

OrganisationsEntwicklung

Zeitschrift für Unternehmensentwicklung und Change Management

3

09

Change-Extreme

Wandel unter erschwerten Bedingungen

John P. Kotter zur Krise

Exklusivinterview mit dem Management-Vordenker

Rechtsextremismus und Moscheekonflikt

Veränderungsarbeit in extremen Spannungsfeldern

Seht her! So ist es!

Zur Bewältigung organisationaler Traumata

Kraftakt radikaler Umbau

Change Management zur Krisenbewältigung

Weiter bilden, weiter lügen?

Der anonyme Autor Richard Gris im Gespräch



Hubert Sonntag

Geschäftsführer HATTINGER BÜRO für
Personal- und Organisationsentwicklung

Kontakt:
meet-us@hattinger-buero.de

Der Externe – Täter oder Opfer der Weiterbildungslücke?

Anknüpfend an das Gespräch mit Richard Gris sucht Hubert Sonntag, Hattinger Büro, erfolglos das Neue in der «Weiterbildungslücke». Er vermisst den erhofften Perspektivwechsel, den echten Treffer – auch wenn dieser bei den Betroffenen oft zwischen Empörung und gleichzeitiger Nachdenklichkeit entsteht. Echte Weiter-Bildung erfuhr er beim Lesen der «Weiterbildungslücke» weniger – trotz der gefühlten Einladung aufgrund der großen Verkaufszahlen. Stattdessen immer wieder die Erkenntnis, dass die beschriebenen Phänomene den an Weiterbildung beteiligten Menschen wohlbekannt sind.

Hat Herr Gris recht?

Er hat recht. Wir geben dem Autor in beinahe allen Punkten Recht. Er spiegelt pure Realität, etwa wenn er schreibt, dass Weiterbildungsmaßnahmen von Verantwortlichen immer wieder nach den Prinzipien des Nürnberger Trichters initiiert werden, dass Weiterbildungs-Teilnehmer, die innerlich – aus den unterschiedlichsten Motiven – abgeschaltet haben, sich für betriebliche Weiterbildung nicht (mehr) öffnen, oder dass die Rahmenbedingungen kaum mehr geeignet sind, den Einzelnen zur Weiterbildung einzuladen (z.B. Zunahme an Zeitverträgen). Wir können ihm wirklich nur beipflichten, dass diese Phänomene Lern- und Entwicklungsprozesse lähmen und verhindern. Im schlimmsten Fall wird sogar das Lernen verlernt.

Er hat unrecht. Wir sind jedoch nicht der Überzeugung, dass diese Phänomene heute die Weiterbildungsarbeit als Ganzes beherrschen. Die Beschreibungen wirken wie aus einer Zeit, in

der manche Unternehmen und deren PE-Dienstleister vor 15 Jahren gelebt haben. Viele Weiterbildungsmaßnahmen stehen heute im unmittelbaren Zusammenhang mit spürbaren betrieblichen Veränderungen im Rahmen von OE-Projekten. Und hier können es sich die Beteiligten gar nicht mehr erlauben – ob durch Fahrlässigkeit oder bewusste Blockierung – die angestrebten Lernprozesse zu verhindern. Aber ist das ein Problem?

Gris beklagt auch die Trägheit von Menschen und Systemen bzgl. Veränderungen im Sinne des Lernens. Wir verstehen Trägheit (oder Stabilität) als lebenswichtiges Gegengewicht zur Veränderung (oder Dynamik). Wir sind froh, dass Veränderung und Lernen nur über die Auseinandersetzung mit Stabilität/ Trägheit, dem Beharrungssinn der Akteure, funktioniert. Interessant ist jedoch die Haltung der Beteiligten: Ist die Trägheit ein Problem, das beseitigt bzw. bekämpft werden muss, oder ist sie ein normales Phänomen, das angenommen und integriert werden muss?

Wann ist Weiterbildung erfolgreich – oder aber vergeblich?

