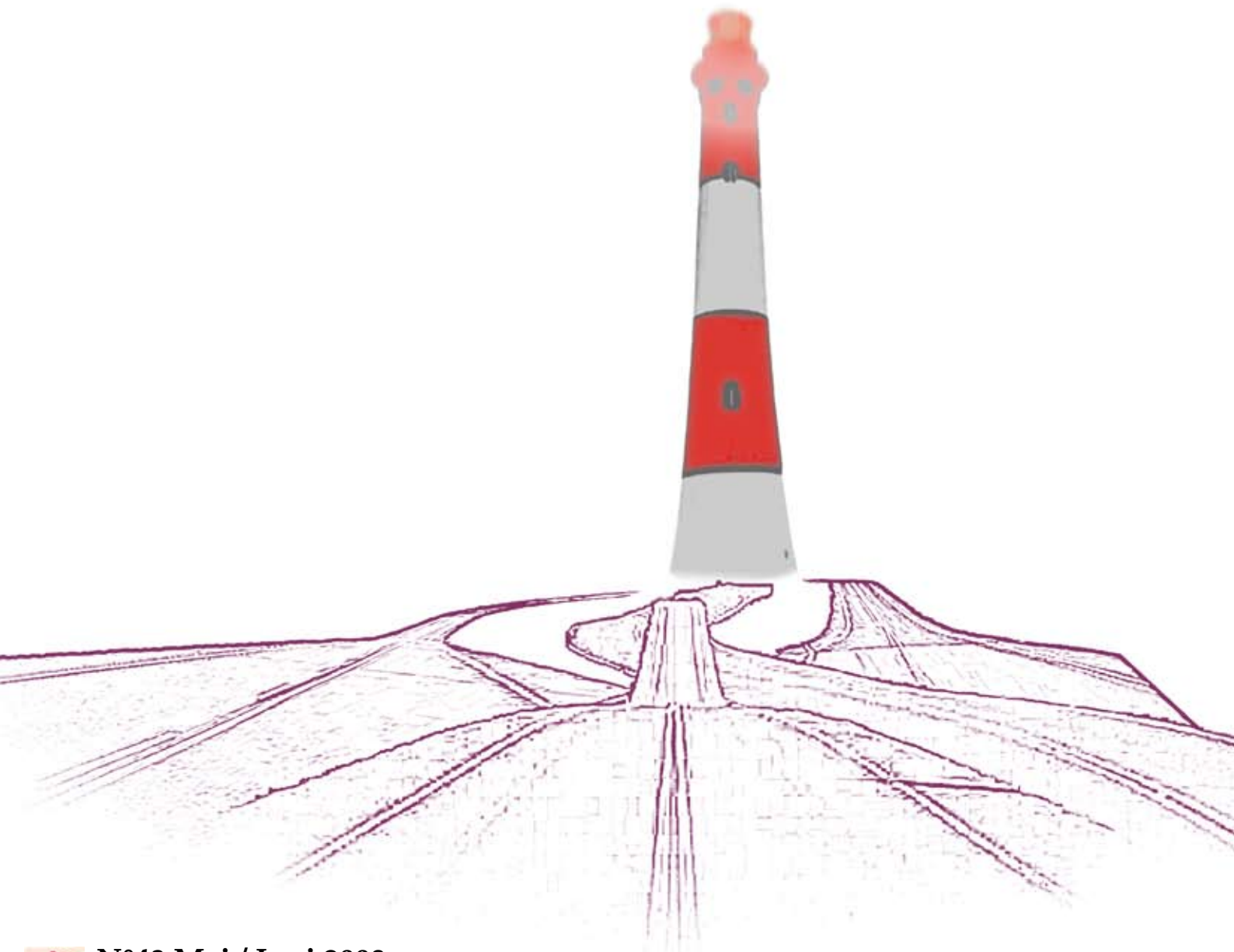




LERNENDE ORGANISATION

Zeitschrift für systemisches Management und Organisation

Managementaufgabe Strategieentwicklung



N°43 Mai / Juni 2008

ISSN 1609-1248

Euro 21,50 / sFr 34,-

Verlag systemisches Management www.lo.isct.net



Gudrun Happich

ist Business-Coach und Gründerin von Galileo.

Als diplomierte Biologin und systemische Beraterin unterstützt sie Unternehmer, Führungskräfte und Mitarbeiter bei der Steigerung von Leistungsfähigkeit, Produktivität und Zufriedenheit.

