

OrganisationsEntwicklung

Zeitschrift für Unternehmensentwicklung und Change Management

4

12

Die Kraft des Träumens in Organisationen

Visions- und Leitbildentwicklungsprozesse gestalten

Motivation durch Vision

Erfolgsfaktoren einer starken und wirksamen Vision

Identitätsfindung im Netzwerk

Wie 18 Forschungseinrichtungen vom losen Verbund zur Gemeinschaft werden

Wie entwickeln Sie eine Vision?

Konkrete Tipps von acht Top Führungskräften renommierter Firmen

Management des Ungewissen

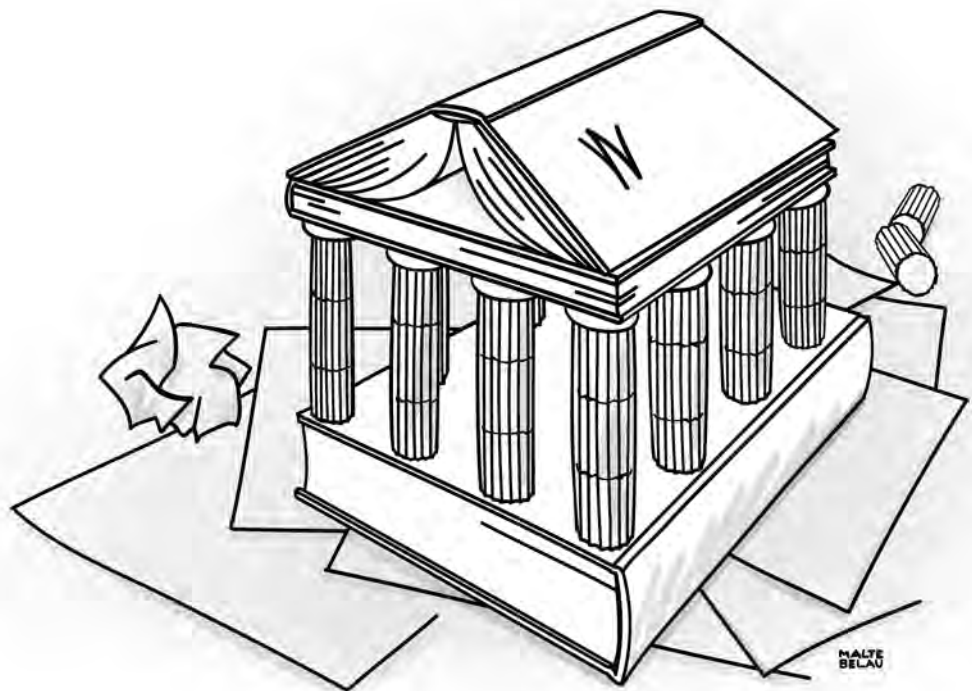
Mit der Methode ‚Effectuation‘ Veränderungen steuern

Von Vordenkern lernen

In diesem Heft: Managementexperte Peter Drucker

Klassiker der Organisationsforschung (6)

Peter Drucker



Mit diesem Beitrag über Peter Drucker greifen wir die vor genau zehn Jahren von Torsten Groth und Karsten Trebesch ins Leben gerufene Reihe «Klassiker der Organisationsforschung» wieder auf. Bisher vorgestellt wurden: James G. March, Nils Brunsson, Karl E. Weick, Niklas Luhmann und Henry Mintzberg.

Ziel dieser Reihe ist es, Ihnen ausgewählte Vordenker der Organisationsforschung mit ihren Kernideen vorzustellen – somit ein wenig inne zu halten und den Grundfragen der Organisation etwas mehr Zeit und Aufmerksamkeit zu schenken. Hierbei geht es vor allem um Ideen, die zeitlos sind, mithin also die Moden des Organisierens überdauern haben, und dabei auch noch viele der vermeintlich neuen Erkenntnisse alt aussehen lassen.

The Business of Business is Society: Das zeitlose Erbe von Peter Drucker

Mit Fug und Recht kann man behaupten: Peter Drucker (1909-2005) ist die Galionsfigur der Managementdenker; er ist der Vater des modernen Managements. Er hat als Erster die Grundzüge dessen formuliert, was heute als gültiges Managementwissen gilt. Bis in unsere Tage bezeichnen sich CEOs rund um den Globus als seine Schüler, und seine Einsichten erfahren in der Praxis ungebrochen große Aufmerksamkeit. Selbst in hohem Alter war er noch erstaunlich produktiv. 1997, da steuerte Peter Drucker schon auf das 90ste Lebensjahr zu, würdigte ihn das Magazin Forbes als «Still the YOUNGEST MIND».