Was fange ich als Trainer mit der Information an, wenn ein Workshop-Teilnehmer mir direkt zu Beginn einer Veranstaltung zum Thema Schnittstellenmanagement sagt, dass er schon einige solcher Veranstaltungen mitgemacht hat und am Ende sich ja doch nichts ändert. Hat er wirklich nichts lernen können bislang? Konnte er wirklich nichts in seinen Arbeitsalltag mitnehmen? Möglicherweise bereiten ihm die Inhalte des Workshops dermaßen Bauchschmerzen, dass er das Bedürfnis nach Vermeidung/Ablehnung hat? Oder musste er als ausgeprägter Einzelkämpfer in den vergangenen Maßnahmen schmerzhaft lernen, dass Kooperation erforderlich ist, wo es für ihn einfacher wäre, sein «eigenes Ding» durchzusetzen?

Auch können die Effekte kraftvoller Weiterbildungsmaßnahmen so überfordern, dass die Beteiligten sich ausgerechnet vor den Geistern fürchten, die sie herbeigesehnt haben. Zum Beispiel: der Geschäftsführer, der sich einen selbstbewussteren Vertriebsleiter («mehr strategisches Denken, stärkerer Sparringspartner») gewünscht hat und nun erlebt, dass diese Veränderung ihn in Gesprächen deutlich mehr fordert. Anders herum gesagt: Applaus zu einer Weiterbildungsmaßnahme kann auch skeptisch machen, weil möglicherweise alle erleichtert sind, dass besonders heikle Themen erfolgreich umschiffert worden sind. Das macht die Erfassung von Erfolg oder Misserfolg in der Weiterbildung, der von einer Fülle von intervenierenden Variablen beeinflusst wird, aus unserer Sicht sehr schwierig, anspruchsvoll und subjektiv.

Aus unserer Sicht sollte Bildungscontrolling primär auf der Basis regelmäßiger Reviews zum Abgleich verschiedener Erwartungsperspektiven (Mitarbeiter, Vorgesetzter, Schnittstellen, Trainer) stattfinden, dies fördert den Lernprozesses aller am Bildungsprozess Beteiligten und stabilisiert den Transferprozess. Bildungscontrolling sollte nicht als richterliches Instrument ausgerichtet sein, sondern unmittelbar als aktive Intervention zur Lerntransfersicherung.

Wo bleibt die Rolle des Externen?

Bei allen Einschränkungen bleibt der Verdienst des Autors, das Thema «Wirksamkeit von Weiterbildung» wieder in den öffentlichen Fokus gerückt zu haben. Obgleich er die Einflussvariable «externer Trainer/Berater» in seiner Analyse nur implizit und tendenziell eher als Ergebnisvariable bzw. hilflosen Beifahrer benennt, lohnt sich aus unserer Sicht eine Betrachtung der Macht und Ohnmacht des Externen im Weiterbildungsprozess. Wir sind davon überzeugt, dass der Externe eine Reihe von positiven Faktoren zum Weiterbildungserfolg beitragen kann, die außerhalb seiner eigentlichen Trainingsarbeit liegen. Je nachdem, wie der Externe seine Rolle versteht und wahrnimmt, kann er als hilfloser Ausführer oder aber mitgestaltender Verantwortlicher in den Transferprozess für die Beteiligten eingreifen.

Ist Weiterbildung noch Weiterbildung?

Der Begriff Weiterbildung wirkt heute eigentlich eher antiquiert. Aktuelle Begriffe wie «Kompetenzentwicklung» sind nicht nur Sprachakrobatik, auch das Konstrukt selbst hat sich verändert, weil Weiterbildung nicht mehr automatisch mit den Assoziationen «Seminarkatalog, Tagungshotel, offenes Training» verknüpft ist. Weiterbildung hat sich verändert – die Ziele und Anlässe, der Stellenwert, die Methoden, die Beteiligten.

