

OrganisationsEntwicklung

Zeitschrift für Unternehmensentwicklung und Change Management

3

09

Change-Extreme

Wandel unter erschwerten Bedingungen

John P. Kotter zur Krise

Exklusivinterview mit dem Management-Vordenker

Rechtsextremismus und Moscheekonflikt

Veränderungsarbeit in extremen Spannungsfeldern

Seht her! So ist es!

Zur Bewältigung organisationaler Traumata

Kraftakt radikaler Umbau

Change Management zur Krisenbewältigung

Weiter bilden, weiter lügen?

Der anonyme Autor Richard Gris im Gespräch



Dr. Annette Gebauer

Beratung für Corporate Learning

Kontakt:
gebauer@corporate-learning.org



Ursula Kiel-Dixon

Mitglied der Geschäftsführung
ThyssenKrupp Academy GmbH, COO

Kontakt:
ursula.kiel-dixon@thyssenkrupp.com

Das Nein zur eigenen Wahrnehmung ermöglichen

Umgang mit Extremsituationen durch Aufbau organisationaler Fähigkeiten

Erfolgreiche Hochsicherheitsorganisationen – High Reliability Organizations – wie Flugzeugträger, Atomkraftwerke oder Chemieunternehmen weisen bemerkenswerte Organisationsfähigkeiten auf. Sie schaffen es, auch in dynamischen, riskanten oder krisenanfälligen Umwelten, zuverlässig Leistungen zu erbringen. Davon können Manager klassischer Organisationen viel lernen, wenn sie sich und ihre Unternehmen auf Extremsituationen vorbereiten wollen.

Am Beispiel von ThyssenKrupp erörtern die Autorinnen, wie die Organisationsprinzipien solcher Hochsicherheitsorganisationen (HROs) für die gezielte Entwicklung von Organisation und Führungskräften genutzt werden können. Die Praktiken von HROs liefern ein Beobachtungsschema, das Managern zunächst eine neue Perspektive auf die eigene Praxis ermöglicht, um in der Folge mit Formen des Organisierens zu experimentieren, die sich für den Umgang mit Unerwartetem und nicht-vorhersehbaren Extremsituationen eignen. Eine strategische Lernarchitektur ermöglicht Veränderungen im individuellen Führungsverhalten sowie in den Managementpraktiken. Zudem bietet die Beschäftigung mit HROs eine anwendungsbezogene Auseinandersetzung mit systemtheoretischen Denkmodellen.

Organisieren von Achtsamkeit

Unternehmen werden heute unablässig mit disruptiven Ereignissen konfrontiert, die niemand so erwartet hatte und die auch kaum erwartet werden konnten. Ob wir nun an Terroranschläge, Naturkatastrophen oder die durch das Finanzsystem ins Rollen gebrachte Wirtschaftskrise denken – Organisationen müssen sich heute mehr denn je auf unvorhersehbare Extremsituationen einstellen. Die Fähigkeit, geistesgegenwärtig Frühsignale zu erkennen und mit hohem Improvisationsvermögen auf plötzliche Veränderungen zu reagieren, wird insbesondere für Unternehmen in einem dynamischen Marktumfeld zu einer überlebenskritischen Ressource. Trotz wandelnder Kundenanforderungen, schwankender Nachfrage oder schwer vorhersehbarer Volatilitäten in der Zulieferkette

oder in den Finanzströmen müssen sie es schaffen, zuverlässig Leistungen zu erbringen und sich zeitgleich offen zu halten für mögliche Innovationen.

Klassisch-organisierte Unternehmen stehen sich hier häufig selbst im Weg. Sie konzentrieren sich zu stark auf ihre Erwartungen, Pläne und vergangene Erfolge und verhindern damit ungewollt, sich erwartungsoffen immer wieder ein neues Bild von der Lage zu verschaffen und situationsgerecht zu antworten. Auch im Umgang mit der Finanz- und Wirtschaftskrise zeigt sich rückblickend ein altbekanntes Muster: Viele Signale der sich aufbauenden Krise wurden wider besseren Wissens ignoriert. Im kollektiven Miteinander konzentrierte man sich auf das, was man erwartete, statt die vielen kleinen überraschenden Beobachtungen zum Anlass zu nehmen, flexibel auf die neue Situation zu reagieren. Augen zu und durch war vielerorts die Devise: So gelangten Abweichungsinformationen wie erste Warnungen von Finanzexperten, veränderte Liquidität, überraschende Umsatzrückgänge in bestimmten Markt-bereichen, verändertes Kundenverhalten etc. gar nicht erst zu den relevanten Entscheidungsträgern. Mitarbeiter und Führungskräfte kommunizierten überraschende, abweichende Informationen nicht weiter oder sie beschönigten sie sogar – aus Angst vor persönlichen Karrierenachteilen, Sanktionen oder anderen negativen Folgen. Die Beteiligten konzentrierten sich auf die Sollpläne und ignorierten die konkreten Verschiebungen im Hier und Jetzt. Gemeinsam bestätigte man sich in seinen vergangenheitsbezogenen Erfolgserwartungen und schrieb sie in die Zukunft fort. Unternehmen fehlen Praktiken, die sie dazu zwingen, gezielt widersprüchliche Informationen zur Kenntnis zu nehmen, auszuwerten und so einmal getroffene Entscheidungen zu revidieren.

Für ein Überleben in unvorhersehbar dynamischen Umfeldern brauchen Organisationen lernfähige Formen des Umgangs, um allen Bewegungen, die sie in der Produktion, bei Kunden, Lieferanten, Wettbewerbern, Mitarbeitern notieren, enttäuschungsbereit und kreativ zu begegnen. Die Unternehmensführung stellt dies vor voraussetzungs-volle Fragen der Selbstorganisation: Wie müssen wir uns organisieren, dass der Widerspruch zu unseren eigenen Entscheidungen und Erwartungsmustern im kollektiven Miteinander mitlaufen kann?

Lernen von Hochsicherheitsorganisationen (HROs)

Die Beschäftigung mit den Organisationspraktiken von Hochsicherheitsorganisationen bietet Führungskräften in diesem Hinblick zahlreiche inspirierende Anregungen, wenn sie sich mit ihrer eigenen Organisation und ihrem Führungsverständnis auseinandersetzen wollen. «High Reliability Organizations» (HROs) haben es schon immer mit einem besonders hohen Risikopotenzial zu tun. Sie sind Extrembeispiele für den vorausschauenden, achtsamen Umgang mit Unerwartetem. Diese Organisationen agieren in einem hochriskanten Umfeld.

Kleinste Abweichungen in Umfeld oder Performance können schnell zu großen Katastrophen wie atomaren GAUs, Explosionen, Todesfällen etc. führen. HROs müssen deshalb auch in ruhigen Zeiten immer damit rechnen, dass etwas Überraschendes geschieht. Sie müssen ihr Umfeld akribisch auf Veränderungen abtasten und sich gleichzeitig auf mögliche Extremsituationen vorbereiten.

Weick und Sutcliffe (erstmalig 2003) haben erfolgreiche HROs und das Zustandekommen verheerender Katastrophen untersucht. Sie beschreiben ein idealtypisches Set von «mindful practices», mit deren Hilfe erfolgreiche HROs das Unerwartete besser managen und mit deren Hilfe Katastrophen häufig vermeidbar gewesen wären. Mit Hilfe der beschriebenen Achtsamkeitspraktiken balancieren erfolgreiche HROs das organisationale Dilemma, Erneuerungs- und Stabilisierungsbedürfnisse in Einklang zu bringen: Sie setzen nicht nur auf die Kontrolle und akribische Beobachtung aller erwartbaren Störungen. Sie arbeiten gleichzeitig ihrer eigenen Tendenz entgegen, sich auf ihre eigenen, im Laufe ihres Bestehens selbst hervorbrachten Erwartungen zu verlassen.

