

OrganisationsEntwicklung

Zeitschrift für Unternehmensentwicklung und Change Management



2 13

Müheloser Wandel

Wege zu einer gelasseneren Führungspraxis

Die Kunst der Gelassenheit

Ein Essay zu den fünf Schlüsseln gelassener
– und engagierter – Führung

Müheloser managen

Acht erfahrene Manager erzählen,
wie sie Mehrarbeit in Wandelprojekten vermeiden

Wandel leichter verankern

Drei Fallstudien aus dem Non-Profit-Sektor

Mehr Einfachheit im Management

Neue Ansätze und essenzielle Werkzeuge für leichteres Arbeiten

Das ABC der Mühelosigkeit

Tipps zu stressfreiem Change Management aus Psychologie,
Medizin, Philosophie, Managementlehre und Weltliteratur

OE lehren an der Universität

Ein erfahrungszentrierter Ansatz mit Organisationssimulation

Thomas S. Eberle und Chris Steyaert

Erfahrungszentrierte Lehrmethoden haben es an der Universität nicht leicht: Wo bleibt der intellektuelle Höhenflug, wo der theoretische Anspruch, wo die analytische Tiefe? Gewiss – man kann auch OE auf die traditionelle Art lehren, indem man anhand von Literatur in die verschiedenen theoretischen Ansätze einführt und die «Praxis» mittels Fallbeispielen hereinholt und analysiert. Seit vielen Jahren lehren wir OE jedoch mit einem erfahrungszentrierten Ansatz anhand einer Organisationssimulation. Die Studierenden erleben dabei Organisationsprozesse leibhaftig, reflektieren ihre Erfahrungen und Beobachtungen und analysieren sie anschließend theoretischer Konzepte. Fällt das Lernen auf diese Weise leichter? Werden die Erkenntnisse müheloser gewonnen?

Organisationsentwicklung wird an Universitäten traditionellerweise gelehrt wie andere Inhalte auch: Es werden theoretische Konzepte behandelt und miteinander verglichen, ihre theoretischen und vortheoretischen Prämissen und Implikationen herausgearbeitet und es werden Fallstudien aus der Praxis analysiert und die Anwendbarkeit und Brauchbarkeit des Instrumentariums für eine erfolgreiche Gestaltung von Organisationen diskutiert. Literatur zum Thema gibt es zuhauf: Amazon listet am 1.1.2013 über 1700 Treffer für OE-Literatur und über 6300 Treffer zum Thema Change Management.

Die Teilnehmenden an universitären Lehrveranstaltungen, seien es Vorlesungen, Übungen oder Seminare, sind größtenteils direkt vom Gymnasium an die Universität gekommen und verfügen über keine oder nur geringe persönliche Erfahrung bezüglich des Innenlebens von Organisationen. Können sie in solchen Lehrgefäßen überhaupt begreifen, was in Organisationen abläuft und wie man sie verändern und entwickeln kann? Oder beschäftigen sie sich letztlich nur mit kognitiven Konstrukten und inhaltsleeren, abstrakten Konzepten, über deren theoretischen und empirischen Gehalt sie intellektuell debattieren lernen? Kann der Praxisbezug in Form von Fallstudien ausreichend hergestellt werden?

Diese Fragen sind für Wirtschaftsuniversitäten, die die kommende Generation von Führungskräften ausbilden wollen, besonders virulent. Die Managementlehre hat sich seit Mitte des 20. Jh. immer mehr verwissenschaftlicht, und die entsprechenden Forscher-Community orientiert sich immer mehr am Publi-

kationserfolg in renommierten wissenschaftlichen Fachzeitschriften. Sind die dort diskutierten Konzepte in der Praxis überhaupt noch brauchbar oder vergrößert sich die Distanz zwischen Managementwissenschaft und Managementpraxis immer mehr? Fördert die zunehmende Verwissenschaftlichung der Organisations- und Managementlehre die Ausbildung erfolgreicher künftiger Führungskräfte oder stellt sie dafür eher ein Hemmnis dar?

Solche Fragen waren wegweisend als die Universität St. Gallen die Bologna-Reform – also die europaweite Umstellung auf das Bachelor-/Master-System – zum Anlass für eine umfassende Reform der gesamten Studienarchitektur nahm. Die Devise für ihre eigene Organisationsentwicklung war für Universitäten eher untypisch: «Persönlichkeiten fordern und fördern.» Einer der innovativsten Teile dieser Studienreform ist das Kontextstudium, das von der Assessment- bis zur Master-Stufe 25 Prozent des Studiums ausmacht und das Ziel verfolgt, die Studierenden nicht zu Fachidioten verkümmern zu lassen, sondern sie entsprechend dem Humboldt'schen Bildungsideal breit zu fördern (vgl. Spoun & Wunderlich 2005; Eberle 2012a). Das Kontextstudium besteht aus drei Säulen, nämlich der Handlungskompetenz, der Reflexionskompetenz und der kulturellen Kompetenz. Mit der Studienreform wurden auch neue Lehrformate eingeführt (Dey & Steyaert 2007), die sich zum einen in einem Coaching- und einem Mentoring-Programm niederschlugen (Eberle 2012b; Spoun 2005), zum anderen insbesondere in den Kursen der Teilsäule Handlungskompetenz,

die auf die Entwicklung von skills zielt, erfahrungsorientiertes Lernen ins Zentrum stellt und damit eine innovative Pädagogik explizit nahelegt. Damit war für uns ein idealer Rahmen geschaffen, OE nicht anhand theoretischer Konzepte, sondern erfahrungsorientiert und reflexiv zu lehren.

Veranstaltungskonzept

Das Veranstaltungskonzept unserer Lehrveranstaltung umfasst drei Phasen: die Vorbereitungsphase, den viertägigen Asperitas-Workshop (eine Organisationssimulation) und die Reflexionsphase.

Die *Vorbereitungsphase* besteht aus einer Einführungsveranstaltung und dem Selbststudium anhand eines Skripts. Die Einführungsveranstaltung findet vier bis fünf Wochen vor dem Workshop statt. Es wird dort eine Erwartungsabklärung durchgeführt, in das Programm eingeführt, die Funktionsweise einer Simulation erklärt und in die verschiedenen Lernstile eingeführt. Anschließend folgt das Selbststudium anhand eines 23-seitigen Skripts, in dem das Unternehmen Asperitas beschrieben und das komplizierte Regelwerk erläutert wird.

Der Kern unserer Lehrveranstaltung besteht aus einem *Workshop*, in dem wir während vier Tagen eine Organisationssimulation an einem Uni-externen Ort durchführen. Je besser die Studierenden bei Spielbeginn die Regeln kennen, desto rascher kommen die Unternehmensprozesse in Gang. Das Regelwerk ist aber komplex genug, dass in jedem Fall zahlreiche Probleme und Herausforderungen auftauchen, die nur durch Prozesse gezielter Organisationsentwicklung zu bewältigen sind.

