

# OrganisationsEntwicklung

Zeitschrift für Unternehmensentwicklung und Change Management



# 4 13

## Was wirklich zählt

Organisationen entdecken ihren Public Value

### Das große Ganze

Harvard-Professor und Vater des Public Value-Begriffs  
Mark Moore im Gespräch

### Stern des Südens?

Der FC Bayern München unter dem Brennglas der  
Öffentlichkeit

### Den sozialen Auftrag im Blick

Die gesellschaftliche Wertschöpfung der Bundesagentur  
für Arbeit

### Schule der Zukunft

Ein innovatives Schweizer Gymnasium auf dem Weg  
zum neuen Lernen

### Finger auf die Schwachstellen

Herausforderung Change Management im Journalismus

# Public Value

## Organisationen machen Gesellschaft

Timo Meynhardt

*Managementmoden kommen und gehen. Oft hinterlassen sie einen schalen Nachgeschmack. Manchmal steckt mehr dahinter, so scheint es bei dem Thema «Public Value» der Fall zu sein. Ursprünglich für den Verwaltungskontext von dem Harvard-Wissenschaftler Mark Moore (siehe das Interview mit ihm in diesem Heft) entwickelt, sind in Theorie und Praxis nun auch Ansätze zu beobachten, die die Grundidee auf ganz unterschiedliche Organisationen und Sektoren anwenden. Wir zeigen in dieser Ausgabe anhand von Fallstudien auf, wie der Public Value-Gedanke im Organisationsalltag wirken kann: Der DAX-Konzern Fresenius Medical Care sucht nach neuen Wegen, die gesellschaftlichen Erwartungen der Stakeholder besser zu verstehen, die Bundesagentur für Arbeit nutzt den Ansatz, um sich ihrer Gesamtleistung zu vergewissern und der FC Bayern München entdeckt seinen umfassenden Public Value als Entscheidungskriterium. Der Österreichische Rundfunk nutzt die Idee, um selbstbewusst seinen Platz in der Gesellschaft zu bestimmen. Nicht nur überregional exponierte Organisationen setzen auf den Ansatz. So wird seit kurzem auch ein Public Value Award verliehen, um öffentliche Bäder in den Kommunen für ihre gesellschaftliche Wertschöpfung auszuzeichnen.*

### Relevanz

Die Finanz- und Staatsschuldenkrise hat uns wieder einmal vor Augen geführt, dass «alles mit allem» zusammenhängt, Grenzen zwischen privat und öffentlich keineswegs mehr so klar gezogen werden können. Und vor allem: Ein erfolgreicher Manager kann sich heute kaum mehr der Diskussion um gesellschaftliche Fragen entziehen. Eher scheint es so, dass künftiger Erfolg sehr stark davon abhängt, wie es gelingt, das «Ohr an der Gesellschaft» zu haben, aus einer lästigen Pflichtübung eine nach vorn gerichtete innovative Public Value-Strategie zu entwickeln und umzusetzen.

In dem heute beschleunigten Kapitalismus wird auch schneller sichtbar, was für die Gesellschaft auf dem Spiel steht, wenn das Gemeinwohl geschädigt wird (vgl. Video in der Literaturliste). Umso eindrücklicher kann aber auch klar werden, was ein Gemeinwesen stark macht – erst wenn sich etwas ändert, erkennt man dessen Wert. Man kann sogar behaupten, dass der Public Value-Beitrag existierender Organisationen oft unterbewertet wird und dass das hohe Wohlstandsniveau in der westlichen Welt dazu führt, die materiellen Grundlagen als gegeben und selbstverständlich anzunehmen. All dies nützt jedoch nichts, wenn das Vertrauen in die Wirtschaft und öffentlichen Verwaltungen schwindet, denn: Public Value entsteht im Auge des Betrachters und ergibt sich eben nicht allein aus den «Fakten». Veränderte Erwartungen der Kunden, komplexere

Wertschöpfungsketten oder auch nur die Aufmerksamkeit in den Medien erfordern eine intensivere Auseinandersetzung mit dem gesellschaftlichen Umfeld. «Gesellschaft» steht also mehr denn je auf der Tagesordnung der Wirtschaftsakteure.