In fast 40 Büchern und ungezählten Aufsätzen hat er über mehr als fünf Jahrzehnte die Managementpraxis beeinflusst, wichtige Entwicklungstrends früher als andere erkannt und in Worte gefasst. Zu seinem 100. Geburtstag bezeichnete die renommierte Harvard Business Review ihn als ihren einflussreichsten Autor – Drucker hatte über ein halbes Jahrhundert dort publiziert (Anonymus 2009). Wir verdanken ihm die Idee des Management by Objectives (MbO), wichtige Überlegungen zur Dezentralisierung in Organisationen genauso wie den Begriff und die erste Charakterisierung des «Wissensarbeiters», aber auch die frühe Beobachtung der erstarkenden Rolle von Pensionsfonds, die Vorhersage des Aufstiegs von Japan und des wachsenden Dritten Sektors. Drucker war ebenso ein Stichwortgeber für die Privatisierungswelle im öffentlichen Sektor. Aktuell besonders relevant sind seine Überlegungen zu Fragen der Führung und dem Selbstmanagement in der Wissensgesellschaft wie auch zur gesellschaftlichen Verantwortung von Führungskräften.

Die Breite der von Drucker behandelten Themen ist enorm. Disziplinäre Grenzen hat er kaum beachtet. Man sollte deshalb diesen Autor auch nicht so sehr wegen seiner speziellen Ideen lesen (da gibt es präzisere Spezialliteratur), sondern vielmehr wegen seiner besonderen Art des Denkens, der Fähigkeit, ungewöhnliche Zusammenhänge herzustellen, diese in verständlicher Sprache auf den Punkt zu bringen und damit andere auf freundliche Weise zu zwingen, selbst zu denken (Kantrow 1980). Klassisch sind seine Arbeiten allein deshalb, weil sie einer Verwissenschaftlichung von Management nicht nur Grenzen setzen, sondern eine echte Alternative entgegenstellen. Im Zentrum steht dabei der von den Liberal Arts geleitete und von tiefem Humanismus getragene gesunde Menschenverstand, der zuerst die Realität zur Kenntnis nimmt, wie sie tatsächlich «ist» (Maciariello und Linkletter 2011).

Die gesellschaftliche Funktion als Schlüssel

Die Umstände (ein besonders anregendes familiäres Umfeld in seinem Geburtsort Wien), die Bildungsbiographie (zunächst Jurastudium und Arbeit als Politikwissenschaftlicher) und natürlich sein großes sprachliches Talent liefern eine gute Grundlage für die spätere Auseinandersetzung mit Fragen des Managements. Liest man seine Autobiographie, so eröffnet sich eine Lebenswelt, in der Peter Drucker vielen sehr bekannten und einflussreichen Persönlichkeiten aus Wirtschaft, Politik, Wissenschaft und Kultur begegnet ist, mit ihnen bekannt und oftmals gar befreundet war (Drucker 1994). Dieses Milieu allein erklärt allerdings noch nicht viel. Der Schlüssel für die enorme Wirkungsgeschichte dürfte auch nicht primär darin zu finden sein, dass er im Anschluss an die Vordenker des Faches wie etwa Henry Fayol, Chester Barnard oder Mary Parker Follett der Erste war, der die Aufgaben und Rolle des Manage-

ments systematisch beschrieben hat.

Klassisch sind seine Ideen wohl vor allem deshalb, weil er immer wieder die «gesellschaftliche Funktion» von Unternehmen und damit auch des Managements zum Ausgangspunkt seiner Überlegungen nimmt. Dieser ermöglichte ihm einen ganz eigenen Blick auf die Probleme arbeitsteiliger Gesellschaften und die Rolle von Organisationen. Sein spezielles Interesse war dabei stets auf das Verhältnis von Kontinuität und Wandel gerichtet. Fortschritt ist für ihn kein Selbstzweck, sondern der Versuch, eine neue Balance zwischen dem Alten und dem Neuen herzustellen. Auch andere Autoren haben versucht, konservative und innovative Bestrebungen in Einklang zu bringen, keiner jedoch so konkret auf die Managementfunktion in Organisationen bezogen. Bei genauerem Hinsehen entdeckt man auch schnell, dass nur ganz wenige seiner Bücher echte «Business Books» sind mit Anleitungsscharakter für Führungskräfte. Management ist für Drucker eine grundlegende Funktion in der modernen Gesellschaft, die weit über das Management im Unternehmen hinausgeht.

