OrganisationsEntwicklung

Zeitschrift für Unternehmensentwicklung und Change Management

1 11

Change Management lernen

Wandelkompetenz ausbauen

30 Jahre Organisations Entwicklung

Interne Qualifikation für Wandelvorhaben

Fallstudien zu in-house Change Management Ausbildungsprogrammen

Fürs Change Management an die Uni?

Renommierte Professoren plädieren für den wissenschaftlichen Weg zu Wandelkompetenz

Wandelkommunikation lernen

Erfahrene Praktiker berichten, was es dazu braucht

Was Manager noch lernen müssen

Exklusivinterviews mit Edgar Schein und Dave Gray

Titel, Themen, Tools

Aktuelle Change Management Programme und Lehrbücher im Überblick

Wider die zunehmende Verdosung des Projektmanagements

Warum Projekte allein mit Tools und Methode oft übel laufen und Spitzenköche kein Dosenfleisch verwenden.

«So bekommen Sie Ihre Projekte in den Griff!» – diesen und ähnliche Etikettenschwindel findet man seit über 15 Jahren im Beratungsmarkt des Projektmanagements – kühne Versprechungen. Millionen Euro wurden in Projektmanagerausbildungen, Tools und Methoden investiert. Bei tieferen Analysen bleibt aber noch immer die Frage offen: Wie können Unternehmen neuartige, komplexe Problemstellungen erfolgreich lösen?

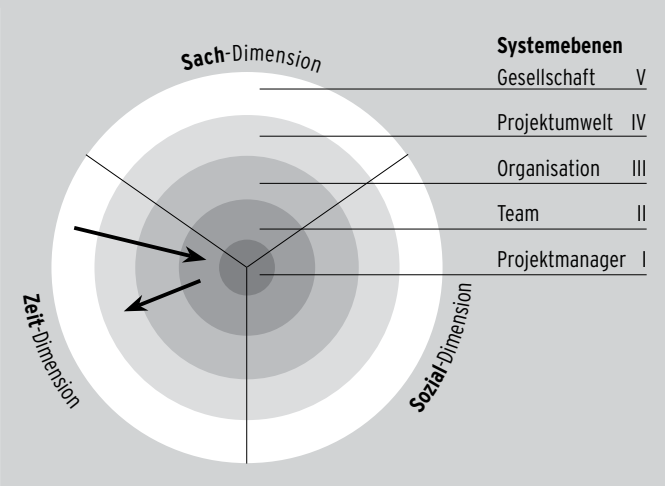
Die wesentliche Wertschöpfung von Projekten besteht darin, Neues in strukturierter Form zu erschließen. Um zu einem Return on Investments zu gelangen, müssen auf dem Weg dorthin große Risiken in Kauf genommen werden.

Projekte sind nicht nur als fachlich notwendig begründet, sondern oft auch mit Veränderungszielen ausgestattet – d.h. Changeprojekte – und ermöglichen so kontinuierliche Erneuerung in Organisationen, da sie direkte Schnittstellen mit der instabilen Umwelt bilden.

Nun widmen sich Projekte per Definition inhaltlich komplexen, neuartigen Vorhaben und Materien. Gleichzeitig entwickelt sich unsere Gesellschaft als Umwelt mit rasant wachsender Komplexität (vgl. Baecker 2007). Die inneren und äußeren Komplexitätssteigerungen multiplizieren sich dabei so, als würden sich kleine und große Wellen zu einer Monsterwelle aufschaukeln.