Weiterbildung war bis in die 90er-Jahre weitestgehend betriebliche Fortbildung, die individuelle Kompetenzentwicklung unabhängig von OE und dem Bedarf der Organisation fokussierte. Sie war angebotsorientiert («Bildungskataloge») und wurde überwiegend auf Basis individueller Initiativen in Anspruch genommen. Vor allem die Entwicklung extrafunktionaler Kompetenzen wird in Großunternehmen und im Mittelstand fester Bestandteil von Fortbildung. Der Anteil «offener» (nicht echt-systemabbildender) Fortbildungen ist klar dominierend. Es existieren kaum innerbetriebliche Transfer- und Feedbacksysteme, die Evaluation erfolgte weitestgehend über Feedbackbögen. Die Weiterbildung hatte primär die individuelle Qualifizierung bzw. Anerkennung im Fokus und weniger auch die Verknüpfung zu OE-Maßnahmen. Dies hatte entsprechende Auswirkungen auf die Beteiligten.

**Tabelle 1
Weiterbildung bis in die 90er-Jahre**

Unternehmensperspektive

Vorteil

- Relativ geringer Fortbildungsaufwand (zeitlich, Kosten)
- Wenig Aufwand für Transferleistungen in der Organisation

Nachteil

- Kompetenzstagnation bei großen Teilen der Mitarbeiter
- Starke Mitarbeiter wandern ab
- Wenig Veränderungsimpulse für die Organisation

Mitarbeiterperspektive

Vorteil

- Mitarbeiter mit geringerer Lernbereitschaft konnten sich «verstecken»
- Geringeres Controlling zur Umsetzung der neuen Kompetenz (Umsetzungsfreiheit)
- Größere Freiheit bei der Auswahl von Entwicklungsthemen

Nachteil

- Frustration durch eingeschränkte Transfermöglichkeiten im Arbeitsprozess
- Wenig Unterstützung beim Transfer durch Vorgesetzte und Kollegen (mangelndes Feedback)
- Eher mangelnder praktischer Bezug der Qualifizierungsinhalte

Um den in Tabelle 1 dargestellten Nachteilen zu begegnen und wegen der enorm gestiegenen Fülle an Veränderungsprozessen in Organisationen hat sich der Fokus aus unserer Sicht radikal verändert. Wir verzeichnen eine enorme Zunahme von innerbetrieblichen Weiterbildungsmaßnahmen. HRM wird stärker denn je mit der subjektiven Nutzenbrille für betriebliche Prozesse und Ziele durch die Auftraggeber bewertet, und die unternehmerischen Ziele werden im Rahmen von Kompetenzentwicklung tendenziell heute sogar stärker gewichtet als die individuellen Entwicklungsziele. Hinzu kommt, dass durch Themen wie Gruppenarbeit, Prozessmanagement, KVP Zielgruppen mit eingebunden werden, die früher nicht an Weiterbildung beteiligt waren. Auch findet Qualifizierung überwiegend in der Abbildung von Echtssystemen statt (Teamentwicklung, Prozesskettenworkshops, Action Learning-Programme), das zeigt sich auch an der deutlichen Zunahme an Maßnahmen mit starkem unmittelbarem Arbeitsplatzbezug: Coaching, Kollegiale Praxisberatung, etc. Diese Entwicklung verursacht auch andere Anforderungen an die Beteiligten (vgl. Tabelle 2).

Diese Veränderungen bedeuten natürlich nicht, dass es nicht auch immer noch genügend Beispiele gibt, die eher die frühere Philosophie von Weiterbildung nähren. Insbesondere Maßnahmen, die als so genannte offene Seminare durchgeführt werden, unterliegen sicherlich auch heute noch einem höheren Transferaufwand. Grundsätzlich aber hat Weiterbildung sich gra-

Tabelle 2
Weiterbildung heute

Unternehmensperspektive

Vorteil

- Unternehmenswertsteigerung durch Kompetenzentwicklung
- Neue Kompetenzen werden unmittelbar in Prozessoptimierungen eingebracht