Zudem merken nicht nur Politiker, sondern auch Unternehmen: Nicht alles, was legal ist, ist auch legitim. Die Einhaltung von Recht und Gesetz, heute insbesondere auch der Compliance-Anforderungen, schützt noch längst nicht vor Reputationsverlust. Peter Drucker, der Vater des modernen Managements, ging sogar so weit, den Beitrag zur Gesellschaft zur eigentlichen Legitimationsgrundlage für freies Unternehmertum zu erheben (1973, S. 41).

### Das Neue

Unter den Managementperspektiven, die das Wechselspiel zwischen Organisation und Gesellschaft in den Blick nehmen, bietet Public Value eine neue Sicht der Dinge. Organisationen schaffen immer auch einen gesellschaftlichen Nutzen, dieser findet aber weder in der Strategie noch in der öffentlichen Wahrnehmung einen angemessenen Niederschlag. Im Mittelpunkt steht daher die Frage: Was macht eine Organisation wertvoll für die Gesellschaft? Es geht um ein Wertschöpfungsverständnis, bei dem der Beitrag zum Zusammenleben in einem Gemeinwesen als Teil der Organisationsleistung gesehen wird. Der gewollte oder ungewollte Einfluss auf nicht-ökonomische

Werte der Gesellschaft wird neben dem finanziell-ökonomischen Beitrag als gesellschaftliche Wertschöpfung verstanden. Organisationen sind nicht nur Spiegelbild der Gesellschaft, sie «machen» Gesellschaft und helfen aktiv mit, diese zu produzieren und zu reproduzieren.

Damit knüpft die Public Value-Idee an alte Debatten an und stellt die Frage nach dem Gemeinwohl neu. Dass dies für die Praxis relevant ist, zeigt die positive Aufnahme im Organisationsalltag. Ein Grund dafür könnte der gewählte Ausgangspunkt sein: Die finanzielle Perspektive bleibt weiterhin bedeutsam, wird aber eingebettet in moralisch-ethische, politisch-soziale und nicht zuletzt hedonistisch-ästhetische Perspektiven. Die Frage nach der Wertschaffung wird also umfassender gestellt und vor allem wird der soziale Kontext betont: Wertvoll ist das, was von der Gesellschaft als wertvoll erachtet wird.

### Das Konzept

Public Value ist «Wert für die Öffentlichkeit». Gemeint sind dabei vor allem die Bilder, die wir alle im Kopf haben, wenn wir von der Öffentlichkeit oder den verschiedenen Öffentlichkeiten sprechen. Die Erkenntnis, wonach wir in einer komplexen Welt gar nicht anders können, als unsere Erfahrungen zu verdichten und zu verallgemeinern («der Staat», «der Markt»), ist das eine. Entscheidend ist aber auch, dass der Einzelne in sei-

ner Selbstentwicklung auf das soziale Umfeld angewiesen ist, sich das «Selbst im Spiegel» der anderen entwickelt – woran uns der Psychologe Wolfgang Prinz gerade wieder eindrucksvoll erinnert hat. «Öffentlichkeit» steht also vor allem für die Erfahrung von Gemeinschaft und Gesellschaft (Ferdinand Tönnies), die wir als Kunden oder Mitarbeiter machen und der wir als Bürger gar nicht ausweichen können. Ohne Zweifel haben Organisationen hier eine ganz besondere vermittelnde Rolle für das Individuum.

Eine Gesellschaft, die sich über ihre unterschiedlichen Organisationen definiert, ist besonders anfällig, wenn einzelne ihrer Institutionen versagen, die ganz wesentlich für den gesellschaftlichen Zusammenhalt stehen. Public Value ist demnach eine Leistung einer Organisation, welche für den einzelnen Mitarbeiter, Kunden oder Stakeholder eine Ressource darstellt, also etwas, woraus er Sinn, Orientierung und im besten Fall Identität und Energie ableiten kann. Public Value kann folglich auch zerstört werden, wenn Organisationen Schaden anrichten und ihren gesellschaftlichen Rückhalt riskieren.

