

In jedem Konflikt steckt ein Kommunikationsproblem!

Oder anders ausgedrückt: Die Bearbeitung von Kommunikationsproblemen ist immer einer der Kernpunkte bei der Vermittlung in Konflikten – hier ein Einstieg in Theorie und Praxis der Mediation.

WIE STEHT ES MIT Mediation bei Konflikten zwischen Arbeitgebern und Betriebs- oder Personalrat, wo es doch um handfeste Interessen geht – bis hin zum berühmten Gegensatz zwischen Kapital und Arbeit? Was soll das ›Bearbeiten von Kommunikationsproblemen‹ schon bringen, etwa bei Fragen der Leistungs- und Verhaltenskontrolle durch Einführung einer besonderen Informations- und Kommunikations-Technik (IKT) oder bei Fragen des Gesundheitsschutzes an IKT-Arbeitsplätzen, der IKT-Qualifizierung und so weiter und so fort?

Zur Verdeutlichung und vor aller Theorie zunächst einmal die Schilderung eines konkreten Falles:

Ein Beispiel aus der Praxis

EIN DIENSTAGMORGEN im Herbst letzten Jahres, ein kleines, familiär geführtes Seminarhotel mit viel Atmosphäre, herrliche Tagungsräume, es ist ein schöner, noch warmer Tag. Langsam treffen sie ein, die sieben Damen und Herren der Personalabteilung und sieben Mitglieder des Betriebsrats aus demselben Unternehmen. ›Die Zusammenarbeit auf neue Füße stellen‹, ist das Motto, zu dem sich die beiden ›Betriebsparteien‹ hier für zwei Tage versammelt haben.

Beide Seiten hatten festgestellt, dass es eine ganze Latte von Problemen gibt, die über die jeweils konkreten Sach- und Fachprobleme wie SAP-Einführung ☐, Schließung einer Abteilung mit Personalabbau, neues Arbeitszeitmodell, Leistungsprämien und Zielvereinbarungen in Verbindung mit Maßnahmen gegenüber so genannten Minderleistern sogar hinaus reichen: Informationsflüsse und Informationskultur, Verhandlungsstile und Verhandlungskultur, gegenseitiges Grundverständnis für die Aufgaben der jeweils anderen Seite, Prioritätensetzung und manches mehr.

Die Beteiligten haben sich auf einen Vermittler verständigt, einen Vermittler,

der das Vertrauen beider Seiten genießt, der kündigt in der Mediation bei Konflikten und der zugleich Ahnung hat in Sachen (IKT-)Mitbestimmung (vor allem der tagtäglichen Praxis) – und die zwei Tage in schöner und anregender Umgebung organisiert.

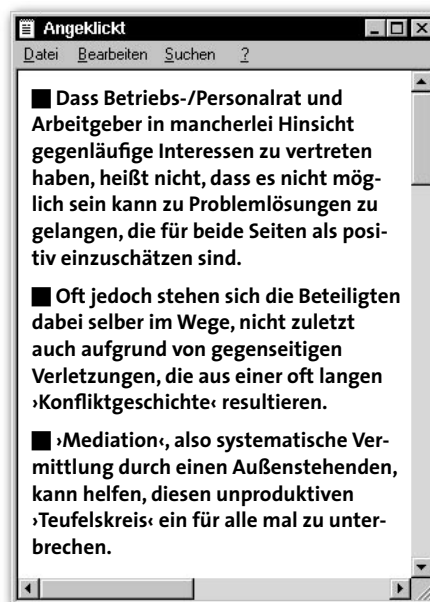
Nun ist es soweit, man verständigt sich über das Vorgehen, stimmt sich ein auf das Thema Konflikte und Konfliktlösung und geht gleich mitten hinein: Erwartungen und Befürchtungen, die Grenzen des gemeinsamen Prozesses werden abgesteckt.