Die *Reflexionsphase* beginnt schon während der Simulation, da wir eine Reihe von Auszeiten einbauen, in denen wir in Untergruppen über bestimmte Aspekte des Organisationsgeschehens reflektieren. Zudem sind alle angehalten, über ihre Beobachtungen und Erlebnisse laufend Tagebuch zu führen. Die eigentliche Reflexionsphase beginnt aber nach Abschluss des Workshops, wenn in Gruppenarbeiten aus verschiedenen Teilnehmer-Perspektiven bestimmte Organisationsprozesse beschrieben, mit Hilfe theoretischer Konzepte analysiert und mit einem tieferen Verständnis verarbeitet werden. Um den Reflexionsprozess zu unterstützen, gibt es zwei Feedback-Sessions: In der ersten, zehn bis 14 Tage nach dem Workshop, erhalten die Studierenden Feedback in Bezug auf ihre Hauptfragestellung, Zielrichtung und Disposition, in der zweiten, nach ca. weiteren drei Wochen, werden die vorliegenden Papers in Kleingruppen diskutiert, und alle Gruppen erhalten Feedbacks von einer anderen studentischen Gruppe sowie von Angehörigen des Leitungsteams.

Das Leitungsteam – das sich in Bezug auf den gesamten Lernprozess als Begleitungsteam versteht – besteht aus einem Soziologen und einem Organisationspsychologen (den beiden Verfassern) sowie aus drei Assistenten bzw. Assistentinnen, die während dem Workshop als Koordinatoren arbeiten (siehe

dazu später) und auch die Reflexionsprozesse unterstützen. Die beiden Dozenten führen die gesamte Lehrveranstaltung im Co-Teaching durch.

Sind Organisationssimulationen sinnvoll?

In der Einführungsveranstaltung erklären wir den Studierenden Sinn und Funktionsweise von Organisationssimulationen. Wir erklären ihnen, dass sie in dieser Lehrveranstaltung eine Organisation selbst mitgestalten und erleben werden und dass alles, was in dieser Organisation geschieht, durch ihre eigenen Handlungen, Interaktionen und Praktiken bewirkt wird. Diese simulierte Organisation wird zwar weniger komplex sein als die alltägliche Realität von Organisationen, aber sie wird doch komplex genug sein, dass echte organisationale Herausforderungen auftreten werden, so dass die Teilnehmenden echt gefordert sein und viele Lernmöglichkeiten haben werden. Gleichzeitig bildet auch eine simulierte Organisation eine eigene Realität, in der alles, was die Teilnehmenden tun oder unterlassen, unmittelbare reale Auswirkungen auf das Organisationsgeschehen haben wird. Damit eine Organisationssimulation funktionieren kann, muss man sich aber auf einen vereinbarten Kontext festlegen, insbesondere auf ein verbindliches Regelwerk. In der Vergangenheit haben wir immer wieder beobachtet, dass einzelne Studierende manchmal bewusst Regeln verletzen, um erfolgreich zu sein; dabei nahmen sie das Leitungsteam quasi als Gegenspieler, nämlich als lästiges Kontrollorgan wahr, das einfach entsprechend getäuscht werden muss. Aufgrund dieser Erfahrung erklären wir den Teilnehmenden mit Nachdruck, wie wichtig es für eine erfolgreiche Lernerfahrung ist, dass sie die Regeln internalisieren und freiwillig einhalten und dass sie ihre Energien nicht auf die Umgehung von Regeln, sondern auf erfolgreiche Organisationsprozesse innerhalb der Regeln richten sollen. Mit der Analogie des Fußballspiels versuchen wir deutlich zu machen, dass Fußball ja auch nur funktionieren kann, indem die Regeln des Fußballs beachtet werden, und dass die Freude am Spiel sofort vorbei wäre, wenn die geltenden Regeln von den Spielern laufend verletzt würden – beispielsweise mit der Hand gespielt, Gegner gefoult, das Tor verschoben, zwei Bälle ins Spiel geworfen würden usw.

«Auch eine simulierte Organisation bildet eine eigene Realität.»

Verschiedene Lernstile

Ein wichtiger Teil des Lernprozesses bildet die Erprobung unterschiedlicher Lernstile. Dazu benützen wir den klassischen lernpsychologischen Beitrag von David A. Kolb (1984, 2000). Im Unterschied zu herkömmlichen universitären Lehrveranstaltungen lernen die Studierenden bei uns nicht primär über theoretische Konzepte, sondern vielmehr über eigenes praktisches

Abbildung 1
Der Lernzyklus (nach Kolb 2000)

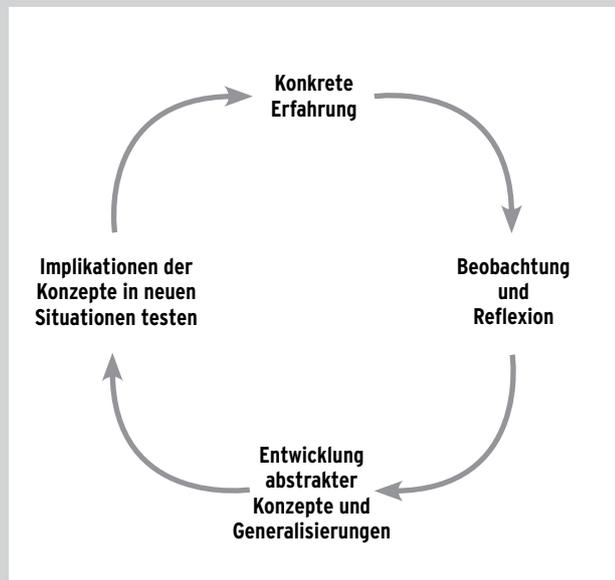


Abbildung 2
Beschreibung der vier Lernmodi (nach Kolb 2000)

<p>Aktives Experimentieren Lernen durch Ausprobieren</p> <ul style="list-style-type: none"> • Fähigkeit, Dinge umzusetzen • Risikobereitschaft • Einflussnahme auf Menschen und Ergebnisse durch Handeln 	<p>Konkrete Erfahrungen Lernen durch Erfahrung</p> <ul style="list-style-type: none"> • Lernen durch spezifische Erfahrung • Durch Beziehungen zu anderen Personen • Sensibilität bezüglich Gefühlen und anderen Menschen
<p>Abstrakte Konzeptualisierung Lernen durch Denken</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ideen logisch analysieren • Systematische Planung • Handlung basierend auf dem intellektuellen Verständnis einer Situation 	<p>Reflektierende Beobachtung Lernen durch Reflexion</p> <ul style="list-style-type: none"> • Sorgfältige Beobachtung vor einer Beurteilung • Dinge aus verschiedenen Perspektiven beobachten • Hinterfragung der Dinge, um Bedeutung zu verstehen

Handeln, persönliche Erfahrungen und eigenes Beobachten des wahrnehmbaren Organisationsgeschehens. Basierend darauf wird in der Reflexionsphase später nach theoretischen Konzepten gesucht, die geeignet sind, die selbst erlebten Erfahrungen und Beobachtungen in größeren Tiefenschichten zu durchdringen.

