

OrganisationsEntwicklung

Zeitschrift für Unternehmensentwicklung und Change Management

4

10

Bessere Organisationen, bessere Welt

Unternehmen auf dem Weg zur Nachhaltigkeit

Vom Zwang zur komplexen Wirklichkeit

Volker Hauff – Der Vorsitzende des deutschen Nachhaltigkeitsrates blickt zurück

Nachhaltigkeit: Gähn!

Zynismus-Controlling im Change Management

Seelenwaschmaschine

Warum Künstler Managern etwas zu sagen haben

Fahrplan zum Wir-Gefühl

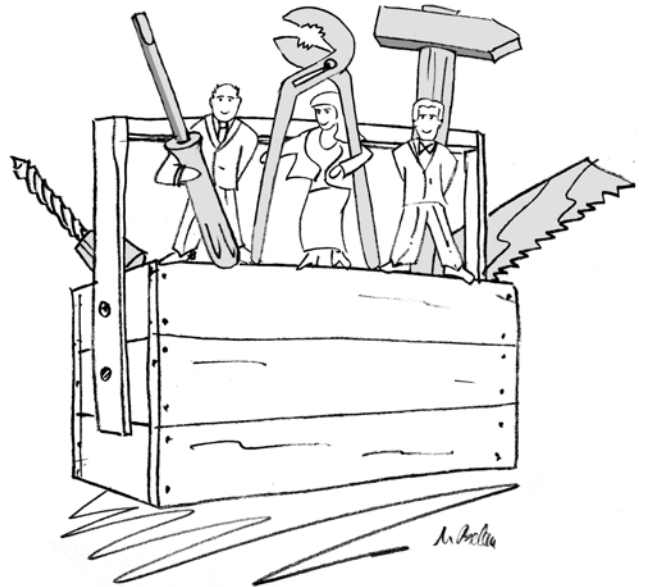
Integrationsmanagement eines Verkehrsunternehmens

Und Sie selbst?

Nachhaltigkeitstests für Mensch und Organisation

Werkzeugkiste

25. Lernreisen



Wie macht man das? Wie kann man so eine Methode anwenden? In der Hitliste der Fragen und Wünsche, die uns als Berater wie Redakteure erreichen, steht die nach Umsetzungs-Know-how ganz oben. Wir wollen mit dieser Rubrik dazu beitragen, dass sich Beratungstätigkeit und Veränderungsarbeit in Organisationen fundiert und professionalisiert. Zielgruppe ist der stets wachsende Kreis unserer Leserinnen und Leser, die das Tätigkeitsfeld des Change Management und der Organisationsberatung für sich neu erarbeiten und dafür Unterstützung suchen. Unser Werkzeugkasten wird keine einfachen Patentlösungen für komplexe Interventionsprobleme bieten, sondern den Kontext und Anwendungsspezifika der Methoden verdeutlichen. Letztlich liegt die Verantwortung beim Anwender selbst. Dieser muss entscheiden, in welcher Dosierung, zu welchem Zeitpunkt und mit welcher eigener Kompetenz und Sicherheit er das Instrument einsetzt.

Hintergrund und Kontext

Es regnet in Strömen. Eine Gruppe Manager steht unter einem Pavillon am Ufer eines Sees im Schlamm und kocht ein mehrgängiges Menü aus exquisiten Zutaten. Plötzlich springen kaum zehn Meter entfernt ein paar Punks laut johlend ins Wasser, während ihr voll aufgedrehter Ghetto-Blaster und die mitgeschleppten Bierkisten die bizarr anmutende Szenerie vervollständigen. Der Morgen danach: Die Manager finden sich in einer Straßenbahn wieder, die nur für sie durch die Stadt fährt. Der Vorabend wird on-the-road reflektiert. Wenig später steigt ein Fahrgast hinzu, der sich als Dirigent eines großen Sinfonieorchesters entpuppt. Mit ihm unterhält sich die Gruppe über das Thema Führung und Begeisterung. Als Nächstes führt sie die Straßenbahn zu «Speed-Dates» mit Führungsexperten: Ein Change-Berater, ein Schulleiter, eine Regisseurin und ein Event-Koch stehen den Kleingruppen im Walkie-Talkie Rede und Antwort. Die Reise ohne bekanntes Ziel erreicht ihren Höhepunkt

in einem Kindergarten, wo die Manager die Leitung mehrerer Kindergruppen übernehmen: Es werden u.a. gemeinsam Kirschen gepflückt, Hockey gespielt und vorgelesen...