Hierfür arbeitet sie auch mit der von ihr entwickelten bioSystemik, die Vorbilder in der Natur für das Lernen in Organisationen sucht.

Der kritische Umgang mit den Möglichkeiten und Grenzen der Methode ist ihr dabei besonders wichtig.

Wirtschaftsbionik: Die Natur zum Vorbild nehmen

Wirtschaftsbionik – so lautet ein neuer Trend in Managementliteratur und -beratung. Kerngedanke ist das Lernen von biologischen Systemen für das soziale System Unternehmen. Doch was bei technischen Neuerungen ohne weiteres funktioniert, stellt in Organisationen eine große Herausforderung dar. Kann die Natur tatsächlich als Vorbild fungieren, wenn es um sinnvolle Veränderungen in Führung, Prozessen oder ganzer Unternehmen geht? Ja, sagt Biologin und Coach Gudrun Happich – aber anders als bislang gedacht.

Das Lernen von der Natur für technische Entwicklungen hat eine lange Tradition. Schon Leonardo da Vinci analysierte das Flugverhalten von Vögeln, um daraus Rückschlüsse auf die Konstruktion eines Flugapparats zu ziehen. Damit gilt er heute als Vorreiter der Bionik, wie die Kombination aus Biologie und Technik heute bezeichnet wird. Kein

Entwickler und Ingenieur kommt an diesem Erfahrungsschatz vorbei. Immerhin lassen sich Schmutz abweisende Oberflächen von den Blüten der Lotuspflanze abschauen, komplizierte Klärtechnik nach dem Prinzip der Wurzelraumanlage gestalten und Verschlüsse einer Klette entsprechend konstruieren. Derartiges Kopieren der Natur ist spannend und zeigt Erfolg.

Wann immer sich ein Phänomen anschaulich präsentieren und erfolgreich vermarkten lässt, ruft das natürlich Nachahmer auf den Plan. In den letzten zwei bis drei Jahren griff daher eine Vielzahl von Organisationsberatern und Trainern den Bionik-Trend auf. Ihre Angebote reichten vom Training sozialer Kompetenzen nach dem Vorbild von Ameisenkolonien und Vogelschwärmen über Führungsprinzipien analog einem Wolfsrudel bis zur Reorganisation von Unternehmen nach biologischen Kriterien.

1. Angebotsgruppen der Wirtschaftsbionik

Angesichts der Menge von Angeboten sollte man eine entsprechende Anzahl von Erfahrungsberichten vermuten. Doch genau das ist nicht der Fall: In der Flut der branchenüblichen Business Cases finden sich kaum Hinweise auf die erfolgreiche Anwendung von Wirtschaftsbionik. In einschlägigen Veranstaltungen wird zwar auf die Vorzüge der Methoden verwiesen, allerdings sind diese selten mit Anwendungsbeispielen untermauert. Woran liegt das? Um diese Frage zu beantworten, ist eine Differenzierung der Angebote erforderlich.

So unterscheide ich mindestens drei Angebotsgruppen:

- Wirtschaftsbionik als Marketing-Gag
- Wirtschaftsbionik als mechanistische Übertragung
- Wirtschaftsbionik als weiteres Beispiel für komplexe Systeme

In den letzten zwei bis drei Jahren griff eine Vielzahl von Organisationsberatern und Trainern den Bionik-Trend auf. Ihre Angebote reichten vom Training sozialer Kompetenzen nach dem Vorbild von Ameisenkolonien und Vogelschwärmen über Führungsprinzipien analog einem Wolfsrudel bis zur Reorganisation von Unternehmen nach biologischen Kriterien.

1.1. Wirtschaftsbionik als Marketing-Gag

Je plakativer ein Thema darzustellen ist, desto eher neigen Anbieter dazu, es in Marketing und PR aufzugreifen – notfalls auch unreflektiert. Der Autor eines populären Ratgebers zum Lernen von der Natur empfiehlt beispielsweise: „Halten Sie die Dinge immer im Gleichgewicht.“ Woraus er diese Erkenntnis ableitet?