Der Lernzyklus von Kolb eignet sich recht gut, sich die verschiedenen Lernstile vor Augen zu führen und ihren inneren Zusammenhang zu vergegenwärtigen (vgl. Abbildung 1). Der Lernkreis ist zyklisch, das heißt das Lernen endet nie, sondern geht immer weiter. Das Lernen schließt dabei grundlegende psychologische Prozesse wie fühlen, beobachten, denken und tun mit ein. Man kann den Lernkreis an jedem Punkt beginnen, das Lernen erfordert aber eine Fortsetzung und Intensivierung aller Dimensionen. Der Lernerfolg wird schließlich durch die Balancierung und Integration dieser Dimensionen erreicht.

Um die Lernstil-Profile der teilnehmenden Studierenden zu ermitteln, lassen wir sie Kolbs Fragebogen (Kolb 2000) ausfüllen und verteilen sie entsprechend ihrer Ergebnisse im Raum, wo wir das Koordinatensystem auf dem Boden ausgelegt haben (vgl. Abbildung 2). Daran erkennen sie, zu welchem Lernmodus sie am ehesten neigen: zum aktiven Experimentieren, zum Lernen durch konkrete Erfahrung, zum reflektierenden Beobachten oder zur abstrakten Konzeptualisierung. In der Regel dominieren die letzten zwei Modi – was nicht weiter verwundert, wirken die herkömmlichen universitären Lehrformate

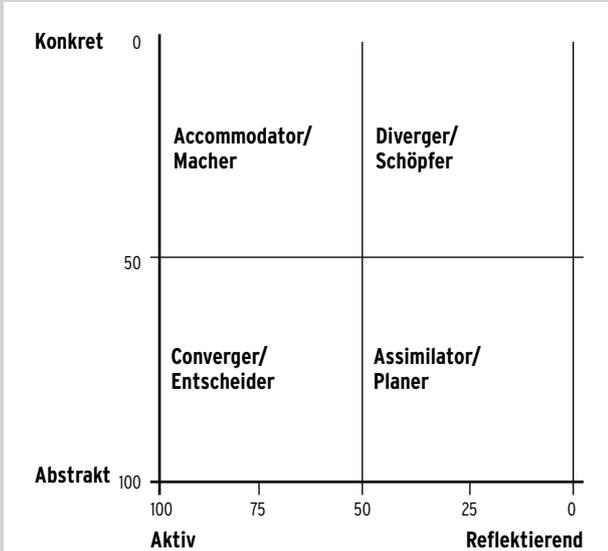
doch auch prägend auf die Lernformen. Wir veranschaulichen die Lernprofile sodann mit Kolbs Lerntypen, die er den einzelnen Lernmodi zuordnete: dem «Accommodator», «Diverger», «Assimilator» und «Converger» (vgl. Abbildung 3).

Diese Übung soll den Studierenden ihren eigenen Lernstil bewusst machen und ihnen gleichzeitig vor Augen führen, dass es daneben noch andere Lernstile gibt, die ebenso wichtig sind. Damit illustrieren wir, dass sie diesmal auf andere Weise lernen als in den meisten Lehrveranstaltungen, nämlich anhand eigener Erfahrung. Wir laden sie explizit ein, im Asperitas-Workshop auch zu experimentieren, Neues auszuprobieren und auf jeden Fall abzuwechseln zwischen Aktivität und Reflexion. Unsere Erfahrung hat gezeigt, dass dieser Umgang mit verschiedenen Lernstilen den Studierenden hilft, unseren Ansatz zu verstehen und sich auf eine neuartige Form des Lernens einzulassen.

Organisationsstruktur und Regelwerk von Asperitas

Lat. «asperitas» bedeutet «Rauheit», «Unebenheit», auch «Geländeschwierigkeiten», in Bezug auf Zustände auch das «Drückende», die «Härte», die «Schwierigkeit». In unserem OE-Spiel bezeichnet es das Unternehmen, das von der Belegschaft organisiert und in eine prosperierende Zukunft geführt werden soll. Nomen est omen – die Schwierigkeiten sind gleichsam programmiert.

Abbildung 3
Lernstiltypen (nach Kolb 2000)



Asperitas ist ein klassisches Produktionsunternehmen, welches Rohstoffe einkauft, verarbeitet und wieder verkauft. Die Umwelt von Asperitas wird durch die Übungskordinatoren – unsere Assistenten bzw. Assistentinnen – repräsentiert. Sie verkaufen Rohstoffe und kaufen die Produkte. Andere Organisationen, Behörden, Konkurrenten bestehen nur in fiktiver Form. Intern besteht das Unternehmen aus vier Abteilungen, die mit den Farben Gelb, Grün, Blau und Rot bezeichnet sind und ins-

gesamt acht Operationseinheiten umfassen (vgl. Abbildung 4). Dabei gibt es drei Produktionseinheiten und fünf Unterstützungseinheiten, als Beispiel wird hier nur eine aufgeführt:

Gelb ist eine reine Produktionsabteilung, die aus den Einheiten *Aenigma* und *Ludus B* besteht. Die Aufgabe von *Aenigma* ist es, Anagramme zu lösen, die Aufgabe von *Ludus B*, Rätsel zu lösen. Anagramme wie Rätsel werden mit Organisationsgeld bei den Koordinatoren eingekauft und wenn sie gelöst sind auch dort wieder abgegeben, wo sie als Produktionsoutput verbucht werden.

Jeder Operationseinheit steht ein Leiter vor. Außerdem gibt es unter den Mitarbeitenden in jeder Abteilung einen Verwalter für «Grundlohnzertifikate» und einen für «Kommunikationszertifikate». Jeder Mitarbeiter braucht in jeder Periode ein formales Anstellungsverhältnis, das mit einem Grundlohnzertifikat nachgewiesen wird. Kommunikationszertifikate braucht man, um von einer Abteilung in eine andere zu wechseln. Damit wird die Mobilität der Mitarbeitenden innerhalb des Unternehmens beschränkt. Die Benützung von Handys und Laptops ist während des Spiels verboten.