Hinter dieser Beschreibung verbirgt sich eine sogenannte Lernreise zum Thema «Gruppen steuern», wie sie bei einem deutschen IT-Unternehmen durchgeführt wurde. Das Konzept der Lernreise entstand mit der Absicht, eine ganzheitliche und nachhaltige Form von Lernen und Persönlichkeitsentwicklung in Unternehmen zu ermöglichen – eben ein Lernen mit Kopf, Hand und Herz, wie schon Pestalozzi (1746–1827) das erste ganzheitliche Didaktikprinzip beschreibt. Die Idee ist, dass sich die Reiseteilnehmer noch lange nach der Veranstaltung an die besonderen Erlebnisse der Reise und ihre damit verbundene persönliche Lernerfahrung erinnern. Erkenntnis, Emotion und Handeln werden somit methodisch miteinander verknüpft, sowohl was gelernt als auch wie gelernt wird, spielt damit eine Rolle.

Götz und Beiling (2008) beschreiben, dass Lernen dann besonders intensiv ist, wenn es «emotional sehr stark besetzt ist oder einen starken Unterschied zu bisher Erlebtem darstellt». Deshalb werden bewusst Lernorte abseits der gewohnten Arbeitswelt gewählt: Es steht nicht die Vermittlung von eins zu eins umsetzbarem Fachwissen im Vordergrund, sondern das zugrunde liegende allgemeine Prinzip hinter dem Thema. Dieses wird im wahrsten Sinne des Wortes begriffen, so dass es auch später im Arbeitsalltag angewendet werden kann. Argyris und Schön (1974) beschreiben diesen Lernprozess als «double-loop-learning».

Das Konzept der Lernreise enthält zudem Elemente humanistisch geprägter, psychotherapeutischer Ansätze. So müssen sich die Teilnehmer der Reise immer wieder in realen Situationen «beweisen», wie z.B. bei der Störung durch die Punks oder dem Leiten einer Kindergartengruppe. Die Idee solcher «Spontanitätstests» hat ihren Ursprung im Psychodrama von Jacob Levy Moreno. Die Aktivierung von Spontaneität und Kreativität soll helfen, eingefahrene Rollen im täglichen Handeln oder im Umgang mit Problemen zu erkennen, abzulegen und ein größeres Rollenrepertoire zu erwerben. Die Gruppe bekommt somit die Möglichkeit, die Reise «als Verhaltens-Spielraum zu nutzen und in der »echten« Situation mit sich zu experimentieren» (Reineck 2006).

Zentrale Fragen für die Gruppe während der Reise können folgende sein:

- Was können wir von unserem Verhalten in fremden Kontexten für unsere Arbeit lernen?
- Wie gehen wir mit Fehlern, Scheitern und Tabus um?
- Was können wir von Experten aus völlig anderen Arbeitsbereichen lernen?
- Wie können wir es schaffen, kreative Problemlösungen zu finden?
- Wie gehen wir innerhalb unserer Gruppe miteinander um und was hat das mit unserem Verhalten im Unternehmen zu tun?

