

OrganisationsEntwicklung

Zeitschrift für Unternehmensentwicklung und Change Management

4

09

Change Management 2.0

Organisationsentwicklung mit Online-Instrumenten

Die Erwartungen der nächsten Change Manager Generation

Ein Gruppengespräch zur Rolle von neuen Medien in Wandelprozessen

Blended Change

Wie lassen sich neue und alte Kommunikationsformen kombinieren?

Change Digital in einer Web 2.0 Organisation

Erfahrungen mit der Selbstanwendung von Blogging und Wikis

Bloggen Sie noch oder twittern Sie schon?

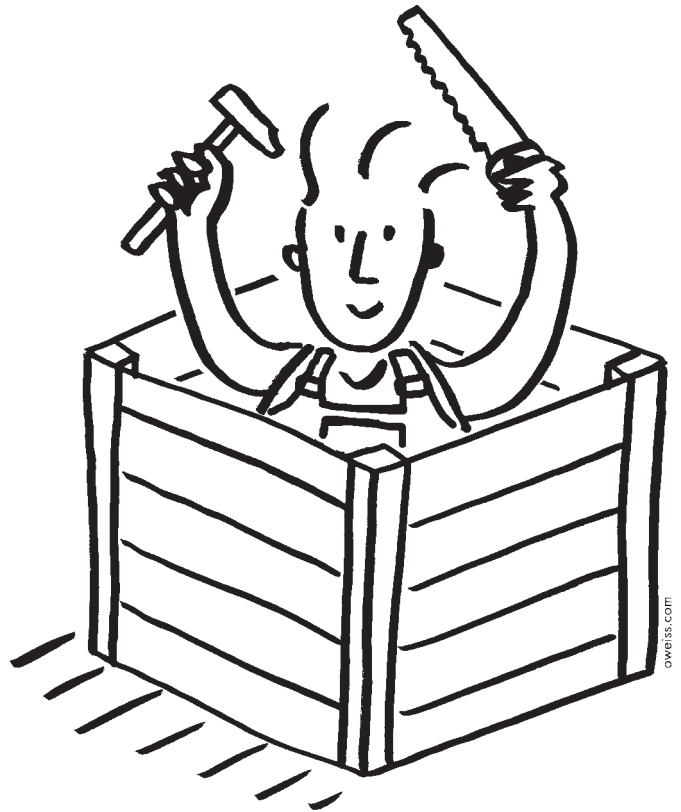
Change Management mit neuen Medien

Überleben durch Beweglichkeit

Wie die Beschäftigung mit «Schwarmintelligenz» Denkanstöße
für die Wandelfähigkeit von Unternehmen liefert

Werkzeugkiste

21. Blogging



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.

Der Begriff Weblog – oder kurz: Blog – setzt sich zusammen aus «Web» (World Wide Web) und «Log», das an Logbücher etwa in der Schifffahrt erinnert und den Tagebuchcharakter vieler Blogs deutlich macht. Blogs sind Web-Seiten, die vergleichs-

weise einfach und ohne Programmierkenntnisse erstellt werden können. Sie werden häufig aktualisiert und in der Regel mit anderen Blogs vernetzt. Wer einen Blog führt, praktiziert Blogging bzw. bloggt. Technisch handelt es sich bei Weblogs um einfache Content Management Systeme. Inhaltlich sind Weblogs nicht festgelegt: Neben Online-Tagebüchern gibt es Blogs als Medien der Organisationskommunikation, der journalistischen Publikation, der Expertenkommunikation und des persönlichen Wissensmanagements.

Kontext der Methode

Technischer und soziokultureller Kontext

Blogs gehören zur Gruppe der Web 2.0-Technologien. 2.0 als Kennzeichnung der zweiten Version einer Software ist eine Metapher und deutet an, dass wir es beim Web 2.0 mit einer «überarbeiteten Neuauflage» des ersten WWW (Web 1.0) zu tun haben. Diese Neuauflage ist nur zu einem Teil eine technische und umfasst als solche vor allem neue Abonnement- und Kommunikationsdienste (Social Software), so genannte Mashups (im Sinne einer nahtlosen Kombination von Inhalten und Diensten) sowie Techniken, die es ermöglichen, Web-Anwendungen

(z.B. Google Docs) wie herkömmliche Desktop-Anwendungen zu nutzen.