High-reliability-organizing zeigt Wege zur Steigerung der Lern- und Innovationsfähigkeit auf: Erfolgreiche HROs schaffen Routinen für die Veränderung ihrer etablierten Routinen (vgl. Baecker 2003). Diese Veränderungsbereitschaft ist – so paradox dies klingt – die Voraussetzung, zuverlässige Leistungen zu erbringen. Dies bildet einen guten Ausgangspunkt für die Unternehmensführung, die eigene Form der Selbstorganisation kritisch zu reflektieren und zu prüfen, wie sie ihre Organisation auf unerwartete Ereignisse einstellen können.

«High-reliability-organizing» liefert wertvolle Anregungen für das gesamte Spektrum der strategischen Unternehmensführung. Drei Beispiele:

- Organisieren strategischer Erneuerungsprozesse:
«Wie halten wir uns für unerwartete Informationen wach und welche Umgangsformen brauchen wir, um schnell darauf reagieren zu können?»
- Organisieren von produktbezogenen Innovationsprozessen:
«Wie organisieren wir uns, um neue Trends, Ideen, Ansätze auf den externen Märkten und im Inneren der Organisation schnell aufzuspüren und in unsere Entscheidungen mit einzubeziehen?»
- Organisieren von Qualität und Arbeitssicherheit:
«Wie garantieren wir trotz schnell wandelnder Produktionsverfahren und Produktlebenszyklen eine hohe, unverwechselbare Qualität für unsere Kunden und Sicherheit für unsere Mitarbeiter?»

High-Reliability-Organizing: Organisieren des Widerspruchs

Aus organisationstheoretischer Sicht können erfolgreiche HROs darüber hinaus aber auch als Pioniere einer neuen Managementhaltung betrachtet werden. Sie zeigen eine Alternative zum klassischen, an der Metapher einer perfekt funktionierenden Maschine orientierten, Managementmodell. Denn während das klassische Modell Manager heute nach wie vor unter den in dynamischen Bedingungen immer weniger leistbaren Druck setzt, richtige Entscheidungen und optimale Lösungen mit kontextunabhängigem Allgemeingültigkeitsanspruch zu finden (vgl. dazu Groth 2006), gibt es beim high-reliability-organizing nur eine Gewissheit: Es ist hochriskant, sich auf einmal getroffene Entscheidungen zu verlassen. So ausgeklügelt das System auch immer sein mag – potenziell kann immer etwas Unerwartetes passieren. Erfolgreiche Hochsicherheitsorganisationen machen deshalb beides:

- Sie erzeugen zum einen akribisch ein detailliertes Wissen über alle möglichen erwartbaren Störfälle, um diese vorausschauend zu kontrollieren und bereits im Vorfeld auszuräumen.
- Gleichzeitig nähren sie aber auch das kollektive Bewusstsein, dass immer etwas Überraschendes passieren kann – trotz aller vorhandenen Kontrollmechanismen.

Im Folgenden wird erörtert, welchen Nutzen die Auseinandersetzung mit high-reliability-organizing für die Entwicklung von Management und Organisation stiften kann. Dafür werden zunächst die Grundprinzipien beschrieben, nach denen viele HROs Zuverlässigkeit organisieren und worin die wesentlichen Unterschiede zum klassischen Modell des Organisierens bestehen. Im Anschluss wird am Beispiel des ThyssenKrupp Impact Workouts «Building an HRO» gezeigt, wie eine strategische Lernarchitektur gestaltet werden kann, die HRO-Prinzipien als leitendes Beobachtungsschema nutzt.

Mindful Practices

Hochsicherheitsorganisationen leisten sich nicht den Eindruck, die Dinge im Griff zu haben. Sie wähen sich nie in Sicherheit. Sie etablieren Umgangsformen, um sich selbst an die eigene Fehlbarkeit zu erinnern. Sie organisieren ihre Abläufe so, dass sie ihren eigenen Entscheidungen und erfahrungsgetriebenen Wahrnehmungen immer wieder systematisch misstrauen. Neben diesem eingebauten Vorbehalt gegenüber ihren eigenen Erwartungen sorgen sie dafür, dass sie völlig unerwartete oder unwahrscheinliche Situationen auch tatsächlich bewältigen können.

Dieses Gegen-den-Strich-Bürsten der eigenen Erwartungs- bzw. Aufmerksamkeitsfokussierung erreichen HROs durch spezifische organisationale Fähigkeiten, die sie im Laufe ihres Bestehens und in Auseinandersetzung mit ihren relevanten

Umwelten entwickelt haben. Weick und Sutcliffe beschreiben fünf Metapraktiken, die charakteristisch sind für die Selbstorganisation von HROs und die sich deutlich von klassischen Organisationsformen unterscheiden. HROs institutionalisieren ein stabiles Repertoire an Achtsamkeitspraktiken, um vorausschauend, flexibel und veränderungsbereit in Störsituationen reagieren zu können. Die einzige Konstante ist die Erwartung des Unerwarteten: HROs entwickeln stabile Achtsamkeitspraktiken um das Unerwartete wahrzunehmen und versetzen sich damit gleichzeitig in die Lage, variabel mit unerwarteten Ereignissen umzugehen. Klassische Organisationen handeln genau andersherum: Ihre Wahrnehmung ist geprägt von Routinen und Erwartungen. Bei widersprüchlichen Wahrnehmungen sind sie eher bereit, ihre Achtsamkeitspraktiken zu verändern, als das einmal etablierte Lösungsrepertoire (vgl. Weick und Sutcliffe 2003).

«Fehler werden nicht voreilig menschlichem Fehlverhalten zugeschrieben, sondern als Informationsquelle begrüßt.»

Erste Metapraktik: Intensive Beschäftigung mit Überraschungen und Fehlern

Erfolgreiche HROs verfolgen sehr aufmerksam Abweichungen und kleinste Überraschungen und werten diese neugierig aus. Fehler werden nicht voreilig als ungeliebte Störung menschlichem Fehlverhalten zugeschrieben, sondern sie werden als Informationsquelle begrüßt. Diese verrät viel über die Funktionsweise des Gesamtsystems. Dabei interessiert weniger, wer den Fehler verursacht hat, sondern wie sich die Störung schrittweise aufbauen konnte. Kleinere Überraschungen und Abweichungen wie Beinahe-Unfälle, herumliegende Partikel, Messschwankungen etc. werden thematisiert, um herauszufinden, welche unerwünschten Folgewirkungen damit verbunden sein könnten. HROs verlassen sich dabei nicht auf das vorbildhafte Verhalten einzelner Mitarbeiter oder Führungskräfte. Sie institutionalisieren die Analyse von Fehlern strukturell. Dies geschieht zum Beispiel durch vorgeschriebene Fehleranalysen wie Staff Rides, die im Militär und von der Feuerwehr nach missglückten Manövern durchgeführt werden. In einem eintägigen Prozess wird gemeinsam mit allen Beteiligten sowie mit externen Beobachtern rekonstruiert, wie sich ein gescheiterter Einsatz entwickelt hat und welche Interaktions- und Kommunikationsmuster den Aufbau von unerwünschten Ereignissen begünstigt haben. Alle Perspektiven, Meinungen und Beobachtungen werden samt ihrer Mehrdeutigkeiten miteinbezogen, um möglichst viel über die systemischen Zusammenhänge zu lernen. Auf Flugzeugträgern laufen Rekruten mehrmals täglich das Deck ab, um aufmerk-

sam nach Kleinstpartikeln, ausgelaufenen Flüssigkeiten etc. zu suchen, um früh zu realisieren, dass etwas schief läuft. Gleichzeitig gibt es zahlreiche Routinebesprechungen, in denen sich Führungskräfte und Mitarbeiter offen über überraschende Wahrnehmungen und Planabweichungen austauschen: Was hat euch in der letzten Schicht, beim Kunden, im Umgang mit Lieferanten und Dienstleistern, an den Controllingzahlen überrascht? Welche Erklärungen gibt es für diese Verschiebungen? Wie könnte sich dies auf unser Geschäft, unsere Leistungsfähigkeit auswirken?