### Anstelle eines Paradigmas

Public Value ist ausgerichtet auf das Management der gesellschaftlichen Rolle und Anerkennung einer Organisation. Mit der Idee verbindet sich eine komplexe Denkbewegung, die

Abbildung 1

### Vier Sichtweisen auf Unternehmen

	Ausrichtung von Unternehmen auf			
Beurteilungsraster	Customer Value	Shareholder Value	Stakeholder Value	Corporate Social Responsibility
Berechtigter Fokus	Ausrichtung auf Kundenzufriedenheit	Wertsteigerung für Eigner	Interessen der Anspruchsgruppen	Beachtung von Nebenwirkungen
Gefahr	Überhöhung auf Kundenperspektive	Dominanz von Finanzgrößen	Zu starke Integration heterogener Erwartungen	Ohne Relevanz für das Kerngeschäft
Konsequenzen	Vernachlässigung gesellschaftlicher Wirkung	Eindimensional quantitative Sicht	Unerfüllbarkeit der Erwartungen	Glaubwürdigkeitsverlust Alibi
Primärer Bewertungsmaßstab	Hedonistisch-ästhetisch	Instrumental-sachlich	Politisch-sozial	Ethisch-moralisch

keineswegs abgeschlossen ist. Eines ist aber schon jetzt deutlich: Der Versuch, Organisationen und ihr Handeln wieder stärker auf die Konsequenzen für die Wahrnehmung von Gesellschaft zu hinterfragen, führt nicht unbedingt in dieselbe Richtung wie Ansätze der Corporate Social Responsibility oder der Nachhaltigkeitsbewegung. Warum? Ganz einfach, weil Public Value sich an den gesellschaftlichen Erwartungen orientiert, die je nach politischem oder kulturellem Kontext ganz andere als die eigenen sein können. Ein solcher Relativismus ist nicht einfach zu verkräften. Im Gegensatz dazu gibt etwa auch der Ansatz der Gemeinwohlökonomie die «richtigen» Werte vor (vgl. die Rubrik Perspektiven in diesem Heft). In anderer Weise macht auch der Ansatz des Shared Value von Michael Porter

und Mark Kramer (vgl. die Rubrik Perspektiven in diesem Heft) Vorgaben und richtet den Blick allein auf gemeinsame Produktivitäts- und Einkommenssteigerungen.

Abbildung 1 zeigt, dass vorhandene wertorientierte Paradigmen für sich allein stets Gefahr laufen, bestimmte Positionen zu überhöhen.

Der Public Value-Ansatz postuliert dagegen kein neues Paradigma, sondern setzt darauf, dass sich die tatsächliche Wertschöpfung einer Organisation aus einem Zusammenspiel unterschiedlicher Kriterien und Bewertungsdimensionen ergibt. Weder wird der Shareholder Value obsolet, noch kann man den Public Value allein aus dem Kundennutzen ableiten. Auch Stakeholder fragen zunehmend über ihre Partikularinteressen hinaus nach der Verankerung eines Geschäftsmodells in der Gesellschaft.

«Public Value wird erst dann geschaffen oder zerstört, wenn das individuelle Erleben und Verhalten von Personen und Gruppen so beeinflusst wird, dass dies stabilisierend oder destabilisierend auf Bewertungen des gesellschaftlichen Zusammenhalts, das Gemeinschaftserleben und die Selbstbestimmung des Einzelnen im gesellschaftlichen Umfeld wirkt.» (Meynhardt 2008, S. 462)

## 10 Public Value-Leitfragen für die Organisationsentwicklung

### Für Unternehmen

1. Wie viel Public Value schaffen Aktivitäten im Bereich gesellschaftlicher Verantwortung im Unternehmen (z.B. CSR und Nachhaltigkeit)?
2. Wie können wir den Kundennutzen mit dem Public Value verknüpfen? (z.B. im Stakeholderengagement)
3. Wie können wir gesellschaftliche Reputationsrisiken abschätzen? (z.B. in der Preisstrategie)
4. Wie können wir Public Value im Personalwesen umsetzen und in der Weiterbildung nutzen? (z.B. im Kompetenzmodell)
5. Welche Auswirkungen hat unsere Strategie auf unseren Public Value (z.B. bei der Markenentwicklung)?