Zu einem anderen Teil signalisiert das Web 2.0 soziokulturelle Veränderungen, in deren Folge das Netz anders wahrgenommen und genutzt wird: Inhalte werden von den Nutzern nicht mehr nur «abgeholt» und rezipiert, sondern auch produziert und selbst «eingestellt». Ziele sind offene, transparente Web-Projekte, Partizipation und die soziale Konstruktion von Inhalten im Netz.

Organisationaler Kontext

Die meisten Blogs werden unabhängig von irgendwelchen Organisationen von Einzelpersonen mit entsprechend individuellen Zielen geführt. Diese Blogs sind für Organisationen nicht direkt greifbar, können aber für die Organisationsentwicklung durchaus eine Rolle spielen. Aber auch innerhalb von Organisationen kann man Blogs unterscheiden, die von Individuen, also einzelnen Mitarbeitern oder Führungskräften, von kleineren Gruppen bzw. Teams oder ausgehend von einer Abteilung im Namen der Organisation geführt werden. Folglich kann man Blogs aufteilen in individuelle Blogs (manchmal auch Mitarbeiterblogs genannt), Gruppenblogs und Corporate Blogs:

- **Individuelle Blogs** in Organisationen werden vorzugsweise zum Zweck des persönlichen Wissensmanagements geführt.
- **Gruppenblogs** vernetzen (nicht immer, aber) häufig Experten und dienen dann allem voran dem Expertenaustausch und der gemeinsamen Wissensgenerierung.
- **Corporate Blogs** haben fast immer PR-Funktionen und erfüllen damit interne oder externe Ziele der Organisationskommunikation.

Diese Zuordnung von Sozialformen beim Bloggen und primären Zielen bzw. Funktionen gelten aber nicht zwangsläufig: Prinzipiell kann auch eine kleine Gruppe von Bloggern in einem gemeinsamen Blog persönliches Wissensmanagement betreiben. Gruppenblogs können unter bestimmten Bedingungen PR-Ziele erreichen. Sowohl individuelle als auch Corporate Blogs können sich schließlich positiv auf die Expertenkommunikation auswirken. Tabelle 1 gibt einen Überblick über verschiedene Blog-Anwendungen im Kontext von Organisationen.

Grundsätzlich gilt in Organisationen, dass man sich zwischen organisationsinternen und offen im Internet zugänglichen Blogs entscheiden muss. Ob individuelle Blogs sowie Gruppenblogs, die ausschließlich im Intranet zugänglich sind, als «echte Blogs» bezeichnet werden können und sollen, darüber ist man geteilter Meinung. Auf Corporate Blogs, die auch der externen Organisationskommunikation dienen sollen, muss man logischerweise via Internet zugreifen können.

Darstellung der Methode

Blogs haben Merkmale, die (a) zu hoher Aktualität der Inhalte führen, (b) ihnen ein Potenzial für Interaktivität verleihen und (c) eine große Offenheit für Ziele, Inhalte und Medien, also Multifunktionalität, ermöglichen. Blogs sind keine genuinen Methoden für Organisationsentwicklung. Sie können infolge ihrer Merkmale aber Veränderungsprojekte begleiten und unter bestimmten Bedingungen Funktionen übernehmen, die der Organisationsentwicklung dienen. Corporate Blogs, Gruppenblogs und individuelle Blogs schöpfen zudem nicht alle Merkmale in gleichem Maße aus, sodass sie für die Erfordernisse

Tabelle 1
Verschiedene Blog-Anwendungen in Organisationen

| | | PRIMÄRE ZIELE | | |
|------------|--------------|--|--|---|
| | | Persönliches Wissensmanagement | Expertenaustausch | Organisationskommunikation |
| SOZIALFORM | Individuum | Blogs zum persönlichen Management von Information, Beziehungen und Identität | Blogs mit starker Vernetzung und Bildung verteilter Experten-Communities | |
| | Gruppe | Blogs mit individuellem und sozialem Wissensmanagement im Team (bei Projekten) | Blogs zum Expertenaustausch und zur gemeinsamen Wissenskonstruktion | Blogs mit informativer und kommunikativer Auswirkung durch Experten |
| | Organisation | | Blogs mit informativen und speziellen Fakten/Neuigkeiten für Experten | Blogs zur internen und externen Information und Kommunikation |

