängen.

Bearbeitung Themen (Schritt 4): In diesem Schritt werden die priorisierten Themen bearbeitet, typischerweise durch eine Serie von Meinungsbeiträgen der Teilnehmenden. Meist kristallisieren sich mit der Zeit verschiedene Tendenzen heraus, die sich antagonistisch gegenüberstehen. Wenn man zum Beispiel in einem großen Veränderungsvorhaben steckt, so gibt es meist eine Fraktion, die schneller vorwärts gehen möchte und eine (sich manchmal nicht explizit zeigende) Fraktion, die mehr auf die Bedürfnisse der Leute und deren Beziehungen untereinander fokussiert. Im Deep Democracy-Paradigma sind das grundsätzliche Qualitäten im Feld, «Tendenzen» genannt, die klarer und expliziter zum Ausdruck kommen wollen. Sobald Dinge ausgedrückt werden, die sonst nicht gesagt werden können, obwohl sie ein Großteil der Anwesenden wahrnimmt, emergiert ein Deblockierprozess und die Gruppe fühlt sich frei, sich dem nächsten Thema zu widmen.

Debriefing/Aktionsplan (Schritt 5): In diesem Schritt wird üblicherweise bestimmt, wie man das weitere Vorgehen auf pragmatischer Ebene plant, manchmal wird eine «Manöverkritik» durchgeführt. Dieser Abschnitt unterscheidet sich wenig vom Abschluss einer traditionellen Sitzung.

Kernaufgaben und notwendige Fähigkeiten der Facilitatoren

Der Deep Democracy-Ansatz geht davon aus, dass die Gruppe durch ein Selbstorganisationsprinzip gesteuert wird. Kernaufgabe der Facilitatoren (Leitungsfunktion in Deep Democracy-

Prozessen) ist demnach weniger eine Steuerung des Gruppen-geschehens im klassischen Moderatoren-Modus, sondern (1) die Schaffung einer Atmosphäre, die es erlaubt, alle Meinungen und Positionen zum Ausdruck zu bringen. Dies kann auch Dissens und Positionen beinhalten, die politisch nicht korrekt sind und zu konfliktartigen Situationen führen können. Zu den Aufgaben der Facilitatoren gehört auch, (2) eine geäußerte Position zu verstärken, zu verdichten und auf den essentiellen Punkt zu bringen. Und es geht (3) darum, die verschiedenen Positionen, die typischerweise als Polaritäten in Erscheinung treten, mehr in Beziehung zu bringen. Das heißt konkret, einen Interaktionsprozess zwischen den Individuen, respektive den von ihnen geäußerten Positionen, in Gang zu bringen.

Um diese Aufgaben erfüllen zu können, benötigt man ein bestimmtes Fähigkeiten-Profil, das die klassischen Moderatoren-Fähigkeiten beinhaltet, und darüber hinaus spezifische Fähigkeiten, die mit dem Deep Democracy-Ansatz zusammenhängen: Man benötigt (1) «analytische» Fähigkeiten, um zu erkennen, welche Strukturen und Polaritäten (und Tendenzen) durch die eingebrachten Diskussionsbeiträge im Moment zum Ausdruck kommen, wie auch (2) die Fähigkeit, diese Positionen sinnvoll zugunsten eines Erkenntnisgewinns für die Teilnehmenden zu verstärken, zu verdichten und allenfalls in einen größeren Kontext zu stellen (auch wenn die Meinung möglicherweise konträr zur eigenen persönlichen Meinung ist). Damit dies überhaupt möglich wird, benötigt man die persönliche Fähigkeit, (3) den vertretenen Positionen unparteiisch und mit Empathie zuhören zu können und jede Meinung als Meinung eines Anwesenden, respektive als wichtigen Beitrag für den Gesamtprozess, zu verstehen.

«Kernaufgabe ist die Schaffung einer Atmosphäre, die es erlaubt, alle Meinungen und Positionen zum Ausdruck zu bringen.»

