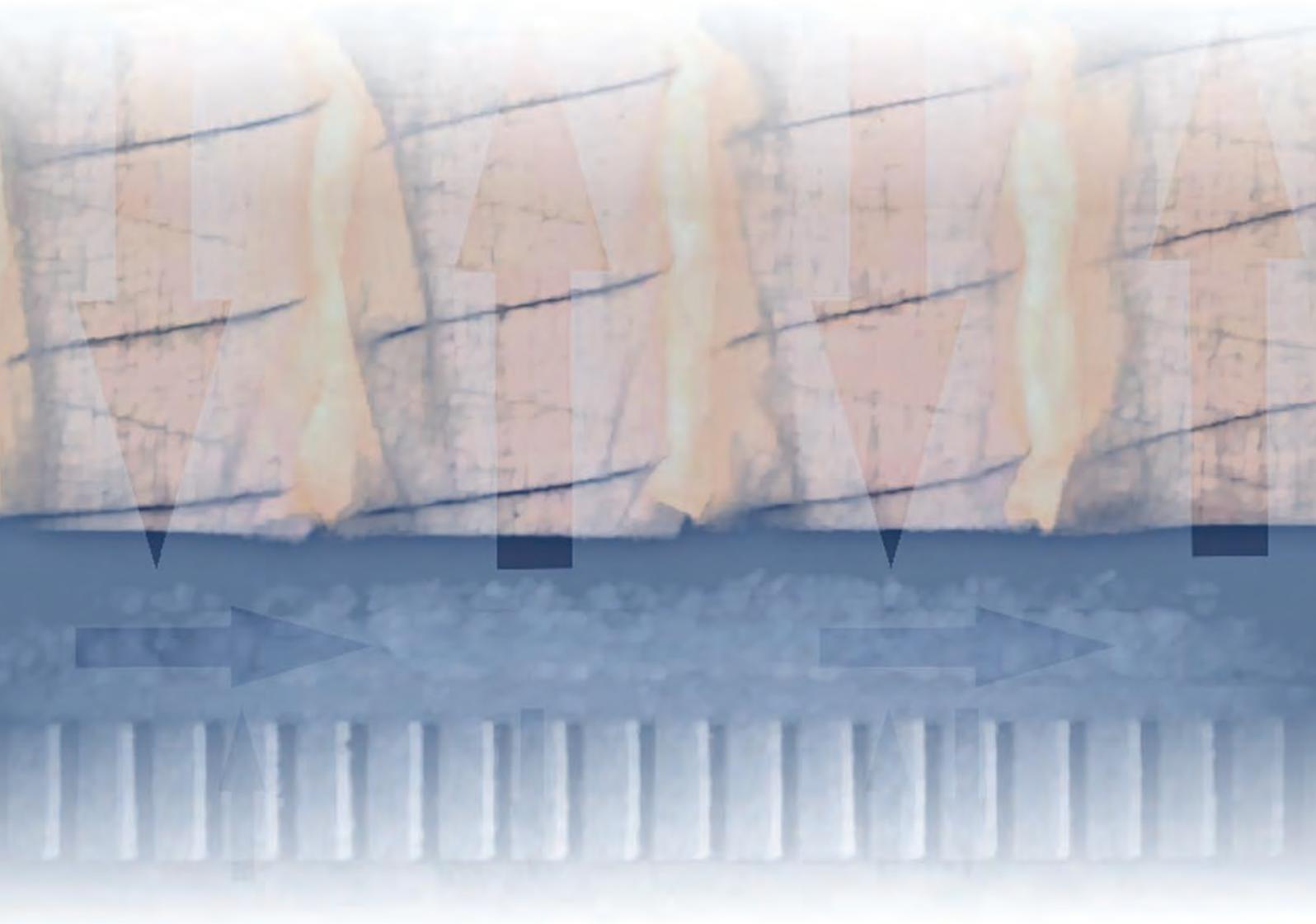




LERNENDE **O**RGANISATION

Zeitschrift für systemisches Management und Organisation

Mythos Kommunikation



N°52 November / Dezember 2009

ISSN 1609-1248

Euro 21,50 / sFr 34,-

Verlag interrelationales Management www.lo.isct.net



Michael Kucht

ist ein kreativer Kopf für integrierte Konzepte und Strategien rund um Change und Kommunikation. Zehn Jahre Konzern Erfahrung und eine systemische Ausbildung runden das Profil ab. Heute ist er Inhaber der Firma changekomm.