Positionen abklären und gegenseitig vorstellen

Dann werden die jeweiligen Positionen zunächst in getrennten Gruppen formuliert und Vermutungen darüber angestellt, welche Positionen denn die anderen vermutlich haben werden. Ehe man sich jedoch die Ergebnis gegenseitig vorstellt, erfolgt eine Überarbeitung der Formulierungen: ›Ich-Botschaften‹ (also ›ich‹ sagen statt ›man‹ und ›wir‹), Trennung von Beobachtung und Empfindung, Wertschätzung vermitteln ohne sich zu ›verbiegen‹.

Und dann noch: Abklopfen, was die Beteiligten sich zu diesem Zeitpunkt trauen mitzuteilen – denn es geht ja um Kommunikation, nicht um Harakiri.

Mit einigem Herzklopfen stellt man sich nun gegenseitig die Ergebnisse



Überblick:

Was ist Mediation?

Mediation (Vermittlung) ist ein Verfahren zur Konfliktlösung, dessen Wurzeln sehr weit zurückreichen. Als professionelles Verfahren ist es aber in den 60-er und 70-er Jahren in den USA entwickelt worden.

Es geht dabei um die Vermittlung in Streitfällen durch unparteiische Dritte, die Mediatoren. Ihre Aufgabe ist es, den Streitenden dabei zu helfen, eine einvernehmliche Lösung für ein Problem selbst zu finden. Es geht also nicht um eine Entscheidung oder eine Empfehlung durch den Mediator wie etwa bei der Einigungsstelle oder bei Schiedsverfahren, sondern um eine freiwillige, selbstverantwortliche Übereinkunft der Konfliktparteien. Zielsetzung ist dabei eine ›Alle-gewinnen‹-, eine ›Win-Win-Lösung. Die Konfliktlösung wird durch das Mediationsverfahren also ermöglicht, nicht herbeigeführt.

Mediation hat den Anspruch, auch dann zu Lösungen zu führen, wenn die Konfliktparteien in einer Sackgasse stecken und alleine nicht mehr herausfinden, ja, nicht einmal mehr miteinander reden.

Wie erfolgreich ist Mediation?

Nach Untersuchungen aus den USA führt Mediation in etwa 80 Prozent aller Fälle zu einer einvernehmlichen Lösung. Wobei auch der Abbruch einer Mediation und das Beschreiten zum Beispiel des Rechtswegs nach Erörterung aller anderer Alternativen und Lösungsmöglichkeiten nicht unbedingt als Scheitern zu begreifen ist – es kann die angemessene Alternative im jeweils vorliegenden Fall sein und ist im Hinblick auf alle Fürs und Widers geprüft.

Was bringt die Mediation?

Je nach Umfang des Streitgegenstands, der Zahl der Beteiligten usw. ist Mediation meistens die gegenüber anderen Verfahren kostengünstigste Lösung. Dies gilt vor allem, wenn über die Mediation eine deutliche Klimaverbesserung zwischen den Konfliktparteien erreicht werden kann, die dann auf andere potenzielle Konflikte/Konfliktfelder ausstrahlt. Die Beteiligten haben – wenn auch mit Hilfe des Mediators – gelernt, einen Konflikt selbst beizulegen oder doch zumindest zu regeln und werden dieses Wissen und die Erfahrung in zukünftige Konflikte einfließen lassen. Zudem fallen auch keine oder geringere Kosten für Anwälte, Gericht, Einigungsstellenvorsitz, Beratung usw. an. Häufig hat die Mediation auch einen zeitlichen Vorteil gegenüber anderen Arten der Konfliktbeilegung wie Verhandlung, Schlichtung oder Schiedsverfahren, weil außer dem Terminkalender der Beteiligten keine weiteren Hindernisse, Fristen, Geschäftsverteilungspläne oder Terminierungen zu erwarten sind.

vor. Bei manchen der Zuhörenden sind Emotionen deutlich in Gestik und Mimik abzulesen, dabei auch Überraschung und Aha-Effekte. Aber: Man hört sich gegenseitig zu, spiegelt zurück, was man verstanden hat, fragt an der ein oder anderen Stelle nach, lässt sich Näheres erläutern. Auch Begriffe wie ›Mottenkiste der Klassenkampf-Rhetorik‹ und ›soziale Kälte‹ werden geäußert und an konkreten Erlebnissen festgemacht – nach Intervention des Vermittlers/Mediatoren bemüht man sich, Beobachtungen und Empfindungen voneinander zu trennen.