Der hohe Anspruch an Pionierleistung in Projekten lässt Organisationen oft zum ersten Mal die äußere Komplexität erkennen und zum operativen Thema machen. Diese Komplexitätsdimensionen (vgl. Abbildung 1) liefern teils radikale Neuerungen und erhöhen so das Risiko und die Dynamik in Projekten. Gerade wenn die äußere Komplexität steigt, kann es rasch zu Überforderung und Scheitern kommen. Um drei markante Beispiele zu nennen: Auf der Ebene Gesellschaft wurde die Globalisierung schlagartig in internationalen Change Projekten spürbar: Die Interkulturalität von Projektteams und deren geografische Verteilung stellen eine ungleich höhere Herausforderung dar als früher gewohnte Change Management Arbeitsformen. In der Projektumwelt setzt eine permanente IT Entwicklung Change Projekte unter Erneuerungsdruck, was sowohl Produktions- als auch Wertschöpfungsprozesse betrifft. Denn jede technologische Innovation enthält hohe Kosten in Form von nötigen Lernprozessen, Integration mit Bestehendem und die

Abbildung 1
Systemebenen des Projektmanagements



Sicherstellung einer zuverlässigen Qualität. Und nicht zuletzt entstehen laufend neue Kommunikationsmöglichkeiten (Stichwort: Web 2.0 und Social Media), die zu einer Veränderung von Arbeitsstilen, Reaktionszeiten und Kollaborationsformen von Teams, d.h. der Ebene Organisation, führen, sodass eine neue digitale Medienkompetenz in den Fokus rückt.

Dies deckt sich mit unseren Praxisbeobachtungen: Viele Projekte scheitern daran, dass Unternehmen in obige Komplexitätsdimensionen «hineinstolpern» und deren Überforderungspotenziale operativ voll auskosten. Projekte sind so betrachtet ein «internes Problem-Outsourcing» durch Organisationen. Eine zusätzliche Struktur wird eröffnet, die temporär bisher noch unmögliche oder nicht vorhandene Prozessabfolgen möglich machen soll.

Wie die Verdosung aktuell ganz prima funktioniert...

Die Wünsche und Erwartungen von Unternehmen in Bezug auf Projektmanagement wurden durch den Beratungsmarkt über Jahre hinweg zu wenig hinterfragt. Sie wurden vorrangig mit Massenware beliefert. Was ist passiert?

In der Auseinandersetzung mit Zukunft, Risiken und Komplexität in Unternehmen wirkt das Prinzip einer Kompensation von Unsicherheit. So werden Projekte bereits in Kick-Off Präsentationen als zukünftige Errungenschaften behandelt, auf die man bauen solle. Eher selten wird dem Vorstand eine potenziell existenzvernichtende Zukunft einer radikalen Transformation dargestellt, obwohl beides möglich ist. Trotzdem, oder gerade weil Zukunft nicht vorhersehbar ist, wurden Disziplinen wie Planung, Strukturierung, Problemgliederung, Messung, u.v.m. als Mittel der (vermeintlichen) Komplexitätsreduktion entwickelt. Zusätzlich liefern Standards, Methoden und Tools hilfreiche Arbeitsmittel und Routinen, die Projektteams bereits in frühen Phasen einen «Alltagsbetrieb» ermöglichen.

Die internen Wünsche des Unternehmens sind nachvollziehbar daran orientiert, Projekte in den Griff zu bekommen und Risiken zu reduzieren. Gleichzeitig generieren aber die oben genannten Maßnahmen nur vorrübergehend Routine und Scheinsicherheiten und stellen damit zusätzliche Risikofaktoren dar. Eine typische Lösung 1. Ordnung also.

Wir beobachten im Beratungs- und Trainingsmarkt des Projektmanagements der letzten 15 Jahre ein «wunderbares» Matching zwischen den Wünschen von Organisationen nach Sicherheit, Strukturierung, Nachvollziehbarkeit, Messbarkeit, Haltbarkeit, Lagerfähigkeit und Transportfähigkeit von Leistungen, die im Rahmen von Projekten erreicht werden sollen. Dem gegenüber stehen mehrheitlich Angebote des Beratungsmarktes, die diesen Wünschen durch Standardisierung, Zertifizierung und «Methodenfetischismus» nachkommen, aber wenig Unterschiede und Irritationen einführen.

Wer sich bei einem Restaurantbesuch innovative Qualität erwartet und Dosenware auf den Teller bekommt, wird nicht wieder kommen. Schlimmer noch, wenn es einem davon übel wird.