### Für öffentliche Verwaltungen

1. Wie begründen wir unternehmerisches Verhalten in der Verwaltung? (z.B. in der Verknüpfung mit der Ermessensausübung)
2. Wie kommunizieren wir unseren Erfolg, wenn wir nicht alles betriebswirtschaftlich beschreiben können? (z.B. gegenüber der Politik)
3. Wie nutzen wir den Public Value-Beitrag der Verwaltung zur Steigerung der Arbeitgeberattraktivität? (z.B. durch Identifikationsangebote)
4. Wie gewichten wir Public Value in unserer Steuerungslogik als Kern des gesetzlichen Auftrages? (z.B. in Ergänzung zur Kundenzufriedenheit)
5. Welche Strategien entwickeln wir zur Überwindung von Zuständigkeitsdenken hin zu einer Wertschöpfungsperspektive? (z.B. bei der Entwicklung von Kooperationen mit anderen Partnern)

### Grundbedürfnisse im Kern

Diese Zuspitzung auf die individuelle Erfahrung und Bewertung bemisst das Handeln von Organisationen am Maßstab menschlicher Grundbedürfnisse. Die psychologische Theoriebildung nach Seymour Epstein gibt uns dazu vier Dimensionen an die Hand, die sich in einzelne Wertbereiche übersetzen lassen und in den vorgenannten Sichtweisen auf Unternehmen spiegeln:

1. Bedürfnis nach Orientierung und Kontrolle (instrumentell-utilitaristisch, Fokus auf den Nutzen)
2. Bedürfnis nach Selbstwerterhalt und -steigerung (moralisch-ethisch, Fokus auf das Individuum)
3. Bedürfnis nach positiven Beziehungen (politisch-sozial, Fokus auf die Gruppe)
4. Bedürfnis nach Unlustvermeidung und Lustgewinn (hedonistisch-ästhetisch, Fokus auf positive Erfahrung)

Die Theorie lehrt uns auch, dass es individuelle Schwerpunktsetzungen und kulturelle Besonderheiten gibt. Nicht möglich ist hingegen eine in der «Natur» des Menschen begründbare Hierarchie der Werte. Public Value wird immer dann bemerkt, wenn die Erfahrung mit Organisationen effektiv zu veränderten Wahrnehmungen dieser Bedürfnisse führt. Welche dies sind und ob sich dafür Mehrheiten finden (Kunden, Wähler, Anhänger etc.) unterliegt der Veränderung. «Durchdrücken» kann man sie nicht. Eine wichtige Rolle spielt dabei immer auch der Umgang mit Macht, wie ein weiterer Beitrag in dieser Ausgabe thematisiert.

## Public Value in der Organisationsentwicklung

Gerade bei Change-Projekten in Unternehmen, die heute immer stärker von gesellschaftspolitischen Diskussionen beeinflusst werden, eröffnen sich neue Blickwinkel (siehe Kasten).

Die Beiträge in diesem Heft zeigen eine weitere Wahrheit von Change Projekten auf: «What gets measured, gets treasured». Mit Instrumenten wie der Public Value Scorecard (siehe die Rubrik Werkzeugkiste) können Chancen und Risiken der Wertschöpfung in einem Managementkontext greifbar gemacht werden. Dabei sind keine schnellen Ergebnisse zu erwarten, wohl aber eine produktive Erfahrung für alle Beteiligten, die auch neue Führungsqualitäten der Manager hervorbringen kann. Dazu zählt auch eine differenziertere Wahrnehmung anderer Positionen (vgl. die Rubrik Einblick in diesem Heft). Insbesondere für eine Organisationsentwicklung, die auf Motivation durch sinnstiftende Angebote und Identifikation mit der Arbeit setzt, bietet Public Value ein motivierendes Zielbild. Eine neuere Entwicklung ist auch eine organisationsübergreifende Messung und Ranking des Public Value-Beitrages, wie sie beispielsweise im «GemeinwohlAtlas» für die Schweiz ab 2014 verfügbar sein wird und eine Rückmeldung für die Organisationsentwicklung ermöglicht.