Der geschützte Raum des Vermittlungsprozesses hält auch in der Diskus-

sion. Man lässt Gefühle und Eindrücke gelten, entwickelt erstes Verständnis für die jeweils andere Seite. Hier und da wird sogar noch ›nachgelegt‹: Punkte, die mangels ›Traute‹ zurückgestellt wurden, kommen nun doch noch auf den Tisch.

Man hört sich zu und redet miteinander statt übereinander

Erstaunen herrscht vor: Neben vielen kleinen und größeren Problemen sowie handfesten inhaltlichen Auseinandersetzungen ist von ›Wertschätzung‹ die Rede. ›Ernst genommen werden‹ taucht immer wieder auf und man stellt fest, wie wenig man weiß von den Arbeitsbedingungen und -abhängigkeiten der jeweils anderen Seite.

Erleichterung macht sich breit. Die schwierigste Hürde scheint genommen. Man hört zu und redet – vor allem miteinander statt übereinander. Das hat ja schon mal ganz gut geklappt. Die Stimmung ist trotzdem noch immer angespannt: Hoffnungen und Erwartungen aber auch Befürchtungen. Wie sich das alles auflösen soll, liegt noch im Dunklen.

Kataloge gegenseitiger Wünsche werden erstellt

Am nächsten Morgen ist ›Wünsch dir was!‹ angesagt: Jede Seite erstellt einen Katalog der Dinge, die sie sich von der anderen Seite wünscht. Anschließend wird jeder Wunsch-Punkt detailliert und unter Anleitung und Hilfe des Vermittlers weiter zerlegt: Was ist die Oberfläche, welche Interessen und Ziele stecken dahinter, welche übergeordneten, vielleicht auch mit den Anderen gemeinsamen Zielsetzungen gibt es zu diesem Punkt? Die ›Tiefenstrukturen‹ des Konflikts werden ausgelotet. Nochmals gibt es Veränderungen, Punkte werden umformuliert, manche gar gestrichen und durch andere ersetzt.

Aber es wird noch eins draufgesetzt. Jetzt wird ›die Brille der Anderen aufgesetzt‹: Wie also ist die (vermutete) Position ›der Anderen‹? Was sind die (vermuteten) dahinter liegenden Interessen? Welche übergeordneten Zielsetzungen könnten ›die Anderen‹ wohl verfolgen?

Nach und nach haben sich die ursprünglich ›egoistischen‹ Wünsche in diesem Prozess verändert hin zu Vorschlägen, die aus Sicht der jeweiligen Gruppe für beide Seiten tragbar sein könnten und die die Interessen beider Seiten berücksichtigen oder doch berücksichtigen könnten.

Wieder trägt man sich die Arbeitsergebnisse im Plenum gegenseitig vor, hört sich zu, spiegelt zurück, was man verstanden hat, fragt nach ...

Welche Wünsche können und sollen erfüllt werden?

Der vorletzte Schritt erfolgt wieder getrennt: Können und wollen wir die Wünsche der anderen Seite erfüllen und wenn ja, wie? Es geht heiß her, denn jetzt muss ›Butter bei die Fische‹. Aus dem ›Schön, dass wir darüber geredet

haben!« muss nun das Erarbeiten von Vorschlägen erwachsen, mit konkreten Ergebnissen, die für beide Seiten einen Gewinn darstellen – wenn schon nicht in jedem Wunschkpunkt an sich, so aber doch als ›Paket‹. Der Vermittler hilft vorsichtig und zurückhaltend, wenn Ideen fehlen, bringt hier und da einen Lösungsvorschlag ein, der in anderen Betrieben schon mit Erfolg praktiziert wurde, stellt zu einzelnen Punkten noch eine klärende Frage, mahnt mehr Präzision und Konkretisierung an, hilft bei der Überwindung von Denkblockaden und -barrieren. Und er erinnert hie und da an die gesetzliche Basis, das Betriebsverfassungsgesetz, hält eine später noch zu klärende rechtliche Frage fest, öffnet an der ein oder anderen Stelle den Horizont für unterschiedliche Rechtspositionen und -meinungen, drängt auf die Beachtung erarbeiteter Ziele, wenn die Diskussion auf die Ebene von Positionskämpfen zurückzufallen droht.