Denn die wenigsten würden von einem absolvierten Kochkurs auf hohe Kochkünste schließen oder jemanden, der ein glänzendes Set an Töpfen, Pfannen und scharfen Messern bereit hält, gleich für einen Spitzenkoch halten. Doch bei Projektmanagern werden analoge Schlussfolgerungen leider allzu oft getroffen (Hinz 2009).

> «Streng nach Modell geführte Projekte sind wie in die Dose gepresstes Fleisch: in Form gebracht, in Struktur gepresst und jeder eigenen Form beraubt!»

Warum Dosenfleisch nun aber nicht so gut schmeckt, wie frisch zubereitetes...

Streng nach Modell geführte Projekte sind wie in die Dose gepresstes Fleisch: in Form gebracht, in Struktur gepresst und damit jeder eigenen Form beraubt!

Dem Dosenfleisch fehlt die Würze des aktuellen Kontextes und die Kommunikation mit und aus dem Umfeld. Statt also aus der Konserve zu leben, empfehlen wir Projektleitern hinaus zu gehen in die Organisation und «das Ohr auf der Schiene» zu haben. Tatsächlich wird die Führungsaufgabe eines Projektleiters oft nicht als Hauptaufgabe erkannt, sondern hinter fachlichen Anforderungen zurückgestellt, ob nun von Vorgesetzten, Mitarbeitern oder gar den Projektleitern selbst. Dem liegt ein weit verbreiteter Irrtum zu Grunde: «Ein Projektleiter kann sich doch alles von den Führungskräften, die in der Hierarchie Verantwortung tragen, abschauen ...»

Konzepte, die in der Linie erfolgreich und bewährt sind, lassen sich aber gerade nicht ohne weiteres auf die Führung im Projekt übertragen, denn Projektleitung unterscheidet sich in fünf wesentlichen Punkten von der Führung in dauerhaften Linienfunktionen. Die spezifischen Rahmenbedingungen in Projekten sind andere:

1. Inhaltliche und zeitliche Begrenzung

Das Projektteam startet zu einem bestimmten Zeitpunkt und arbeitet per definitionem zeitlich begrenzt an einer konkreten Aufgabe. Die Projektziele wie Inhalte, Kosten und Termine erfordern unter Zeitdruck eine besondere Ergebnisorientierung. Der Projektleiter ist häufig nicht nur für ein Projekt in der Führungsposition, sondern gleichzeitig auch als Projektmitarbeiter oder in der Linienorganisation aktiv.

2. Organisationsübergreifende Zusammensetzung

Das Projektteam ist gemäß der benötigten Expertise zusammengesetzt. Oft kommen die Mitglieder aus verschiedenen

Orten und Abteilungen der Organisation. Bereits im Unternehmen bestehende Differenzen zwischen den Organisationseinheiten treffen im Projekt noch direkter aufeinander. Dahinter stehende Interessen- und Machtkonflikte schaffen ein höheres Konfliktpotenzial als in der parallelen Linienorganisation.

3. Teilzeitbeschäftigung im Projekt
Teammitglieder arbeiten unter Umständen parallel in weiteren Projekten und/oder in der Linienorganisation. So kann es zu einem Kampf um Ressourcen kommen, weil die «klugen Köpfe» nicht nur im Projekt, sondern auch im Tagesgeschäft gebraucht werden.