«Die Breite der von Drucker behandelten Themen ist enorm. Disziplinäre Grenzen hat er kaum beachtet.»

Ein Kind des 20. Jahrhunderts

Für ihn gilt, wie auch für viele andere Denker des 20. Jahrhunderts: Man versteht das Werk von Peter Drucker am besten aus seiner Erfahrung des Dritten Reiches und der Auseinandersetzung mit dem Totalitarismus. In dem Buch «The End of Economic Man» (1939), sein erster größerer Bucherfolg und ausdrücklich vom damaligen englischen Premierminister Winston Churchill gelobt, erarbeitet er sich mit einer politisch-sozialen Analyse die Einsicht, wonach die Massen anfällig werden für totalitäre Ideen, wenn sich Versprechen eines wirtschaftlichen Wohlergehens nicht einlösen lassen und zu Hoffnungslosigkeit und Verzweiflung führen («the despair of the masses»). Inwieweit diese frühen Betrachtungen heutiger Forschung standhalten, ist weniger wichtig als die Frage, die sich Drucker als Konsequenz aus diesem Buch selbst stellte: Welches sind die integrativen Kräfte, welche im Industriezeitalter nach der Erfahrung totalitärer Regime das zwischenmenschliche Zusammenleben prägen?

In seinem 1942 erschienenen Werk «The Future of Industrial Man» (wie er selbst sagte, seinem ehrgeizigsten Buch) entwirft er das Bild einer «funktionierenden Gesellschaft». Es geht ihm um die Frage, wie der Mensch seine Bedürfnisse als soziales und politisches Wesen jenseits einer biologischen und materiellen Existenz befriedigen kann. Später wird er immer wieder auf die «Qualities of life» zurückkommen und sich damit auseinandersetzen.

Besonders beeindruckt ist Drucker von den Ideen des dänischen Existenzphilosophen Søren Kierkegaard (Drucker 1949). Menschliche Existenz ist demnach nur möglich im Spannungsverhältnis zwischen der subjektiven Erfahrung von grundsätzlicher Einsamkeit und dem Leben in einer Gesellschaft. Eine totale Vereinnahmung durch die Gesellschaft unter Missachtung der spirituell-geistigen Bedürfnisse ist für Drucker eine schreckliche Vorstellung. Der Glaube ist für ihn dagegen die einzige Möglichkeit, dass der Einzelne sich in seiner menschlichen Existenz erfährt. Dies ist für Drucker ein ganz zentraler Gedanke, wie überhaupt seine Schriften durch religiöse Überzeugungen fundiert sind. Druckers christliche Weltanschauung findet sich bereits früh: sowohl in seiner Dissertation (1932) als Jurist, als auch in dem für seinen weiteren Denkweg so eminent wichtigen Aufsatz über den Rechtsphilosophen Friedrich Julius Stahl (1933). In diesen beiden Schriften liegen letztlich wichtige Wurzeln für die später stets so kraftvoll und klar vorgetragenen normativen Prämissen über «richtiges» und «effektives» Management verborgen (Meynhardt 2009). Jede Macht habe sich einem höheren Prinzip (bei Drucker ist es in diesen Schriften Gott) unterzuordnen. Es ist deshalb auch nicht verwunderlich, dass Peter Drucker ein Kritiker der Aufklärung ist, die den Menschen zum Absoluten erhebt. Freiheit ist demnach für Drucker kein Wert an sich, sondern ein notwendiges «Organisationsprinzip».

«Klassisch sind seine Ideen, weil er immer wieder die 'gesellschaftliche Funktion' von Unternehmen und des Managements zum Ausgangspunkt seiner Überlegungen nimmt.»