Die Wünsche sind zum Teil praktisch und unmittelbar (z.B. Fristen, unmittelbare Verantwortlichkeiten, Qualität und Umfang von Informationen), andere werden ein mittel- bis langfristiges Entwicklungsprojekt erfordern (z.B. Qualifikation, Team-Entwicklung, Herstellen von Transparenz) und weitere haben eher Appell-Charakter und sind nur schwer konkret zu fassen (z.B. persönliche Akzeptanz, Rollenverständnis, Verzicht auf ›Augen verdrehen‹ bei rein wirtschaftlichen Argumentationen). Dann das abschließende Plenum.

Es wird auf guter Basis um Lösungen gerungen

Spannung: Was haben ›die Anderen‹ aus unserem Wunschkatalog gemacht? Wo sagen sie ›Ja‹, wo ›Nein‹? Was halten sie von unseren Ausarbeitungen, wie reagieren sie auf unser ›Ja‹ hier, unser ›Nein‹ dort und das klare ›Nein‹ zu diesem Punkt? Überraschung: Viele Punkte sind problemlos abzuhaken. An der ein oder anderen Stelle führt die Diskussion zu einer unerwarteten Lösung, hier

wird noch gerungen, aber alles in recht gelöster Stimmung. Es wird auch mal gescherzt und gelacht. Erleichterung bahnt sich ihren Weg, denn es klappt.

Letzte Hürden sind noch Zeitplanung, Verantwortlichkeiten, Überprüfungs kri-



terien und -termine. Zwei Punkte müssen zurückgestellt werden, da die Anwesenden nicht die Kompetenz haben, hier Entscheidungen zu treffen. Aber auch hier ist man guten Mutes.

Zu guter Letzt nach der Blick zurück: Was habe ich gelernt, welche Lehren ziehe ich, wie fühle ich mich? Das sind die Fragen, die jeder und jede zum Schluss zu beantworten hat.

Dann: Verabschiedung. Ende und Aus! Ach nein, da ist noch etwas: Ein halbes Jahr später wird (Zwischen-)Bilanz gezogen! Welche der Übereinkünfte wurden umgesetzt oder auch eingehalten? Wo gab es Probleme? Was wurde – vielleicht auch aus guten Gründen – fallen gelassen? Welche Ergebnisse wurden zu den Punkten erzielt, für die die Entscheidungskompetenz fehlte? Es ist noch im Prozess, aber es läuft.

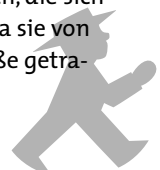
Mediation kann helfen!

DIESES KONKRETE BEISPIEL einer Mediation hat sicher einen Eindruck davon vermittelt, wie eine Konfliktvermittlung ablaufen kann, was ›drin‹ ist und was nicht. Klar ist: Jede Mediation läuft anders, hat ihre eigenen Bedingungen und ihre eigene Dynamik. Auch müssen die Problemsituationen nicht immer so ›breit‹ angelegt sein, wie in unserem Fall.

Fest steht jedoch: Es gibt gute Ergebnisse mit Mediation, gerade auch für die Beilegung von Konflikten zwischen Arbeitgeber und Betriebsrat. Das gilt für sehr eng eingegrenzte Themen wie die Ausgestaltung der Kontrollrechte eines Betriebsrats, den Umfang und die Inhalte einer IKT-Qualifizierung oder die Gestaltung eines IKT-Einführungsprozesses genauso wie für eher weit gespannte Themen wie etwa die berühmte ›umfassende und rechtzeitige‹ Information, die Etablierung von Beteiligungsprozessen oder den Abschluss einer IKT-Rahmenvereinbarung.