Lernreisen sind in Beratung und Weiterbildung vielseitig einsetzbar:

- **Organisationsentwicklung:** Die Teilnehmer einer Lernreise erzählen ihren Kollegen von den Erlebnissen und Erfahrungen, die sie gemacht haben. Dadurch wird im Unternehmen bekannt, dass an anderen Orten andere organisatorische Lösungen und neue Formen von Lernen und Kommunikation möglich sind. Lernreisen dienen auch dem Erkunden von innovativen Ansätzen organisationaler Problemlösung («Best Practices»).
- **Personalentwicklung:** Als Alternative zu klassischen Seminaren können Lernreisen zu bestimmten Meta-Themen wie Führung, Komplexität, Flexibilität oder Kommunikation durchgeführt werden. Das Meta-Thema der Reise zieht sich

wie ein roter Faden durch die einzelnen Stationen der Reise. Die Teilnehmer erleben das Thema am eigenen Leib und erhalten zudem die Möglichkeit, ihr Verhalten spielerisch zu variieren.

- **Team- oder Bereichsentwicklung:** Arbeiten die Teilnehmer einer Lernreise auch im Alltag zusammen, können die gemeinsamen Lernerfahrungen während der Reise zur Weiterentwicklung des Teams genutzt werden. Sinnvollerweise findet die Lernreise nicht isoliert statt, sondern ist eingebettet in einen längeren Begleitungsprozess.

Darstellung der Methode

Settings und Planung

Bei der Wahl möglicher Settings ist im Prinzip alles umsetzbar, was sich im Rahmen ethischer, physischer und juristischer Grenzen bewegt und wird allenfalls von den Kostenvorgaben begrenzt.

Das Motto lautet: Reality at its best – nichts ist fingiert. Die Teilnehmer werden, ohne darauf vorbereitet zu sein, mit fremden Arbeitswelten, authentischen Berufsrollen und konkreten eins zu eins Situationen konfrontiert. So entsteht eine Unmittelbarkeit, durch die die gewonnenen Erfahrungswerte sehr intensiv und lange nachwirken.

Die Planung der Lernreise beginnt mit der Festlegung des Themas. Die konkrete Teilnehmergruppe wird bestimmt und die für die Gruppe spezifischen Lernthemen werden festgelegt. Mögliche Themenfelder können sein:

- Führung und Komplexität
- Mut und Überwindung
- Konsequenz und Flexibilität
- Team und Zusammenarbeit
- Innovation und Perspektivwechsel
- Macht und Verantwortung
- Öffentlichkeit und Persönlichkeit
- Dynamik und Kontemplation
- Gesundheit und Selbststeuerung
- Wertschätzung und Klarheit
- Feedback und Streitkultur

Danach werden Orte und Settings gesucht, die unter Berücksichtigung des Gruppenprofils (Größe, Zusammensetzung, Vorerfahrungen etc.) denkbar und möglich sind. In einem ersten Brainstormingprozess geht es darum, jedem Themenaspekt passende Orte zuzuweisen. Mögliche Orte können sein:

- Andere Unternehmen
- Restaurantküche
- Raubtiergehege eines Zoos
- Bahnhofsmision/Heilsarmee
- Werkstatt eines Schmieds

- Theaterbühne
- Großbaustelle
- Trainingszentrum eines Fußballvereins
- Schlachthof
- Filmstudio
- Suchtklinik
- Tower eines Flughafens
- Redaktionskonferenz einer Zeitung

Bei der Wahl der Orte gilt das Prinzip der «guten Passung». Das bedeutet: Jeder Ort hat ein Thema und jedes Thema bekommt einen Ort. Auf der Lernreise müssen die Orte möglichst unterschiedlich sein, die Abfolge kontrastreich und vielfältig.

Ziel einer Lernreise können auch andere Unternehmen sein. Je nach Thema kann so ein Besuch sinnvoll sein (zum Beispiel bei einer Kaizen-Lernreise) – muss aber nicht. Werden Unternehmen besucht, empfehlen sich Kontrapunkte als Auswahlkriterium: Mit Konzernmitarbeitern besucht man z.B. Mittelständler, mit «alten» Firmen «junge» oder mit Menschen aus der Produktion den Einzelhandel. Der Erfahrung nach finden Teilnehmer von Lernreisen unabhängig vom besuchten Unternehmen immer viele Gründe, warum dies oder jenes aus welchen Gründen im eigenen Haus nicht umgesetzt werden könne. Gerade diese Diskussion und die daran anknüpfende Reflexion ist das Entscheidende: Denken die Lernreisenden über Problemmuster und Lösungswege nach, ist viel erreicht. Denn Best Practice aus diesem Blickwinkel bedeutet nicht, von den Gastgebern fertige Mahlzeiten vorgesetzt zu bekommen, sondern eher zu verstehen, wie der Prozess der Zubereitung funktioniert oder wie es dazu kam, dass gerade dieses Essen zur Lieblingsspeise wurde.