Nachteil

- Höherer Zeit- und Kostenaufwand für Kompetenzentwicklung
- Höheres Maß an offenen Konfliktsituationen durch hohe Transferleistung

Mitarbeiterperspektive

Vorteil

- gute Umsetzungsmöglichkeiten und damit Entwicklung von Kompetenzen
- Hohes Umsetzungsinteresse bei Vorgesetzten und Kollegen
- Feedback zur eigenen Entwicklung

Nachteil

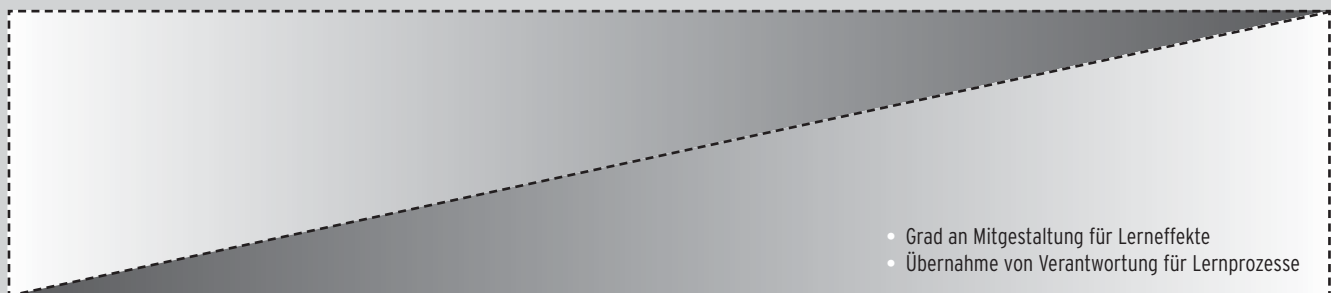
- Stärkere Transparenz und Controlling der eigenen Entwicklung
- Höhere(r) Leistungsverdichtung, Leistungsdruck

Abbildung 1

Möglichkeit der Einflussnahme des Externen in Abhängigkeit von der Maßnahme

Begrenzter Einfluss

Großer Einfluss



Trainer für eine singuläre Einzelmaßnahme im offenen Trainingsrahmen

- Verantwortung begrenzt sich ausschließlich auf die Qualität der Ausschreibung und Durchführung
- Begrenzter Einfluss auf Transfer an den Arbeitsplatz
- Max. Integration verschiedener Teilnehmer

Trainer/Coach für eine singuläre, interne Trainingsmaßnahme

- Erweiterte Einflussnahme für
- Auftragsklärung
 - Einbindung der Führungsebene für Transferphase im Vor- und Nachfeld

Trainer/Coach für ein Entwicklungsprogramm

Zusätzliche erweiterte Einflussnahme auf individuellen Entwicklungsprozess und Integration begleitender Transfersysteme

Trainer/Berater/Prozessbegleiter für ein Change-Projekt

- Zusätzliche Einflussnahme durch
- hohes Maß an Transfersteuerung durch enge Verzahnung von OE und PE-Maßnahmen
 - Transfersteuerung durch hohen Anteil von Maßnahmen «near to the job»

vierend verändert. So hat der Prozessketten-Workshop zwischen Mitarbeitern der Instandhaltung und Produktion kaum noch Gemeinsamkeiten mit dem offenen Konfliktmanagement-Training im Hyatt-Hotel einer rheinischen Großstadt: kein Handout – stattdessen paralleles Laptop-Protokoll mit Maßnahmen-Plan; keine Hotelbar – stattdessen belegte Brötchen; kein Weiterbildungskatalog – stattdessen Ankündigung in der Wochen-Regelkommunikation; keine Einladung, sondern «Pflichtveranstaltung innerhalb des eigenen Aufgabenprofils» etc. Dennoch erleben, lernen und praktizieren die Beteiligten konkretes Konfliktmanagement («OP am offenen Herzen») und erzeugen dabei im Idealfall auch unmittelbare Wertschöpfung aus Unternehmensperspektive. Dies ist nur ein Beispiel zur Praxis von lernenden Unternehmen – aber typisch für die veränderte Weiterbildung.