Die Gesellschaft der Organisationen

In «erträglicher» Weise soll das Individuum die Balance zwischen dem Bedürfnis nach individuellem Status in der Gemeinschaft und der austauschbaren Funktion in der Gesellschaft für sich finden können. Tief beeinflusst von dem Soziologen Ferdinand Tönnies analysiert Drucker die soziale Wirklichkeit anhand des Spannungsfeldes von Gemeinschaft und Gesellschaft. Seiner politischen Analyse folgend setzt er auf Unternehmen und deren Management als sinnstiftende, integrative Kraft. Das ist der Kern dessen, warum Drucker im Management eine «gesellschaftliche Funktion» sieht. In einer sich formierenden «Gesellschaft der Organisationen» ist das Management ein «Organ» derselben, welches deren Funktionen aufrechterhält.

Manager sieht er in der Verantwortung, in diesem Spannungsfeld produktive Akzente zu setzen: Der Einzelne erlebt das Unternehmen als Vermittlungsinstanz zwischen den persönlichen Beziehungen in der Familie, im Freundeskreis und

am Arbeitsplatz (Gemeinschaft) und der eher abstrakteren Gesellschaft mit ihren anonymen und oftmals verrechtlichten Beziehungsgefügen. Am Rande sei bemerkt, dass gegen Ende seines Lebens Drucker die sinnstiftende und gesellschaftsförderliche Rolle von Unternehmen deutlich kritischer einschätzte, moralische Verfehlungen von Top-Managern geißelte und sich vermehrt auch dem dritten Sektor, den Nicht-Regierungsorganisationen und kirchlichen Organisationen, zuwandte.

Um es noch einmal zu betonen: All die genannten Texte verfasste Drucker vor seiner Karriere als Vater des modernen Managements. Sie sind gewissermaßen der Nährboden, aus dem sein späterer Erfolg erwachsen sollte. Es sind vor allem die damit verbundenen Werthaltungen, die ihm als Richtschnur seiner Positionen dienen und die er auf verschiedenste Themenbereiche anwendet. In seinem Standardwerk «Management: Tasks, Responsibilities, Practices» (1973; in bemerkenswerter Überarbeitung von Joe Maciariello 2008) wird sein christliches Weltbild in klarer Sprache säkularisiert: «[F]ree enterprise cannot be justified as being good for business. It can be justified only as being good for society» (Drucker 1973, 41).

So agiert ein Unternehmen nicht einfach in einem gesellschaftlichen Umfeld. Vielmehr ist seine Verfasstheit selbst Ausdruck der gesellschaftlichen Verhältnisse, nach Drucker ein «Organ» in dieser. Die handelnden Akteure erfüllen damit eine natürliche «gesellschaftliche Funktion». Aus dieser leitet Drucker dann Verantwortlichkeiten für das Management der «social impacts» ab. Erst dann ergibt sich für ihn die Frage, was ein Unternehmen zusätzlich für die Gesellschaft tun sollte. Für ihn besteht die erste gesellschaftliche Verantwortung eines Unternehmens darin, soviel Profit zu erzielen, um künftige Kosten decken zu können. Unverantwortlich ist es demnach, sich an der Lösung sozialer Problemlagen zu beteiligen, wenn es die eigene Leistungsfähigkeit beeinträchtigt und keine Kompetenzen vorhanden sind.

Verantwortung und Selbstentwicklung

Für den Managementdenker Drucker war die aufkommende Diskussion über Wirtschaftsethik eher flach und er bezeichnete sie auch als «ethical chic» (Drucker 1981). Sicherlich hat er damit in pauschaler Weise die professionelle Arbeit vieler Fachvertreter zu Unrecht abgetan. Sein Argument jedoch ist sehr verständlich: Natürlich hat für ihn die gesellschaftliche Verantwortung einen hohen Stellenwert. Jedoch lehnt er es ab, daraus eine eigenständige Disziplin zu machen. Er sah darin den Versuch, Rechtfertigungsstrategien («Kasuistik») für Manager zu entwickeln. Für ihn gibt es nur ein Set an Regeln, welches ganz unabhängig davon gilt, ob sich jemand im Privat- oder Berufsleben befindet. Zur Verantwortungsethik für Führungskräfte gehört für ihn in Anlehnung an den Hippokratischen Eid der Ärzte (Primum non nocere), wissentlich keinen Schaden anzurichten («Not knowingly doing harm»). Auch hier leitet