der Organisationsentwicklung unterschiedlich geeignet sind. Entsprechend gibt es nicht einen Weg, um Blogs zur Organisationsentwicklung zu implementieren: Ihre Planung und Umsetzung muss die Blogform wie auch deren primäres Ziel berücksichtigen. Empirische Erkenntnisse zu Wirkungen des Bloggens speziell für und in Veränderungsprojekten existieren bislang nicht. Dies dürfte daran liegen, dass Blogs bis dato nur zögerlich Eingang in Organisationen finden. Inzwischen aber breiten sich verschiedene Web 2.0-Anwendungen in Unternehmen zunehmend aus. Die bislang vor allem theoretisch gut begründbaren Chancen des Bloggens für die Organisationsentwicklung sollten folglich auch empirisch bald nachweisbar werden.

Merkmale von Blogs

Aktualität

Zu den augenfälligsten Merkmalen eines Blogs gehört, dass die neueste Nachricht jeweils oben steht. Entsprechend wichtig ist, dass es Neuigkeiten gibt, ein Blog also häufig aktualisiert wird, was ihn von einer statischen Web-Seite unterscheidet. Jeder einzelne Beitrag erhält eine feste URL (Permalink) und ist damit eindeutig referenzierbar. Mithilfe der in Blogs eingebundenen RSS (Really Simple Syndication)-Technologie können aktuelle Blogbeiträge automatisch auf Rechner oder mobile Endgeräte von Interessenten geladen werden. Der Leser ist damit stets auf dem aktuellen Stand.

Interaktivität

Blogs umfassen mehrere interaktive Elemente: In der Regel bietet ein Blog seinen Lesern die Möglichkeit, Beiträge zu kommentieren, sodass sie mit dem Autor in einen Dialog treten können. Zudem wird in Blog-Beiträgen meist Bezug auf Beiträge anderer Blogger genommen und auf diese verlinkt. Mittels Trackback kann der Blog-Autor wiederum nachverfolgen, wer auf seine Beiträge verweist und verlinkt. Viele Blogs verlinken auch auf andere Blogs in Form einer Blogroll-Liste. Infolge dieser interaktiven Elemente entstehen verteilte Kommunikationsnetzwerke.

Multifunktionalität

Blogs sind weder medial noch seitens Zielen und Inhalten eingeschränkt. Am meisten verbreitet sind textbasierte Blogs, die allenfalls mit statischen Bildern, manchmal auch mit kurzen Audio- oder Videosequenzen in geringfügigem Ausmaß kombiniert werden. Daneben gibt es eigene Audioblogs (Podcasts), Videoblogs (oder Video-Podcasts) und so genannte Moblogs, die von unterwegs über Mobiltelefone oder andere mobile Geräte gepflegt werden können. Aktualität und Interaktivität kennzeichnen auch diese Blogs.

Die möglichen Inhalte und Ziele von Blogs sind allenfalls durch organisationale und individuelle Beschränkungen eingegrenzt: Von einfachen Linklisten über komplexe Informationsspeicher mit systematischer Verschlagwortung oder meinungsbildenden Kommentaren zu Sachverhalten oder Ereignissen bis zur professionellen Wissenskommunikation ist alles möglich.

Abbildung 1 zeigt den Blog eines «freien Bloggers» zum Thema E-Learning und Wissensmanagement. Je nach zugrundeliegender Software und eigenen Fähigkeiten, kann man Blogs unterschiedlich aufwändig individualisieren sowie mit zwei, drei oder auch vier Spalten gestalten. Das Beispiel hat ein zweiseitiges Format und zeigt exemplarisch, dass ein individuelles Blog auch Informationen kommunizieren kann, die über persönliche Erlebnisse und Meinungen hinausgehen (nämlich über Werbung). Im Beispiel kann man erkennen, dass es nicht nur verschiedene Blogtypen gibt, sondern dass auch die Beiträge in ein- und demselben Blog von kurzen Linkhinweisen bis zu längeren Artikeln reichen und daneben z.B. Bilder und Videos eingebunden werden können. Deutlich ist zudem das RSS-Symbol zum Abonnieren des Blogs. Unter «Archiv» findet man alle älteren Beiträge, die nicht mehr am Bildschirm sichtbar sind.