Veränderte Anforderungen an den Externen: vom Trainer zum Prozessbegleiter/Berater

Die beschriebenen Veränderungen bieten große Potenziale zur Verbesserung des Lernprozesses. Dazu braucht es allerdings auch ein verändertes Rollen- und Anforderungsprofil der externen Trainer bzw. Prozessberater:

- Statt angebotsorientierter Weiterbildung (Kataloge) wird kunden- bzw. transferorientierte Beratung und Qualifizierung erwartet.

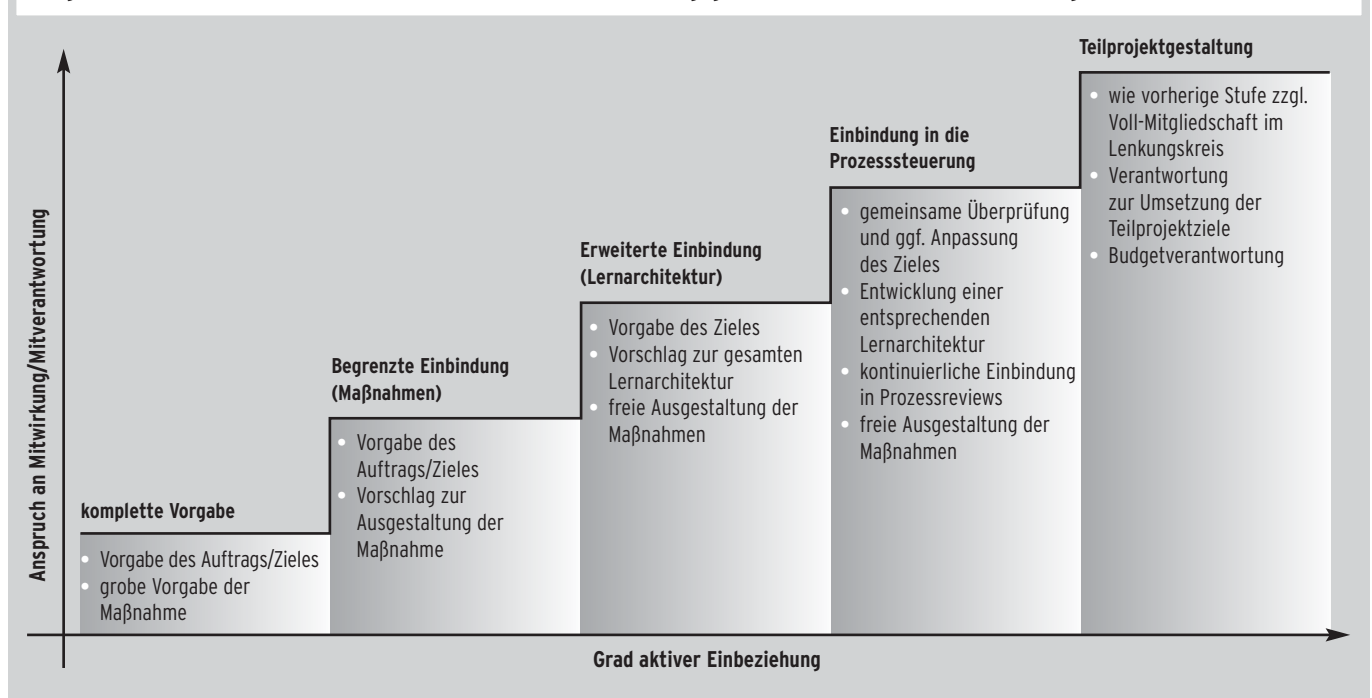
- Statt ausschließlich mit Personalabteilungen über Bildungsbedarfe zu reden, wird auch mit Fachabteilungen über Business-Ziele gesprochen.
- Weg von Schulungstagen hin zu Projekten mit review-gesteuerten Kompetenz- und Prozessleistungs-Steigerungen
- Erweiterung der Trainingsdesigns um die Gestaltung von Lernprozessarchitekturen
- Konsequente Evaluation und ggf. Anpassung des Vorgehens im Prozess
- Konkrete Transferberatung/Coaching am Arbeitsplatz

«Kein Handout – stattdessen paralleles Laptop-Protokoll; keine Hotelbar – stattdessen belegte Brötchen.»