Andreas F. Philipp

führt die Geschäfte der Philos® Managementberatung sowie des Philos® Instituts für ganzheitliche Führung. Er gilt als interdisziplinär denkender Managementphilosoph sowie Brückenbauer zwischen Management und Mitarbeitern. Wissenschaftliche Fundierung bei gleichzeitiger Praxisnähe sind für ihn keine Gegensätze, sondern sich gegenseitig ergänzende Pole.



Kommunikation im Change: Information, Interaktion, Co-creating

Kommunikation gilt im Change allgemein als zentraler Erfolgsfaktor. Aktuell zeichnet sich in der Unternehmenskommunikation eine Spezialisierung ab. Der Trend heißt: Change Kommunikation. Was kann sie? Wie „funktioniert“ sie? Welchen Vorteil bietet sie in komplexen Veränderungssituationen?

1. Unternehmenskommunikation in Zeiten der Veränderung

Change, Change, Change!

Wie sieht heute der Alltag in unseren Unternehmen aus? – Alles ändert sich ständig. Immer umfassender. Immer schneller. Alles auf einmal. Change ist nicht mehr Ausnahmesituation oder Sonderfall. Change ist heute Business-Alltag.

Unbestritten gilt Kommunikation in Changeprozessen als zentraler Erfolgsfaktor. Doch wie sieht das im Unternehmensalltag aus? Die Kommunikationspraxis in vielen Unternehmen ist dafür weitgehend nicht gerüstet. Komplexe Stakeholderinteressen, furchteinflößende Gerüchte hinter vorgehaltener Hand, Orientierungssuche in Informationslöchern... Die Folgen: Unsicherheit, Taktieren, Überanpassung,

Absicherung um jeden Preis. Mit einem Wort: Jeder will überleben. Unternehmensziele sind nur soweit interessant, wie sie dem eigenen Überleben dienen. Meistens sind das sehr natürliche und verständliche Reaktionen. Reaktionen, die zu enormen Reibungsverlusten führen.

Doch wie es besser machen bei exponentiell steigender Veränderungsgeschwindigkeit? Wie das

Jeder will Überleben. Unternehmensziele sind nur soweit interessant, wie sie dem eigenen Überleben dienen.

Management immer wieder für neue Herausforderungen und Unsicherheiten stabilisieren? In welcher Rolle die Interne Kommunikation weiterentwickeln?

Schauen wir einmal in die Praxis der Unternehmenskommunikation. Der in den letzten zehn Jahren gewachsene Anspruch einer Integrierten Unternehmenskommunikation, also einer Integration der Kommunikationsperspektiven nach innen und außen, hat eigene Früchte hervorgebracht.

In der praktischen Umsetzung haben sich dabei Herkunft und Ausbildung der Kommunikationsprofis als prägend erwiesen: Eine Vielzahl der amtierenden Kommunikatoren hat die Public Relations (PR)-Schule durchlaufen. Sie verstehen sich als PR-Leute, denken und leben PR:

„Eigene Themen auf die öffentliche Tagesordnung zu setzen und damit die öffentliche Diskussion und Meinung in gewünschter Weise beeinflussen, ja, im Idealfall sogar steuern zu können, gilt gemeinhin als wichtigste Aufgabe und gleichzeitig höchste Kunst der Public Relations.“ – soweit die Konferenz-Einladung eines führenden Anbieters für Kommunikationsthemen (K2-Konferenz 12/2009).

Dieser Anspruch wird immer wieder 1:1 auf die Interne Kommunikation übertragen. Es geht auch gegenüber den eigenen Mitarbeitern um das Verkaufen von Botschaften „in eigener Sache“, um das mediale Inszenieren eines Images oder einer Marke („Branding“). Der Mitarbeiter wird dabei im besten Fall zum Botschafter der Marke. Kommunikation wird zur Inszenierung, im schlimmsten Fall zum Manipulationsinstrument.

Interne Kommunikation heißt dann „Internal Relations“ oder ein anderes: „Internal Branding“. Kaum eine Kommunikationsabteilung, die auf diese

Trends nicht reagiert hat. Kaum eine Kommunikationsagentur, welche diese neuen Teildisziplinen nicht anbietet.