Aus der Tatsache, dass jeder Organismus in einem Fließgleichgewicht sein muss, um zu überleben. Dieser simple Schluss ist nicht falsch, verallgemeinert aber so stark, dass er für viele „generelle Prinzipien“ als Vorlage dienen könnte. Der Autor veräußert es jedoch zu fragen, ob dasselbe Prinzip so auch für Entscheidungen und Kommunikation gilt, für Unternehmen und Organisationen, bleibt also dort stecken, wo es für den kritischen Unternehmer interessant wird.

1.2. Wirtschaftsbionik als mechanistische Übertragung

Etwas differenzierter ist die mechanistische Auslegung von Wirtschaftsbionik. Vertreter dieser Methodik propagieren die Übertragung von Naturprinzipien auf Organisationen. Ein Beispiel finden Sie in der Abbildung 1.

1.3. Wirtschaftsbionik als weiteres Beispiel für komplexe Systeme

Wird die Natur als Beispiel für komplexe Systeme genutzt, stehen Funktionen und Beziehungen im

ABB. 1: BEISPIEL: ÜBERTRAGUNG VON NATURPRINZIPIEN AUF ORGANISATIONEN

Viele Zugvögel fliegen in Pfeilform, um Energie zu sparen, denn im Windschatten sinkt der Reibungswiderstand der Luft, und das Tier benötigt weniger Kraft. Ist ein Vogel dennoch nicht mehr in der Lage weiterzufliegen, bleiben einige Artgenossen mit ihm zurück, um später gemeinsam Anschluss an einen anderen Schwarm zu finden. Die propagierte Lehre für Organisationen: Der Windschatteneffekt sollte auch in Unternehmen stärker genutzt werden. Dazu ist die Schaffung eines sozialen Gefüges notwendig, mit welchem sich ein gemeinsames Ziel auch gemeinsam erreichen lässt. Schwächen des Einzelnen werden aufgefangen und korrigiert.

Beginnt man aber, ein solches Beispiel in die Realität zu übertragen, entstehen kaum lösbare Schwierigkeiten, denn biologische und soziale Systeme sind zu unterschiedlich: Eine Abteilung, die „zu langsam“ geworden ist, kann man nicht einfach in ein anderes Unternehmen outsourcen. Üblicherweise verlangt man, dass die betroffene Abteilung an Tempo zulegt. Somit würde hier ein Rezept, das sich in einer bestimmten Population in der Natur bewährt, allzu direkt und pauschal auf die Wirtschaft übertragen.

ABB. 2: Interview mit Frederic Vester

„Das kybernetische Verständnis der Wirklichkeit ist ein Verständnis, wie es Kinder noch besitzen, bevor sie in die Schule kommen. Ich habe mir bis jetzt in der Art, wie ich die Dinge sehe, quasi immer noch so etwas wie ein kindliches Gemüt bewahrt: Ich betrachte Dinge nämlich auf ihre Funktion hin. Wenn Sie Kinder beobachten – ich habe ja nun selbst sechs Enkel zwischen drei und zehn Jahren –, dann werden Sie feststellen, wie Kinder bei jedem Gegenstand, mit dem sie sich befassen, primär dessen Funktion wahrnehmen. Sie benützen ja auch alles Mögliche: Es wird auf allen möglichen Dingen herumgeritten, oder es wird der Tisch auf den Kopf gestellt, weil man damit vielleicht schaukeln kann usw. Wir Erwachsenen ordnen dagegen alle diese Dinge sofort in irgendein Schema ein: Der Tisch ist ein Möbelstück, der Stuhl ist ein Möbelstück – beides sind keine Dinge, auf denen man z. B. reiten kann. Die Kybernetik versucht, genau das zu durchbrechen, indem sie zeigt, dass Dinge mit anderen Dingen zusammenhängen und auf sie einwirken. Dadurch ergeben sich natürlich ganz andere Konstellationen, als wenn man immer nur das, was da ist, misst, einordnet und klassifiziert. Man könnte das Universum, das uns in der Vorstellung dieser Wirklichkeit fehlt, auch Relations-Universum nennen: das Universum der Beziehungen.“

Systemikern klingt das vertraut, denn tatsächlich wurden viele systemische Grundlagen erst aufgrund biologischer Zusammenhänge entdeckt oder entwickelt. Dabei stehen allerdings nicht einzelne plakative Naturbeispiele im Vordergrund, vielmehr werden die Struktur und Funktionsweise von Systemen an sich untersucht.

Inwieweit sind aber die beiden letztgenannten Varianten der Wirtschaftsbionik für Unternehmen nutzbar?

