

Schwerpunkt: Veränderung leben

Stephen Lundin

FISH! als Motor für Arbeitsqualität und Veränderung

Heinz K. Stahl

Mittleres Management – Ein Nadelöhr für Veränderungsprozesse?

Marlies Lenglachner

Lösungsfokussiert Systemisches Coaching – LSC® bei Teams in Veränderungsprozessen



Lessons Learned

Innovationsbrücken für Change-Manager

Katja Wengel und Joachim Hipp

Wer Veränderungen plant, richtet seinen Blick im Idealfall darauf, was in Zukunft getan werden soll. Dabei laufen Manager leicht Gefahr, das Bisherige abzuwerten und sich nur auf das Neue zu konzentrieren. Ein Vorgehen, durch das sich Führungskräfte wie Mitarbeiter häufig abgewertet fühlen und in der Folge Widerstand entwickeln. Die von Katja Wengel und Joachim Hipp entworfene „Innovationsbrücke“ sorgt dafür, dass ein guter Übergang zwischen dem guten Bewährten und dem interessanten Neuen entsteht und Veränderung auf diese Weise in eine förderliche Balance gebracht wird.

Joachim Hipp

leitet nach langjähriger Beratungs- und Lehrtätigkeit am ISB nun Wengel & Hipp – Institut für systemische Organisations- und Karriereplanung. Zahlreiche Publikationen.

Katja Wengel

Langjährige Beraterin und Lehrtrainerin am ISB. Leitet seit 1999 Wengel & Hipp – Institut für systemische Organisations- und Karriereberatung.

1. Die Herausforderungen für „Veränderung“ im Unternehmen

Lassen Sie uns mit einem Beispiel aus der Praxis beginnen:

Bei einem mittelständischen Unternehmen soll das Führungsparadigma verändert werden. Der verantwortliche Manager pendelt zwischen dem Propagieren der offensichtlichen Notwendigkeit der Veränderung und der Vorstellung, vielleicht doch nur das alte Führungsmodell etwas aufzupeppen, um den erwarteten Widerstand der Führungscrew abzuschwächen. Im Coaching wird ihm an dem Modell der Innovationsbrücke deutlich, welche Gefahren sein derzeitiges Vorgehen birgt, wo er im Moment im Veränderungsprozess steht und was jetzt von ihm gefordert ist, um die Führungskräfte zu einer Kooperation bezogen auf das neue Führungsparadigma einzuladen.

Was verdeutlicht uns dieses Beispiel in Bezug auf Veränderungen in Unternehmen?

■ Organisationen sind einem enormen Veränderungsdruck ausgesetzt, der sowohl den betroffenen Mitarbeitern als auch den verantwortlichen Managern zusetzt. Immer wieder neu geht es darum, bisherige vertraute Vorgehensweisen, Prozesse, Beziehungen, Zugehörigkeiten und Identitäten loszulassen und sich auf Neues und Unbekanntes einzulassen.

■ Die tief hängenden Früchte sind, was die Möglichkeit weiterer Optimierung angeht,

weitestgehend gepflückt. Veränderung bedeutet daher meist, eigene Wirklichkeitsgewohnheiten über die Organisation, den Markt und das Management in Frage zu stellen. „Now we're up against much tougher problems where the real problem is us, the management.“ (Senge, 1999).

Notwendig ist eine grundlegend andere Kompetenz bzw. ein anderes Wissen im Umgang mit Veränderungen. Richard LeVitt, Director of Quality bei Hewlett Packard fasst diese Idee zusammen:

„In the earliest stage we mainly focused on product outcomes and concrete results like product reliability. Though these are important, we realized we could achieve more by shifting our focus upstream towards the processes that precede and produce the results. The issue was, how can we get our processes right? This stage of managing quality was the heart of the TQM movement in the 1980s. But once you and your competitors have the processes right, the question is, what will be next? What will be the next basis of competitive advantage? For us, one critical new focus area is how managers can improve their quality of thought – especially their deep thought about customers and the experiences they should have with us.“

An LeVitt's Beschreibung wird die notwendige Veränderung des Fokus deutlich: von Ergebnissen hin zu Prozessen, die diese Ergebnisse produzieren; und dann von den Prozessen zu den Wirklichkeitsvorstellungen und Glaubenssätzen, die

diese Prozesse hervorgebracht haben. (Scharmer, 1999).