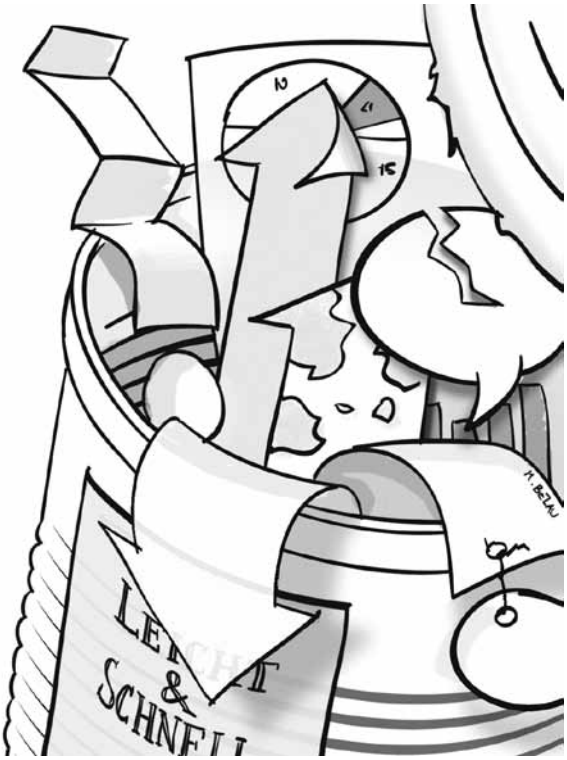
4. Führen nach oben und unten
Der Projektleiter nimmt wechselseitig und aktivierend (Wunderer 2003) Einfluss sowohl auf die Entscheidungsgremien des Projekts als auch auf die Spezialisten im Projektteam. Er muss nach oben führen und dafür sorgen, vom Auftraggeber die erforderlichen Entscheidungen zu bekommen. Dazu bedarf es politischen Gespürs, intensiver Arbeit im Vorfeld (Stakeholder-Management) und absichtsvoller Mikropolitik. Auf der anderen Seite wirkt der Projektleiter nach unten; er muss das Team lenken und die Spezialisten koordinieren. Das ist ein Balanceakt zwischen manchmal gegenläufigen Interessen.

5. Lateral Führen
Projektmanager sind in der Regel nicht mit den gleichen disziplinarischen Führungsinstrumenten ausgestattet wie die Führungskräfte in der Hierarchie. Sie führen «lateral» (Kühl et al 2004), also sowohl seitlich als Kollege als auch zeitlich und inhaltlich begrenzt auf die Projektaufgabe. Diese «schlechte Ausstattung» ist dann häufig der Grund, warum zur Konserve gegriffen wird – die standardisierte Qualität begeistert zwar kaum, aber das Risiko «einmal ganz falsch zu liegen» wird begrenzt.

«Den Wünschen der Organisation stehen mehrheitlich Angebote des Beratungsmarktes gegenüber, die diesen durch Standardisierung, Zertifizierung und 'Methodenfetischismus' nachkommen.»

Die Haltung: seemännische Gelassenheit

Erfolgreiche Projektmanager gehen mit der Haltung der seemännischen Gelassenheit hinaus in die Organisation. Wach und kooperationsbereit bilden sie Koalitionen, jonglieren mit unterschiedlichen Interessen und kümmern sich um den Fortgang des Projektes. Als Führungskraft profitiert ein Projektleiter von seinem Erfahrungs- und Methodenschatz. Er weiß, dass



er aufkommende Probleme aus der Situation selbst heraus lösen wird und nicht alles vorab regeln kann.
Der Begriff seemännische Gelassenheit beschreibt eine besondere innere Haltung: anzuerkennen, dass Dinge anders laufen können als geplant, und dass die Wirklichkeit nicht linear, sondern höchst komplex ist. Es geht um den Abschied vom «Wenn-Dann»-Denken. Die alten Kategorien «richtig» und «falsch» werden ersetzt durch «angemessen» und «nutzlos».

Die Herausforderung: unentscheidbare Entscheidungen

Der Projektleiter führt das Team und managt den komplexen Projektprozess. Dabei steht er vor der Aufgabe, eine neue Lösung für ein zumindest teilweise unbekanntes Thema in Teamarbeit zu finden. Dieser Entwicklungsprozess ruft bei den Beteiligten oft Unsicherheit und Widerstand hervor. So gesehen wird die Projektleitung zu einer fachlich, psychologisch und politisch anspruchsvollen Führungsaufgabe, die wohl kaum «exakt, vollkommen und richtig» zu erfüllen ist. Ein Projektleiter steht vielmehr vor dem typischen Problem der Führung in komplexen Systemen – er hat es mit unentscheidbaren Entscheidungen (von Förster 1993) zu tun.