Es muss auch nicht immer das komplette Mediations-Programm sein. Die punktuelle Nutzung bestimmender Elemente aus der Mediation (hier insbesondere: direkte Kommunikation, Herausarbeiten und Ausloten von Interessen oder die kreative Suche nach neuen Lösungen) ist durchaus möglich.

Die Effekte sind in dem einen wie dem anderen Fall zumeist verblüffend: Lösungen, die ohne den Blick hinter die Kulissen der Positionen, ohne eine direkte Kommunikation über die üblichen Verhandlungsrituale hinaus und ohne das Aufbrechen von Denk- und Wahrnehmungsblokkaden zur Eröffnung neuer Horizonte von den Beteiligten in ihrer jeweiligen Situation (und der jeweils daran hängenden Vergangenheit) nie auf üblichem Wege erreicht hätten werden können. Lösungen auch, die sich ausnehmend gut bewähren, da sie von allen Beteiligten in einem Maße getra-



Überblick:

Wie läuft eine Mediation ab?

Nach der Vorphase der Mediation (die Konfliktparteien an einen Tisch bekommen, Rahmenbedingungen abklären) läuft der Mediationsprozess in diesen Schritten ab:

- Eröffnung,
- Bestandsaufnahme (Themen, Sachlage, möglicherweise auch Rechtsfragen);
- Konfliktherhellung (Erforschung der Interessen hinter den Positionen);
- Problemlösung (Sammeln und Entwickeln von Lösungsmöglichkeiten sowie deren Bewertung, Auswahl);
- Übereinkunft/Vereinbarung eines Lösungspakets;
- Umsetzungsphase (Überprüfung und wenn nötig Korrektur der Übereinkunft).

Wer macht was in der Mediation?

Der Mediator ist zuständig und verantwortlich für den Prozess. Diese Prozessverantwortung erstreckt sich darauf, die Konfliktparteien an einen Tisch zu holen, sie dazu zu bringen, sich gegenseitig erst einmal (wieder) zuzuhören, Denkblockaden und Wahrnehmungsverzerrungen, die je nach Eskalationsstufe eines Konflikts unterschiedlich ausgeprägt sein können, aufzubrechen. Danach geht es an die Klärung der eigentlichen Interessen der Konfliktparteien, die sich meist hinter den geäußerten Positionen verstecken. Damit sind die Voraussetzungen geschaffen, kreativ auch nach neuen Lösungen zu suchen, eingetretenen Pfade gegebenenfalls zu verlassen und auf dieser Basis die besten Lösungen im Konsens zu vereinbaren. Dabei ist es unabdingbar, neben der Sachebene auch die Beziehungsebene zu beleuchten, mindestens aber die Sachebene von der Beziehungsebene zu trennen. Darüber hinaus wird es oft darum gehen, auf beiden Ebenen Verbesserungen herauszuarbeiten, um so zu ›Win-Win-Lösungen zu kommen – fair, nachhaltig, sachgerecht und effizient!

Im Mediationsprozess wird dabei in zunehmendem Maße wieder eine direkte (Kommunikations-)Verbindung zwischen den Streitenden hergestellt.

Die Verantwortung für das Ergebnis hingegen, die Ergebnisverantwortung liegt bei den Konfliktparteien. Sie sagen ›Ja‹ oder ›Nein‹, sie willigen ein oder lassen es eben bleiben. Der Mediationsprozess ist also ergebnisoffen, die Entscheidungsfreiheit bleibt bei den Konfliktparteien. In diesem Sinne ist es eben auch ein Ergebnis, die Mediation abzubrechen und zum Beispiel den Rechtsweg zu beschreiten.

Je nach Sachverhalt und Lage kann in einer Mediation auch zusätzlicher Sachverstand zugeschaltet werden, also zum Beispiel technische Beratung oder rechtlicher Beistand, um sicher zu stellen, dass die Einigung auf fester Grundlage von Recht und Gesetz, technischen und organisatorischen Möglichkeiten usw. erzielt wird. Damit kann der Gefahr einer Übervorteilung einer der beteiligten Konfliktparteien durch Wissensvorsprünge der anderen begegnet werden. Insoweit ist es natürlich vorteilhaft, wenn der Mediator auch Fachkenntnisse zum Konfliktfeld mitbringt.