■ Viele Mitarbeiter sind angesichts der vielen und meist erfolglosen organisatorischen Veränderungen müde oder stehen ihnen zumindest ambivalent gegenüber. Zumal in Unternehmen, in denen regelmäßig von links nach rechts gepflügt wird, ohne den neuen Pflänzchen eine Chance zum Wachsen und Widerstandskraft zu geben, die Mitarbeiter den schwungvollen Reden, mit denen ihnen Neuerungen verkauft werden sollen, meist keinen Sinn und keine Zuversicht abgewinnen können. Oft organisiert sich der Sinn für Kontinuität und Stabilität im Mittelmanagement und wird als Widerstand Rückwärtsgewandter verbrämt.

■ Hohe Komplexität, Dynamik und Intransparenz in Organisation und Umwelt tragen dazu bei, dass mechanistische Ideen der Steuerung wenig nützlich erscheinen. Veränderungen, die Menschen betreffen, funktionieren nicht wie ein Lichtschalter – in Form eines „Altes aus –

Neues an“. Niemand ist in der Lage, beim Aufbruch zu beschreiben, wo die Reise enden wird und niemand kann mit Sicherheit sagen, welche Manöver welche Wirkung auf das Schiff haben werden. Jede Organisation hat ihre spezifische Veränderungsdynamik und Veränderungskultur, die individuelle Herangehensweisen erfordert.

In dieser Situation Veränderungen zu gestalten und die Mitarbeiter zur Mitarbeit zu gewinnen, erfordert von den verantwortlichen Managern eine enorme persönliche Kraft und Kompetenz.

Dabei geht es für den jeweiligen Manager zunächst darum, selbst den persönlichen Ort zu verlassen, von dem aus er gewohnt ist, die Welt zu vermessen. Ohne persönliche Transformation ergibt sich letztlich inhaltlich und kulturell für die Organisation nur ein „mehr desselben“. Bill O Brian, ehemaliger CEO der Hannover Versicherung beschreibt diesen Zusammenhang folgendermaßen: „Der Erfolg einer Intervention hängt vom inneren Zustand der Intervenierenden ab.“ Das heißt: entscheidend dafür, Veränderungen zu initi-



„Abwertung des Alten bedeutet immer auch Abwertung derjenigen, die zu der Organisation, wie sie heute ist, beigetragen haben.“

ieren, ist nicht was und wie ein Manager operiert, sondern von welchem inneren Ort aus (Scharmer, in press) – wie auch folgende kleine Geschichte vermittelt: Eine Mutter kommt mit ihrem Sohn zum Rabbi und beklagt sich darüber, dass der Sohn zuviel Süßigkeiten esse. Sie bitten den Rabbi ein Machtwort zu sprechen und dem Jungen Süßigkeiten zu verbieten. Aber der Rabbi sagt nur: „Komm morgen wieder.“ Die Mutter kommt am nächsten Tag, bittet den Rabbi um das Machtwort und hört wie am Vortag:

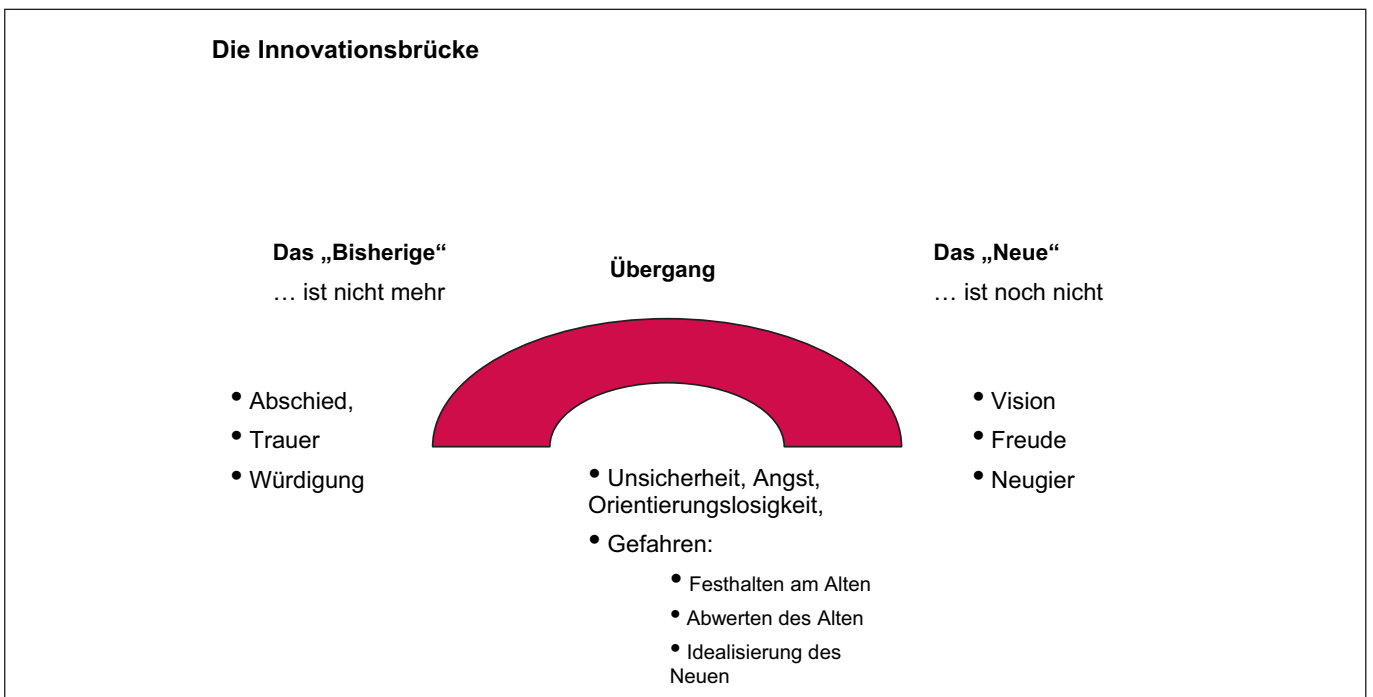


Abb. 1: Das Modell der Innovationsbrücke
Quelle: Wengel und Hipp

„Komm morgen wieder.“ Am nächsten Tag steht die Mutter wieder an seiner Tür. Der Rabbi hört sie an und sagt: „Junge, hör auf Süßigkeiten zu essen.“ Die Mutter ist außer sich und beklagt sich: „Aber Rabbi, warum habt Ihr das denn nicht gleich gesagt?“ Der Rabbi: „Ich habe selbst solange gebraucht, um mir das Naschen abzugewöhnen.“

Persönliche Veränderung des Change-Managers ist also neben aller solider Handwerklichkeit die Bedingung dafür, jenes persönliche Kraftfeld aufzubauen, das notwendig ist, um die Mitarbeiter zu einer Reise ins Neue und Ungewisse einzuladen. „Leadership is the capacity to shift the inner place from which a system operates. And the most important tool in this leadership is the leader him- or herself and his or her capacity to do this shift first.“ (Scharmer, *in press*).

2. Das Modell der Innovationsbrücke

Mit Hilfe des Modells der Innovationsbrücke kann die Verortung und persönliche Transformation der Manager und der Organisation in der Veränderung reflektiert und nützliche Vorgehensweisen gestaltet werden (siehe Abb. 1).

Die Innovationsbrücke fokussiert unterschiedliche Phasen im Veränderungsprozess. Wir unterscheiden dabei „das Bisherige“, „den Übergang“ und „das Neue“.

2.1. Das Bisherige

Das Bisherige beschreibt den Ausgangspunkt der Veränderung, z.B. die bisherige Struktur der Abteilung, den bisherigen Führungsstil, die bisherige Art mit anderen Bereichen zu kooperieren oder mit Kunden in Kontakt zu gehen. Das „Bisherige“ braucht Anerkennung und Würdigung. Immerhin haben alle Mitglieder der Organisation ihre Lebenskraft dafür einge-

setzt, diese Wirklichkeit zu erzeugen und zu stabilisieren. Abwertung des Alten bedeutet daher immer auch Abwertung derjenigen, die zu der Organisation, wie sie heute ist, beigetragen haben. „Widerstand“ gegen das Neue ist dann oft weniger ein „sich zur Wehr setzen“ gegen oder eine generelle Ablehnung des Neuen, als vielmehr eine Abwehr der Abwertung bisheriger Leistung und ein Hinweis darauf, dass eine andere Form der Kooperation notwendig ist. Gunter Schmidt bezeichnet daher das Neue als „die kleine Schwester des Bisherigen“. Selbst Berthold Brecht, der nicht unbedingt als Konservativer gilt, betont, dass Menschen, die verändern wollen, oft eine all zu geringe Meinung von dem Bestehenden haben.