Zentral ist dabei auch die Fähigkeit, (4) hoch emotionale, konfliktäre Situationen auszuhalten und die divergenten Meinungen zu unterstützen, wenn die Gruppe beschließt, in eine solche Interaktion einzusteigen. Manchmal kommt es vor, dass die Facilitation starker Kritik und Missbilligung ausgesetzt ist; dann benötigt man (5) eine gewisse Frustrationstoleranz und Klarheit über die Punkte, die einen als Individuum polarisieren und wo man die Fähigkeit verliert, alle Positionen und Tendenzen voll zu unterstützen. Zudem (6) braucht es eine persönliche Offenheit gegenüber dem Verlauf und den Resultaten des Prozesses. Hat ein Faciliator gewisse Glaubenssysteme, implizite Meinungen, Vorurteile oder Annahmen über den «richtigen» Verlauf eines Anlasses, so besteht die Möglichkeit, dass man in einen direkten Konflikt mit der Gruppe gerät und der Faciliatoren-Rolle nicht mehr gerecht werden kann.

Fallstricke bei der Anwendung der Methode

Fallstrick 1

Ein Workshop oder eine Arbeitssitzung im Organisationskontext hat praktisch immer einen klaren, vordefinierten Zweck und ein Ziel, welches von den Verantwortlichen definiert wird. Dies führt dazu, dass die Verantwortlichen typischerweise im Vorfeld möglichst eine klare Struktur und zum Beispiel eine Agenda definieren, die regeln soll, wer wann über was sagen kann und welche Regeln für die Kommunikation herrschen sollen (zum Beispiel, welche Themen man besprechen will und welche nicht). Wenn man nun als Facilitator diesen Auflagen rigide nachkommt, so engt dies natürlich den Spielraum für mögliche Stellungnahmen und Entwicklungsmöglichkeiten der Gruppe ein. Aus Deep Democracy-Perspektive befindet man sich auch schon in den Vorabklärungen in dem Feld, das sich bei der eigentlichen Durchführung eines Anlasses einstellen wird. Wenn man sich durch die Regeln dergestalt einengen lässt, so kann sich die emergierende Dynamik gar nicht zeigen. Es gehört zu den Aufgaben der Facilitation, die Verantwortlichen auf die möglichen Effekte von Strukturierungen und Vorformatierungen aufmerksam zu machen.

Fallstrick 2

Die Facilitatoren identifizieren sich stark mit traditionellen Moderationsansätzen und möchte alle Situationen «im Griff» haben. Dies ist ein Fallstrick, der gerade erfahrenen Moderatoren widerfährt, wenn sie die Prinzipien von Deep Democracy anzuwenden beginnen. Typischerweise haben die meisten Personen, die eine Sitzung moderieren, eine implizite Vorstellung, wie gute versus schlechte Moderation aussieht, und die meisten haben auch implizite Vorstellungen, was als Endresultat wünschenswert ist. Das ist normal. Schwierig wird es mit diesem Verständnis dann, wenn sich eine Gruppe in eine Richtung bewegt, die man als Facilitator als «nicht wünschenswert» erachtet und sich verantwortlich fühlt, dass eine andere Richtung eingeschlagen wird und dies mit verschiedenen Interventionen zu erreichen versucht. Aus Deep Democracy-Perspektive übernimmt man dann eigentlich eine Teilnehmer-Rolle.

Fallstrick 3

Da in Deep Democracy Prozessen die emotionale Dynamik einen relativ großen Stellenwert hat, unterliegen Facilitatoren der Gefahr, in diese Dynamik «hineingezogen» zu werden. Zum Beispiel in der Form, dass sie sich innerlich inhaltlich mit einzelnen Positionen solidarisieren (oder im Gegenteil dazu abgrenzen), ohne sich dessen bewusst zu sein. Sobald dies eintritt, ist die emotionale Allparteilichkeit nicht mehr gewährleistet und ein Teil der Anwesenden fühlt sich nicht mehr unter-

stützt. Dies kann dazu führen, dass die Facilitatoren von den Personen, die vom Facilitator innerlich nicht unterstützt werden, in Frage gestellt werden. Ähnlich wirken im Prinzip alle, auch ganz sachte, wertende oder beurteilende Reaktionen der Facilitatoren auf eingebrachte Positionen. Die Gewährleistung der Allparteilichkeit und Transparenz, wenn diese nicht gewährleistet werden kann, – auch auf dieser subtilen Ebene – erfordert eine große Bewusstheit der eigenen Vorurteile und inneren Polarisierungen. Und natürlich das entsprechende Training.