Abbildung 1
Beispiel für ein Blog



Eignung für Organisationsentwicklung

Blogs sind keine Methode, die sich in Organisationen für Organisationszwecke entwickelt hat. Dennoch eignet sich das Bloggen in Abhängigkeit von der Blogform in unterschiedlichem Maße, um einige für Organisationsentwicklung wichtige Aspekte zu fördern, nämlich: Information, Qualifikation, Motivation und Partizipation.

Corporate Blogs

Corporate Blogs sind auf der einen Seite nicht immer ein willkommener Gast in der Blogosphäre, weil sie vor allem die oben genannten Leitideen des Web 2.0 wenig umsetzen können: Als Blogs im Namen der Organisation fehlt ihnen der persönliche und vor allem auch der genuin partizipatorische Charakter. Für Maßnahmen der Organisationsentwicklung aber eignen sie sich vor allem infolge ihrer Aktualität: Wichtige Informationen können besonders zeitnah und flexibel online kommuniziert und von den Organisationsmitgliedern abonniert werden. Damit wird dem Prozesscharakter von Organisationsentwicklungsvorgängen besonders gut Rechnung getragen. Blogs sind «schnelle Medien» und schaffen infolge ihrer Aktualität die für Veränderungsprozesse wichtige Transparenz. Gibt man die Kommentarfunktion frei, eröffnet sich zudem die Möglichkeit, dass Organisationsmitglieder Feedback zu aktuellen Informationen geben. Durch diese Form der Rückmeldung via Kommentar können die Blogleser ihre Meinung äußern, was man als erste Stufe für aktives Mitwirken interpretieren kann.

Gruppenblogs

Gruppenblogs, die von Experten betrieben werden, fördern informelle Lernprozesse und haben damit einen positiven Einfluss auf die Qualifikation. Bereits der Akt des Schreibens eines Blogs fördert allem voran die Reflexion von Informationen und Erfahrungen und regt damit Lernprozesse an. Viele Web 2.0-Anwendungen sind dazu geeignet, Experten darin zu unterstützen, Wissen auszutauschen, sich bei Problemen gegenseitig zu helfen und/oder gemeinsame Lösungen zu erarbeiten. Gruppenblogs haben dabei etwa im Vergleich zu Wikis den Vorteil, dass individuelle Beiträge nach außen deutlicher sichtbar bleiben, was vor allem bei Experten günstig für die Motivation sein kann. Zugleich können sich auch die Blogleser punktuell über Kommentare in den Austausch einklinken. Der Kreis der Experten kann sich auf diese Weise auch erweitern. Gruppenblogs eignen sich für Zwecke der Organisationsentwicklung insbesondere auch dann, wenn sie spezielle Projektteams in ihrer Arbeit (ergänzend zum klassischen Projektmanagement) unterstützen.

Individuelle Blogs zum persönlichen Wissensmanagement

Blogs, die Organisationsmitglieder zum persönlichen Wissensmanagement einsetzen, haben ein hohes Potenzial, beim Blogger das persönliche Autonomieerleben und die soziale Eingebundenheit zu erhöhen. Beides stärkt nachweislich die Motivation des Einzelnen bei der Beschäftigung mit den Inhalten, denen sich das eigene Blog widmet. Dies kann mit Blick auf Organisationsentwicklungsmaßnahmen von großer Bedeutung sein, denn: Wer Blogger ist, handelt in hohem Maße aktiv und produktiv. Er sucht selbst nach Informationen zu «seinem» Thema, artikuliert und reflektiert eigene Erfahrungen, formuliert seine Ansichten, erhält darauf im besten Fall ein Feedback und tritt in einen Dialog mit anderen Interessierten. Stehen Aktivität und Produktivität in inhaltlicher Verbindung mit einer Organisationsentwicklung, eröffnen individuelle Blogs in der Folge ein weites Feld für Partizipation. Diese Form der Partizipation geht weit über einfache Mitwirkungsmöglichkeiten hinaus.