Der Workshop findet als Sequenz von «Perioden» (quasi Geschäftsjahren) statt, die zwischen 45–90 Minuten dauern und von einer Pause von 20–30 Minuten unterbrochen sind. In diesen Pausen berechnen die Koordinatoren den Erfolg von Asperitas anhand der folgenden «Effektivitätsindikatoren»:

- Selbsterhaltung (SE) oder wirtschaftliche Effektivität
- Gesamtausstoß (GA) oder Umsatz
- Zusammenarbeit (ZA)
- Mitarbeiterengagement (ME)

Diese Indikatoren sind wie in der Realität voneinander abhängig. Eine große Herausforderung für die Belegschaft besteht darin herauszufinden, welche Aktivitäten die Indikatoren in

Abbildung 4
Organigramm Asperitas

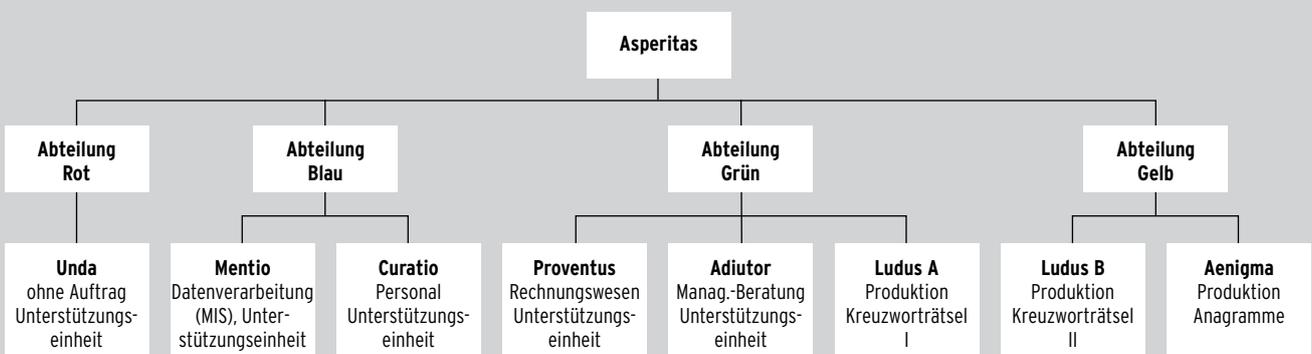


Abbildung 5
Bilder aus der Vernissage



Abb. 5.1: Die Produktionseinheit Aenigma buckett die Firma



Abb. 5.3: Die Produktionseinheiten Ludus-B und Aenigma ziehen den Firmenwagen



Abb. 5.2: Die Produktionseinheiten als Marionetten des Managements, das nur an den Indikatoren interessiert ist.

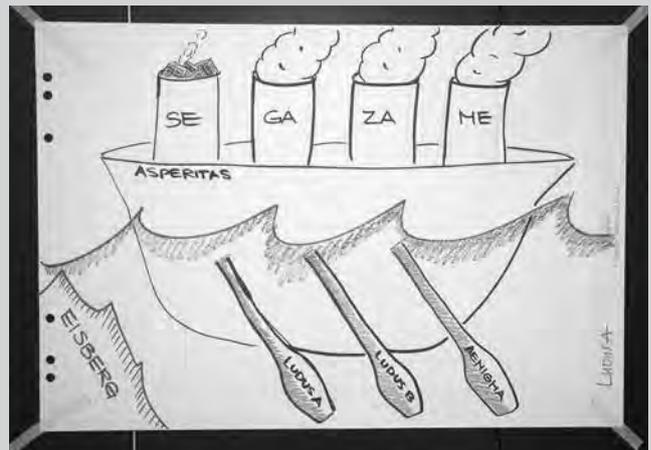


Abb. 5.4: Asperitas kurz vor der Kollision mit dem Eisberg

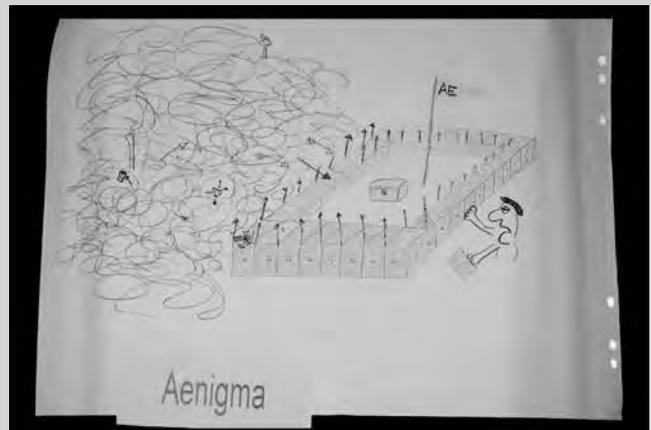


Abb. 5.5: Aenigma schottet sich ab vom übrigen Asperitas-Chaos.

welcher Weise beeinflussen. Dieselbe Aktivität kann nämlich gleichzeitig den einen Indikator positiv und einen anderen Indikator negativ beeinflussen. Bei Spielbeginn sind alle Indikatoren auf 100 Punkte gesetzt; wenn auch nur einer der Indikatoren unter null sinkt, ist das Unternehmen bankrott.

Spiele und Reflektieren

Wie bei jedem Spiel setzen die Regeln sowohl Handlungsmöglichkeiten als auch Grenzen fest, und die Dynamik des Spiels entwickelt sich immer wieder anders. Am Anfang herrscht jeweils weitgehende Orientierungslosigkeit, die Indikatoren beginnen zu sinken und schließlich wird immer hektischer nach Maßnahmen gesucht, die das Unternehmen vor dem drohenden Konkurs zu retten versprechen.

Wir vom Leitungsteam haben die Möglichkeit, gezielt ins Geschehen zu intervenieren. Während die Koordinatoren mit ihren administrativen Aufgaben meist voll ausgelastet sind, übernehmen wir – die beiden Dozenten – die Rolle von Beobachtern. Alle Abteilungen befinden sich in getrennten Räumen, teilweise in verschiedenen Häusern, so dass die Kommunikationswege Zeit kosten. Wir gehen von Raum zu Raum, beobachten die örtliche Entwicklung und versuchen uns ein Bild vom Gesamtzusammenhang zu machen. Aufgrund unseres Eindrucks bestimmen wir die Länge der jeweiligen Perioden. Wir besprechen mit den Koordinatoren auch laufend die Lage und entscheiden, ob und wann wir eine Intervention vornehmen. So können wir beispielsweise «besondere Ereignisse» ersinnen, indem beispielsweise ein Konkurrenzunternehmen Mitarbeitende abzuwerben versucht oder ihnen attraktive Nebeneinkünfte für Nebenbeschäftigungen anbietet (und sie dadurch zumindest partiell von ihrer eigentlichen Aufgabe in Asperitas ablenkt), oder indem ein Großkonzern das Unternehmen Asperitas übernimmt und neue Spielregeln definiert, z.B. Leiter auswechselt, Job Rotation für eine bestimmte Anzahl Mitarbeitende festlegt oder ihnen andere Organisationsformen auferlegt. Da in den ersten Spielperioden die Aufmerksamkeit der Belegschaft rasch durch die Effektivitätsindikatoren und den drohenden Konkurs absorbiert wird, können diese Faktoren auch rasch zu ihrem einzigen Relevanzsystem werden. Falls dies eintritt, wird allerdings das enorme Potenzial, das Asperitas hinsichtlich Organisationsentwicklung bietet, bei weitem nicht ausgeschöpft. Um dem entgegenzuwirken, haben wir das ursprüngliche Regelwerk so abgeändert, dass gewisse Indikatoren auch durch das Ausarbeiten kreativer Organisationsentwicklungsprojekte verbessert werden können.