2.2. Der Übergang

In dem Moment, in dem das Bisherige losgelassen wird, beginnt die Phase des Übergangs. Sie ist dadurch gekennzeichnet, dass das Alte nicht mehr ist und das Neue noch nicht ist. Es ist ein „Dazwischen“, das Instabilität und den Verlust von Gewohntem ohne konkrete neue Orientierungspunkte bedeutet und dadurch Unsicherheit und Ängste erzeugt. Eine große Gefahr besteht darin, das Alte zu idealisieren, das Alte abzuwerten bzw. das Neue zu idealisieren. Diese Phase ist die eigentliche Kristallisation jedes Veränderungsprozesses. Weder das Alte noch das Neue sind existent. Ohne diese Phase des „Dazwischen“ gibt es keine schöpferische Kraft, ist keine Innovation möglich.

Change-Manager erliegen in dieser Phase leicht der Gefahr, alte Denkmuster auf das Neue zu übertragen. Es reicht aber nicht, alte Prozesse, Verhaltensweisen oder Rollen loszulassen, sondern es müssen auch die damit verbundenen Denkmuster in Frage gestellt bzw. neu gestaltet werden.

Innovatives Denken funktioniert am be-

sten, wenn es gelingt, sich durch die Zukunft inspirieren zu lassen (Scharmer, 1999). Es führt notwendigerweise zu Überraschungen und neuen Ideen. Gerade in Change-Teams werden jedoch häufig nur Überzeugungen gegeneinander vertreten, die sich aus individuellen vergangenen Erfahrungen speisen.

Um innovativem Denken eine Chance zu geben, ist es notwendig, einen Denkraum zu kreieren, in dem es möglich ist, das Potential einer Situation zu spüren; das wahrzunehmen und zu formulieren, was noch nicht sichtbar ist (Bohm, 1998). Mit folgenden Fragen kann man sich persönlich und das eigene Team, auf solche Innovation einstimmen:

- Warum tun wir, was wir tun? Auf welchen gewohnheitsmäßigen Urteilen beruht unser Handeln?
- Könnte es vielleicht auch ganz anders sein, als wir im Moment denken?
- Auf welchen Daten beruhen unsere Urteile?
- Wenn wir an die Möglichkeiten der Zukunft denken, welche anderen Daten gibt es, die wir im Moment nicht wahrnehmen bzw. werten?

Diese Art von Denken ist notwendig, wenn innovative neue Prozesse und Strukturen erdacht werden wollen.

2.3. Das Neue

Das Neue ist der angestrebte Zustand, der im besten Fall mit positiven und konkreten Bildern und Vorfreude verbunden ist. Zumindest ist der Nutzen transparent, der durch das Neue erreicht werden soll – und es besteht innerliche Neugier, diesen neuen und unbekanntem Ort zu erkunden und sein Wissen darüber anzureichern. Die lösungsorientierte Kurzzeittherapie lehrt uns, dass es dabei weniger um das Definieren von Zielen geht, als darum, mit einer neuen persönlichen Lebens- und Sprachform in Kontakt zu kommen (de Shazer, 1996).

3. Problematische Glaubenssätze in den unterschiedlichen Phasen

In allen drei Phasen spielen Glaubenssätze von Managern bezüglich des Umgangs mit Veränderungen eine zentrale Rolle:

3.1. „Ein guter Manager konzentriert sich nicht auf das Alte, sondern nur auf das Neue“

Viele Manager halten es für schädlich oder zumindest für Zeitverschwendung, sich mit dem Bisherigen zu befassen. Sie glauben, dass Mitarbeiter nostalgisch am Alten festhalten werden und den Aufbruch nicht wagen, wenn das Bisherige gewürdigt wird und die Mitarbeiter Zeit bekommen, sich davon zu verabschieden. Durch die Abwertung, die dadurch viele Mitarbeiter erleben, wird aber gerade das Festhalten am Bisherigen erzeugt, das der Change-Manager durch seine Strategie verhindern wollte. Menschen können leichter loslassen und sich auf Neues einlassen, wenn das Alte verabschiedet wird und Positives wie Negatives benannt werden darf.