Zweite Metapraktik: Verhinderung vereinfachender Erklärungen

Menschen und Organisationen neigen zu Vereinfachungen. Gerade neue, verunsichernde Situationen verleiten zu vorschnellen Einordnungen nach dem Motto «Das ist doch nicht neu, das hatten wir doch schon». Allerdings erfordert das komplexe Geschehen meist mehr als die alten, einfachen Erklärungsansätze. High-reliability-organizing versucht, bewusst zu verkomplizieren. HRO-Praktiken arbeiten gegen die unvermeidbare Tendenz, neue Fragen mit alten Lösungen zu «erschlagen». Dafür etablieren HROs Formen der Zusammenarbeit, in denen sich die Beteiligten mit multiplen Perspektiven, dem Für und Wider, dem Zweifel und dem Widerspruch auseinandersetzen müssen.

Boeing organisiert die Produktion der 737 so, dass jeder Monteur bei Problemen und Störungen blitzschnell ein Team aus unterschiedlichen Experten zusammenziehen kann, um gemeinsam eine nachhaltige Lösung zu finden. Die verschiedenen Perspektiven und Erfahrungen fließen in die Lösungsfindung ein. Dabei nehmen alle Beteiligten bewusst in Kauf, dass die Lage erstmal komplexer und vielleicht auch widersprüchlicher wird. Kurzfristige Effektivitätsansprüche werden zugunsten einer höheren Achtsamkeit balanciert.

«HROs legen sich nicht strikt auf einen Lösungsweg fest. Sie halten sich für verschiedenste Szenarien wach.»

Dritte Metapraktik: Hohe Sensibilität gegenüber dem Hier und Jetzt

Die hierarchische Blickrichtung von oben nach unten und umgekehrt sowie eine starke Fixierung auf Pläne und abstrakte Kennzahlen macht blind für das, was tatsächlich im Hier und Jetzt passiert. Beobachtungen im «Ist» werden schnell zugunsten eines erhofften «Solls» geopfert. HROs etablieren deshalb Praktiken, die die Aufmerksamkeit für das Hier und Jetzt erhöhen. Während sich das Management in vielen, klassisch organisierten Unternehmen vorrangig auf die eindeutige Welt der

Ideen und des «talk» fokussiert (vgl. Brunsson 1993), verschieben HROs ihre Aufmerksamkeit auf die mehrdeutige und komplexe Welt des Operativen, die konkrete Aktion, ohne jedoch die langfristigen strategischen Ziele aus den Augen zu verlieren. Langfristige Pläne werden bewusst offen gehalten und mit Puffern versehen, um flexibel auf unerwartete Verschiebungen und Veränderungen zu reagieren.

Führungskräfte in HROs wissen, dass sie für diese Haltung der offenen Planung auf die Beobachtungen ihrer Mitarbeiter angewiesen sind. In HROs findet man deshalb oft kurze, schnelle Rückkopplungswege zwischen Belegschaft und Führungskräften. Oft ist das Management schon allein physisch nah an den Produktionsstätten angesiedelt und hält sich nicht fernab der operativen Leistungsprozesse in entfernten Zentralgebäuden auf. Management und Mitarbeiter befinden sich in fortwährender Kommunikation. Cockpit-Teams werden beispielsweise trainiert, in brenzligen Situationen in ständigem Dialog mit den anderen zu bleiben. Sie nutzen die Wahrnehmungsfähigkeit aller Beteiligten, um ein gutes Bild vom Geschehen zu gewinnen und umsichtig zu entscheiden, wie es weitergehen soll.

Doch die vorausschauende Antizipation schützt nicht vor Unerwartetem. High-reliability-organizing bereitet deshalb darauf vor, in Ausnahmeständen und bei gravierenden, nicht-kalkulierbaren Störungen trotzdem leistungsfähig zu bleiben: Wie finden wir situationsgerecht Lösungen für unerwartete Probleme, die wir heute noch gar nicht kennen?

Vierte Metapraktik: Flexibilität, um schnell zum Normalzustand zurückzufedern

HROs müssen sich fit halten für erwartbare sowie unerwartbare Extremsituationen wie Katastrophen- oder Unfallszenarien. Ausnahmesituationen wie ein Flugzeugabsturz, ein atomarer GAU, ein Militäreinsatz zu Friedenszeiten etc. sind zwar grundsätzlich als Ereignis erwartbar. Da sie aber höchst selten vorkommen oder noch nie geschehen sind und da der Verlauf solcher Katastrophen zudem keinem anderen gleicht, fehlt es an etablierten Routinen und Standardwissen für den Umgang mit solchen Ereignissen. Eine zu starke Festlegung auf eine bestimmte Umgangsform wäre hier sogar fatal, da jede Situation anders verlaufen kann. Die Mannschaft muss in der Lage sein, in völlig unerwarteten Situationen schnell und veränderungsbereit zu agieren.

HROs legen sich deshalb nicht strikt auf einen möglichen Lösungsweg fest. Durch intensives Training und Simulationen halten sie sich für verschiedenste bedrohende Szenarien wach und überprüfen, ob sie für den Fall der Fälle gewappnet sind. Darüber hinaus bauen sie vorausschauend eine gewisse Redundanz in ihre Arbeitsabläufe ein. Durch alternative Kommunikationswege jenseits der formalisierten Pfade wie zum Beispiel informelle Netzwerke, Wissensgemeinschaften oder

Interessengruppen schaffen sie Bedingungen, dass Mitarbeiter und Führungskräfte im Fall der Fälle in der Lage sind, zu improvisieren. Dieses bewusste Zulassen eines Überschusses an Lösungswegen, der in Normalsituationen vielleicht eher störend und verwirrend erscheint, schafft in unerwarteten Extremsituationen die Voraussetzung, schnell alternative Lösungswege zu finden und einzuschlagen.