Fazit

Die Stärken des Ansatzes liegen in der Möglichkeit, emotionale Aspekte von Gruppenprozessen mit den inhaltlichen Dimensionen zu verknüpfen und parallel zu bearbeiten. Insbesondere bei besonders polarisierenden Themen kann dies dazu führen, dass die betroffene Gruppe durch einige frustrierende Momente durchgehen muss, bis eine Art «temporäre Zwischenlösung» gefunden wird. Bojer, Roehl, Knuth und Magner (2008) fassen zusammen: «Der Ansatz ist geeignet für Situationen, in denen emotionale Komponenten die Sachfragen in den Hintergrund drängen, in blockierten Situationen, bei denen gewisse Meinungen vernachlässigt, ausgegrenzt und nur im Privaten zum Ausdruck gebracht werden konnten, weil die Machtverhältnisse nichts anderes zulassen oder in Situationen, bei denen die Leute in ihren Rollen und Meinungen verharren und sich Meinungen unversöhnlich gegenüberstehen». Ein Gruppenprozess eignet sich aber auch zum Beispiel, um eine große Anzahl von Leuten für eine neue Unternehmensvision oder -strategie zu begeistern. Wie Bojer, Roeh, Knuth und Magner festhalten, ist Deep Democracy ein «ziemlich unüblicher Prozess», insbesondere bezüglich Haltung und Interventionsformen bei Polarisierungen zwischen Teilnehmenden. Deep Democracy lädt sozusagen zum Dissens, zum Konflikt ein, dies im Gegensatz zu einer gemeinhin üblichen Haltung der Konfliktvermeidung. Es ist dabei zu beachten, dass es nicht darum geht, Konflikte zu evozieren, sondern vielmehr präsent zu bleiben, wenn sie auftreten, und die Gruppe daran zu erinnern, dass solche «Hot Spots» zur Weiterentwicklung der Gruppe gehören und «normal» sind. Aus einem Deep Democracy-Anlass resultiert gemäß Bojer, Roehl, Knuth und Magner (2008) im besten Falle «eine lebendige Offenheit und Transparenz und eine machvolle Stärkung der Beziehung und Zusammenarbeit». Im Nachhinein fühlt es sich trotz zwischenzeitlicher polarisierender Diskussionen nach einem tiefen, empathischen Dialog an.

Caspar Fröhlich, Unternehmensberater, Executive Coach und Redakteur der OrganisationsEntwicklung, www.froehlich-coaching.ch und www.deepdemocracy.ch, caspar.froehlich@froehlich-coaching.ch

Literatur

- **Bojer, M. M., Roehl, H., Knuth, M. und Magner, C. (2008).** Mapping Dialogue – Essential tools for social change. Taos Institute Publications.
- **Diamond, J. und Jones, L. S. (2004).** The path made by walking: Process work in practice. Lao Tse Press.
- **Fröhlich, C. (2011).** Deep Democracy Leadership: Eine Einführung in die Konzepte und Anwendungen der Prozessarbeit im Organisations- und Businesskontext. Zürich: Diplomarbeit am Institut für Prozessarbeit.
- **Mindell, A. (1992).** The leader as a martial artist: An introduction to Deep Democracy. HarperCollings Publishers.
- **Mindell, A. (1995).** Sitting in the fire. Lao Tse Press.
- **Mindell, A. (2002).** The Deep Democracy of open forums. Hampton Roads Publishing Company.
- **Schubach, M. (2007).** Worldwork – ein multidimensionales Change Management Modell. Zeitschrift OrganisationsEntwicklung, 4/2007.

Internet

- www.deepdemocracy.ch
- www.deepdemocracyinstitute.org
- www.iapop.com
- www.aamindell.net
- www.deep-democracy.net



Wandel erkennen.
Veränderung gestalten.
Zukunft gewinnen.
Online finden.

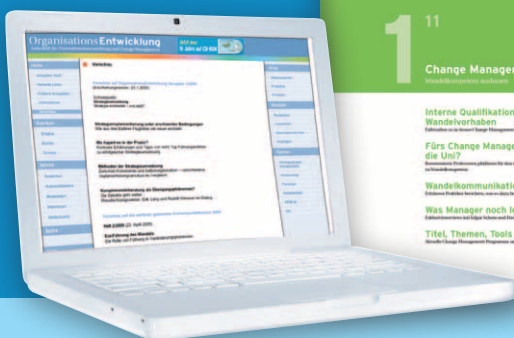


OrganisationsEntwicklung – Ihr qualifizierter Partner in allen Veränderungsprozessen.