Beispiel: Schritte für das Corporate Blogging

1. Klären Sie das Ziel, das Sie mit einem Blog verfolgen: Corporate Blogs eignen sich vor allem zur internen und externen Kommunikation und weniger für andere Zwecke!
2. Grenzen Sie das Themengebiet ein, um dem Corporate Blog einen geeigneten Namen und «Auftrag» geben zu können.
3. Bestimmen Sie Autoren des Blogs (aus einer oder mehreren Abteilungen): Günstig ist eine Gruppe, die klein genug ist, damit die Verantwortung nicht diffundiert, und groß genug, damit regelmäßig gebloggt werden kann.
4. Wählen Sie eine für Ihre Organisation passende Software aus. Für ein Corporate Blog sollten man eine Blog-Software auf dem eigenen Web-space installieren.
5. Legen Sie zusammen mit dem Blogger-Team des Corporate Blogs Regeln fest, wie oft, zu welchen Anlässen in welcher Form (Sprachstil, Medien etc.) gebloggt werden soll.
6. Sorgen Sie für einen ausreichenden Bekanntheitsgrad des Corporate Blogs und ermuntern Sie die Leser zu Kommentaren.

Fallstricke bei der Anwendung der Methode

Risiken bei Corporate Blogs

Zwischen einer schnellen, aktuellen und umfassenden Information von Organisationsmitgliedern, bei der man auch offen für Kommentare ist, und einer selektiven, auf PR fokussierten Information ohne Mitwirkungsmöglichkeit verläuft ein schmaler Grat. Corporate Blogs dienen tendenziell der internen und externen Organisationskommunikation mit PR-Fokus, sodass die speziell durch Blogs eröffneten Informations- und Kommunikationsmöglichkeiten rasch ins Hintertreffen geraten können. Es besteht dann das Risiko, dass Blogs nur mehr eine jederzeit austauschbare technische Distributionsform sind, ohne dass deren besondere Potenziale und die dahinter stehende «Web 2.0-Philosophie» zum Tragen kommen. Allerdings ist auch eine gerade nicht selektive und sehr dynamische Form des Informierens via Blog nicht zwingend immer günstig: Sie kann zur Informationsüberflutung und dazu führen, dass permanent aktualisierte Nachrichten von Organisationsmitgliedern eher abgewehrt werden.

Nachteile von Gruppenblogs

Expertenkommunikation ist notwendigerweise Fachkommunikation. Gruppenblogs können eine Fachkultur stärken, das gegenseitige Vertrauen beflügeln und den Austausch von Expertenwissen entsprechend fördern. Experten neigen aber auch dazu, sich als Gruppe abzuschließen und Personen außerhalb des eigenen Kreises abzuwehren. Gruppenblogs können eine solche Tendenz verstärken, was speziell im Zuge von Organisationsentwicklungsmaßnahmen eher unerwünscht ist, weil diese die gesamte Organisation betreffen. Dienen Gruppenblogs dagegen eher zum Wissensmanagement etwa in Projekten, wird der Mehrwert zu klassischen Werkzeugen des Projektmanagements möglicherweise (zu) wenig deutlich und die Akzeptanz sinkt.

Gefahren bei individuellen Blogs

Individuelle Blogs eröffnen dem Einzelnen einen Freiraum für Informationssammlung und -kommentierung, Meinungsäußerung sowie Beziehungs- und Identitätspflege. Die Schließung solcher Blogs auf der Ebene des Intranets bedeutet bereits eine Einschränkung, die zu Enttäuschungen bei den Bloggern führen kann: Wenn man ein individuelles Blog führen kann, gleichzeitig aber Grenzen (kein Zugriff über das Internet oder Zensur) gesetzt werden, entwickeln sich persönliche Widersprüche, die mehr Schaden als Nutzen zur Folge haben können. Neben den organisationalen Rahmenbedingungen müssen individuelle Voraussetzungen gegeben sein: Regelmäßiges Bloggen verlangt nach Disziplin und nicht unerheblicher Artikulationsfähigkeit.

Sind diese nicht gegeben, werden Blogs rasch wieder aufgegeben oder Blogger reagieren mit Stress, weil sie den (selbst gesetzten) Anforderungen nicht gewachsen sind.