Fünfte Metapraktik: Flexible Formen der Entscheidungsfindung

Entscheidungen sollen dort getroffen werden, wo im Moment der Entscheidung das beste Wissen über die jeweilige Situation existiert. High-reliability-organizing ist charakterisiert durch Entscheidungsprozesse, die in sich flexibel sind und Alternativen zur hierarchischen Form der Selbstorganisation zulassen. Damit zollen HROs der Einsicht Respekt, dass es häufig eben nicht das Management ist, das bei plötzlichen, disruptiven Ereignissen den besten Überblick hat, um intelligente Entscheidungen zu treffen. Niemand kann voraussagen, wann und wo etwas Unerwartetes geschehen wird. Oft bekommt irgendjemand irgendwo in der Organisation ohne besonderen Rang und Namen mit, dass etwas Abweichendes geschieht, aber traut sich aufgrund hierarchischer Zwänge nicht, etwas zu unternehmen. Viele HROs verlassen sich deshalb nicht auf hierarchische Entscheidungswege, selbst wenn diese im normalen Betrieb gut funktionieren. In Extremsituationen verlagern sie die Entscheidungskompetenz flexibel nach unten: Es soll dort entschieden werden, wo im Moment am besten entschieden werden kann. Das Andon-Cord-Prinzip als ein Element des Toyota-Produktionsprozess ist ein gutes Beispiel für diesen Mechanismus. Jeder Mitarbeiter ist befugt, den getakteten Arbeitsprozess ohne Nachfrage sofort zu stoppen, wenn er eine Störung entdeckt.

Das bedeutet aber nicht, dass ein high-reliability-organizing grundsätzlich auf hierarchische Entscheidungswege verzichtet. Vielmehr werden die Entscheidungsroutrinen situativ angepasst. In normalen Situationen profitieren HROs von den Vorteilen der Hierarchie, mit der Entscheidungen effizient und schnell von oben nach unten ohne Widerspruch durchgesetzt werden können. In unbekanntem, unsicheren Situationen jedoch verändern sie die Art der Entscheidungsfindung: Bei brenzligen militärischen Operationen treffen die Soldaten vor Ort die Entscheidungen, während sie unter normalen Umständen den strikten Befehls- und Gehorsamsstrukturen folgen.

Dies erfordert jedoch ein ausgeprägtes Gespür für die jeweilige Lage und es erfordert ein flexibles Verhaltensrepertoire, um die Form der Selbstorganisation zu variieren. In der Regel greifen Teams unter emotionalem Stress eher auf gut etablierte, unsicherheitsreduzierende hierarchische Muster zurück, statt sich auf alternative Formen einzulassen, die die Unsicherheit zwangsläufig erhöhen. Dies lässt sich auch an den Reaktionen

der Unternehmen auf die verunsichernde Finanz- und Wirtschaftskrise beobachten: Es wird auf etablierte Instrumente wie stärkere Zentralisierung der Entscheidungsfindung, Fokussierung auf Kostenreduktion, Einführung von Kurzarbeit etc. zurückgegriffen, statt mit Hilfe des gesamten Beobachtungspotenzials in der Organisation über alternative Marktstrategien oder innovative Produktportfolios nachzudenken.

Ein high-reliability-organizing macht sich diese Tendenzen bewusst und beugt vor: Flugzeugoffiziere, normalerweise an streng-hierarchische Entscheidungsfindung gewöhnt, werden trainiert, in stressintensiven Extremsituationen dem Kapitän zu widersprechen, wenn sie anderer Meinung sind als er. Dafür lernen sie zunächst, solche Situationen zu erkennen und mit ihrer persönlichen emotionalen Angespanntheit kontraintuitiv umzugehen.

«Flugzeugoffiziere, normalerweise an streng-hierarchische Entscheidungsfindung gewöhnt, werden trainiert, in stressintensiven Extremsituationen dem Kapitän zu widersprechen, wenn sie anderer Meinung sind als er.»

Neue Blicke auf die Organisation

Doch so simpel und einleuchtend diese Prinzipien auf den ersten Blick zu sein scheinen – sie verlangen vom Management einen grundlegenden Umdenkprozess in seinem Verständnis von Organisation. Die Beschäftigung mit dem Modell HRO ermöglicht Führungskräften eine anwendungsbezogene Auseinandersetzung mit den eigenen Prämissen des Organisierens.

Implizit und gewissermaßen aus der Not geboren folgt ein high-reliability-organizing einer systemtheoretischen Perspektive, die sich von der klassischen Management- und Organisationsdenkweise deutlich unterscheidet. Organisationen werden als soziale Systeme behandelt, wie es die neuere soziologische Systemtheorie vorschlägt. Dies eröffnet den Blick auf andere Managementpraktiken, um in volatilen Bedingungen zuverlässige Leistungen zu erbringen. HROs beschreiben sich selbst nicht als eine instrumentalisierbare, berechenbare Maschine, deren Leistungsfähigkeit meist durch menschliches Versagen gestört wird. Vielmehr unterstellen sie von vornherein ein nicht-triviales, komplexes System, in dem ständig etwas geschehen kann, was sie nicht erwartet haben. Menschen sind in diesem Spiel wichtige Wahrnehmungsressourcen. Durch seine Fähigkeit zu kommunizieren, zu reflektieren, zu beschreiben, geistesgegenwärtig zu negieren und zu lernen ist der «Rechner Mensch» (Baecker 2003) in brenzligen Situationen eine überlebenswichtige Ressource für die Organisa-

tion. Beim high-reliability-organizing geht es um die gezielte Entwicklung von Systemstrukturen, um dieses wertvolle Potenzial bestmöglich zu nutzen.

High-reliability-organizing arbeitet der natürlichen Aufmerksamkeitsfokussierung systematisch entgegen. Organisationen sind autopoietische, sich-selbst-organisierende Systeme. Sie reproduzieren sich über Entscheidungen, die an Entscheidungen anschließen und differenzieren damit ihre Strukturen aus. Es entstehen spezifische Muster, wie die selbst erzeugten Elemente wie Abteilungen, Funktionen, Teams kommunikativ in Beziehung gesetzt werden. Diese schrittweise Selbstorganisation über Entscheidungen prägt die Erwartungshaltung und das Bild, dass sich die Organisation von sich und ihren relevanten Umwelten wie Kunden, Lieferanten, Mitbewerbern etc. macht. Eben dieser strukturdeterminierten Wahrnehmung arbeitet high-reliability-organizing entgegen. Durch Perspektivverschiebungen und Beobachtungen zweiter Ordnung führt high-reliability-organizing ausgeschlossene blinde Flecken wieder ein, um diese Abweichungsinformationen für die organisationale Selbstentwicklung zu nutzen. Exemplarisch wird gezeigt, wie die Organisation «Nein» zu sich selbst, also zu den eigenen Entscheidungen, Erwartungserwartungen und Selbstbeschreibungen, sagen kann.

HROs rechnen auch mit der Unberechenbarkeit und Nicht-Steuerbarkeit sozialer Systeme. Während das klassische Mo-

dell optimistisch unterstellt, Zuverlässigkeit könne mit einem gut durchdachten System reproduziert und durch entsprechende Kontrollmechanismen sichergestellt werden, legen HROs eine eher pessimistische Haltung an den Tag: Das Geschehen in der Organisation kann von keiner Stelle aus durchschaut oder kontrolliert werden. Unsicherheit, Undurchsichtigkeit und Unvorhersehbarkeit sind der Normalzustand und nicht die Ausnahme. Beim high-reliability-organizing werden Entscheidungen deshalb auch nur als temporäre, kontextabhängige Lösungen betrachtet.