Aufgrund unserer Beobachtungen bestimmen wir auch geeignete Zeitpunkte für Auszeiten – also für ein Heraustreten aus dem Spiel und eine Reflexion auf die laufenden Prozesse – so wie je nach bisherigem Spielverlauf geeignete Reflexionsfragen. Hierbei versuchen wir die Studierenden schrittweise von ihrer

subjektiven, personenzentrierten Sichtweise zu lösen und den Fokus auf organisationale Prozesse zu richten. Eine dieser Reflexionsübungen stellt den einzelnen Operationseinheiten be spielsweise die Frage, wie sie sich selbst als Einheit im Gesamtunternehmen Asperitas eigentlich wahrnehmen. Anschließend fordern wir sie dazu auf, sich auf die Quintessenz zu besinnen und diese in Form eines Bildes zu versinnbildlichen. In einer Vernissage werden die Bilder darauf im Plenum präsentiert, zunächst von den Betrachtern interpretiert und daraufhin von der entsprechenden Einheit erläutert. Dies wirkt insofern als nachhaltige Intervention ins Spielgeschehen, als die Belegschaft an diesem Anlass zum ersten Mal gemeinsam im selben Raum anwesend ist und über ihre recht unterschiedlichen Erfahrungen im Unternehmen spricht. Manche Bilder sind sehr ausdrucksstark, prägen sich ein und lösen auch Emotionen aus. Oft sind beispielsweise die Mitglieder der Unterstützungseinheiten bass erstaunt, wie viele negativen Emotionen und manchmal gar Aversionen die Mitarbeitenden der Produktionseinheiten gegen das Management «da oben» entwickelt haben (vgl. Abbildungen 5.1, 5.2 u. 5.3). Dieses «Erwachen» – z.B. die Entdeckung des Eisbergs direkt vor dem Bug (vgl. Abbildung 5.4) – führt oft dazu, dass in den nächsten Spielrunden anders agiert wird und die Perspektiven und Anliegen der anderen Einheiten bewusster in Rechnung gestellt werden. Gleichzeitig wird in dieser Übung ersichtlich, wie sehr sich die Einzelnen mit ihrer Rolle, ihrer Funktion, ihrer Einheit und ihrer Abteilung identifizieren – und wie wenig mit dem Gesamtunternehmen (vgl. Abbildung 5.5).

«Die Studierenden sollen sich von ihrer subjektiven, personenzentrierten Sichtweise lösen und den Fokus auf organisationale Prozesse richten.»

Prozesse der Organisationsentwicklung

Den Fokus auf organisationale Prozesse zu richten, ist unser erklärtes Ziel. In der Praxis ist dies nicht so einfach, es bedingt einen Lernprozess besonderer Art. Denn die Aufmerksamkeit der Studierenden richtet sich vor allem auf Handlungen (insbesondere auch Sprechhandlungen) einzelner Individuen: Was dieser oder jener gesagt, gemeint oder getan hat, welche Motive er damit angeblich verfolgt, welche Persönlichkeits- und Charaktereigenschaften ihm eigen sind, warum er bei den anderen ankommt oder eben nicht, dass er Ausstrahlung hat oder eben keine, dass er sympathisch sei oder man ihn eben nicht so gut leiden mag, usw. Wie es während des Spiels Zeit braucht, bis die Mitarbeitenden lernen, sich nicht nur von ihrer eigenen Handlungslogik und jener ihrer Einheit leiten zu lassen, sondern die Funktionslogik des Gesamtunternehmens zu be-

greifen versuchen, so braucht es auch in der Reflexionsphase Zeit, von einer personenorientierten Perspektive, in der man Einzelnen Handlungen, Motive und je nachdem auch Schuld zuweisen kann, zu einer Perspektive auf organisationale Prozesse zu wechseln.

Wir brechen das Spiel jeweils ab, solange die Teilnehmenden noch voller Energie sind und noch keine Ermüdungserscheinungen auftreten. Das Spiel-Ende begehen wir mit einem symbolischen Akt: Alle versammeln sich am Seeufer – also an einem neuen Ort –, ein letztes Mal wird der Stand der Effektivitätsindikatoren bekanntgegeben, dann wird Asperitas feierlich zum Abschluss gebracht und mit einem Gruppenfoto dokumentiert. Nach einer kurzen Pause mit Ausspannen am See oder Ping-Pong-Spielen folgt ein halber Tag Reflexionsübungen in Gruppen, die diesmal aus Mitarbeitenden unterschiedlicher Einheiten zusammengesetzt sind, damit verschiedene Perspektiven und Erfahrungen vertreten sind. Auch die Reflexionspapers sind jeweils von Gruppen mit drei Personen zu schreiben, die ihre meiste Zeit in unterschiedlichen Operationseinheiten verbracht haben. Das Spannende dieser gemeinsamen Reflexion soll sein, die verschiedenen Perspektiven innerhalb der Organisation zu eruieren und detailliert und systematisch in Rechnung zu stellen.

«Ziel der Reflexionsarbeiten ist, persönliche Erfahrungen und Beobachtungen mit Hilfe geeigneter theoretischer Konzepte zu verarbeiten.»

Perspektivische Sichtweise

Das Ziel der Reflexionsarbeiten ist es, persönliche Erfahrungen und Beobachtungen mit Hilfe geeigneter theoretischer Konzepte zu verarbeiten. Als Quelle theoretischer Inspiration empfehlen wir das Buch «Images of Organization» von Gareth Morgan (2006), das verschiedene theoretische Sichtweisen von Organisation als Metaphern beschreibt: So können Organisationen beispielsweise als Maschinen, als Organismen, als informationsverarbeitendes Gehirn, als Kultur, als politisches Spiel, als psychisches Gefängnis, als Entwicklungsstrom (flux) oder als Unterdrückungsapparat gesehen werden. Dieses Spektrum von Metaphern propagiert eine perspektivische Sicht auf Organisation: Organisation ist stets vieles zugleich. Organisationsanalyse ist eine Form des Lesens und Interpretierens von Situationen auf der Basis unserer (oft unreflektierten) Vorannahmen. Metaphern erlauben, die Prämissen verschiedener Perspektiven zu erkennen und untereinander zu vergleichen, und dadurch ihre Beschreibungs- und Erklärungskraft, aber auch ihre blinden Flecke zu erkennen.