Der Externe – Ausgelieferter oder Gestalter

Wie viel Einfluss kann der Externe nehmen? Das Ausmaß an Möglichkeiten zur Mitgestaltung bzw. -verantwortung des Externen an der Transfersicherung wird sicherlich von vielen Faktoren bestimmt. Nicht zuletzt auch von eigenen inneren Entscheidungsprozessen bzgl. der eigenen Rolle: Ab welchem Zeitpunkt und welcher Aktivität kaschiere ich mit meiner Arbeit primär interne Organisations- bzw. Führungsschwächen und trage so dazu bei, dass kritische Zustände letztendlich

Abbildung 2
Möglichkeit der Einflussnahme des Externen in Abhängigkeit von der Rollenzuweisung



aufrechterhalten werden können? Oder auch: Warum Aufgaben initiieren und Verantwortung übernehmen, wenn mir dann später aufgrund interner Rangeleien noch der schwarze Peter für Misserfolg zugespült wird (der Externe als idealer Sündenbock)?

Auf der anderen Seite ist es der Vorteil des Externen, nicht in festgefahrenen Strukturen, Ritualen, mentalen Modellen, etc. gefangen zu sein und somit Veränderungen leichter anstoßen zu können – auch wenn dabei als Anstoßinvestition vorübergehend notwendige interne Führungsarbeit nach außen verlagert wird.

«Vorteil des Externen ist, nicht in festgefahrenen Strukturen, Ritualen und mentalen Modellen gefangen zu sein.»

Im Rahmen der Durchführung eines externen offenen Seminars sind meine Einflussmöglichkeiten als Externer auf den Lerntransferprozess sicherlich nach wie vor begrenzt, aber als Steuergruppenmitglied eines komplexen Change-Prozesses habe ich prinzipiell große Einflussmöglichkeiten – natürlich nur, wenn ich meine Rolle auch so interpretiere.

Die Maßnahme definiert also meinen möglichen Einfluss auf den Transferprozess, aber nicht allein.

Ein weiterer wesentlicher Faktor ist der Beziehungs- oder Führungsprozess zwischen Auftraggeber und Externem. Zu wie viel Mitgestaltung und Verantwortung werde ich eingeladen bzw. wie viel Verantwortung bin ich bereit, zu übernehmen bzw. einzufordern. Beschränke ich mich ganz auf meine Kernkompetenz als exzellenter Führungskräftetrainer für Meistertrainings in meinen 2-Tagestrainings im Schutze des Tagungshauses, oder fordere ich den Auftraggeber heraus, den Transferprozess in den Produktionshallen mit zu gestalten?

Bleiben die Mitwirkungsmöglichkeiten für den Auftrag eher begrenzt, dann liegt es letztlich an mir als Externem, zu klären, ob ich für mich und die Teilnehmer diese Begrenzung verantworten kann – oder aber den Auftrag so nicht annehme.

Unser Fazit: Der Externe hat häufig viel mehr Einflussmöglichkeiten auf den Lernprozess als er wahrnimmt oder auch wahrnehmen möchte; nur sind die überwiegend recht unbequem – auch für ihn selbst.

Ende gut – alles gut? Sicherlich nicht. Es gibt jedoch zu viele gute Ideen und erfolgreich praktizierte Ansätze im Arbeitsfeld von PE und OE, um alles mit einem Handstreich oder Schlagwort – nämlich der «Weiterbildungslüge» – vom Tisch zu fegen.