Es werden Strukturen geschaffen, um den eigenen Entscheidungen immer wieder zu misstrauen. HROs verabschieden sich von der sicherheitsspendenden Prämisse des rationalen Entscheidens und ersetzen sie durch die Prämisse der Paradoxie der Entscheidung (vgl. Luhmann 1993): Demnach gibt es keine richtigen, optimalen Entscheidungen. Entscheidungen sind prinzipiell unentscheidbar und jede Entscheidung enthält eine gewisse Willkür (man hätte auch anders entscheiden können). Gäbe es richtige Entscheidungen, müsste streng genommen nichts entschieden werden – es wäre klar, was zu tun ist (vgl. von Foerster 1985). HROs haben verstanden, dass sie keine Einzelpersonen für die Fehlbarkeit von Entscheidungen verantwortlich machen können. Stattdessen suchen sie Bearbeitungsformen auf der Systemebene, wie sie mit der unvermeidlichen Willkür umgehen können.



Die Praxis

Der ThyssenKrupp Impact Workout «Building an HRO»

Die folgende Lernarchitektur, die in Zusammenarbeit mit Prof. Kathleen Sutcliffe von der University Michigan entwickelt wurde, illustriert einen pragmatischen Einstieg für Führungskräfte, ihre eigenen Praktiken aus einer systemischen Management- und Organisationsperspektive zu beobachten. In einem mehrmonatigen Lernprozess nahmen Führungskräfte ihre eigenen Organisations- und Managementpraktiken im Lichte der HRO-Prinzipien kritisch unter die Lupe und experimentierten mit alternativen Formen des Organisierens.

Grundidee: Bearbeitung neuer Führungs- und Organisationsfragen

Der ThyssenKrupp Impact Workout basiert auf der Bearbeitung neuer Führungs- und Organisationsfragen anhand von konkreten Fragestellungen. Obere Führungskräfte bearbeiten also eine anstehende Geschäftsfrage, an der sie ohnehin arbeiten müssen. Aber sie bearbeiten sie unter anderem Vorzeichen. Im Unterschied zu normaler Projektarbeit bietet die Lernarchitektur ein theoriegeleitetes, akademisches Rahmenkonzept, das eine Alternative zur eingespielten Management- und Organisationslogik bietet und deshalb andere Gestaltungsmöglichkeiten der Kommunikations- und Entscheidungsprozesse nahe legt. Die kritische Selbstbeobachtung der eigenen Praktiken soll Alternativen zur bestehenden Selbstorganisation aufzeigen, um in einem zweiten Schritt bereits mit ersten Veränderungen zu experimentieren, den Nutzen der neuen Muster zu evaluieren und über die Möglichkeit einer breiteren Institutionalisierung nachzudenken. Obwohl das angestrebte reflexive Lernen mehr Zeit und Freiraum braucht als die normale, ergebnisgetriebene Projektarbeit, gibt es im ThyssenKrupp Impact Workout klare Ergebniserwartungen. Das können erste beobachtbare Veränderungen im individuellen Führungsverhalten oder pilotierte Managementpraktiken auf der Ebene der Organisation sein.

«Die Lernarchitektur bietet eine Alternative zur eingespielten Management- und Organisationslogik.»

Die Lernarchitektur bietet damit einen Schutzraum, in dem Führungskräfte Alternativen zur Selbstorganisation erproben können. Gleichzeitig wird dafür gesorgt, dass die Ergebnisse und Erfahrungen in dieser «Parallelwelt» für die Organisation strukturell relevant werden können. So beinhaltet die Lernarchitektur zahlreiche Rückkopplungsschleifen mit den etablierten Entscheidungsprozessen. Die Themen werden durch den Vorstand verabschiedet, ein persönlicher Schirmherr unterstützt

das Projekt, und es werden zahlreiche relevante Funktionsträger in den Prozess miteinbezogen. Die Teilnehmer präsentieren und diskutieren ihre ersten Ergebnisse und Erfahrungen mit den Programm-sponsoren und einflussreichen Entscheidungsträgern in ihrem Bereich: Welche Erfahrungen sind für das Geschäft nützlich? Wie können wir diese Praktiken im Alltagsgeschäft institutionalisieren?

Qualität und Arbeitssicherheit als Führungsfrage

Anlass für die Entwicklung des ThyssenKrupp Impact Workouts «Building an HRO» war die Beobachtung, dass die in der Vergangenheit gewählte, expertenorientierte Bearbeitung von Zuverlässigkeitsfragen an ihre Grenzen geraten war. Trotz zahlreicher implementierter Qualitäts- und Sicherheitsinstrumente und -prozesse wie Six Sigma, EFQM, Kaizen, TQM kam es in einigen Bereichen immer wieder zu Qualitäts- und Sicherheitsproblemen, die nun systematisch angegangen werden sollten. Führungskräfte sollten strukturelle Alternativen zu den bisherigen Bearbeitungsformen untersuchen, um die Zuverlässigkeit der Leistungsprozesse in einem hochrisikanten sowie innovationsgetriebenen Umfeld zu erhöhen.

«Führungskräfte experimentieren, wie das Potenzial vorhandener Instrumente besser ausgeschöpft werden kann.»

Das Modell eines «high-reliability-organizing» lieferte in diesem Zusammenhang eine brauchbare akademische Rahmung. Zuverlässigkeit wird als eine Frage des Organisierens bearbeitet. Gleichzeitig liefern die HRO-Prinzipien eine alternative Steuerungslogik zu der im Konzern tradierten klassisch-hierarchischen Form der Selbstorganisation. Es ging weniger um die richtigen Instrumente – diese Frage hatten Experten bereits zu beantworten versucht. Vielmehr geht es im Lernprozess darum, achtsamkeitsfördernde Führungs- und Organisationspraktiken zu untersuchen. Führungskräfte experimentieren, wie das Zusammenspiel und Potenzial vorhandener Instrumente mit Hilfe anderer Formen des Organisierens besser ausgeschöpft werden können – eine im Unternehmen noch offene, bislang wenig gestellte Frage für das Management.

HRO-Prinzipien als Beobachtungsschema

Das Herzstück der Lernarchitektur ist die Feldarbeit in fünf Teams von fünf bis sieben Personen. Obere Führungskräfte arbeiten in gemischten Teams an einer konkreten Herausforderung eines der Teammitglieder wie zum Beispiel die Verbesserung der Arbeitssicherheit in einem Werk oder die Sicherung der Prozessqualität in einem IT-Projekt. Die Feldarbeit wird von drei übergreifenden Lernmodulen sowie Coaching der einzelnen Feldarbeitsteams flankiert. Lernmodule und das

Coaching der fünf Teams vermitteln den Teilnehmern die HRO-Perspektive auf Organisation und Management und sie unterstützen die Einhaltung und Reflexion dieser Perspektive im Prozess.

Der Lernprozess beginnt mit einem Kick-off Meeting, in dem sich die Teilnehmer mit den Prinzipien von High Reliability Organisationen auseinandersetzen und ihre Fragestellung und das Vorgehen entsprechend planen und verfeinern.