Der Harvard Business Manager bewertet diese Praxis als Fehlentwicklung und titelt dazu in einer seiner letzten Ausgaben: „Interne Kommunikation – Fehlende Glaubwürdigkeit“:

„Medial hochgerüstet und auf der Höhe der Zeit, scheitert die Interne Kommunikation doch häufig an ihrer eigentlichen Aufgabe – dafür zu sorgen, dass die wirklich wichtigen Informationen im Unternehmen zur Sprache kommen. Stattdessen wird Kommunikation inszeniert, ja sogar vorgetäuscht. Ein immenser Aufwand, um Mitarbeitern Sand in die Augen zu streuen.“

Das bleibt nicht ohne Folgen. Eine aktuelle Studie der Universität Hohenheim weist unmissverständlich darauf hin, dass die Kommunikationspraxis in Veränderungssituationen deutlich am Bedarf der Mitarbeiter vorbeigeht:

„Welcher Typ des Wandels auch immer auf der Agenda steht: Die meisten Projekte scheitern an einigen wenigen, aber hohen Hürden. 49 Prozent der befragten Unternehmen geben zu, dass sie die Kom-

munikation des Wandels ohne oder mit einer völlig diffusen Strategie angehen, weil sie von der Wucht der Veränderungen überrascht werden und dadurch unvorbereitet sind. Hinzu kommt noch, dass 43 Prozent der Firmen klar erkennen, dass sie sich zu wenig an den emotionalen Bedürfnissen ihrer Mitarbeiter orientieren. Dadurch ist ihre Kommunikationsleistung nicht zielgruppengerecht.“

Doch es gibt noch einen weiteren Trend, von dem dieser Artikel handeln soll. Die Rede ist von Change Kommunikation. Change Kommunikation hat ihren Ursprung in den Notwendigkeiten und der gelebten Praxis von großen Veränderungsprojekten.

2. Was ist Change Kommunikation?

Change Kommunikation folgt sowohl den Gesetzen der Unternehmenskommunikation wie des Change Managements. Change Kommunikation reicht damit über das Repertoire der Internen Kommunikation hinaus. Sie nimmt das vorhandene Instrumentarium der Unternehmenskommunikation und ergänzt es um Instrumente, Bausteine und kreative Perspektiven aus Change Management, Personal- und Organisationsentwicklung.

Ziel ist es, die sonst übliche Oneway-Kommunikation von Geschäftsleitung bzw. Kommunikati-

Change Kommunikation auch an den Bedürfnissen der Menschen, ihren Emotionen und ihrem Verhalten. Diese zeigen sich in Veränderungssituationen etwa in Form von Motivation und Gestaltungslust oder auch als Angst, Widerstand sowie in verdeckten und offenen Konflikten.

Aus einer derartigen Perspektive heraus mobilisierende Lösungsszenarien für die Zukunft zu entwickeln, ist der nächste Schritt. Großgruppenkonferenzen sind hier ein sehr bewährter Ansatz. Die Involvierung der Menschen bringt diese über die Veränderungsthemen in Dialog. Schwierige Themen und motivierende Themen finden gleichermaßen ihren Raum. Das Zauberwort heißt „Co-creating“. Rituale, Geschichten und Interventionen ergänzen die Kommunikationsarbeit und erleichtern Mitarbeitern und Management das Loslassen von Vertrautem und den Aufbruch in unbekannte Gefilde. Feedbackprozesse mit Management, Kunden wie auch Kollegen erleichtern die Orientierung. Lernmaterialien unterstützen bei der einschlagenden Richtung.

Das soll jetzt nicht heißen, dass Change Kommunikation auf alle Schwierigkeiten von Veränderungsprozessen reagieren kann. Und sie ist auch nicht für die Lösung aller Probleme verantwortlich. Aber sie kann aus fundierter Kenntnis der Herausforderungen umfassendere Beobachtungen machen und

Change Kommunikation folgt sowohl den Gesetzen der Unternehmenskommunikation wie des Change Managements. Change Kommunikation reicht damit über das Repertoire der Internen Kommunikation hinaus.

onsabteilung zu den Mitarbeitern um wesentliche Interaktions-Formen zu erweitern. Das gegenseitige Wissen um die Themen des anderen schafft Transparenz. Transparenz ist die Voraussetzung für Vertrauen. Damit Vertrauen entstehen kann, orientiert sich

diese in ein ganzheitliches Design des Kommunikationsprozesses einbeziehen.