3.2. „Eigene Betroffenheit sollte man nicht zeigen.“

Manchen Managern fällt es schwer eigene Betroffenheit zu zeigen. Bei tief greifenden Veränderungen ist es für Mitarbeiter allerdings gerade erleichternd zu sehen, wenn diejenigen, denen sie sich anvertrauen, nicht mit einer Hand in der Hosentasche agieren. Sie schätzen es, wenn sich auch ihre Führungskräfte innerlich auf den Weg und auf die Suche begeben, ihre Gewissheiten loslassen und Wehmut zeigen können angesichts dessen, was bei jedem Aufbruch auch immer zurückgelassen werden muss. Durch das Zeigen eigener Betroffenheit entstehen Glaubwürdigkeit und Autorisierung. Diese wiederum sind wichtige Grundlagen dafür, dass sich Mitarbeiter auf eine Reise mit unbekanntem Ziel auf unbekanntem Wegen einlassen.



„Widerstand gegen das Neue ist oft weniger ein "sich zur Wehr setzen" gegen oder eine generelle Ablehnung des Neuen, als vielmehr eine Abwehr der Abwertung bisheriger Leistung und ein Hinweis darauf, dass eine andere Form der Kooperation notwendig ist.“

3.3. „Angst und Unsicherheit zeigen heißt Schwäche.“ „Unsicherheit gefährdet den Erfolg.“

Die Auflösung von Gewohnheiten, lieb gewordenen Ordnungen oder allgemeiner gesprochen von makroskopischen Systemzuständen erzeugt Instabilität und als dessen emotionales Korrelat Unsicherheit. Unsicherheit in diesem Sinne ist eine notwendige Bedingung und damit auch ein wichtiges Indiz für Veränderung. Eine nützliche Form der Bedeutungsgebung von Verunsicherung ist daher, diese als normal und sogar wünschenswert zu interpretieren – als Indiz dafür, dass Lernen stattfindet. Change-Manager glauben häufig, eigene Unsicherheiten dürften nicht gezeigt wer-

den, dies würde die Mitarbeiter zu sehr verunsichern und ihnen als Schwäche ausgelegt. Hilfreicher ist eine Haltung, in der auch der Manager davon ausgeht, dass einige oder sogar viele der vertrauten traditionellen Fähigkeiten und Denkmuster Hindernisse für das neue Spiel sein könnten. Sie stellen Fragen, die (noch) niemand beantworten kann und halten die Spannung und Unsicherheit aus, die dadurch entsteht.

3.4. „Schwieriger Prozess, deshalb schnell auf das Neue hin orientieren.“

Fürchten Manager, Zweifel am Neuen

könnten alles wieder umkippen, so entsteht oft eine Tendenz, das Neue zu idealisieren und gegen Kritik zu immunisieren.

Darf das Neue nicht in Frage gestellt werden, so gehen die kritischen Stimmen in den inoffiziellen Kommunikationssektor über und sind dadurch nicht mehr in einen konstruktiven Dialog einzubinden. Zweifel am Neuen werden dadurch eher zusätzlich genährt.

„Wenn das Neue wirklich tragfähig wäre, würde es unseren Zweifeln standhalten.“

Welche Konsequenzen haben die Glaubenssätze und der fehlende innere Ortswechsel insgesamt auf den Veränderungsprozess?

Zum einen beobachten wir, dass Manager selbst ambivalent bleiben und zwischen Altem und Neuem pendeln. Neues kommt

meist nur im Sinne von „Wir sollten ...“; „Ihr müsst in Zukunft ...“, „Sollen ersetzt Können“ etc..

Die Change-Manager zwingen sich und andere dabei, die notwendige Veränderung anzugehen, ohne innerlich eine klare und integrierte Form des Neuen präsent zu haben. Das Management wird unglaublich bzw. abgelehnt. Es entstehen Drohkulissen, die an die Mitarbeiter weitergegeben werden, und konstruktiver Dialog kommt nicht zustande.