Kleine Auswahl:

Weitere Informationen zur Mediation:

- Bundesverband Mediation e.V. Minden, www.bmev.de
- Centrale für Mediation e.V.: www.centrale-fuer-mediation.de
- Gewaltfreie Kommunikation nach Marshall D. Rosenberg in Deutschland: www.gewaltfrei.de / www.cnvc.org (weltweit)
- Institut Sikor, kommentierte Literaturliste zu Mediation: www.institut-sikor.de/literatur/literat.htm
- Thomas Jäger (private Website): www.wennzweischstreiten.de

gen werden, das weit über erzwungene Zugeständnisse hinausreicht.

Durch Mediation (und punktuellen Einsatz von Mediations-Elementen) wurde(n) zum Beispiel ...

- über gemeinsame Workshops von Arbeitgebern und Betriebsräten gemeinsame Eckpunkte für einen IKT-Einführungsprozess erarbeitet, die als Leitlinien für die konkrete Ausgestaltung den gesamten Einführungsprozess tragen;
- die direkte Auseinandersetzung zwischen Fachleuten z. B. zur Berechtigungsvergabe ermöglicht, statt über den Umweg der Personalabteilung wirklichkeitsferne und damit nicht beständige Regelungen auszuarbeiten;
- die Forderung nach »mindestens vier Tage Qualifizierung für die Software XY« über die Herausarbeitung der dahinter liegenden Interessen des Betriebsrats in die Etablierung einer Qualitätssicherung für die IKT-Weiterbildung umgewandelt, die auch im Interesse des Arbeitgebers lag;
- ein bürokratisches Genehmigungsverfahren für die Berechtigungsvergabe und die Zulassung neuer Auswertungen durch eine feste ›Clearing-Stelle‹ ersetzt, die die jeweiligen Interessen an detaillierter Erörterung/Klärung einerseits und schneller Abwicklung andererseits gut bedient;
- der Zugriff auf die E-Mails der Beschäftigten im Falle längerer, ungeplanter Abwesenheit so geregelt, dass die Privatsphäre einerseits und dienstliches Interesse an einer reibungslosen Vorgangsbearbeitung andererseits in überraschend einfacher Weise unter einen Hut gebracht werden konnte;
- ein IKT-Monatsgespräch etabliert, das die umfassende und rechtzeitige Information bündelt, klare Ansprechpartner der jeweiligen Seite benennt, den Großteil an IKT-Mitbestimmungs-›Peanuts‹ sofort abarbeitet und umfangreichere Fragestellungen einer geordneten Abarbeitung zuführt.

Trotzdem ist Mediation kein ›Friede/Freude/Eierkuchen‹-Verfahren. Es funktioniert (wegen der Freiwilligkeit der Teilnahme sowohl vor als auch im Medi-

ationsprozess) nur, wenn es fair zugeht – zwischen den Konfliktparteien und auch zwischen Mediator und Parteien. Dies gilt auch für die sich anschließende Umsetzungsphase. Denn Bedingungen für die Umsetzung mit Sanktionen bis hin zur Aufkündigung der Übereinkunft bei Missachtung durch eine der Parteien können und sollen durchaus Gegenstand einer Übereinkunft sein.

Selbstentscheidung über die ›Konflikttiefe‹

DIE KONFLIKTPARTEIEN stehen im Mediationsprozess nicht ›nackt‹ da. Sie entscheiden, wie viel an und welche Interessen sie offenbaren oder nicht, ob ›Leichen im Keller‹ zur Sprache kommen sollen oder nicht – kurz: wie verletzlich und angreifbar sie sich machen. Anders ausgedrückt: Es ist für jeden Mediationsprozess zu entscheiden, wie viel an Tiefenstruktur des Konflikts man bearbeitet haben will.