Thematischer Fokus

Die Studierenden neigen in der Regel dazu, die Gesamtheit ihrer Erfahrungen aufzuzählen und damit eine Vielzahl verschiedenster Aspekte anzusprechen, wodurch sie meist an der Oberfläche bleiben und ihre Analyse nicht vertiefen können. Daher geben wir in der Regel eine Auswahl von drei Themen vor, die ihrer Reflexionsarbeit einen Fokus geben sollen. Für das Paper sind jeweils nur jene ihrer Erfahrungen und Beobachtungen relevant, welche zum gewählten Themenbereich passen. Mit dem thematischen Fokus wird den Studierenden viel klarer, dass der Asperitas-Workshop zwar eine kollektive Erfahrung generiert hat, dass das organisationale Geschehen im Einzelnen aber doch ganz unterschiedlich wahrgenommen wurde: Aus Arbeiterperspektive sah «dasselbe» anders aus als aus Managementperspektive, aus Sicht des Rechnungswesens anders als aus Sicht der Personalwesens. Schon während des Spiels mussten sie lernen, auf die Sichtweisen anderer Operationseinheiten einzugehen, um den Gesamtprozess zu optimieren. Während der Arbeit am Reflexionspaper erleben sie nochmals plastisch, wie unterschiedlich «dasselbe» Geschehen je nach Kontext (Wissensstand, Aufgaben, Interessen, Perspektive) wahrgenommen wird. Dieses Bewusstsein (awareness) von Perspektivität und organisationaler Komplexität zu entwickeln, ist ein wesentliches Lernziel unserer Veranstaltung.

Organisationale Praktiken und Prozessperspektive

Des Weiteren versuchen wir die Aufmerksamkeit der Studierenden auch auf organisationale Praktiken und eine Prozessperspektive zu lenken (Steyaert & Van Looy 2010). Im Unterschied zu individuellen Handlungen meinen wir mit organisationalen Praktiken kollektive Praktiken, die bedeutend genug sind, dass sie das Organisationsgeschehen als Ganzes (mit-) prägen. Mit der Prozessperspektive versuchen wir den Blick auf den Verlauf, die Dynamik und die Entwicklung der Organisation zu richten.

Aufgrund des Spielverlaufs im Frühjahrssemester 2012 haben wir beispielsweise folgende drei Themenbereiche festgelegt:

1. Macht- und Partizipationsprozesse:

Der (verbreitete) Blick auf Machtstrukturen beispielsweise verengt den Blick auf das Statische, das Gleichbleibende, das Wiederkehrende. Machtstrukturen werden gerne in Form von Funktionsdiagrammen veranschaulicht. Konzentriert man sich dagegen auf Macht- und Partizipationsprozesse, so erkennt man rasch, dass die Macht in Asperitas nicht an Funktionen hängt. Macht wird vielmehr distribuiert und entwickelt sich dynamisch: So entstehen beispielsweise Perspektivengegensätze zwischen Produktions- und Stabs-einheiten. Werden Leitersitzungen einberufen, kann sich rasch ein Unterschied zwischen Leitern und Mitarbeitern

herausbilden. Im Frühjahr 2012 beobachteten wir beispielsweise, dass die Leiter einen außerordentlich hohen Partizipationsgrad anstrebten, sehr inklusiv agierten und auch Gruppen für Projektentwicklungen über verschiedene Einheiten und hierarchische Stufen hinweg organisierten. In den Vorjahren stellten wir demgegenüber oft auch Dominations- und Manipulationspraktiken fest, die auf der Gegenseite zu Allianzbildung, teilweise offenem Widerstand und sogar Streiks führten. Weder das Regelwerk noch das Organigramm von Asperitas sind ausschlaggebend dafür, welche Arten von Macht- und Partizipationsprozessen sich über die verschiedenen Betriebsperioden entwickeln.

2. Kulturelle und Identifikationsprozesse:

Auch der Blick auf die Organisationskultur verengt sich oft aufs Statische, Gleichbleibende: Man «hat» eben eine bestimmte Kultur im Unternehmen, bestehend aus Werten und Leitsätzen, Routinen, Ritualen, Legenden und Mythen. Untersucht man jedoch kulturelle und Identifikationsprozesse, erkennt man wie sich die Organisation beständig entwickelt. Ein Schlaglicht auf «die Kultur» von Asperitas warf die Vernissage der verschiedenen Bilder, in denen das Unternehmen als Vielzahl von Subkulturen dargestellt wurde, die zum Teil wenig Beziehung zum Gesamtunternehmen aufwiesen und deren gegenseitige Wahrnehmung oft stereotyp und klischeehaft war. Stellt man die Frage nach den Identifikationsprozessen, wird sofort klar, dass diese kontextabhängig und im Fluss sind: Man identifiziert sich zuerst mit seiner Aufgabe und Rolle, dann zunehmend mit dem Team der Operationseinheit, aber nur sekundär mit der eigenen Abteilung, deren Mitglieder sich alle im selben Raum aufhalten. Die Identifikation mit dem Gesamtunternehmen ist jedoch viel schwieriger, weil dieses wesentlich abstrakter ist. Tendenziell setzen Identifikationsprozesse mit Asperitas als Ganzem bei den Produktionseinheiten wesentlich später ein als bei den Managementeinheiten, doch auch bei diesen verlaufen sie je nach den vorherrschenden organisationalen Praktiken ganz unterschiedlich. Organisationale Prozesse erzeugen auch emotionale Bindungen, und manchmal schließen sich Operationseinheiten selbst in einer Art «psychischem Gefängnis» (Morgan 2006) ein.

3. Lern- und Veränderungsprozesse:

In Lern- und Veränderungsprozessen ist die Prozessperspektive impliziert, man kann sie gar nicht statisch denken. Lernprozesse auf individueller und Team-Ebene wurden hautnah miterlebt, auch die Lernprozesse auf der Ebene des Gesamtunternehmens werden rasch erkannt: Das Unternehmen musste erst mal lernen, wie es als Gesamtorganisation funktionieren und überleben konnte. Rasch sind jeweils Phasenmodelle aufgestellt: 1. Chaos, 2. Orientierungs-

phase, 3. Regeln verstehen, 4. Routinen entwickeln, 5. Erfolge erleben und schließlich 6. in Routinen erstarren... Erst auf den zweiten Blick gewinnen auch Lern- und Veränderungsprozesse in Bezug auf andere organisationale Praktiken schärfere Konturen: Wie entwickelten sich die Kommunikationsprozesse, die Identifikationsprozesse und die Partizipationsprozesse? Wie wurden die Prozesse kreativer Ideenentwicklung und deren Umsetzung organisiert? Welche Prozesse verliefen konvergent, welche divergent? Welche Gegensätze bildeten sich heraus und wie wurde mit Konflikten umgegangen? Und vieles mehr. In unserem letzten Workshop im Frühjahrssemester 2012 beobachteten wir beispielsweise, dass die Operationseinheit Adiator, die für die interne Unternehmensberatung zuständig war, viele einschlägige Ideen für die Organisationsentwicklung diskutierte, diese aber in der Leitersitzung nicht kommunizierte, wodurch sie sich nie in organisationalen Praktiken niederschlugen (no enactment).