In manchen Fällen haben die Manager zwar selbst den inneren Ortswechsel hin zum Neuen hinter sich, gehen aber davon aus, dass die Mitarbeiter schon zu jenem Zeitpunkt dort angekommen sein müssten, zu dem sie informiert werden: Statt dem kollektiven Durchlaufen der Phasen entstehen dann Ungeduld und Unverständnis.

4. Anwendung der Innovationsbrücke in der Praxis

Für die persönliche Reflexion ist zunächst eine Standortbestimmung der eigenen Person nützlich (siehe Kasten).

5. Anwendung in der Organisation

Für das Vorgehen in der Organisation ist es notwendig, eine Prozessarchitektur und Kommunikationsfiguren zu entwickeln, die es den Mitarbeitern ermöglichen, die verschiedenen Phasen des Veränderungsprozesses als positiv zu erleben. Eine transparente Prozessarchitektur ist auch deshalb notwendig, weil sie als stabile Rahmenbedingung in der Phase des Übergangs Sicherheit gibt. Wenn schon die Inhalte noch nicht greifbar sind, sollten zumindest Teile des Weges und entsprechende Meilensteine definiert sein.

Fragen zur persönlichen Standortbestimmung in Veränderungsprozessen

1. Das Bisherige

- Welche Haltung habe ich dem Bisherigen gegenüber?
- Kann ich das Bisherige bei mir und anderen (kritisch) würdigen und verabschieden?
- Welche persönlichen Gewohnheiten muss ich loslassen? (z.B. überall eingebunden sein, lange diskutieren, viele Meetings, allein Verantwortung übernehmen ...)
- Was bleibt stabil? Was ist mir wesentlich und muss daher beibehalten werden?

2. Übergang

- Was gibt mir Halt und Orientierung in der Unsicherheit?
- Welche Haltungen und Erfahrungen sind für mich in Veränderungen hilfreich?
- Welche Fragen sind wesentlich und müssen der Organisation zugemutet werden, ohne dass es derzeit Antworten darauf gibt?
- Wie kann ich in der Unsicherheit offen bleiben für Überraschendes und meine Bewertungen in der Schwebelage halten?
- Wie kann ich meine eigenen Impulse, Druck zu machen, umwandeln in Zulassen von Befürchtungen und Unsicherheit?
- Wie gelingt es mir, meine Aufmerksamkeit auf das skizzenhafte, unfertige Neue zu fokussieren?

3. Das Neue

- Welche konkreten inneren Bilder habe ich von einer positiven Zukunft? Wer bin ich in der Zukunft/Wer will ich sein?
- Welche Zukunftsbilder sind für mich und mein Team wirklich überzeugend?
- Was an dem Neuen interessiert mich?
- Was tue ich im Moment selbst, um die unterschiedlichen Phasen gut zu gestalten?

Quelle: Wengel und Hipp

Architekturelemente, welche den Veränderungsprozess unterstützen

1. Arbeit in Change-Teams

- Zusammengesetzt aus Mitarbeiter mit mindestens einer Führungskraft. Die Change Teams können gerne bereichsübergreifend zusammengesetzt sein und nach spezifischen Themen des Change-Prozesses ausgerichtet werden.
- Themen: Was müssen wir regeln, damit wir in den neuen Strukturen arbeitsfähig werden?

2. Mitarbeiterforen

- Diskussionsforen zu Kontexten des Veränderungsprozesses, Stand und Entwicklungsperspektiven: Wo stehen wir, wo wollen wir hin?

3. Managementdialoge

- Zusammensetzung: bestehende Managementteams
- Themen:
 - Wie nehmen wir den Veränderungsprozess wahr?
 - Welche Stimmungen erfahren wir aus den Change-Teams?
 - Was sind wichtige Themen in den Change-Teams?
 - Welche Entscheidungen müssen getroffen werden?
 - Wie gehen wir selber mit der Veränderungsdynamik um?

4. Rückspiegelungworkshops

- Zusammensetzung: Führungskraft, z.B. Abteilungsleiter und sein Team, nicht größer als 15-20 Personen, nicht kleiner als 10 Personen
 - Wie ist die Stimmung bei den Mitarbeitern?
 - Was sind die zentralen Fragen der Mitarbeiter?
 - Was wünschen sich die Mitarbeiter vom Management?