Eng verbunden mit der Suche der passenden Orte ist die Suche nach Personen, die gegebenenfalls als Gastgeber oder Experte fungieren können. Diese Personen müssen rechtzeitig kontaktiert, Honorare und Termine ausgemacht werden. Vorbesprechungen und Vorbesichtigungen sind unerlässlich, schon um herauszufinden, ob die jeweilige Wahl passend und zielführend ist.

Parallel dazu muss das Planungsteam alles in ein Ort- und Zeit-Schema bringen, d.h. ein konkretes «Drehbuch» schreiben, wie der Ablauf aussehen könnte (vgl. Abbildung 1).

Erfolgsfaktoren für nachhaltiges Lernen

Ein Ziel der Lernreise ist es, möglichst viele der gemachten Lernerfahrungen in die Arbeitspraxis transferieren zu können. Dabei haben sich bestimmte Faktoren einer Lernreise herauskristallisiert, die das Lernen und den Transfer begünstigen. Hierzu wurden sowohl Teilnehmer von Lernreisen als auch Berater, die schon mehrere Reisen durchgeführt haben, befragt:

- **Wechselnde Lernorte** ermöglichen es, übergeordnete Prinzipien zu erkennen. Zudem können unterschiedliche Orte

unterschiedliche Facetten eines Themas beleuchten. Beim Thema Führung zum Beispiel wird schnell klar, dass grundlegende Fähigkeiten des Beziehungsmanagements bei der Leitung eines Orchesters ebenso wichtig sind, wie bei der Leitung einer Kindergartengruppe. Warum sollte es dann in einem Unternehmen anders sein?

- **Gruppendynamiken** werden angestoßen, weil die Teilnehmer mitten im Geschehen sind und sich nicht verstecken können. «Warum haben wir es nicht auf die Reihe gebracht, mit den Punks angemessen umzugehen und sind stattdessen passiv geblieben?» könnte z.B. eine Frage sein. Oft kommt so ein Diskussionsprozess in der Gruppe zustande, Rollen und Erwartungen werden geklärt, Selbst- und Fremdbild abgeglichen.
- **Reflecting Team** ist eine Methode, die ursprünglich aus der systemischen Therapie kommt (vgl. Andersen 1996). Im Kon-

Abbildung 1

Auszug aus einem Ort- und Zeitschema einer Lernreise

Lernort	Geogr. Ort	Zielsetzung	Methode
Tafel e.V.	Frankfurt	<ul style="list-style-type: none"> • Reflexion der Themen Sinn-erfüllung in der Arbeit, soziale Verantwortung, Selbstverantwortlichkeit • Rolle als Projektmitarbeiter wieder neu erleben 	<ul style="list-style-type: none"> • Mitarbeit in der Abholung von Lebensmitteln • Verteilung der Lebensmittel
Fußgängerzone	Stuttgart	<ul style="list-style-type: none"> • Reflexion des Phänomens Charisma. Weiterentwicklung der eigenen Fähigkeiten 	<ul style="list-style-type: none"> • Menschen in der Fußgängerzone um Unterschriften für ein zu definierendes Umweltprojekt bitten
Diskotheek	Frankfurt	<ul style="list-style-type: none"> • Auseinandersetzung mit Menschen anderer Altersgruppen und anderer Freizeitorientierung • Reflexion des Themas Mut 	<ul style="list-style-type: none"> • Besuch einer Techno-Szene-Diskotheek • Aufgabe: Mit drei Diskothek-Besuchern ein Gespräch über das Thema «Stille» führen
Großbaustelle	München	<ul style="list-style-type: none"> • Auseinandersetzung mit den Themen Vertrauen versus Kontrolle 	<ul style="list-style-type: none"> • Begleitung eines Großprojekt-Projektleiters (neues Fußballstadion) • Beratung des Projektleiters bei der Lösung einiger Probleme