Das häufige Auftreten unentscheidbarer Entscheidungen macht deutlich, dass eine Komplexitätsgrenze überschritten wird, ab der Verhalten und Fortgang eines Projektes nicht mehr berechnet und geplant, sondern nur noch prognostiziert und gesteuert werden können. Es gibt keine Checklisten mehr, an

denen man sich festhalten kann. Ein Projektleiter muss auf der Basis von Prognosen und des Abgleichs mit seinem Erfahrungswissen Entscheidungen treffen. Dabei geht er immer das Risiko ein, falsch zu entscheiden. Denn welche Alternative die wirklich richtige ist, kann er bei einer unentscheidbaren Entscheidung nicht wissen.

...und darum verwenden Spitzenrestaurants keine Konserven

Projekte erfolgreich zu führen bedeutet vor allem eines: Management am Rande des Chaos. Es liegt im Wesen eines Projekts, dass sich Ziele im Ablauf ändern, dass Mitglieder das Team wechseln, Termine umgeworfen werden oder der Markt neue Anforderungen stellt. Eine gewisse Unvorhersehbarkeit zählt zu den Kerneigenschaften eines Projekts.

Im Projektmanagement ist aber das linear, kausale Denkmodell weit verbreitet. Ein prominentes Beispiel dafür liefert die Hebelwirkung in Softwareentwicklungsprojekten (vgl. DeMarco 2009). Man unterscheidet zwei grundlegend unterschiedliche Arten von Projekten:

- Projekt A: wird ca. 1,0 Mio. € kosten und einen langfristigen Wert von ca. 1,1 Mio. € sichern
- Projekt B: wird ca. 1,0 Mio. € kosten und einen langfristigen Wert von über 50 Mio. € sichern

Das Kostencontrolling wird für Projekt A sehr wichtig sein, für Projekt B jedoch ziemlich unwichtig. Je mehr also ein Projekt auf Kostencontrolling fokussiert ist, desto größer ist die Wahrscheinlichkeit, dass es relativ geringen Nutzen liefern wird. Der kausale Umkehrschluss «Projekte nicht zu controllen, liefert hohen Nutzen», stimmt dagegen nicht!

Die Schwierigkeiten fangen also an, wenn solche Abkürzungen in ein Wenn-Dann Denken genommen werden. Projektleiter und Projektteam sehen sich dann mit unerwarteten Situationen konfrontiert, die sie mit den linearen Denkmustern weder erklären noch managen können. Unsicherheit und operative Hektik sind oft die Folge, weil die Projektbeteiligten nicht wissen, wie sie richtig reagieren sollen. Sie stehen ohne Repertoire da.

Um nicht missverstanden zu werden: Wir wenden uns nicht gegen strukturiertes Projektmanagement und gegen die entsprechenden Tools und Methoden. Sondern gegen deren blauäugige und mechanistische Anwendung. Große Projekte sind ohne Projektmanagementsoftware nicht effektiv durchzuführen, weil der notwendige Überblick nicht mehr zu erreichen wäre. Unser Rat ist, Planungstools und Checklisten als das zu nutzen, was sie sind: Methoden der Unterstützung. Denn wer Kochbücher lesen kann und die neuesten Küchengeräte zur Verfügung hat, kann deswegen noch keine zwölf Personen Gesellschaft mit einem mehrgängigen Haubenmenue zufrieden stellen.

In Spitzenrestaurants herrscht dagegen das Rückkopplungsmodell vor. Es betrachtet ein Projekt einschließlich seines Umfeldes als komplexes System, in dem die Projektbeteiligten und das Umfeld auf das Projekt selbst wie auf alles, was parallel zum Projekt noch in der Organisation passiert, reagieren. Das Modell ist damit in der Lage, ein wichtiges empirisches Phänomen abzubilden, dass ein Projekt die bestehende Organisation häufig irritiert und dort unerwartete Reaktionen auslöst.

> «Projekte erfolgreich zu führen bedeutet vor allem Management am Rande des Chaos.»