Quelle: Wengel und Hipp

Einige Architekturelemente unterstützen diesen Prozess (siehe Kasten).

Dabei können für alle Architekturelemente folgende Prinzipien gelten, um möglichst viel Sicherheit und Orientierung in der Phase des Übergangs zu gewährleisten:

■ **Zulassen von Unsicherheit und inneren Suchprozessen:** Machen Sie es ungefährlich für Mitarbeiter zu sagen, was Sache ist. Hören Sie sich Zweifel und Befürchtungen Ihrer Mitarbeiter an und geben Sie ein Beispiel für den konstruktiven Umgang mit Unsicherheit.

■ **Bewusstes Umgehen mit Fehlern bzw. Ehrenrunden:** Untersuchen Sie Fehler auf ihre Systematik und lenken Sie die Energie auf die Lösungssuche. Ermutigten Sie Ihre Mitarbeiter, auf Fehler und

Versäumnisse hinzuweisen.

■ **Zuversicht zeigen:** Zeigen Sie Zuversicht bezogen auf das kompetente Bewältigen des Veränderungsprozesses.

■ **Eigene Fehler zugeben:** Lassen Sie Ihre Mitarbeiter teilhaben, an welchen Stellen Sie dazu gelernt haben, was Sie heute anders einschätzen, welche Entscheidung Sie möglicherweise heute anders treffen würden, ohne sich dafür schuldig zu erklären.

■ **Orientierung geben:** Geben Sie immer wieder Orientierung, in welcher Phase des Veränderungsprozesses die Organisation steht und was die zentralen Herausforderungen sind.

■ **Zeigen Sie Kompetenz und innere Kraft,** um mit dem Ärger und der bestehenden Verunsicherung umzugehen, und eröffnen Sie Orientierung und Raum,

Grenze und Möglichkeit.

■ **Erkennen Sie die Erfolge ihrer Mitarbeiter öffentlich an** und sorgen Sie für Ereignisse, in denen die Fortschritte und Erfolge wahrgenommen und gefeiert werden. ■

Literatur

Bohm, D. (1998): **Der Dialog – Das offene Gespräch am Ende der Diskussion.** Stuttgart: 1998.

De Shazer (1996): **Worte waren ursprünglich Zauber.** Systemische Studien Band 14. Dortmund: 1996.

Scharmer, C.O. (1999): **Self-Transcending Knowledge – Organizing Around Emerging Realities.** In: Nonaka, I. & D. Teece. Oxford: 1999.

Scharmer, C.O. (in press): **U-Theory: Leading ProFOUND Innovation through Emerging the Futures.**

Senge, P., Kleiner, A., Roberts, C., Ross, R., Roth, G., Smith, B. (1999): **The Dance of Change – The Challenges of Sustaining Momentum in Learning Organisations.** London: 1999.



**fundierte
 praxisbezogene
 serviceorientierte
 systemisch-konstruktivistische**

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 Zweimonatstakt topaktuelle, praxisbezogene Information über Zukunftsthemen aus erster Hand: Weltweit anerkannte Experten wie Peter Senge, Paul Watzlawick, Fritz Simon, Art Kleiner, Richard Axelrod, Humberto Maturana etc. aber auch Praktiker schreiben in der LO unter anderem über Leadership, Wissensmanagement, Personalentwicklungswerkzeuge, Teamoptimierung und Change Management.

- Ja, ich möchte die Zeitschrift ab sofort abonnieren. Das Jahresabo kostet EUR 116,- (inkl. MwSt.)* und ist jederzeit schriftlich vier Wochen vor Erscheinen der nächsten Ausgabe kündbar.
- Ja, ich nutze das sensationelle Mini-Abo: Drei Ausgaben der LO um nur EUR 39,- (inkl. MwSt. und Zustellkosten).
- Ja, ich bestelle zunächst die kommende Einzelausgabe der Zeitschrift um EUR 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 EUR 21,- und für die Zulieferung in Länder außerhalb Europas EUR 31,50 pro Jahresabo bzw. EUR 30 (Europa) oder EUR 5,25 (Welt) für eine Einzelausgabe.

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: _____

LO-Servicetelefon: +43 699 11324334, Fax: +43 1 8035539
 E-Mail: lo.order@isct.net, Internet: www.lo.isct.net