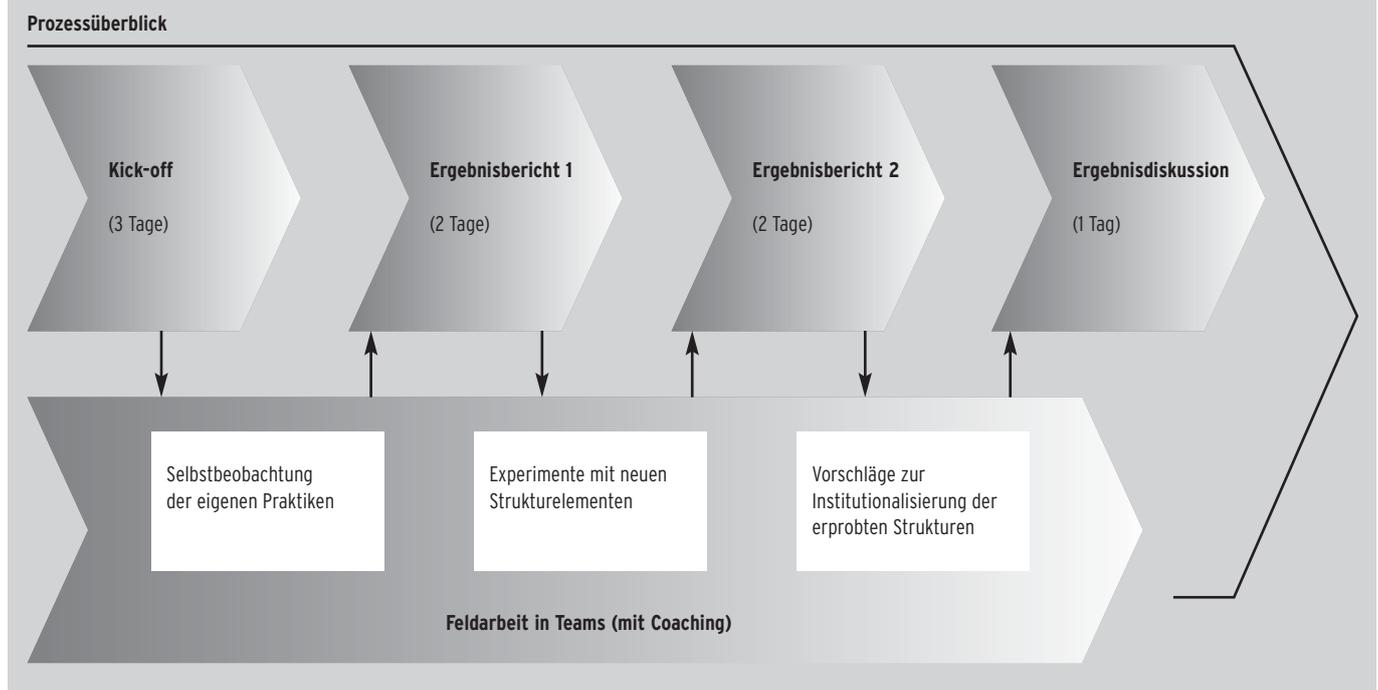
Die darauf folgende, erste Feldarbeitsphase dient der Selbstbeobachtung der eigenen Praktiken. Der Suchprozess wird damit bewusst verlangsamt. Statt vorschnell mögliche Lösungen im Kontext der etablierten Steuerungslogik zu diskutieren, werden die Feldarbeitsteams aufgefordert, die eigenen Praktiken zunächst im Lichte der HRO-Kriterien kleinteilig und anhand konkreter Beispiele zu analysieren: Wie bauen sich die Probleme, die wir bearbeiten wollen, Schritt für Schritt auf? Wer macht was und welche kollektiven Überzeugungen, Erwartungen, wechselseitigen Zuschreibungen liegen den Verhaltensweisen und Interaktionsmustern zugrunde? An welchen Stellen reflektieren unsere Praktiken bereits die HRO-Kriterien? Wie können wir die kollektive Achtsamkeit mit Hilfe struktureller Veränderungen erhöhen?

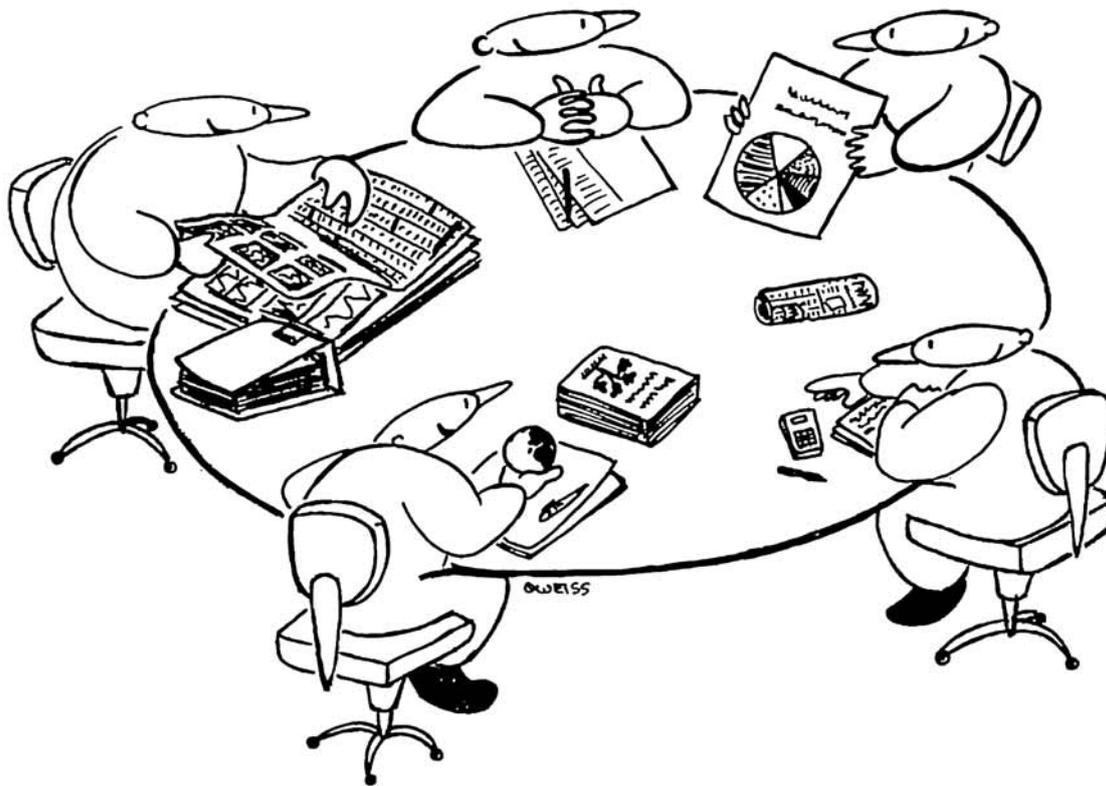
Alle Beobachtungen, die die Teams während der Feldarbeit sammeln, werden in einem zweiten übergreifenden Lernmo-

dul (Ergebnisbericht 1) zusammengetragen und reflektiert. Dabei profitieren die Teams vom kritischen Feedback ihrer Mitstreiter. Auf dieser Grundlage planen sie sinnvolle Maßnahmen und Interventionen, die sie in der Folge in der zweiten Feldarbeitsphase pilotieren. So führten einige Teams neue Schichtübergabeprozesse ein, in denen konsequent nach Kleinstüberraschungen und vorgefallenen Fehlern gefragt wurde, ohne einzelne Mitarbeiter zu beschuldigen. Die Beteiligten wurden als Experten der Situation gewürdigt und ihre Beobachtungen gemeinsam ausgewertet. Andere Teams erprobten andere Berichtsverfahren. Sie ersetzten abstrakte Unfallstatistiken durch Berichtsformen mit qualitativen Fehleranalysen. Sie etablierten ebenfalls Prozesse, um diese inhaltvollen Informationen an das Management zurückzuspiegeln. Führungskräfte begannen, die Produktionsstätten und Standorte öfter persönlich zu besuchen, um im Gespräch mit den Mitarbeitern ein besseres Bild von der Lage zu bekommen und fragten explizit nach Planabweichungen, um diese Informationen gemeinsam mit den Mitarbeitern auszuwerten. Andere Teams richteten multifunktionale Teams ein, um nachhaltige Problemlösungen zu finden.