Das Wenn-Dann-Modell verlangt von einer Führungskraft, dass sie Entscheidungen konsequent durchsetzt, um das «Dann» zu erreichen – denn das lineare Denken kennt nur diese Lösung. Nach unserer Überzeugung ist der lineare Ansatz daher etwas für tapferere Helden, aber nicht besonders klug und weise (Doppler 2009). Anstatt die im Projekt unvermeidlichen Widerstände zu akzeptieren und deren Energie im Sinne der Projektziele zu nutzen, geht er mit aller Kraft gegen sie vor.
Hierzu geht der Projektleiter hinaus in das Unternehmen und klärt den Kontext und die Machbarkeit. Er unterscheidet im vielstimmigen Umfeld der Interessenvertreter diejenigen, die als Stakeholder in die Kommunikationsarchitektur aufgenommen werden und geht dann in der Projektkommunikation absichtsvoll und zielgerichtet vor. Im Innenverhältnis sorgt der Projektmanager durch sein Führungsverhalten dafür, dass Sinn und Zusammenhang entstehen und nutzt die vorhandene Gruppendynamik zur Zielerreichung.

Entscheiden trotz Unsicherheit

Im linearen Modell gibt es eigentlich keine Entscheidung unter Unsicherheit – gerade deshalb ist dieses Modell ja so beliebt.

Entscheiden unter Unsicherheit braucht eine Haltung der Ambiguitätstoleranz, d.h. der Fähigkeit, auch in uneindeutigen Situationen als Führungskraft zu handeln. Selbstverständlich spielen Zahlen, Daten und Fakten auch hier eine sehr wichtige Rolle. Auch hier stützen sich Entscheidungen auf eine solide Informationsgrundlage, die Hypothesen, Wenn-Dann-Kausalitäten und Wahrscheinlichkeiten einbezieht. Am Ende steht der Projektleiter dann aber vor mehreren Alternativen und nicht nur einer. Die Zwangsläufigkeit des Wenn-Dann Modells wird durch die Offenheit des Rückkopplungsansatzes ersetzt. Projektmanager wählen unter den bestehenden Alternativen die Passende aus. Diese ist nicht dadurch gekennzeichnet, dass sie die beste ist, sondern dass die Führungskraft sie für die beste hält. Das Risiko, das nun entsteht, weil einerseits entschieden werden muss (sonst herrscht Stillstand) und andererseits jede Entscheidung eigentlich unentscheidbar ist, muss der Projektleiter allein tragen.

Fazit: Projektmanagement jenseits von Konservenessen

Die Beratung von Projektmanagement muss sich von der reinen Toolvermittlung lösen und alle Komplexitätsdimensionen, in denen Projekte stattfinden, konfrontieren (vgl. Abbildung 1). Eine solche Beratung macht einen wirksamen Unterschied, wenn sie folgende Leitplanken beachtet:

- Komplexität – lässt sich durch Projekte nicht reduzieren, sondern nur verlagern. Projekte fordern Lösungskompetenzen für ein Komplexitätsmanagement.
- Strukturiertheit - und Unterteilung von Problemstellungen durch bewährte Tools sind notwendig. Das aktive Management des «großen Ganzen» darf dabei aber nicht in den Hintergrund treten.
- Ambiguitätstoleranz – Akzeptieren Sie permanente Veränderung und Unsicherheit als Normalzustände und lernen Sie diese nicht zu negieren. So wirken Sie sicherer.
- Trivialisierung – «Glauben» Sie nicht blind an Methoden, Best Practices und Erfolgsfaktoren. Nutzen Sie diese notwendigen Mittel trotzdem, um der Komplexität ein «gutes Zuhause» zu geben.
- Handeln – Projekte zu leiten bedeutet, in Alternativen zu denken, statt die richtige Lösung zu suchen. Die unentscheidbaren Entscheidungen treffen und ins Risiko gehen. Alles andere wäre mechanistisches Durchführen theoretischer Vorgehensmodelle.

Olaf Hinz

Inhaber von Hinz.Wirkt! Beratung, Training und Coaching für wirksames Management jenseits von Tools und Checklisten

Kontakt:
oh@hinz-wirkt.de

Jan A. Poczynek

Organisationsberater, Trainer und Coach. Blogautor der denkwerkstatt | menschen teams organisationen.