Insgesamt knüpft der Public Value-Gedanke an Wurzeln der Organisationsentwicklung und ihrer normativen Prämissen an. Das günstige Zusammenspiel von Produktivität und Menschlichkeit, aber auch die Balance von Innen- und Außenorientierung sind Qualitätsmerkmale einer gesunden Entwicklung jeder Organisation. Der Public Value entsteht natürlich erst im Organisationsumfeld. Dabei sind die Organisationsmitglieder ein wichtiger Gradmesser. So hat zum Beispiel der Doyen der Organisationspsychologie Lutz von Rosenstiel in dieser Zeitschrift vor 30 Jahren darauf hingewiesen, dass die Legitimation einer Organisation in der Gesellschaft nur dann gewährleistet werden kann, wenn ein Grundkonsens zwischen den Werten, «die die Organisation zu realisieren sucht und de[n] Wertorientierungen ihrer Mitglieder hergestellt werden kann.» (1983, S. 40)

## Ausblick

Der Public Value-Ansatz hat – in Anlehnung an eine berühmte Wendung – eine lange Geschichte, aber nur eine kurze Vergangenheit. Er ist aber auch ein Kind seiner Zeit mit der besonderen Betonung von Dialog, Pluralität und Relativität. Wo wird sich der Ansatz in Change Prozessen und in der Strategiearbeit positionieren? In einer so unruhigen Zeit mit vielen Unwägbarkeiten kann der Public Value-Gedanke als Kompass dienen: Leitbilder werden künftig noch stärker von der Gesellschaft her definiert, bei der Koordination von und in Wertschöpfungsketten wird die Public Value-Strategie ein wesentlicher Begründungsmechanismus sein, innovative Produkte und Services werden sich mehr denn je an ihrem Public Value messen lassen müssen. Wer darin eine Überforderung sieht,

verkennt wie sehr Organisationen heute gefordert sind, sich und ihr Handeln eben auch gesellschaftlich zu legitimieren. Angetrieben werden diese Entwicklungen nicht nur durch den globalen Wettbewerb und erhöhte Transparenz, sondern auch durch die Generation Y mit ihren veränderten Ansprüchen und durch neue Geschäftsmodelle der Zusammenarbeit zwischen den Sektoren.

Der Public Value-Begriff konfrontiert uns mit der drängenden Frage, wie Organisationen das beeinflussen, was wir Gesellschaft nennen und was eine Gemeinschaft zusammenhält. Die Beiträge dieses Heftes zeigen, dass die Ideen längst den Raum der Gedankenexperimente verlassen haben und in der Wirklichkeit der Unternehmen und öffentlichen Verwaltungen angekommen sind.

Prof. Dr. Timo Meynhardt, Professor für Management & Entrepreneurship, Leuphana Universität Lüneburg, Managing Director des Center for Leadership and Values in Society, Universität St. Gallen (HSG), timo.meynhardt@unisg.ch