Tabelle 3
Transferförderndes Verhalten des Externen im Bildungsprozess

Dont's	Do's
<ul style="list-style-type: none"> Denken in Trainingstagen 	<ul style="list-style-type: none"> Gestalten kompletter Lernprozess-Architekturen
<ul style="list-style-type: none"> Im Sinne einer möglichst harmonischen Beziehung zum Auftraggeber werden kritische Rahmenbedingungen zu wenig hinterfragt. 	<ul style="list-style-type: none"> Eine kritische Auftragsklärung hat echte Wertschöpfung für den Auftraggeber und stellt die Weichen für den Transfererfolg. Wenn das nicht willkommen ist, dann passt die Zusammenarbeit vermutlich auch nicht.
<ul style="list-style-type: none"> Der Auftraggeber sucht einfache Lösungen für komplexe Zielsetzungen. Der Externe verspricht sie ihm. 	<ul style="list-style-type: none"> Der Externe bindet interne Entscheidungsträger aktiv in die Mitverantwortung für den Lernprozess ein.
<ul style="list-style-type: none"> Alle Fragestellungen mit der Lösung bearbeiten, die der Externe kennt und kann. Der Externe bietet seine Kompetenz für unterschiedlichste Fragestellungen; auch weil ihm andere Lösungswege nicht bekannt sind. 	<ul style="list-style-type: none"> Gute Beratungskompetenz beinhaltet auch die Klärung des richtigen Entwicklungsansatzes; – auch wenn der außerhalb der eigenen Kompetenzen und des eigenen Angebotes liegt.
<ul style="list-style-type: none"> Der Externe tanzt auf zu vielen Hochzeiten und kann sich nicht genügend um die Nachhaltigkeit von Lernprozessen kümmern. 	<ul style="list-style-type: none"> Der Externe offeriert seine Leistung inklusive der Nachhaltigkeitssicherung.
<ul style="list-style-type: none"> Der Externe begrenzt seine Rolle und Verantwortung auf die des Trainers. 	<ul style="list-style-type: none"> Der Externe teilt die Verantwortung für ein Gesamtergebnis und übernimmt entsprechende Rollen und Aufgaben (z.B. interne/externe Projektleitung).

OrganisationsEntwicklung

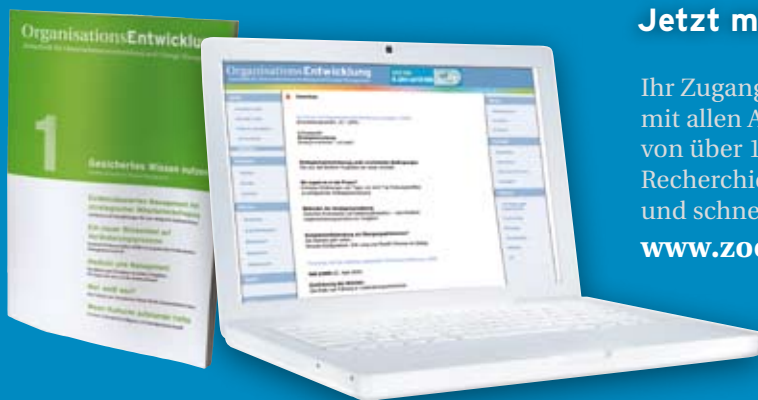
Zeitschrift für Unternehmensentwicklung und Change Management



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!

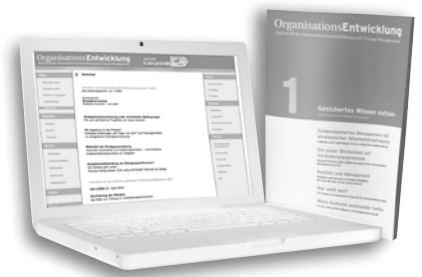
Ihr Zugang zu einem umfangreichen Online-Archiv mit allen Ausgaben der OrganisationsEntwicklung von über 15 Jahren.

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