Kontakt:
jap@poczynek.org

Literatur

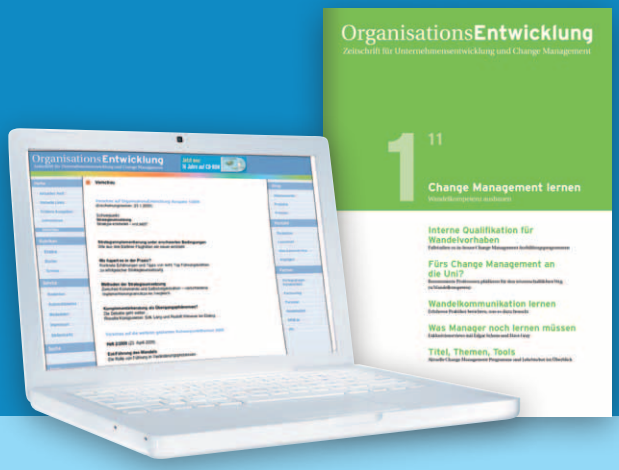
- **Baecker, D. (2007).** Studien zur nächsten Gesellschaft, Suhrkamp .
- **db reasearch (2007).** Deutschland im Jahr 2020, April 2007; http://www.dbresearch.de/PROD/DBR_INTERNET_DE-PROD/PROD0000000000209595.pdf (Stand 06.02.2010)
- **DeMarco, T. (2009).** Software Engineering: An idea whose time has come and gone? IEEE Software 08/09 2009.
- **Doppler, K. (2009).** Über Helden und Weise, in: Organisationsentwicklung, 2/2009.
- **Dörner, D. (2008).** Die Logik des Misslingens, rororo.
- **Gernert, C. (2003).** Agiles Projektmanagement, Hanser.
- **Hinz, O. (2009).** Sicher durch den Sturm – So halten Sie als Projektmanager den Kurs, Orell Fuessli.
- **Kühl, S., Schnelle, T. und Schnelle, W. (2004).** Führen ohne Führung, in: Harvard Business Manager, 01/2004.
- **Poczynek, J. (2008).** Quo vadis Projektmanagement, 9/2008 blog.poczynek.org.
- **Simon, F.B. (2007).** Einführung in die Systemische Organisationstheorie, Carl Auer.
- **von Förster, H. (1993).** KybernEthik, Merve.
- **Wunderer (2003).** Führung des Chefs – Einflussstrategien, in: Domsch, M., v. Rosenstiel und L., Regnet, E. (Hrsg.): Führung von Mitarbeitern, Schäffer-Poeschel.

30 Jahre Organisations Entwicklung

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:

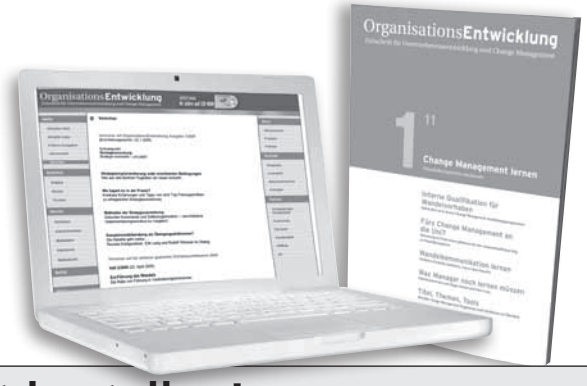
- 4x jährlich OrganisationsEntwicklung
- Zugang zum Online-Archiv
- Newsletter mit Zugriff auf das aktuelle Heft

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 08 00 / 0 00 - 16 37* • kundenservice@fachverlag.de

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

* gebührenfrei

☐ Firma ☐ Privat

Name Vorname

Telefon (für evtl. Rückfragen) /

Firma (bitte nur bei Firmenanschrift angeben)

E-Mail

Beruf / Funktion / Abteilung

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

Tätigkeitsschwerpunkt

Geburtsdatum . .

Straße, Nr. / Postfach

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

PLZ Ort

X

Datum, Unterschrift