## Literatur

- **Drucker, P.F. (1973).** Management: Tasks, Responsibilities, Practices, HarperBusiness Edition, New York, NY.
- **Gomez, P. & Meynhardt, T. (2009).** Public Value: Gesellschaftliche Wertschöpfung im Fokus der Führung, In: St. Seiler (Ed.), Führung neu denken – im Spannungsfeld zwischen Erfolg, Moral und Komplexität, Orell Füssli, S. 125–170.
- **Meynhardt, T. & Gomez, P. (2013).** Organisationen schöpfen Wert für die Gesellschaft. In: Heuser, J. et al. DIE ZEIT erklärt die Wirtschaft, 199–207. Murmann.
- **Meynhardt, T. (2009).** Public value inside: What is public value creation? International Journal of Public Administration 32(3): 192–219.
- **Meynhardt, T. (2008).** Public Value - oder: Was heißt Wertschöpfung zum Gemeinwohl; Der moderne Staat, Zeitschrift für Public Policy, Recht und Management, Heft 2, 457–468.
- **Moore, M.H. (1995).** Creating public value. Strategic management in government. Harvard University Press.
- **Rosenstiel, L. v. (1983).** Wertewandel und Organisationsentwicklung, OrganisationsEntwicklung, Heft 2.

## Internet

- Public Value – zum Anschauen: ein Einführungsvideo von Studierenden der Universität St. Gallen  
[http://clvs.unisg.ch/index\\_de.php?TPL=113&x270\\_id=257](http://clvs.unisg.ch/index_de.php?TPL=113&x270_id=257)  
→ direkt zum anklicken auf [www.zoe.ch](http://www.zoe.ch) unter «Aktuelle Links»

# OrganisationsEntwicklung –

## Toolbox und Impulsgeber für Ihre Veränderungsprozesse

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 kann die App gratis nutzen und 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
- ✓ Kostenlose Nutzung der App mit zusätzlichen Features
- ✓ Kostenloser Zugriff auf die Online-Datenbank [www.zoe.ch](http://www.zoe.ch) mit allen Ausgaben ab dem Jahr 1992
- ✓ Nützlicher Newsletter mit allen Themen der kommenden Ausgabe sowie praktischen Verlinkungen zu den Heftbeiträgen

The image displays the cover of the journal 'OrganisationsEntwicklung' (Issue 1, 2013) and its corresponding mobile application. The cover features the title 'OrganisationsEntwicklung' and the subtitle 'Zeitschrift für Unternehmensentwicklung und Change Management'. The main headline on the cover is '1 13 Alles bleibt gleich Die unheimliche Macht der Routine'. Below this, there are three sub-headlines: 'Wir Gewohnheitstiere', 'Die drei ??? und der Reiz der Routine', and 'Ausbruch aus dem Status quo'. The mobile app interface is shown in the foreground, displaying the same cover content on a tablet and smartphone. A red circular badge with white text 'inkl. Datenbank und App' is overlaid on the app. A red diagonal banner on the app says 'Gratis'. At the bottom of the app interface, there is a link: 'Mehr Informationen: [www.fachverlag-shop.de/zoe](http://www.fachverlag-shop.de/zoe)'.

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 + App

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 € 97,- inkl. MwSt., zzgl. € 10,- Versand (Inland\*). PB OENK0084

**Jahresabo** inkl. Online-Datenbank + App

Ich abonniere „OrganisationsEntwicklung“ direkt zum Jahresvorzugspreis von € 97,- inkl. MwSt., zzgl. € 10,- Versand (Inland\*). PB OEN00030

**Studentenabo** inkl. Online-Datenbank + App

Ich bin Student/in und möchte „OrganisationsEntwicklung“ direkt zum vergünstigten Jahresvorzugspreis von € 48,50 inkl. MwSt., zzgl. € 10,- Versand (Inland\*) beziehen. Einen gültigen Immatrikulationsnachweis habe ich beigefügt PB OEV00017

\* Auslandspreise finden Sie unter [www.fachverlag.de/bezugspreise](http://www.fachverlag.de/bezugspreise)



[www.fachverlag-shop.de](http://www.fachverlag-shop.de)

## Weitere Angebote im Shop:

- Vorzugspreis auf das CD-ROM-Archiv der „OrganisationsEntwicklung“
- Dossiers zu aktuellen Themen
- Komfortable Bestellung einzelner Ausgaben
- Praktische Archivilösungen (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

Kontoinhaber

Konto-Nr. BLZ

Geldinstitut Ort

Datum, Unterschrift des Kontoinhabers

Gegen Rechnung

Rechnungsanschrift, falls abweichend von Lieferanschrift

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