Abbildung 2
Eckdaten für die Durchführung

Personen	<ul style="list-style-type: none"> Planungsteam (zwei bis drei Kreative) zwei Berater für eine ständige «Reisebegleitung» ggf. ein Reflecting Team für den Reflexionsprozess ein «Reisemarschall», der im Auto der Gruppe vorausfährt, die jeweils nächste Station vorbereitet und ggf. unvorhersehbare Situationen klärt
Vorbereitung	<ul style="list-style-type: none"> Ideensammlung Planung der Reise Kostenkalkulation Vereinbarungen und Terminabsprachen Erstellung eines möglichst präzisen «Drehbuchs» Mindestens acht Wochen Vorbereitungszeit sind einzuplanen
Teilnehmerzahl und Dauer	Lernreisen sind mit Gruppengrößen zwischen 5 und 25 Personen möglich. Die Größe der Gruppe ist ein wichtiger Faktor bei der Auswahl der spezifischen Lernorte. Lernreisen können als Zwei-, Drei und Viertagesveranstaltungen konzipiert werden.

text von Lernreisen kann sie dazu genutzt werden, die Reflexion der Gruppe und des Einzelnen anzuregen. Das Reflecting Team beobachtet Verhalten und Gespräche der Teilnehmer und redet anschließend vor der Gruppe darüber: Durch den vorgehaltenen, wertfreien «Spiegel» können blinde Flecken und Stärken erkannt und besprechbar gemacht werden.

Eine spezifische Evaluation für das Konzept Lernreisen fehlt bisher. Untersuchungsgegenstand waren in der Forschung bisher nur persönlichkeits- und handlungsorientierte Konzepte im Allgemeinen. So kamen Leidenfrost et al. (2000) zu dem Ergebnis, dass bei solchen Veranstaltungen insbesondere die persönliche Betroffenheit durch die Inhalte, die wahrgenommene Trainerkompetenz und die Teilnehmerorientierung des Trainers nachhaltigen Lernerfolg begünstigen.

Fallstricke bei der Anwendung der Methode

Die Erfahrung einer Vielzahl durchgeführter Lernreisen hat auch mögliche Risiken und Fallstricke deutlich gemacht. Lernreisen «von der Stange» sind aufgrund der organisatorischen Komplexität und der maximalen Verzahnung von Gruppenprofil und Reisedramaturgie nicht möglich. Umso wichtiger ist es für die jeweilige Planung, Klarheit darüber zu haben, auf was man unbedingt achten muss, um böse Überraschungen zu vermeiden. Für ein gutes Gelingen der Lernreise haben sich folgende Aspekte als hilfreich heraus gestellt:

- **Den roten Faden sichtbar machen:** Jede Reise hat ein Ziel und ein übergeordnetes Thema. Die Dramaturgie der Lernreise muss dem entsprechen und das Thema mit seinen verschiedenen Aspekten für die Teilnehmer erfahrbar machen. Hier ist weniger die Expertise einer Event-Agentur gefragt, als eher beraterischer Sachverstand und die Kenntnis der betreffenden Unternehmenskultur.
- **Für Musterwechsel sorgen:** Lernreisen leben davon, dass die Art und Weise der Auseinandersetzung mit einem Thema und die Formen des gemeinsamen und individuellen Lernens stetig wechseln. Im Idealfall erleben sich die Teilnehmer immer wieder in unterschiedlichen Rollen und Aktivierungsgraden: Sie stellen Fragen, hören zu, geben Antworten, müssen Probleme lösen, sich bewähren. Sie müssen reagieren, Entscheidungen treffen, sich mit sich selbst beschäftigen, beobachten oder einfach nur ausharren und still sein.
- **Nicht zu viel machen:** Die Erfahrung zeigt aber zugleich auch, dass weniger manchmal mehr ist. Da die Reiseplaner immer mehr Ideen haben als realistischere Weise möglich ist, läuft man Gefahr, eine Reise zu überfrachten. Hier ist die kluge Reduzierung auf das Wesentliche gefragt, mit der man trotzdem inhaltliche Dichte und eine gute Taktung herstellen kann.
- **Planungs- und Organisationsaufwand berücksichtigen:** Vorbereitungen von Lernreisen sind mit einem nicht zu unter-