Vordergrund. Der Begründer der Biologischen Kybernetik, Frederic Vester, drückte das in einem Interview aus (siehe Abb. 2).

2. Die Nutzung der Wirtschaftsbionik in Unternehmen

2.1. Was nicht funktioniert

Die meisten der heute existierenden Modelle übertragen Naturbeispiele nahezu im Verhältnis 1:1 auf Unternehmen. Dieses Schema stammt aus der Bionik: Ein Naturphänomen wird exakt analysiert und das Erfolgsmuster herausgearbeitet. Die Erfolgsmuster werden dann auf technische Errungenschaften angewandt – eine Kopie der Natur. So einfach und verlockend diese Vorgehensweise erscheinen mag, missachtet sie jedoch eine wichtige Tatsache: Der Mensch unterscheidet sich erheblich von Tieren und Pflanzen. Der Unterschied liegt vor allem darin begründet, dass wir als Menschen unserer Umwelt eine Bedeutung geben, sie also in Sinn-Kontexte stellen. Eine junge Katze fängt alles, was sich bewegt. Bewegen wir ein Wollknäuel vor ihren Augen, wird sie es fangen und wie eine Raubkatze umherschleudern, um es zu „töten“. Das gleiche Schema wendet die Katze bei einer echten Maus an, ohne den Unterschied bewusst nachzuvollziehen. Das Tier verhält sich einfach, ohne nach Sinn und Bedeutung zu fragen.

Ähnlich ist es mit den viel zitierten „sozialen“ Zugvögeln. Die Tatsache, dass eine Gans bei der anderen bleibt, falls diese zurückfällt, ist ebenso biologisch programmiert wie der jährliche Flug gen Süden. Die Gans verhält sich also nicht sozial, sondern sie verhält sich einfach.

Demnach ist es nicht nur falsch, eine solche 1:1-Übertragung vorzunehmen – die Folgen können mitunter sogar fatal sein: Entsteht ein Machtkampf zwischen Mitarbeiter und Vorgesetztem, liegt zunächst der Gedanke nahe, sich am funktionierenden Rudelverhalten der Wölfe zu orientieren. Dort greift ein rang-

niederer Wolf den Alpha-Wolf an, um die Machtverhältnisse neu zu ordnen. Nach einem kurzen, manchmal blutigen Kampf erkennen beide Tiere instinktiv, wer als Stärkerer aus dem Kampf hervorgeht. Der Schwächere gibt in der Regel auf und zeigt körpersprachlich seine Unterlegenheit. So bleibt das Zusammenleben in der Gruppe gewahrt – bis ein anderer Wolf die Position des Alpha-Wolfs angreift.

Diese einfache Regulation hat auf den ersten Blick durchaus ihren Reiz. Insofern ist es nicht verwunderlich, dass manche Buchautoren, Berater und Trainer das Wolfsrudel als Vorbild für Managementregeln nehmen. Doch wie soll eine Übertragung aussehen? Ist der Mitarbeiter unzufrieden mit seinem Vorgesetzten, stehen ihm zwei Möglichkeiten zur Verfügung: die direkte Konfrontation oder der Guerillakampf. Entschließt er sich für Variante eins, ist der Ausgang in den allermeisten Fällen klar: Der Vorgesetzte gewinnt. Denn anders als bei Wölfen werden Hierarchien in Unternehmen nicht ausgekämpft, sondern durch Zuschreibungen definiert. Der im Organigramm Höherstehende hat andere Aufgaben und umfangreichere Befugnisse. Anders als im Wolfsrudel, in dem die Hierarchie ausgekämpft wird, ist sie im Unternehmen vorgegeben. Folglich wäre es wenig sinnvoll, wenn der Mitarbeiter die Auseinandersetzung gewänne. Und zwar nicht naturgegeben, sondern weil ihm diese Bedeutung innerhalb der Organisation zugewiesen wurde. Die Ausgangssituation ist eine andere – Übertragungen sind nicht möglich.

Auch Guerillakämpfe gibt es nur unter Menschen: Die Disziplinen Gerüchte streuen, Mobbing, nicht grüßen und nur mittelmäßig arbeiten existieren in der Natur nicht.