Werden die dem Bloggen angemessenen Freiräume in der Organisation gewährt, muss man damit rechnen, dass sich einzelnen Blogbeiträge und dadurch sichtbare Meinungen auch gegen Veränderungsprozesse richten. Verletzen diese keine grundlegenden Regeln, vertragen sich Zensur oder andere Gegenmaßnahmen nicht mit dem Bloggen. Vielmehr gilt es, individuelle Blogs in solchen Fällen als Diagnoseinstrument für Probleme und als Chance zu nutzen, auf Akzeptanzprobleme rasch und direkt reagieren zu können.

Prof. Dr. Gabi Reinmann, Gabi.Reinmann@phil.uni-augsburg.de

Literatur

- **Alby, T. (2007).** Web 2.0. Konzepte, Anwendungen, Technologien. Hanser.
- **Back, A., Gronau, N. und Tochtermann, K. (2008).** Web 2.0 in der Unternehmenspraxis: Grundlagen, Fallstudien und Trends zum Einsatz von Social Software. Oldenbourg.
- **Kerres, M. (2006).** Potenziale von Web 2.0 nutzen. In A. Hohenstein und K. Wilbers (Hrsg.), Handbuch E-Learning. DWD-Verlag.
- **Panke, S. (2007).** Unterwegs im Web 2.0: Charakteristiken und Potenziale. e-teaching.org (URL: <http://www.e-teaching.org/didaktik/theorie/informelleslernen/Web2.pdf>).
- **Picot, A. und Fischer, T. (Hrsg.) (2006).** Weblogs professionell. Grundlagen, Konzepte und Praxis im unternehmerischen Umfeld. dpunkt.verlag.
- **Reinmann, G. und Bianco, T. (2008).** Knowledge Blogs zwischen Kompetenz, Autonomie und sozialer Eingebundenheit (Arbeitsbericht Nr. 17). Augsburg: Universität Augsburg, Medienpädagogik. <http://imb.phil.uni-augsburg.de/imb/system/files/Arbeitsbericht17.pdf> (Januar 2008).
- **Schmidt, J. (2006).** Weblogs: Eine kommunikationssoziologische Studie. Konstanz: UVK Verlag.

OrganisationsEntwicklung

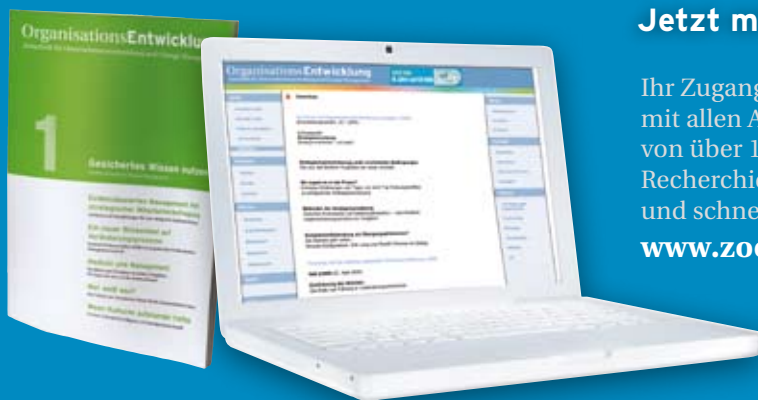
Zeitschrift für Unternehmensentwicklung und Change Management



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

Planung, Gestaltung und Umsetzung strategischer und organisatorischer Veränderungsprozesse stehen im Mittelpunkt der Berichterstattung. Das damit verbundene Projekt- und Prozess-Management wird vielseitig beleuchtet, wobei stets eine gute Balance zwischen theoretischer Reflexion und Praxisnähe wichtig bleibt.

**OrganisationsEntwicklung –
Ihr qualifizierter Partner in allen Veränderungsprozessen.**



Jetzt mit neuem Online-Archiv!

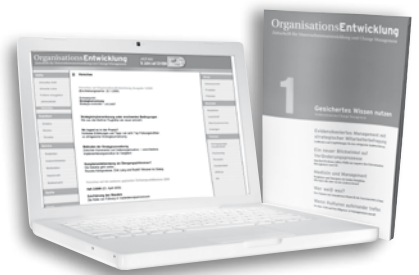
Ihr Zugang zu einem umfangreichen Online-Archiv mit allen Ausgaben der OrganisationsEntwicklung von über 15 Jahren.