«Im Kontext der dominierenden, traditionellen universitären Lehrformate ist der Einsatz einer Organisationssimulation innovativ.»

Unterschiede zwischen Bachelor-Stufe, Master-Stufe und Executive Education

Seit der Bologna-Reform setzen wir das geschilderte Lehrkonzept auf der Bachelor-Stufe ein, weil wir hier aus studienplan-technischen Gründen leichter einen Kurs mit 4 ECTS anbieten können als auf Master-Stufe. Unser Grundkonzept unterscheidet sich jedoch nicht von jenem, das wir früher auf der Lizentiats-Stufe eingesetzt haben – außer dass wir es beständig weiterentwickelt und verfeinert haben. Gibt es Unterschiede zwischen den beiden Stufen, was die Lernweise der Studierenden anbelangt? Was die Spielweise betrifft, konnten wir keine wesentlichen Differenzen feststellen – vielleicht sind die Bachelor-Studierenden noch ein bisschen spielfreudiger als ihre älteren Kommilitoninnen und Kommilitonen. Am ehesten beobachteten wir einen im Durchschnitt höheren Reflexionsgrad bei den Lizentiats-Studierenden und etwas mehr analytische Schärfentiefe in der Anwendung theoretischer Konzepte. Darin spiegeln sich ihre elaborierteren theoretischen Kenntnisse und ihre ausgeprägteren Analyse-Kompetenzen. Von befreundeten Kolleginnen und Kollegen, die Asperitas auch in der Executive Education eingesetzt haben, wissen wir, dass praxiserfahrene Führungskräfte in der Regel rascher begreifen, dass man das Unternehmen proaktiv organisieren und gestalten muss. Trotzdem laufen auch sie regelmäßig in analoge Probleme wie die Studierenden, allerdings mit dem Unterschied des «Déjà-vus» – dass sie diese Probleme nämlich alle schon aus der realen Wirtschaftspraxis kennen...

Vollzieht sich erfahrungsorientiertes Lernen mühelos?

Im Kontext der dominierenden, traditionellen universitären Lehrformate ist der Einsatz einer Organisationssimulation pädagogisch innovativ. Die Studierenden erleben hautnah, wie sie ein Produktionsunternehmen auf der Grundlage eines festen Regelwerks zum Leben erwecken und wie komplex organisationale Prozesse selbst in einer Simulation verlaufen. Sie lernen auf spielerische Weise, wie sie das aktuelle Organisationsgeschehen durch ihr Unternehmen und Unterlassen kontinuierlich mitgestalten. Und sie erleben mental wie emotional, wie wichtig es ist, rechtzeitig geeignete Organisationsentwicklungsmaßnahmen zu ersinnen und umzusetzen, um die Unternehmung vor dem drohenden Konkurs zu retten.

Bedeutet dies, dass OE auf diese Art mühelos, lustorientiert und ohne Anstrengung erlernt werden kann? Die Antwort ist ein klares Jein.

Ein Unternehmensspiel zu spielen macht zweifellos mehr Spaß als die Schulbank zu drücken. Dies erkennt man sofort an den Gesichtern. Es ist auch viel mehr Energie spürbar als bei einer Vorlesung in einem Hörsaal. Die Studierenden sitzen zwar auch bei Asperitas meistens auf Stühlen um einen Tisch, aber sie bringen sich viel ganzheitlicher ein: nicht nur mit dem Kopf, sondern auch mit Leib und Seele. Als Beobachter lernt man die Einzelnen in einer Vielzahl von Situationen und Aktivitäten kennen und spürt sie auch besser als im üblichen universitären Setting. Trotz des Spaßfaktors ist aber offensichtlich, dass sich die Studierenden anstrengen und sich sichtlich bemühen, das Unternehmen zum Laufen zu bringen. Es ist wohl typisch für St. Galler Wirtschaftsstudierende, dass sie ambitioniert sind, einen hohen Leistungseinsatz erbringen und auf keinen Fall die Schmach eines Konkurses erleiden wollen. Die organi-

«Es soll nicht von der Theorie ausgegangen und nach passenden Erfahrungsbeispielen gesucht werden, sondern umgekehrt.»

sationale Energie ist von Anfang an hoch und bleibt auf einem überdurchschnittlichen Pegel, auch wenn sie im Unternehmen unterschiedlich verteilt ist und über die verschiedenen Perioden konjunkturelle Schwankungen aufweist.

Wie bei anderen Typen von Spielen – z.B. im Sport – gestaltet sich der Spielverlauf umso spannender, je mehr sich die Teilnehmenden engagieren. Ein halbherzig gespieltes Asperitas ist ein langweiliges Asperitas, ein mit Engagement gespieltes hingegen ein aufregendes. Und wie so oft im realen Wirtschaftsgeschehen, bedarf es auch bei Asperitas großer Anstrengungen, um das Unternehmen nicht in den Konkurs schlittern zu lassen, sondern überlebensfähig zu halten und für die Zukunft fit zu machen. Wie im Teamsport genügt es nicht, als Einzelner vollen Einsatz zu erbringen, sondern man muss als

Team funktionieren lernen. Allerdings ist ein Unternehmen komplexer als jeder Teamsport: Es gilt die Aktivitäten in einer arbeitsteiligen, unübersichtlichen Organisation zu koordinieren, die wesentlich intransparenter sind und deren Wechselwirkungen erst verstanden werden müssen. Rasch manifestieren sich ganz unterschiedliche Arten von Einsatzformen: Einzelne rennen sportlich im Unternehmen herum und überbringen von Abteilung zu Abteilung irgendwelche Botschaften, Andere überlegen besonnen, wie man die einzelnen Schnittstellen wohl am besten organisiert, und Dritte lehnen sich mal erst ein bisschen zurück und warten mal ab, was geschieht. Der volle körperliche Einsatz beim Herumrennen kann beim Betreffenden den subjektiven Eindruck erzeugen, dass er auch besonders viel zum Gelingen der Organisation beitrage – der außenstehende Beobachter dagegen erkennt darin eher eine unproduktive Hektik. Geeignete Organisationsentwicklungsmaßnahmen auszudenken und zu implementieren, welche Asperitas zu einem lebensfähigen, produktiven Unternehmen machen, ist kein müheloses Unterfangen: Dazu sind analytisches Denkvermögen, scharfsinniger Sachverstand, erfolgreiche Kommunikation und Koordination sowie mikropolitische Prozesse nötig. Ob und in welchem Ausmaß diese Anstrengungen von Erfolg gekrönt sind, erfahren die Teilnehmenden nach jeder Spielperiode anhand der Indikatoren, und sie können stets versuchen, es in der nächsten Periode (noch) besser zu machen.