- Konzepte und Vorgehensweisen für die Realisierung von umfassenden Change-Projekten
- Themen und Trends zur Führung und Entwicklung von Unternehmen und Organisationen
- Fallstudien, Tools und Erfahrungsberichte aus Projekten der Organisations-, Unternehmens- und Personalentwicklung
- Hinweise auf relevante Literatur und Veranstaltungen

Vorteile für Abonnenten:

- 4x jährlich OrganisationsEntwicklung
- Zugang zum Online-Archiv
- Newsletter mit Zugriff auf das aktuelle Heft

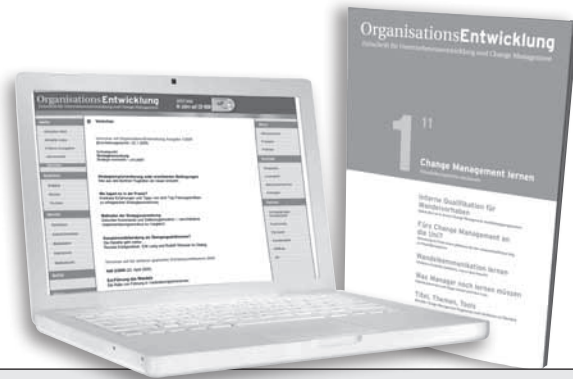


Jetzt 1 Ausgabe inkl. Zugang zum Online-Archiv kostenlos testen.

Wandel erkennen. Veränderung gestalten. Zukunft gewinnen. Online finden.

- Konzepte, Vorgehensweisen und vielfältige Anregungen für die Gestaltung, Führung und Realisierung von Change-Projekten
- Fallstudien, Tools und Erfahrungsberichte
- Hinweise auf relevante Literatur und Veranstaltungen
- inklusive Online-Archiv
- Newsletter mit der Vorschau aufs Heft
- Erscheinungsweise: 4x jährlich

www.zoe.de



Jetzt ausfüllen und direkt bestellen!

Ja, ich möchte OrganisationsEntwicklung lesen!

- Eine Ausgabe gratis testen** inkl. Online-Archiv
Bitte senden Sie mir die aktuelle Ausgabe von **ZOE – Zeitschrift für Unternehmensentwicklung und Change Management** gratis zum Testen. Sollte mich Ihr Angebot wider Erwarten nicht überzeugen, melde ich mich innerhalb von 14 Tagen nach Erhalt des Heftes schriftlich beim Verlag. Andernfalls beziehe ich **ZOE** zum Jahresvorzugspreis von € 88,- inkl. MwSt., zzgl. € 10,- Versand. PB-OENK0057
- Das Abonnement zum Jahresvorzugspreis** inkl. Online-Archiv
Ich abonniere **ZOE** direkt zum Jahresvorzugspreis von € 88,- inkl. MwSt., zzgl. € 10,- Versand. PB-OEN00021
- Das Studentenabo** inkl. Online-Archiv
Ich bin Student/in und möchte **ZOE** direkt zum vergünstigten Jahresvorzugspreis für Studenten von € 44,- inkl. MwSt., zzgl. € 10,- Versand beziehen. Einen gültigen Immatrikulationsnachweis habe ich beigefügt. PB-OEV00015

www.fachverlag-shop.de

Weitere Angebote und Informationen
rund um **ZOE**:

- Komfortable Einzelheftbestellung
- Attraktive Archivlösungen
- Bezugspreise im Ausland
- Poster
- Leser werben Leser-Aktion

FACHVERLAG

Verlagsgruppe Handelsblatt

Fachverlag der Verlagsgruppe Handelsblatt GmbH

Kundenservice, Postfach 92 54, 97092 Würzburg

Hotline 0800/000-1637* • kundenservice@fachverlag.de

Bestellung per Fax 08 00 / 0 00 - 29 59*

* gebührenfrei

Firma Privat

Name Vorname

Firma (bitte nur bei Firmenanschrift angeben)

Beruf/Funktion/Abteilung

Tätigkeitsschwerpunkt

Straße, Nr./Postfach

PLZ Ort

Telefon (für evtl. Rückfragen)

E-Mail

Warum Ihre E-Mail Adresse wichtig ist! Sie erhalten schnellstmöglich Ihre Abnummer und können sich sofort im Online-Archiv anmelden.

Geburtsdatum

Ich bin damit einverstanden, dass mich die Handelsblatt-Gruppe zukünftig über interessante Produkte per E-Mail/telefonisch informiert.

X

Datum, Unterschrift