All diese Erfahrungen werden in einem dritten Lernmodul (Ergebnisbericht 2) von den Teams ausgewertet und kritisch reflektiert. Dabei werden zum einen die kommunikativen Be-

Abbildung 1
Prozessüberblick





dingungen thematisiert, die notwendig sind, damit die pilotierten Praktiken langfristig greifen. Dazu gehören beispielsweise ein respektvoller, bescheidener Führungsstil, das Schaffen einer schuldzuweisungsfreien Arbeitsatmosphäre, das Zulassen von (unvermeidbar nervenden) Zweifeln etc.

Die kritische Reflexion der Praktiken bringt aber auch Schwierigkeiten ans Licht. Denn während das klassische Modell auf Eindeutigkeit setzt und damit scheinbare Sicherheit und Effizienz suggeriert, fördert das Zulassen von Widersprüchen, mehrdeutigen Beobachtungen und Interpretationen sowie das Infragestellen einmal getroffener Entscheidungen oder Entscheidungsstrukturen die Unsicherheit und Komplexität. Aber gerade dies ist als Lernerfahrung erwünscht. Am praktischen Fall erleben Führungskräfte zentrale manageriale Widersprüche und sie können diskutieren, wie Arbeit organisiert werden kann, um Erneuerungs- und Stabilitätsbedürfnisse, zentrale und dezentrale Zugriffe, Effizienz- und Zuverlässigkeitsansprüche etc. in ein gutes Verhältnis zu bringen.

Lehrreiche Widersprüche - HRO-Prinzipien als Designelement

Die HRO-Prinzipien werden nicht nur inhaltlich genutzt. Sie bestimmen auch die Gestaltung des Lernformats, das alternative Arbeitserfahrungen ermöglichen soll. Führungskräfte erleben unmittelbar, was es bedeutet, diese Organisationsprin-

zipien anzuwenden und können die teils mit Unsicherheiten und Widerständen verbundenen Erfahrungen im Lernprozess reflektieren. Denn während die konzeptionellen Vorschläge zum high-reliability-organizing in der Regel schnell abgenickt werden, zeigen sich Unterschiede, Widersprüche und Annehmlichkeiten der alten Steuerungslogik erst in der konkreten und exemplarischen Anwendung der HRO-Prinzipien.

Die Feldarbeitsphasen bringen obere Führungskräfte zum Beispiel wieder in Tuchfühlung mit der Produktionsrealität. Sie erleben, welchen Nutzen die Nahperspektive für die betrieblichen Abläufe und für ein besseres Verständnis des Systemzustandes beinhaltet. Zum Beispiel erörtern Führungskräfte an konkreten Fragestellungen, wie sich bestimmte Qualitäts- oder Arbeitssicherheitsprobleme im System Schritt für Schritt operativ aufgebaut haben und welche Führungsstrukturen und welches Führungsverhalten einen achtsameren Umgang mit unerwarteten Ereignissen begünstigen. Abwehrreaktionen sind hier vorprogrammiert und gewollt: Denn gemäß der etablierten klassischen Logik erscheint dieses Vorgehen als Zeitverschwendung. Warum soll man sich als Führungskraft mit den lästigen operativen Details beschäftigen? Kann die Analysearbeit nicht an Untergebene delegiert werden?

Die Teams werden mit den etablierten hierarchischen Erwartungsstrukturen konfrontiert: Können wir unsere Mitarbeiter überhaupt nach Fehlern fragen? Wie kreieren wir eine

angstfreie Atmosphäre, um gemeinsam mit ihnen, als Experten eines bestimmten Vorfalles, Qualitätsfehler, Produktionsstörungen oder Unfälle zu thematisieren?

Weitere alternative Arbeitserfahrungen bietet die Arbeit in multidisziplinären, segmentübergreifenden Teams, die im Prozess reflektiert werden. Die gewählte Mischung aus operativen Managern und Qualitäts- und Sicherheitsexperten eines Segments bringt die Vielfalt von Sichtweisen, Erklärungen und Lösungsansätzen an einen Tisch und zeigt Alternativen zum rein funktionalen Denken auf. Jedem Team wird darüber hinaus ein segmentfremdes Teammitglied als Ressource zugeordnet, um die Arbeit durch fremde Fragen und Beobachtungen zu bereichern. Auch hier waren lehrreiche Widerstände vorhersehbar: Können wir es uns leisten, interne Schwachstellen offen mit Fremden zu thematisieren, ohne das Gesicht zu verlieren? Wie managen wir die Komplexität in der Teamarbeit, die im Zusammenspiel der verschiedenen Perspektiven und Meinungen entsteht?

Resümee

Die Förderung von Selbstbeobachtungsprozessen ist ein zentraler Hebel für die Entwicklung von Management und Organisation. Die hier vorgestellten HRO-Praktiken dienen als eine mögliche Brille, um die eigenen Praktiken in einem anderen Licht zu betrachten und neue Selbstbeschreibungen für das eigene Handeln zu finden. HROs zeigen Wege, wie Organisationen die Bedingungen des Überlebens in dynamischen Kontexten selbst gestalten können. Die Lernarchitektur unterstützt Manager, die Entwicklung der organisationalen Selbstentwicklung selbst in die Hand zu nehmen, statt sich auf das eher blinde evolutionäre Driften zu verlassen.

HROs transportieren dabei abstrakte systemtheoretische Überlegungen praxisnah, und helfen Führungskräften, ihre zugrunde liegenden Denkmodelle am konkreten Fall zu hinterfragen. Denn erst am konkreten Fall, so konnte gezeigt werden, zeigt sich, wie voraussetzungsvoll ein systemisches Managementverständnis und -handeln ist.

Der entscheidende Unterschied eines «high-reliability-organizing» besteht dabei darin, dass Zuverlässigkeit nicht durch die Kontrolle stabiler Bedingungen entsteht. Stabile Leistungen entstehen durch die Flexibilisierung der Routinen und gleichzeitig dem starrem Festhalten sowie dem Ausbau der Achtsamkeitspraktiken, die Schritt für Schritt die Unternehmens- bzw. Führungskultur beeinflussen.

Die Etablierung einer strategischen Lernarchitektur, wie sie mit dem ThyssenKrupp Impact Workout beispielhaft illustriert worden ist, ist ein aufwändiger Prozess, der mit der Selbstreferenzialität sozialer Systeme rechnen muss. Dies gilt gleichermaßen für die Planung und Verzahnung der Lernarchi-

tektur als für die Durchführung des Lernprozesses selbst. Alle neuen Impulse, Ansätze und Ideen werden gemäß der etablierten Logik verarbeitet und interpretiert, und so braucht es Geduld, Fingerspitzengefühl und eine gewisse Beharrlichkeit, wichtige Entscheidungsträger für den neuen Ansatz und die Prozessgestaltung der Lernarchitektur zu gewinnen. Die Lernverantwortlichen müssen damit rechnen, dass das geplante, komplexitäts- bzw. unsicherheitserhöhende Interventionsdesign im Planungs- und Durchführungsprozess immer wieder unter Beschuss gerät, da es nicht der etablierten Steuerungslogik entspricht. Gleichzeitig muss ein Design gefunden werden, das an die bestehende Steuerungslogik anschlussfähig ist. Gerade hier bietet die Auseinandersetzung mit high-reliability-organizing einen Vorteil, weil sie an die Vorliebe vieler Führungskräfte anschließt, sich mit anderen erfolgreichen Unternehmen zu vergleichen. Die Auseinandersetzung mit HROs kann als altbewährtes «Benchmarking» angeboten werden. So lässt sich über einen Umweg für Führungskräfte die Gelegenheit einschleusen, sich selbst aus einer anderen, inspirierenden Management- und Organisationsperspektive zu beobachten. In diesem Zusammenhang liefern auch externe Partner wie Berater oder Lernpartner einen wertvollen Beitrag: Als Außenstehende können sie immer wieder über die Sogwirkung der etablierten Logik informieren und so gemeinsam mit den internen Lernverantwortlichen den unvermeidbaren Normalisierungstendenzen entgegenwirken.