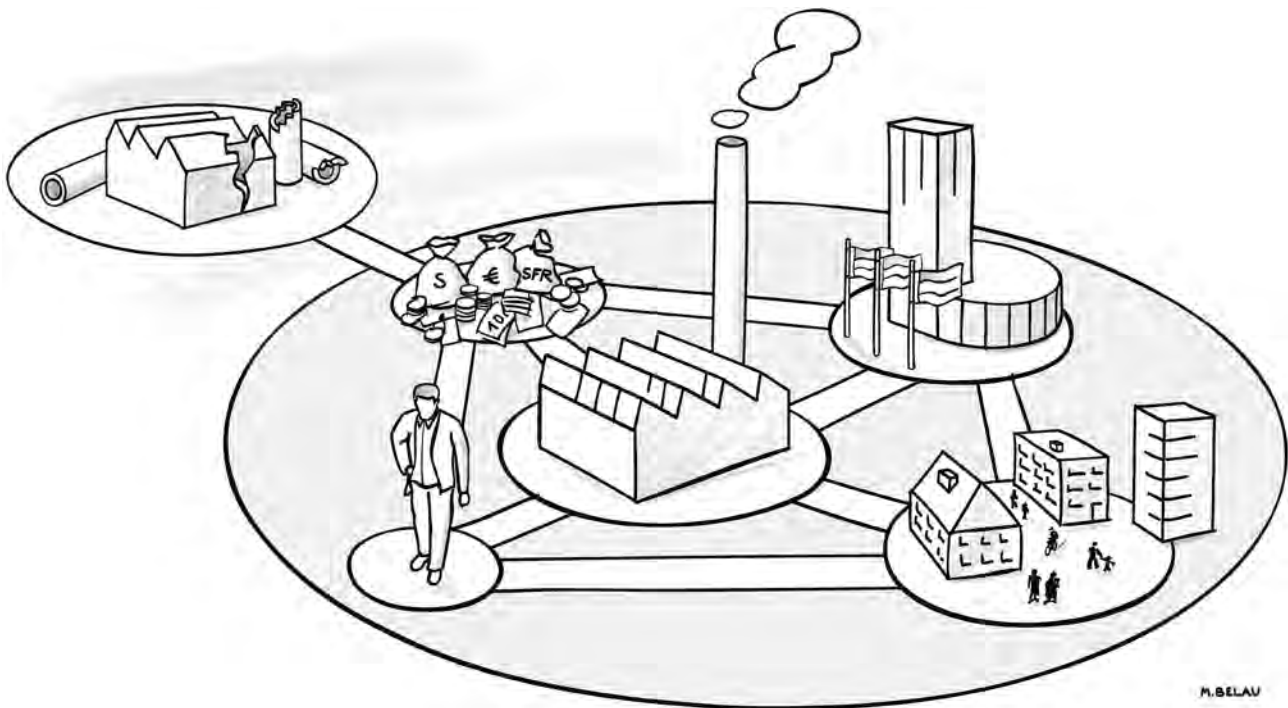
sich Druckers Position aus seinem Gesellschaftsverständnis ab, wonach Führungskräfte sich mit Demut als Dienende in der Gesellschaft betrachten sollen. Folglich steht er für eine Ethik, wonach soziale Probleme immer auch eine noch nicht erkannte Geschäftsidee darstellen und letztere immer eine gesellschaftskompatible Grundlage haben muss.

Die markante Drucker'sche Frage nach dem «Contribution» des einzelnen Managers «to get the right things done», die eindringliche Frage nach dem «Purpose», die Konzentration auf «Effectiveness» und «Performance» zielen immer wieder auf den Themenkreis der Verantwortung und Selbst-Entwicklung vor dem Hintergrund seines Wertesystems. Man muss diesen Gedankengang kennen, um zu verstehen, wenn er schreibt: «[M]anagement was neither my first nor has it been my fore-

Die Erfindung des Managements

Den eigentlichen Auftakt für seine Beschäftigung mit Fragen des Managements bildet die Auftragsstudie über General Motors, welche wiederum die Grundlage ist für das 1946 erschienene Buch «Concept of Corporation». Dieses Werk beschreibt erstmals systematisch die Managementherausforderungen in einem Großunternehmen. Als ein Beleg dafür sei angeführt, dass dieses Buch in der von General de Gaulle gegründeten École Nationale d'Administration (ÉNA) zur Studentenlektüre erhoben wurde. Immer wieder wird Drucker später Unternehmen als gesellschaftliche Institutionen untersuchen und die menschliche Dimension in den Mittelpunkt rücken.