Anstrengungen besonderer Art erfordert auch die Reflexionsarbeit. Die spontanen Gespräche der Studierenden während der Pausen und Essenszeiten sind geprägt von Fragen, was man im Spiel hätte anders und besser machen können. Auch in den Auszeiten ist jeweils die Gefahr groß, das Spiel diskursiv weiterzuspielen, statt innerlich Distanz zu gewinnen und darüber auf einer Meta-Ebene zu reflektieren. Auch nach Spiel-Ende ist ein Einstellungswechsel nötig, ein Abschied von der Spiellaune und eine Hinwendung zur reflexiven Analyse. Unsere Lehrveranstaltung ist mit dem Ende des Spiels nicht abgeschlossen, sondern setzt sich mit anderen Lernstilen fort: Das Lernen durch aktives Experimentieren und konkrete Erfahrungen wird durch ein Lernen durch reflektierende Beobachtung und abstrakte Konzeptualisierung ergänzt und der Lernprozess dadurch vertieft.

Unsere Reflexionspapers unterscheiden sich fundamental von herkömmlichen, theoriegeleiteten Seminararbeiten. Es soll nicht von der Theorie ausgegangen und auf deren Grundlage nach passenden Erfahrungsbeispielen gesucht werden, sondern es soll von der Erfahrung ausgehend nach theoretischen Konzepten gesucht werden, die sich als geeignet erweisen, diese Erfahrung im Fokus des gewählten Themas tieferschürfender zu verstehen. Diese Anforderung verunsichert die Studierenden, weil sie damit zum ersten Mal konfrontiert werden. Daher bieten wir ihnen in den Wochen nach dem

Workshop zwei Feedback-Sessions an, um sie in ihrer Reflexionsarbeit weiterhin zu begleiten. Ungewohnt ist es für die Studierenden auch, bei der Reflexion ihrer Erfahrungen und Beobachtungen die eigene subjektive Perspektive überschreiten zu lernen und in Auseinandersetzung mit den Erfahrungen ihrer zwei Mitverfasser zu einer multiperspektivischen Sichtweise von Organisation zu finden. Ungewohnt ist des Weiteren, das Organisationsgeschehen nicht zu reduzieren auf die Handlungen Einzelner und deren individuelle Eigenschaften, Charakter- und Persönlichkeitsmerkmale, sondern die Aufmerksamkeit auf kollektive Praktiken, organisationale Prozesse und Wechselwirkungen zu richten. Ungewohnt ist es schließlich auch, eingeübte statische Sichtweisen durch eine Prozessperspektive zu ersetzen, in der sich das Augenmerk auf das Fließende, Sich-Verändernde und die Entwicklung richtet.

All diese in der Alltagspraxis fest eingeübten und als Selbstverständlichkeiten akzeptierten Wahrnehmungsarten und Beschreibungsformen reflexiv zu überschreiten, ist ohne (Denk-)Anstrengung nicht zu erreichen. Auch hier liegen – wie im Spiel – Anstrengung und Spaß jedoch nahe beisammen: Hat man die Wittgensteinsche Leiter einmal erklommen, wird man bezüglich Organisationsentwicklung durch neue Erkenntnisse, innovative Perspektiven und eine weitere Art von Erfolgserlebnis belohnt.



Prof. Dr. Thomas S. Eberle

Co-Direktor des Seminars für Soziologie an der Universität St. Gallen und akademischer Leiter des Coaching-Programms

Kontakt:
thomas.eberle@unisg.ch



Prof. Dr. Chris Steyaert

Direktor des Forschungsinstituts für Organisationspsychologie an der Universität St. Gallen

Kontakt:
chris.steyaert@unisg.ch

Literatur

- **Asperitas** – Organisationslaboratorium. Handbuch für TeilnehmerInnen (Skript). Deutschsprachige Version von Miles & Randolph (1979), frei übersetzt von Peter Holderegger, kontinuierlich abgeändert und erweitert durch Dozenten und Assistenten, insbesondere durch den langjährigen Übungskordinator Matthias Hofer. St. Gallen: Skriptekommission der Studentenschaft, jährliche Neuauflage.
- **Dey, P. & Steyaert, C. (2007)**. The troubadours of knowledge: Passion and invention in management education. *Organization* 14 (3), 437–461.
- **Eberle, T. S. (2012a)**. Kontextstudium und Coaching-Programm an der Universität St. Gallen. In: R. Oerter, D. Frey, H. Mandl, L. v. Rosenstiel & K. Schneewind (Hrsg.). *Universitäre Bildung – Fachidiot oder Persönlichkeit*. Reiner Hampp Verlag, S. 91–112.
- **Eberle, T. S. (2012b)**. Das Coaching-Programm der Universität St. Gallen. In: Eberle, T. S. & Spoun, S. (Hrsg.), *Durch Coaching Führungsqualitäten entwickeln. Kernkompetenzen erkennen und fördern*. Versus Verlag, S. 115–136.
- **Kolb, D. A. (1984)**. *Experiential learning: Experience as a source of learning and development*. Prentice Hall.
- **Kolb, D. A. (2000)**. *Facilitator's guide to learning*, HayGroup.
- **Miles, R. H. & Randolph, W. A. (1979)**. *The organization game: a simulation in organizational behavior, design, change and development*. Goodyear.
- **Morgan, G. (2006)**. *Images of organization*. Sage.
- **Spoun, S. (2005)**. Mentoring und Coaching an der Universität: Legitimation – Ziele – Gestaltung. In: Spoun & Wunderlich, S. 335–350.
- **Spoun, S. & Wunderlich, W. (Hrsg.) (2005)**. *Studienziel Persönlichkeit. Beiträge zum Bildungsauftrag der Universität heute*. Campus.
- **Steyaert, C. & Van Looy, B. (Eds.) (2010)**. *Relational practices, participative organizing*. Emerald Publishing.

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 mit allen Ausgaben ab dem Jahr 1992
- ✓ Nützlicher Newsletter mit allen Themen der kommenden Ausgabe sowie praktischen Verlinkungen zu den Heftbeiträgen

The image shows the cover of the journal 'OrganisationsEntwicklung' (Issue 1, 13) with the headline 'Alles bleibt gleich' (Everything stays the same) and the subtitle 'Die unheimliche Macht der Routine'. Below the cover, a tablet and a computer monitor display the journal's content. A red circular badge with the text 'inkl. Datenbank und App' (including database and app) is overlaid on the tablet. A red diagonal banner on the tablet says 'Gratis' (Free). At the bottom, a text box provides the website 'Mehr Informationen: 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



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

FACHVERLAG
Verlagsgruppe Handelsblatt