„Das Verändern von Denkweisen und Einstellungen ist das Haupthindernis für erfolgreiche Ver-

THEORIE UND PRAXIS

änderungsprojekte“ war eine Kernaussage der IBM-Studie „Making Change Work“. Change Kommunikation bietet in Summe ein hervorragendes Instrumentarium für die Arbeit an einer Kultur, die Veränderung unterstützt und fördert. Change Kommunikation ist damit die Fortsetzung der Internen Kommunikation mit den Mitteln des Change Managements.

Die Kommunikatoren stehen vor der großen Herausforderung, an dieser Stelle ordentlich interdisziplinär nachzuladen: Sinnvoll ist etwa eine systemische Change oder OE-Ausbildung und ein wenig Handwerkszeug aus PE und Führungskräfteentwicklung. Dieses Spektrum sollte ein Change Kommunikator neben der Medien- und Kommunikationskompetenz schon im Repertoire haben. – Das ist anspruchsvoll. Andersherum kann auch Change- und OE-Beratern eine höhere Medienkompetenz zugemutet werden,

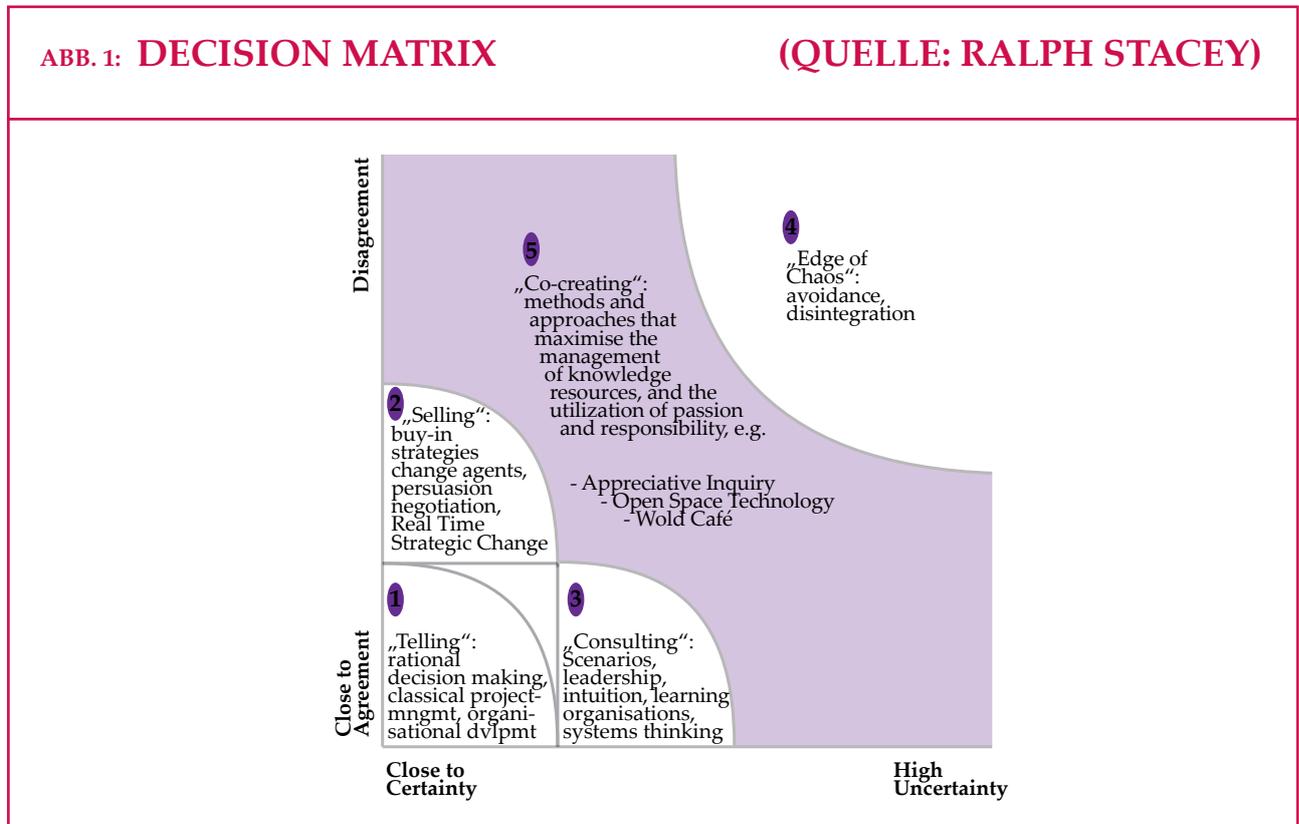
um üblicherweise vorhandene Ressourcen auch tatsächlich zu sehen und im ganzheitlichen Sinne zu nutzen.