In dem Buch «The New Society» (1950) bündelt Drucker seine Erkenntnisse und fasst sie zu einer ersten Nachkriegsanalyse



most concern. I became interested in it because of my work on community and society.» (Drucker 2003, vii). Sein Hauptinteresse lag also vielmehr in der Frage, welches die Voraussetzungen für eine «erträgliche» Gesellschaft sind. Hinter diesem Gedanken steht bei Peter Drucker eine zutiefst moralische Grundhaltung, welche sich aus seiner christlich geprägten Religiosität speist. Er bezeichnete sich selbst einmal als einen «Sozialökologen». Dazu Drucker selbst: «If it is a science at all, it is a 'moral science' – to use an old term that has been out of fashion for two hundred years... The social ecologist believes, must believe, in the sanctity of spiritual creation.» (Drucker 1993, 457)

der modernen Industriegesellschaft zusammen. Fundamental für die Begründung des Faches «Management» war das Buch «The Practice of Management» von 1954. Mit diesem Werk war endgültig der inhaltliche und sprachliche Bezugsrahmen für eine eigenständige Disziplin gesteckt. Dort stellt er erstmals auch umfassend den heute so populären Führungsansatz des Management by Objectives vor. Drucker sieht in dieser Technik einen Weg, objektive Erfordernisse mit persönlichen Bedürfnissen zu verknüpfen, die Autonomie und Subsidiarität des Einzelnen zu stärken und gleichzeitig eine zentrale Koordination zu ermöglichen. Die konzeptionelle Begrün-

dung liegt für Drucker also wiederum in einem christlichen Menschenbild, welches die Spannung zwischen Status und Funktion nicht zugunsten der einen oder anderen Seite auflöst. Bei der Implementierung von MbO-Ansätzen in heutigen Unternehmen kann man sicher von einer Rückbesinnung auf diesen Ausgangspunkt profitieren.

Immer wieder praktische Weisheiten

In Büchern wie «Managing for Results» (1964) oder «The Effective Executive» (1966) übersetzt Drucker seine Ideen in Anleitungen für Führungskräfte. Dort entwickelt er konsequent, was für ihn «richtiges» Management heißt. Dazu zählt die Orientierung auf Stärken und nicht auf Schwächen, auf Beiträge und nicht auf Probleme, aber auch auf richtige Prioritätensetzung und Entscheidungsfindung. Es sind solche Texte, die seinen Ruf begründen, praktische Weisheiten für den Führungsalltag zu vermitteln. Immer dann, wenn Führungskräfte unmittelbaren Rat und Hilfe suchen (z.B. bei Antritt einer neuen Stelle), finden sie hier sehr brauchbares Handlungswissen. Dazu gehört auch sein Buch «Innovation and Entrepreneurship» (1985).

Daneben bietet Drucker immer wieder Orientierungswissen zur Reflexion der eigenen Rolle im Unternehmen, aber auch zu übergreifenden gesellschaftlichen und technologischen Entwicklungstrends. Beispielhaft seien genannt: «Landmarks of Tomorrow» (1959), «The Age of Discontinuity» (1969), «The New Realities» (1989), «Post-Capitalist Society» (1993) oder «Management Challenges for the 21st Century» (1999). Allein die Zeitspanne und die Anzahl seiner Publikationen sind bemerkenswert.

Zeitlos attraktiv

Ein Autor wie Peter Drucker hätte im heutigen Wissenschaftsbetrieb mit seinen übergreifenden Fragestellungen und seiner Schreibweise wohl kaum eine Chance. Angesichts seines anhaltenden Erfolgs spricht dies allerdings nicht gegen ihn. Er wird immer ein Maßstab für verständliche Sprache bleiben. Für Führungskräfte sind seine zeitlosen praktischen Weisheiten eine wirkliche Hilfe, weil sie universale Erfahrungen in Worte fassen und damit im besten Sinne ins managerielle Denken eingreifen. Und wer mehr über die gesellschaftliche Dimension des Managements lernen möchte, findet bei Peter Drucker immer wieder überraschende und anregende Gedanken. Drucker hat wie ein guter Schriftsteller einen Ton getroffen, über Management im weitesten Sinne zu schreiben, der verschiedenste Generation offenkundig anspricht. Was kann man sich mehr von einem Klassiker wünschen?