Einerseits steht und fällt die Qualität eines Mediations-Ergebnisses (fair, effizient, nachhaltig und sachgerecht) natürlich auch damit, inwieweit es gelingt, an die Tiefenstrukturen eines Konflikts heranzukommen. Andererseits muss Vertrauen auch wachsen können – Vertrauen in das Verfahren, Vertrauen in den Mediator, Vertrauen zum Konfliktpartner und Vertrauen in die Qualität der Ergebnisse. Insofern ist es auch Aufgabe des Mediators, die Beteiligten voreinander zu schützen – in diesem Sinne ist er dazu verpflichtet, eher all-parteilich zu sein als unparteilich.

Es gibt allerdings auch Fälle, wo Mediation nicht geeignet ist, etwa weil beiderseitige Fairness und (ein Mindestmaß an) Offenheit als Voraussetzung für die Vermittlung nicht gegeben sind. Und natürlich: Mediation ist nicht nur begrenzt auf die Vermittlung zwischen Arbeitgeber und Betriebsrat, sondern eine recht universelle Methode, die zum Beispiel auch bei Konflikten innerhalb eines Betriebsrats oder zwischen Betriebsräten eines Konzerns erfolgreich eingesetzt werden kann. Denn wie gesagt: Ein Konflikt ist immer auch missglückte Kommunikation!

Und groß ist regelmäßig die Überraschung bei allen Beteiligten, wie hoch doch der Anteil der Kommunikationsprobleme an den Konflikten ist und wie sehr die Überwindung dieser Kommunikationsprobleme hilft, einen aktuellen Sach- und/oder Beziehungskonflikt einer Regelung, wenn nicht gar einer Lösung zuzuführen.

Knut Hüneke, Diplom-Psychologe mit Schwerpunkt Arbeits-, Betriebs- und Organisationspsychologie, lebt und arbeitet in Mammendorf in der Nähe von München; neben der Beratung von Betriebs- und Personalräten (www.khueneke.link-m.de) und der Begleitung von Organisationsentwicklungs-Prozessen ist er Gesellschafter der synexa-consult (www.synexa-consult.com), spezialisiert auf Fragen rund um Zusammenarbeit, Wissen, Lernen und Change-Management im Zusammenhang mit IKT; Kontakt: Knut Hüneke, Parkstraße 4, 82291 Mammendorf, fon 0 8145-99 74 70, k.hueneke@link-m.de



↳ SAP = Datenverarbeitungs-System des gleichnamigen Herstellers, das so gut wie alle Datenverarbeitungsaufgaben eines Unternehmens abdecken will



Kennen Sie vielleicht jemanden, ...

... der jemanden kennt, der die ›Computer-Fachwissen‹ noch nicht kennt (oder sie kennt, aber noch nicht abonniert hat)? Dann sind Sie hier genau richtig – übrigens auch, wenn Sie selbst derjenige sind, welcher ... Denn die cf informiert aktuell, allgemeinverständlich und vor allem konkret bezogen auf die Bedürfnisse und Anforderungen moderner Betriebs- und Personalratsarbeit über neue technologische Entwicklungen, und was diese für die arbeitenden Menschen bedeuten. Aber wem sagen wir das? Sie kennen uns ja! Ein Abo lohnt ...

Hiermit abonniere ich ab sofort die monatlich erscheinende Zeitschrift ›Computer-Fachwissen für Betriebs- und Personalräte‹ (Jahresabonnement Inland 63,60 €):

Name _____

Vorname _____

Straße _____

PLZ, Ort _____

Datum _____

Unterschrift _____

Für den Fall der Änderung meiner Anschrift bin ich damit einverstanden, dass die Post meine neue Adresse an den Verlag weiterleitet.

Ich weiß, dass ich diese Bestellung innerhalb von sieben Tagen gegenüber dem Bund-Verlag widerrufen kann. Dies bestätige ich durch meine zweite Unterschrift:

Bitte per Post oder per Fax an:
BDK Bücherdienst, Postfach 90 01 20, 51119 Köln,
fax 0 22 03-10 02-195, u.mrezar@b-d-k.de