Meist ist in größeren Unternehmen all das, was man für diese Arbeitsweise an Wissen und Kompetenzen bräuchte, in mehreren Abteilungen verstreut vorhanden: Verteilt auf viele Experten in unterschiedlicher Dichte und Wissenstiefe, aber eben nicht integriert.

Dieses Wissen und diese Kompetenzen werden in der Change Kommunikation verdichtet und auf das Wesentliche, das Benötigte, reduziert. Ohne das übliche Gerangel um Zuständigkeiten und Kompetenzen zwischen Abteilungen. Ohne langatmige Abstimmungsrunden mit manchmal schlechten Kompromissen. Was man gewinnt ist Handlungskraft, Schnelligkeit und Zielgerichtetheit: Es

ABB. 1: DECISION MATRIX

(QUELLE: RALPH STACEY)



werden praxisgerechte Lösungen aus einer Hand möglich. Sie ahnen es: Wichtig für diese Art zu arbeiten ist die Legitimation durch einen Machtsponsor im Topmanagement oder auch die nachhaltige Verankerung dieser Funktion im Organigramm und in den Prozessen. Und diese Verankerung wird immer häufiger Realität in deutschsprachigen Un-

fordshire/UK (siehe Abb. 1). Erweitert von Holger Nauheimer vom Change Management Toolkit.

Sie finden zwei Achsen:

- Agreement/Disagreement: übersetzen wir mit „Management von Zielkonflikten“
- Certainty/Uncertainty: also das „Management von Unsicherheit“.

Change Kommunikation kann aus fundierter Kenntnis der Herausforderungen umfassendere Beobachtungen machen und diese in ein ganzheitliches Design des Kommunikationsprozesses einbeziehen.

ternehmen. Meist jedoch nicht in der klassischen Unternehmenskommunikation beheimatet, sondern durchaus in eigenen Abteilungen, die etwa als „Transformation Office“ firmieren. Darüber hinaus findet man Stäbe, die in strategischen Großprojekten, als Anhängsel der Personalabteilung oder integriert in das Inhouse-Consulting-Team arbeiten.

Mittlerweile findet sich also eine wachsende Anzahl von hochqualifizierten Change Kommunikations-Experten in den Unternehmen, genauso wie auch auf Dienstleisterseite. In der Praxis treffen wir außerdem noch auf kleine, agile Teams, wo Kommunikationsprofis und Changemanagement-Experten Hand in Hand arbeiten und im wechselseitigen Lernen Ihre Praxiskompetenz erweitern – häufig auch in einer Mischung aus „internen“ und „externen“.

3. Ein Modell für den Change-Alltag

Ein Modell möchten wir Ihnen gerne vorstellen, weil es so einfach und so hilfreich ist und gleichzeitig einen Einblick in das Spektrum von Change Kommunikation erlaubt. Es ist die Decision-Matrix von Ralph Stacey, Professor für Management und Direktor am Institut für Komplexitätsforschung in Hert-

1. Telling ist Informationsmanagement und klassische Führungskommunikation Top Down.

2. Selling ist interne PR-Arbeit über Personen und Unternehmensmedien.

3. Consulting ist die Unterstützung von Leadership im Change. Außerdem die Förderung einer veränderungsfreundlichen Kultur, von ganzheitlichen Ansätzen für Change Kommunikation.

4. Co-creating ist die Kunst, Leadership und Gruppenprozesse auf eine Weise zu verbinden, dass die vorhandenen Ressourcen auf optimale Weise aktiviert werden und – statt Widerstand und Orientierungslosigkeit – Leidenschaft und Verantwortlichkeit für die Lösungen erzeugt werden. Großgruppenkonferenzen unterstützen diesen Ansatz am effektivsten.

5. „Edge of Chaos“ sollte vermieden werden, ansonsten ist das ein Fall für die Krisenkommunikation.