Literatur

- **Baecker, D. (2007).** Studien zur nächsten Gesellschaft, Suhrkamp.
- **Brunsson, N. (1993).** Ideas and actions: Justification and hypocrisy as alternatives to control. In: Accounting organizations and Society, 18: 489-506.
- **Foerster, H. von (1985).** Sicht und Einsicht. Versuche zu einer operativen Erkenntnistheorie, Carl-Auer-Systeme Verlag.
- **Luhmann, N. (1993).** Die Paradoxie des Entscheidens, in: Verwaltungsarchiv 84, Seite 287-310.
- **Luhmann, N. (2000).** Organisation und Entscheidung, Westdeutscher Verlag.
- **Weick, K. und Sutcliffe, K. (2003).** Managing the unexpected, resilient performance in an age of uncertainty, 2. Edition, Wiley.

OrganisationsEntwicklung

Zeitschrift für Unternehmensentwicklung und Change Management



Wandel erkennen.
Veränderung gestalten.
Zukunft gewinnen.
Online finden.

Planung, Gestaltung und Umsetzung strategischer und organisatorischer Veränderungsprozesse stehen im Mittelpunkt der Berichterstattung. Das damit verbundene Projekt- und Prozess-Management wird vielseitig beleuchtet, wobei stets eine gute Balance zwischen theoretischer Reflexion und Praxisnähe wichtig bleibt.

**OrganisationsEntwicklung –
Ihr qualifizierter Partner in allen Veränderungsprozessen.**



Jetzt mit neuem Online-Archiv!

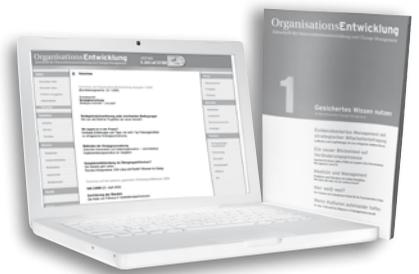
Ihr Zugang zu einem umfangreichen Online-Archiv mit allen Ausgaben der OrganisationsEntwicklung von über 15 Jahren.

Recherchieren Sie komfortabel, umfassend und schnell – zu jeder Zeit und überall.

www.zoe.ch

Schwerpunktt Themen 2009

- **Strategieumsetzung** Strategie erarbeitet – und jetzt?
- **Ent-Führung des Wandels** Die Rolle von Führung in Veränderungsprozessen
- **Change extrem** Wandel unter besonderen Bedingungen
- **Change Management Digital** Wandelprozesse im Internetzeitalter



Bestellung per Fax: 08 00 / 0 00 - 29 59

Hotline: 08 00 - 0 00 16 37 • E-Mail: zoe.leserservice@fachverlag.de • www.zoe.ch

Jetzt ausfüllen und direkt bestellen: Fachverlag der Verlagsgruppe Handelsblatt GmbH, Kundenservice, Postfach 9254, 97092 Würzburg

Ja, ich will OrganisationsEntwicklung testen:

Eine Ausgabe kostenfrei zur Probe

Ja, ich möchte ZOE – die Zeitschrift für Unternehmensentwicklung und Change Management – kennen lernen. Bitte senden Sie mir die aktuelle Ausgabe von ZOE kostenfrei zu.

Falls ich ZOE wider Erwarten nicht weiter beziehen möchte, teile ich dies der Fachverlag der Verlagsgruppe Handelsblatt GmbH, Kundenservice, Kasernenstraße 67, 40213 Düsseldorf, spätestens zwei Wochen nach Erhalt des Heftes mit. Hat ZOE mich überzeugt, brauche ich nichts weiter zu tun. Ich erhalte ZOE dann 4x im Jahr zum günstigen Jahresabopreis von Euro 78,- inkl. MwSt., zzgl. Euro 10,- Versand. PB-OENK0029

Das Jahresabo zum Vorzugspreis

Ja, ich möchte ZOE – die Zeitschrift für Unternehmensentwicklung und Change Management – direkt im Jahresabonnement zum Vorzugspreis von Euro 78,- inkl. MwSt., zzgl. Euro 10,- Versand beziehen. PB-OEN00015

Das Studentenabo

Ja, ich bin Student und beziehe **OrganisationsEntwicklung** bei Vorlage einer gültigen Bescheinigung direkt im Jahresabonnement zum Vorzugspreis von Euro 34,- inkl. MwSt., zzgl. Euro 10,- Versand. PB-OEV00013

Online-Archiv

Abonnenten der Zeitschrift haben seit Jahresbeginn Zugang zum neuen **OrganisationsEntwicklung Online-Archiv**. Mit allen Heftinhalten von über 15 Jahren. Profitieren Sie von der neuen Einfachheit, Schnelligkeit und Aktualität! Der Online Zugang ist **im Abopreis inklusive!** www.zoe.ch

www.fachverlag-shop.de

Hier finden Sie weitere Angebote und Informationen rund um ZOE:

- Einfache Einzelheftbestellung
- Attraktive Archivlösungen
- Bezugspreise im Ausland



FACHVERLAG
Verlagsgruppe Handelsblatt

Firma Privat

Name Vorname

Firma (bitte nur bei Firmenanschrift angeben)

Beruf / Funktion / Abteilung

Straße, Nr./Postfach

PLZ Ort

Telefon (für evtl. Rückfragen)

E-Mail

Geburtsdatum

Datum, 1. Unterschrift

W Mir ist bekannt, dass ich diese Bestellung innerhalb der folgenden zwei Wochen ohne Begründung bei der Fachverlag der Verlagsgruppe Handelsblatt GmbH*, Kundenservice, Kasernenstraße 67, 40213 Düsseldorf, schriftlich per Datenträger (Postkarte, Brief etc.) widerrufen kann. Zur Fristwahrung genügt die rechtzeitige Absendung. Dies bestätige ich mit meiner 2. Unterschrift.

Datum, 2. Unterschrift

* AG Düsseldorf • HRB 30329

Zahlungsweise (bitte ankreuzen)

Ich zahle bequem per Bankeinzug:

Konto-Nr.

BLZ

Kreditinstitut, Ort

Diese Einzugsermächtigung kann ich jederzeit schriftlich widerrufen.

Datum, Unterschrift des Kontoinhabers

Ich zahle gegen Rechnung:

Rechnungsanschrift (falls abweichend von Lieferanschrift)

Name Vorname

Firma (bitte nur bei Firmenanschrift angeben)

Abteilung

Straße, Nr./Postfach

PLZ Ort