Prof. Dr. Timo Meynhardt, Geschäftsführer am Zentrum für Führung und Werte in der Gesellschaft, Universität St. Gallen, timo.meynhardt@unisg.ch

Literatur

- **Anon. (2009).** Drucker today, Harvard Business Review, November, 63.
- **Drucker, P.F. (1933).** Friedrich Julius Stahl: Konservative Staatslehre und geschichtliche Entwicklung, Recht und Staat in Geschichte und Gegenwart. Bd. 100, Verlag von J.C.B. Mohr (Paul Siebeck).
- **Drucker, P.F. (1946).** Concept of the corporation, Transaction Publishers.
- **Drucker, P.F. (1949).** The unfashionable Kierkegaard, Sewanee Review, Vol. 57, 587–602.
- **Drucker, P.F. (1981).** What is «business ethics»? McKinsey Quarterly, Autumn, 2–15.
- **Drucker, P. F. (1984).** The new meaning of corporate social responsibility. California Management Review, Vol. 26, 53–63.
- **Drucker, P.F. (1993).** The ecological vision, Transaction Publishers.
- **Drucker, P. F. (1994).** Adventures of a bystander. Transaction Publishers.
- **Drucker, P.F. (2003).** A functioning society, Selections from sixty-five years of writing on community, society and polity, Transaction Publishers.
- **Kantrow, A.M. (1980).** Why read Peter Drucker?, Harvard Business Review, Vol. 58, 74–82.
- **Maciariello, J.A. & Linkletter, K.E. (2011).** Drucker's lost art of management: Peter Drucker's timeless vision for building effective organizations, McGraw-Hill.
- **Meynhardt, T. (2010).** The practical wisdom of Peter Drucker: its roots in the christian tradition, Journal for Management Development, Vol. 29, 7/8, 616–625.

OrganisationsEntwicklung – Ihr Partner in allen Veränderungsprozessen

Die Zeitschrift **OrganisationsEntwicklung** ist die einzige deutschsprachige Fachzeitschrift für Unternehmens- und Organisationsentwicklung sowie Change Management. Das viermal jährlich erscheinende Heft richtet sich an Unternehmensberater und Führungskräfte aus den Bereichen Unternehmensentwicklung, Personal, Weiterbildung und Organisation.

OrganisationsEntwicklung berichtet über Planung, Gestaltung und Umsetzung strategischer und organisatorischer Veränderungsprozesse. Das damit verbundene Projekt- und Prozess-Management wird vielseitig beleuchtet, wobei stets eine gute Balance zwischen theoretischer Reflexion und Praxisnähe wichtig bleibt.

Jeder Abonnent erhält einen kostenfreien Zugang zur Online-Datenbank mit allen Ausgaben der **OrganisationsEntwicklung** seit 1992.

Ihre exklusiven Abo-Vorteile:

- ✓ Jedes Quartal fundierte Fachbeiträge zu den aktuellen Fragen der Unternehmensentwicklung und des Change Managements
- ✓ Kostenloser Zugriff auf die Online-Datenbank www.zoe.ch mit allen Ausgaben ab dem Jahr 1992
- ✓ Nützlicher Newsletter mit allen Themen der kommenden Ausgabe sowie praktischen Verlinkungen zu den Heftbeiträgen
- ✓ Vorzugspreis auf das CD-ROM-Archiv der „OrganisationsEntwicklung“

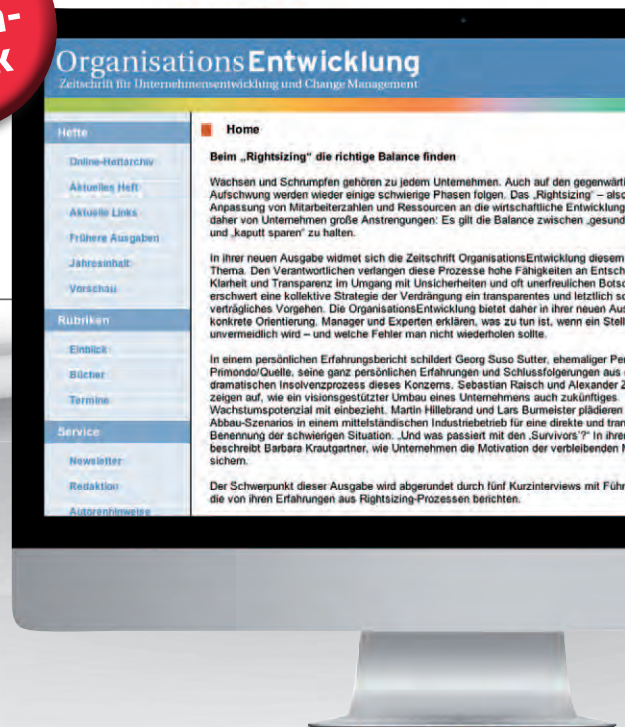


Anatomie einer Schlüsselressource
Der Stand der Forschung zum organisationalen Vertrauen

Vertrauen messen
Steht Ihr Unternehmen auf einer sicheren Vertrauensbasis?