Abbildung 3
Beispielrechnung für 2,5 Tage mit 15 Teilnehmern

Leistung	Aufwand
Berater und Trainer <ul style="list-style-type: none"> Vorbereitung der Reise pauschal (inkl. Vorbesprechungen) Moderation/Begleitung der Reise 2 Berater Reflecting Team 4 Personen Moderation Kontemplation Moderation Auftritt und Wirkung 	12 Beratertage
Honorare <ul style="list-style-type: none"> Schmied inkl. Material Kinderzirkus 2 Volleyballtrainer Firmenvertreter als Referent/Diskussionspartner 	2.000 € (Netto)
Sonstige Unkosten <ul style="list-style-type: none"> Seminarräume inkl. Verpflegung Übernachungskosten Volleyballfeld Reisekosten Catering bei Schmied Getränke beim Volleyball Reisehaftpflichtversicherung pauschal Busunternehmen 	8.000 € (Netto)

schätzenden Aufwand verbunden. Orte und beteiligte Personen (Gastgeber, Gäste, Experten) müssen gefunden und organisiert werden. Verfügbarkeit und Kosten limitieren dabei am häufigsten die Planung. Die Festlegung der genauen Reiseroute benötigt deshalb besondere Kreativität und Flexibilität, da längere Zeit mit verschiedenen Varianten und Optionen geplant werden muss. Am Ende steht ein minutengenaues Drehbuch, das im Idealfall für bestimmte Reisetage auch einen «Plan B» vorsieht.

- **Die Koordination während der Reise sicherstellen:** Erfahrungsgemäß gestaltet es sich schwierig, als Berater gleichzeitig den Gruppenprozess und die organisatorischen Parameter («Wo müssen wir als Nächstes hin?») im Auge zu behalten. Dafür hat sich ein «Reise-Marschall» bewährt, eine Person, die den genauen Ablaufplan im Kopf hat, die zur jeweils nächsten Station vorausfährt und sich um alle organisatorischen Belange auf der Reise kümmert.
- **Absehbare Risiken und Nebenwirkungen vermeiden:** Die Teilnehmer sind viel unterwegs, teilweise auch an ungewöhnlichen Orten. Unfallgefahren müssen dabei ausgeschlossen werden, zudem müssen alle Stationen der Reise versicherungsrechtlich geregelt sein. Ratsam ist es auch, Kenntnisse über Besonderheiten der Gruppenteilnehmer zu haben (zum Beispiel Allergien, körperliche Beeinträchtigungen oder unüberwindliche Phobien), um diese bei der Reiseplanung berücksichtigen zu können.
- **Den Eventcharakter begrenzen:** Die Lernorte sind ungewöhnlich und üben eine große Faszination aus. Dennoch sollte nicht der Event-Charakter im Vordergrund stehen, sondern das Ziel der Reise und der Gruppenprozess. Gerade deshalb sind die Reflexionszeiten zwischen den Stationen besonders wichtig.
- **Die Bedeutung von Essen, Pausen und Schlafen im Auge behalten:** So banal es klingt, Hygienefaktoren sollten immer gewährleistet sein. Essen und Schlafen dürfen auf einer Reise nicht als Stressoren erlebt werden, sondern sollten im Gegenteil mit Spaß und mit positivem Erleben verbunden sein. Es braucht zudem immer wieder Raum für echte Erholung und ausreichende Pausen. Zu viele Inhalte mit zu hoher Taktung sowie mangelnde Reflexionsmöglichkeiten werden eher als Belastung erlebt und gefährden den Erfolg der Reise.
- **Das Transportmittel als Lernort nutzen:** Auch der Bus oder die Straßenbahn sind potenzielle Lernorte. Hier kann die Gruppe die Erlebnisse der letzten Station reflektieren oder in Zweiergesprächen anhand von Leitfragen bestimmte Aspekte der Reise vertiefen. Daher ist es wichtig, das gewählte Transportmittel vorher in Augenschein zu nehmen: Ist es leise genug und bietet es eventuell Platz für Gruppenarbeit?
- **Mit Überraschungen rechnen und einen Plan B haben:** Es kann immer passieren, dass der Bus eine Panne hat, ein Ex-