Die Aufgabe von Change Kommunikation liegt darin, einen integrierten Prozess zu entwickeln, wo alle diese Elemente so orchestriert werden, dass ein Rahmen für sinnvolle und effektive Lösungen geschaffen wird.

Viele Unternehmen begnügen sich wie beschrieben mit Telling/Selling oder aber nutzen die vier Elemente unabgestimmt und ohne ein integriertes Verständnis. Die Erkenntnis reift jedoch, dass mehr möglich ist. Und der Bedarf ist ohnehin längst da.

4. Praxisbeispiel: Revolution im Projektmanagement

4.1. Ausgangslage

Die IT-Tochter eines Dax30 Unternehmens mit 1500 Mitarbeitern plant Aufbau und Etablierung eines leistungsstarken, einheitlichen Projektmanagements. Auftraggeber ist der Vorstand.

4.2. Auftrag

- Herauslösung aller Projekte, Projektleiter und Budgets inklusive Steuerungsaufgaben aus der Linienorganisation; Beendigung der Abhängigkeiten von der Linie
- Aufbau und Empowerment einer separaten Projektkarriere parallel und gleichberechtigt zur Linienkarriere
- Organisatorische Überführung aller Projektmanager und -mitarbeiter in einen separaten Vorstandsbereich „Projekte“ mit voller Ergebnisverantwortung

4.3. Rolle Change Kommunikation

Strategie, Beratung, Konzeption und Umsetzung für den unternehmensweiten Kommunikationsprozess. Das Beispiel zeigt, wie sich die Grenzen zwischen klassischer Kommunikation und Change Management verwischen.

4.4. Kommunikationsziele und -themen

- Emotionalisierung der Gesamtkommunikation
- Nutzung aller Kommunikationskanäle zur Informationssteuerung

- Förderung von Community-, Netzwerk- und Kulturbildung
- Involvierung und Mobilisierung der Mitarbeiter beim Entwurf von Zukunftsszenarien

4.5. Kommunikationsinstrumente und -formate

- Medieneinsatz u.a.: Intranet, Newsletter, Flyer, Plakate, Vorstandsbrief, Multimediaclips, Lernposter
- Businesskommunikation: Vortrags-Foliensätze, Redeskript, Protokolle
- Communitybuilding + Networking: PM-Forum, Fachkolloquien, Events, Incentives, Networking-spiele
- Co-creating: Großgruppenkonferenzen für Visionarbeit und Lösungsszenarien: TOP-Managementkonferenz, START-Konferenz für Projektablaufbahn, Worldcafes für Projektmanager und Projektmitarbeiter, Dialoge mit Vorstandsteam
- Interaktive Lernprozesse: Brettspiel „Projektmanagement“; Design eines kreativen Lernprozesses „CriticalSuccessFactor's von PM“; Arbeit mit Wahrnehmungsebenen – Involvierung mit allen Sinnen (Visualisierung, Haptik, Akustik etc.); Arbeit mit Metaphern und Analogien

4.6. Umsetzung (Auszug)

- Leadership: Erste Bewegung kam nach dem Kick-off in die Firma, als über alle Unternehmensmedien verbreitet wurde, dass auch der Konzernvorstand anwesend war. Zentrale Message des Konzernvorstands: „Wir werden einen eigenen Karriereweg für Projektleiter einrichten mit Dienstwagen und Prämienregelung nach dem Vorbild der Linienmanager. Auch ich habe meine Karriere als Projektleiter gestartet. Vielleicht wird ein Projektleiter einmal mein Nachfolger.“ Da war klar: Die meinen das ernst.
- Involvement + Leadership: Eine 2-tägige Erlebnis- und Networking-lastige Konferenz mit 70



Co-creating in entspannter Atmosphäre

potentiellen Projektmanagern folgte. Die Teilnehmer sind sehr schnell miteinander in Kontakt gekommen und haben gemerkt: „Wir sind aus dem gleichen Holz.“ Beim Abendevent führte der Konzernvorstand zahlreiche Biertischgespräche. Zu fortgeschrittener Stunde erzählte einer der Projektleiter dem Vorstand aus dem Nähkästchen, was im operativen Alltag durch die Abhängigkeiten von der Linie alles nicht funktionierte. Die Antwort des Vorstands in die Runde: „Das werden wir ändern.“ Das sprach sich schnell rum. Am nächsten Tag wurde an der Zukunft gearbeitet, die kritischen Erfolgsfaktoren für das Gelingen formuliert. Die Stimmung war hochmotiviert, fast euphorisch.