Recherchieren Sie komfortabel, umfassend und schnell – zu jeder Zeit und überall.

www.zoe.ch

Schwerpunktt Themen 2009

- **Strategieumsetzung** Strategie erarbeitet – und jetzt?
- **Ent-Führung des Wandels** Die Rolle von Führung in Veränderungsprozessen
- **Change extrem** Wandel unter besonderen Bedingungen
- **Change Management Digital** Wandelprozesse im Internetzeitalter



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

Hotline: 08 00 - 0 00 16 37 • E-Mail: zoe.leserservice@fachverlag.de • www.zoe.ch

Jetzt ausfüllen und direkt bestellen: Fachverlag der Verlagsgruppe Handelsblatt GmbH, Kundenservice, Postfach 9254, 97092 Würzburg

Ja, ich will OrganisationsEntwicklung testen:

Eine Ausgabe kostenfrei zur Probe

Ja, ich möchte ZOE – die Zeitschrift für Unternehmensentwicklung und Change Management – kennen lernen. Bitte senden Sie mir die aktuelle Ausgabe von ZOE kostenfrei zu.

Falls ich ZOE wider Erwarten nicht weiter beziehen möchte, teile ich dies der Fachverlag der Verlagsgruppe Handelsblatt GmbH, Kundenservice, Kasernenstraße 67, 40213 Düsseldorf, spätestens zwei Wochen nach Erhalt des Heftes mit. Hat ZOE mich überzeugt, brauche ich nichts weiter zu tun. Ich erhalte ZOE dann 4x im Jahr zum günstigen Jahresabopreis von Euro 78,- inkl. MwSt., zzgl. Euro 10,- Versand. PB-OENK0029

Das Jahresabo zum Vorzugspreis

Ja, ich möchte ZOE – die Zeitschrift für Unternehmensentwicklung und Change Management – direkt im Jahresabonnement zum Vorzugspreis von Euro 78,- inkl. MwSt., zzgl. Euro 10,- Versand beziehen. PB-OEN00015

Das Studentenabo

Ja, ich bin Student und beziehe **OrganisationsEntwicklung** bei Vorlage einer gültigen Bescheinigung direkt im Jahresabonnement zum Vorzugspreis von Euro 34,- inkl. MwSt., zzgl. Euro 10,- Versand. PB-OEV00013

Online-Archiv

Abonnenten der Zeitschrift haben seit Jahresbeginn Zugang zum neuen **OrganisationsEntwicklung Online-Archiv**. Mit allen Heftinhalten von über 15 Jahren. Profitieren Sie von der neuen Einfachheit, Schnelligkeit und Aktualität! Der Online Zugang ist **im Abopreis inklusive!** www.zoe.ch

www.fachverlag-shop.de

Hier finden Sie weitere Angebote und Informationen rund um ZOE:

- Einfache Einzelheftbestellung
- Attraktive Archivlösungen
- Bezugspreise im Ausland



FACHVERLAG
Verlagsgruppe Handelsblatt

Firma Privat

Name Vorname

Firma (bitte nur bei Firmenanschrift angeben)

Beruf / Funktion / Abteilung

Straße, Nr./Postfach

PLZ Ort

Telefon (für evtl. Rückfragen)

E-Mail

Geburtsdatum

Datum, 1. Unterschrift

W Mir ist bekannt, dass ich diese Bestellung innerhalb der folgenden zwei Wochen ohne Begründung bei der Fachverlag der Verlagsgruppe Handelsblatt GmbH*, Kundenservice, Kasernenstraße 67, 40213 Düsseldorf, schriftlich per Datenträger (Postkarte, Brief etc.) widerrufen kann. Zur Fristwahrung genügt die rechtzeitige Absendung. Dies bestätige ich mit meiner 2. Unterschrift.

Datum, 2. Unterschrift

* AG Düsseldorf • HRB 30329

Zahlungsweise (bitte ankreuzen)

Ich zahle bequem per Bankeinzug:

Konto-Nr.

BLZ

Kreditinstitut, Ort

Diese Einzugsermächtigung kann ich jederzeit schriftlich widerrufen.

Datum, Unterschrift des Kontoinhabers

Ich zahle gegen Rechnung:

Rechnungsanschrift (falls abweichend von Lieferanschrift)

Name Vorname

Firma (bitte nur bei Firmenanschrift angeben)

Abteilung

Straße, Nr./Postfach

PLZ Ort