perte den Termin verpasst oder es plötzlich zu regnen anfängt. Manchmal dauern die Dinge auch einfach viel länger als geplant oder die Gruppe braucht mehr Zeit für eine absolut notwendige Diskussion. In solchen Fällen gilt es, schnell Alternativen zu finden und manchmal ist es hilfreich für alles einen Plan B zu haben (s.o.). Meistens hilft in solchen Situationen allerdings nur eines: Improvisieren.

- **Grenzen der Methode beachten:** Eine Lernreise ist kein Allheilmittel gegen konfliktbehaftete interpersonelle Beziehungen oder verkrustete Organisationsstrukturen. Eine Lernreise wird erst sinnvoll, wenn die Voraussetzungen dafür gegeben sind. Das betrifft zum einen eine grundsätzliche Bereitschaft, Veränderungen anzugehen und zum anderen auch die Offenheit, den Blick auf sich selbst zu richten.

Uwe Reineck, Arnd Küppers, Friederike von Benten und Christoph Buckel
www.maiconsulting.de

Literatur

- **Andersen, T. (1996).** Das reflektierende Team: Dialoge und Dialoge über Dialoge. Modernes Lernen.
- **Argyris, C. und Schön, D. (1974).** Theory in Practice. Increasing professional effectiveness. Jossey-Bass.
- **Götz, K. und Beiling, B. (2008).** Exotische Ansätze im Management-training: Effektiv oder Effekthascherei? Personalführung, 41(6), 20–26.
- **Leidenfrost, J., Götz, K. und Hellmeister, G. (2000).** Persönlichkeitstrainings im Management. Methoden, subjektive Erfolgskriterien und Wirkungen, 2. Aufl. Hampp.
- **Loebbert, M. (2009).** Kultur entscheidet. Kulturelle Muster in Unternehmen erkennen und verändern. Rosenberger.
- **Marquardt, M. (2004).** Harnessing the power of action learning. Training & Development, 58(6), 26–32.
- **Reineck, U. (2006).** Psychodrama - Vorhang auf und Bühne frei! Schönste aller Therapien. In: K. F. Meier-Gantenbein und T. Späth, Handbuch Bildung, Training und Beratung - Zehn Konzepte der professionellen Erwachsenenbildung (S. 188-219). Beltz.
- **Einführung in das Erfahrungskonzept Reisen**
Reineck, U., Sambeth, U. und Winklhofer, A. (2009). Handbuch Führungskompetenzen trainieren. Beltz.
- **Psychodrama und szenische Beratung**
Ausbildung in Psychodrama für den Einsatz im wirtschaftlichen Kontext
Psychodrama Institut Freiburg; www.psychodrama-freiburg.de

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.**



Inklusive Online-Archiv!

Ihr Zugang zu einem umfangreichen Online-Archiv mit allen Ausgaben der OrganisationsEntwicklung von über 17 Jahren.