- Co-creating: halbtägiges Follow-Up mit allen Teilnehmern der Konferenz zur konkreten Maßnahmenplanung, Bildung von Umsetzungsteams, im Anschluss Networking beim Grillabend; Steuerungskreis und Top-Managementsupport für die Umsetzungsphase
- Informationskampagne: Involvement und Co-creating wurden von einer internen Medien-Kampagne begleitet, um das gesamte Unternehmen auf dem Laufenden zu halten. Fachkolloquien rund um Projektmanagementthemen wurden initiiert und waren für alle interessierten Mitarbeiter frei zugänglich. Protokolle aus dem Steuerungs-

kreis gingen an alle Projektleiter und Linienmanager. Ziel war maximale Transparenz.

- Unternehmensumbau: Hier zeigte sich, dass den Linienmanagern bislang zu wenig Aufmerksamkeit geschenkt worden war. Neue Prozesse, neue Aufgaben und die veränderte Rolle des Linienmanagements führten zu Irritation und Lähmung. Die Projektmanager legten dagegen in ihrem neuen Vorstandsbereich direkt los.
- Restrukturierungskommunikation: Für das Linienmanagement wurde ein eigener Change- und Kommunikationsprozess aufgesetzt. Der neu geschaffene Vorstandsbereich Projekte ging nun auf Professionalisierungskurs: Einheitliche Sprache, gemeinsam getragene Prozesse und einheitliche Kultur waren das Ziel.



Informations-, Lern- und Unterstützungsmedien (Auswahl)

- Etablierung: Beseitigung letzter offener Fragen über unternehmensweit ausgeschriebene Wettbewerbe mit attraktiven Preisen. Einige Linienmanager kamen mit den veränderten Rahmenbedingungen und ihrer neuen Rolle nicht zurecht. Die Personalentwicklung setzte ein Mentoring- und Coachingprogramm auf. Das Veränderungsprojekt wird beendet.

4.7. Lessons Learned

Wenn Sie Veränderung wollen, müssen Sie sowohl die Notwendigkeit dafür im „Heute“ erlebbar machen, als auch ein Zukunftsbild entwickeln, für das es sich zu engagieren lohnt. Fünf Punkte der Change Kommunikation erlebten wir dabei als besonders erfolgsrelevant:

1. Wer über ein integriertes, interdisziplinäres Gesamtkonzept verfügt, kann hervorragend im Sinne der Unternehmens- und Kommunikationsziele Synergien heben.
2. Unternehmen aus einer Perspektive zu führen, die in der Zukunft liegt, macht Wandel erstrebenswert. Von erheblichem Vorteil ist ein authentischer Leader im Top-Management. Zukunft positiv erlebbar zu machen, setzt Begeisterung und Motivation frei.
3. Beteiligungsorientierte Kommunikation wirkt Wunder, wenn es darum geht, Management und Mitarbeiter für die Veränderung zu gewinnen.
4. Die Entwicklung der IST-Kultur hin zum „Neuen“ durch Interaktion der Menschen zu fördern und das Neue zu feiern sind echte Beschleuniger. Wichtig dabei sind Rituale und Geschichten, die das Neue verkörpern.
5. Tempo und Vielfalt von Veränderungen überfordern manche Beteiligten, im Praxisbeispiel sind es Teile des Linienmanagements. Wohltuende und heilsame Rituale und Aktivitäten fördern das Annehmen und Loslassen von Veränderungen in stürmischen Zeiten. ■

SERVICE

Literatur

- Brown, J./Isaacs, D.: Das World Cafe – Kreative Zukunftsgestaltung in Organisationen und Gesellschaft. Heidelberg: 2007.*
- Buhse, W./Stamer, S. (Hg.): Enterprise 2.0 – Die Kunst loszulassen. Berlin: 2008.*
- Holman, P./Devane, T./Cady, S. (Hg.): The Change Handbook. San Francisco: 2006.*
- Klewes, J./Langen, R. (Hg.): Change 2.0: Beyond Organizational Transformation. Berlin: 2008.*
- Philipp, A./Osmetz, D./Winter, P.: Change Management – die Macht Unternehmen nachhaltig zu verändern. Göttingen: 2004.*

Weiterführende Links / Quellen:

K2-Tagung „Agendasetting“: <http://www.agendasettingtagung.de/wordpress/>

Artikel Interne Kommunikation: <http://wissen.harvard-businessmanager.de/wissen/leseprobe/59024751/artikel.html?backUrl=http%3A%2F%2Fwissen.harvardbusinessmanager.de%2Fwissen%2Fstatic%2Ftrefferliste2.html%3Fdokid%3D59024751%26>

Studie Uni Hohenheim: <http://www.business-wissen.de/organisation/veraenderungsmanagement/fachartikel/unternehmensveraenderungen-wie-unternehmen-den-wandel-kommunizieren.html>

Making Change Work (2007), Erfolgsfaktoren für die Einführung von Innovationen, Studie IBM Global Business Services

Ralph Stacey, Entscheidungsmatrix: <http://www.change-management-toolbook.com/mod/book/view.php?id=74&chapterid=58>

Homepage

<http://www.philos-portal.de>
<http://www.changekomm.de>

E-Mail

andreas.philipp@philos-portal.de
mk@changekomm.de



**FUNDIERT | PRAXISBEZOGEN
SERVICEORIENTIERT | SYSTEMISCH-KONSTRUKTIVISTISCH**

Manager, Führungskräfte und Personalexperten müssen immer einen Schritt voraus sein, um erfolgreich zu bleiben. LO – die Zeitschrift für systemisches Management und Organisation – bietet Ihnen im 2-Monatstakt die topaktuelle, praxisbezogene Information über Zukunftsthemen aus erster Hand: Weltweit anerkannte Experten wie Peter Senge, Fritz Simon, Art Kleiner, Richard Axelrod, Humberto Maturana etc. aber auch Praktiker schreiben in der LO u.a. über Leadership, Wissensmanagement, Personalentwicklungswerkzeuge, Teamoptimierung und Change Management.

„Lernende Organisation“ erscheint 6 x jährlich als Printmedium. Informationen zum Bezug von einzelnen Artikeln und zur englischen Online-Ausgabe finden Sie auf unserer Homepage www.lo.isct.net!

LASSEN SIE SICH DIE TOP-THEMEN REGELMÄSSIG INS HAUS LIEFERN.

- Ja, ich möchte das **Jahresabo** der Zeitschrift ab sofort abonnieren.
Das Jahresabo kostet € 116,- (inkl. MwSt.)* und ist jederzeit schriftlich vier Wochen vor Erscheinen der nächsten Ausgabe kündbar.
- Ja, ich möchte das **Zweijahresabo** der Zeitschrift ab sofort abonnieren.
Das Zweijahresabo kostet € 179,- (inkl. MwSt.)* und ist jederzeit schriftlich vier Wochen vor Erscheinen der nächsten Ausgabe kündbar.
- Ja, ich nutze das sensationelle **Probe-Abo**: Drei Ausgaben der LO um nur € 39,- (inkl. MwSt.).
Wir erlauben uns, Ihr Mini-Abo in ein Jahresabo übergehen zu lassen, wenn Sie uns keine weitere Mitteilung bis zum Ende des Erscheinungsmonats des 3. Heftes per Mail zukommen lassen.
- Ja, ich bestelle die aktuelle **Einzelausgabe** oder die Ausgabe No. ____ der Zeitschrift um € 21,50 (inkl. MwSt.)*.

*Die angegebenen Kosten verstehen sich inkl. Zustellkosten innerhalb von Österreich. Für die Zustellung in andere EU-Länder sowie in die Schweiz verrechnen wir € 3,70 und für die Zulieferung in Länder außerhalb Europas € 5,25 pro Ausgabe.

Name: _____

Adresse: _____

Organisation: _____

Adresse der Organisation: _____

Position in der Organisation: _____

Telefon privat (fest/mobil): _____

Telefon Firma (fest/mobil): _____

Fax: _____ E-Mail: _____

Rechnung geht: an mich privat an das Unternehmen

Ja, ich zahle mit Kreditkarte: MasterCard Visa

Name: _____ Nummer: _____

gültig bis: _____ KPN (CVC2/CVV2): _____

Datum: _____ Unterschrift: _____

Leserservice GmbH | Zeitschrift LO Lernende Organisation
 St. Leonharder Straße 10 | 5081 Anif | Österreich
 Tel: +43 6246 882-5380 | Fax: +43 6246 882-5299 | lo@leserservice.at
www.lo.isct.net