Die Strategie der BMW Group
Energie und Vertrauen bei der Umsetzung

inkl.
Daten-
bank



Mehr Informationen: www.zoe.ch

Rückseite ausfüllen, faxen und Vorteile sichern →→→

Jetzt ausfüllen und direkt bestellen!

Per Fax 08 00 / 0 00 - 29 59

Per Post: Fachverlag der Verlagsgruppe Handelsblatt GmbH • Kundenservice • Postfach 92 54 • 97092 Würzburg oder per Telefon: 08 00 / 000-16 37

☐ **Probeabo** inkl. Online-Datenbank

Bitte senden Sie mir die aktuelle Ausgabe von „OrganisationsEntwicklung“ 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 „OrganisationsEntwicklung“ zum Jahresvorzugspreis von € 94,- inkl. MwSt., zzgl. € 10,- Versand (Inland*). PB OENK0075

☐ **Jahresabo** inkl. Online-Datenbank

Ich abonniere „OrganisationsEntwicklung“ direkt zum Jahresvorzugspreis von € 94,- inkl. MwSt., zzgl. € 10,- Versand (Inland*). PB OEN00024

☐ **Studentenabo** inkl. Online-Datenbank

Ich bin Student/in und möchte „OrganisationsEntwicklung“ direkt zum vergünstigten Jahresvorzugspreis von € 47,- inkl. MwSt., zzgl. € 10,- Versand (Inland*) beziehen. Einen gültigen Immatrikulationsnachweis habe ich beigefügt PB OE00016

* Auslandspreise finden Sie unter www.fachverlag.de/bezugspreise



www.fachverlag-shop.de

Weitere Angebote rund um „OrganisationsEntwicklung“:

- Komfortable Bestellung einzelner Ausgaben
- Praktische Archivlösungen (Sammelkassetten)
- Leser-werben-Leser-Aktionen (auch für Nicht-Abonnenten)

OrganisationsEntwicklung

☐ Firma	☐ Privat
Name	
Vorname	
Firma (bitte nur bei Firmenanschrift angeben)	
Funktion	
Abteilung	
Straße, Hausnr./Postfach	
PLZ	Ort
Telefon (für evtl. Rückfragen)	

E-Mail	
Warum Ihre E-Mail Adresse wichtig ist: Sie erhalten schnellstmöglich Ihre Abonummer und können sich sofort für die Online-Datenbank anmelden.	
Geburtsdatum	
☐ Hiermit erkläre ich mich damit einverstanden, dass mich die Handelsblatt-Gruppe telefonisch, per Post und per E-Mail über Verlagsangebote informiert.	
Widerspruchsbelehrung: Sie können der Verarbeitung oder Nutzung Ihrer Daten für Zwecke der Werbung oder der Markt- oder Meinungsforschung unter nachfolgender Adresse widersprechen: Fachverlag der Verlagsgruppe Handelsblatt GmbH, Kundenservice, Grafenberger Allee 293, 40237 Düsseldorf, kundenservice@fachverlag.de, Fax: 0800/000 2959.	
X	
Datum, Unterschrift	
☐ Ja, bitte senden Sie mir an die oben angegebene E-Mail-Adresse den kostenlosen Newsletter von „OrganisationsEntwicklung“.	

Wählen Sie Ihre Zahlungsart (nur bei Jahresabo und Studentenabo)

☐ Im Lastschriftverfahren	☐ Gegen Rechnung
Kontoinhaber	
Konto-Nr.	BLZ
Geldinstitut	Ort
Datum, Unterschrift des Kontoinhabers	

Rechnungsanschrift, falls abweichend von Lieferanschrift	

Diese Einzugsermächtigung hat Gültigkeit bis zum schriftlichen Widerruf bei der Fachverlag der Verlagsgruppe Handelsblatt GmbH, Düsseldorf

FACHVERLAG
Verlagsgruppe Handelsblatt