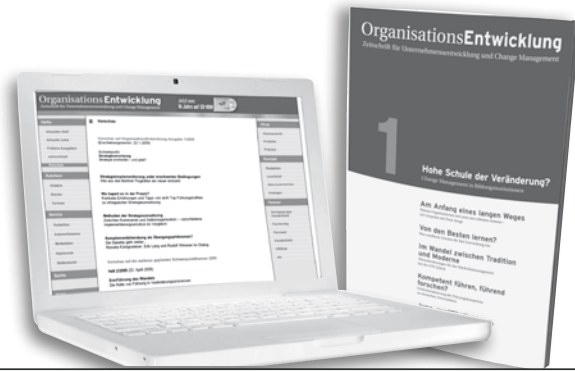
Recherchieren Sie komfortabel, umfassend und schnell – zu jeder Zeit und überall.

www.zoe.ch

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

- Konzepte, Vorgehensweisen und vielfältige Anregungen für die Gestaltung, Führung und Realisierung von Change Projekten
- Fallstudien, Tools und Erfahrungsberichte
- Hinweise auf relevante Literatur und Veranstaltungen
- inkl. Online-Archiv
- Newsletter mit der Vorschau aufs Heft
- Erscheinungsweise: 4x jährlich

www.zoe.de



Jetzt ausfüllen und direkt bestellen!

Ja, ich möchte OrganisationsEntwicklung lesen!

- Eine Ausgabe gratis testen** inkl. Online-Archiv
Bitte senden Sie mir die aktuelle Ausgabe von **ZOE - Zeitschrift für Unternehmensentwicklung und Change Management** gratis zum Testen. Sollte mich Ihr Angebot wider Erwarten nicht überzeugen, melde ich mich innerhalb von zwei Wochen nach Erhalt des Heftes schriftlich beim Verlag. Andernfalls beziehe ich **ZOE** zum Jahresvorzugspreis von € 88,- inkl. MwSt., zzgl. € 10,- Versand. PB-OENK0046
- Das Abonnement zum Jahresvorzugspreis**
inkl. Online-Archiv
Ich abonniere **ZOE** direkt zum Jahresvorzugspreis von € 88,- inkl. MwSt., zzgl. € 10,- Versand. PB-OEN00018
- Das Studentenabo** inkl. Online-Archiv
Ich bin Student/in und möchte **ZOE** direkt zum vergünstigten Jahresvorzugspreis für Studenten von nur € 44,- inkl. MwSt., zzgl. € 10,- Versand beziehen. Einen gültigen Immatrikulationsnachweis habe ich beigefügt. PB-OEV00014

www.fachverlag-shop.de
Weitere Angebote und Informationen
rund um **ZOE**:

- Einfache Einzelheftbestellung
- Attraktive Archivlösungen
- Leser werben Leser-Aktion
- Bezugspreise im Ausland

FACHVERLAG
Verlagsgruppe Handelsblatt

Fachverlag der Verlagsgruppe Handelsblatt GmbH
Kundenservice, Postfach 92 54, 97092 Würzburg
Hotline 08 00 / 0 00 - 16 37* • kundenservice@fachverlag.de

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

* gebührenfrei

Firma Privat

Name Vorname

Firma (bitte nur bei Firmenanschrift angeben)

Beruf/Funktion/Abteilung

Tätigkeitsschwerpunkt

Straße, Nr./Postfach

PLZ Ort

Telefon (für evtl. Rückfragen)

E-Mail

Warum Ihre E-Mail Adresse wichtig ist! Sie erhalten schnellstmöglich Ihre Abnummer und können sich sofort im Online-Archiv anmelden.

Geburtsdatum

Ich bin damit einverstanden, dass mich die Handelsblatt-Gruppe zukünftig über interessante Produkte per E-Mail/telefonisch informiert.

X
Datum, 1. Unterschrift

Unsere Widerrufsbelehrung: Mir ist bekannt, dass ich diese Bestellung innerhalb der folgenden zwei Wochen ohne Begründung bei der Fachverlag der Verlagsgruppe Handelsblatt GmbH, Kasernenstraße 67, 40213 Düsseldorf schriftlich per Datenträger (Postkarte, Brief etc.) widerrufen kann. (AG Düsseldorf · HRB 30329) Zur Fristwahrung genügt die rechtzeitige Absendung. Dies bestätige ich mit meiner 2. Unterschrift.

X
Datum, 2. Unterschrift