2.2. Was funktioniert

Praktikable Lösungen kommen aus Kybernetik und Systemtheorie, die schon seit jeher Anleihen bei der Natur machen. Allerdings nicht, indem sie einzel-

ne Lebewesen und deren Organisation betrachten, um daraus konkrete Lehren für Unternehmen oder andere soziale Organisationsformen zu ziehen, sondern indem lebende Systeme als Anschauungsobjekt dienen, um die generelle Selbstorganisation von Systemen zu untersuchen.

Pionier in dieser Hinsicht war der Systemtheoretiker Ludwig von Bertalanffy mit seinem Buch „Das biologische Weltbild“ (Bertalanffy, 1949). Darin führte er wesentliche Begriffe der Kybernetik ein, u. a. Komplexität, Gleichgewicht, Rückkopplung und Selbstorganisation. Seine Schlüsse zog Bertalanffy aus natürlichen Systemen ebenso wie aus biophysikalischen Erkenntnissen. Die pointierte Grundaussage: Verhalten und Entwicklung von Lebewesen lassen sich nur im Kontext erklären. Eine wichtige Einsicht, die gerade vor dem Hintergrund der zurzeit florierenden mechanischen und simplifizierenden Management-Modelle an Bedeutung gewinnt.

Auch der Biologe Humberto Maturana beschäftigt sich intensiv mit biologischen Systemen und deren Selbstorganisation. Dabei kam er, wie viele Systemiker nach ihm, zu dem Schluss, dass Wahrnehmung stets durch die Wahrnehmungsstruktur eines Lebewesens bestimmt wird. Über Kommunikation schreibt er in seinem Grundlagenwerk „Der Baum der Erkenntnis“:

„Dabei ist doch selbst im Alltag offensichtlich, dass Kommunikation so nicht stattfindet: Jede Person sagt, was sie sagt, und hört, was sie hört, gemäß ihrer eigenen Struktur determiniertheit; dass etwas gesagt wird, garantiert nicht, dass es auch gehört wird. Aus der Perspektive eines Beobachters gibt es in einer kommunikativen Interaktion immer Mehrdeutigkeit. Das Phänomen der Kommunikation hängt nicht von dem ab, was übermittelt wird, son-

dern von dem, was im Empfänger geschieht. Und dies hat wenig zu tun mit ‚übertragener Information‘.“ (Maturana und Varela, 1990)

Der Kommunikationstheoretiker und Psychotherapeut Paul Watzlawick formuliert entsprechend: Der Hörer entscheidet über die Botschaft (Watzlawick, 2007).

Auch dieses „natürliche Prinzip“ hat weitreichende Folgen, denn noch immer wird regelmäßig angenommen, Kommunikation in Unternehmen erfolge nach dem einfachen Sender-Empfänger-Modell. Fehler entstehen aber gerade dadurch, dass etwas anderes verstanden wurde, als gemeint war. Insofern ist es notwendig, das Weltbild und das Verstehensraster des Hörenden mit einzubeziehen – und in Dialog zu treten.

Auch das bekannteste, von Systemikern gern zitierte Beispiel stammt aus der Natur: der berühmte Flügelschlag des Schmetterlings. 1960 fand der amerikanische Meteorologe Edward N. Lorenz heraus, dass kleinste Varianten in den Anfangsdaten einer Wetterberechnung stark abweichende Ergebnisse in der Prognose hervorrufen. Seine sprichwörtliche Schlussfolgerung:

„Der Flügelschlag eines Schmetterlings im Amazonas-Urwald kann einen Orkan in Europa auslösen.“ (Lorenz, 1996).

Diese Erkenntnis basierte allerdings mehr auf einem Zufall: Um Rechenzeit zu sparen, hatte Lorenz bei den Gleichungen seines Wettermodells auf bereits durchgeführte Berechnungen zurückgegriffen und dabei nur drei Dezimalstellen berücksichtigt. Die zunehmenden Abweichungen addierten sich und bewogen ihn schließlich zu seinen Aussagen zur

Sensitivität der Anfangsbedingungen.

Die Konsequenz: „Da beliebig kleine Differenzen in den Anfangsbedingungen

Mechanisches Lernen von der Natur ist irreführend, doch grundlegende Organisationsprinzipien von Systemen sind in ihr zu erkennen.

von chaotischen Systemen mit der Zeit im Mittel exponentiell anwachsen, übersteigen die Anforderungen an die Präzision der Kenntnis dieser Anfangsbedingungen für die Vorhersage des Verhaltens für einen bestimmten Zeitraum daher rasch die Möglichkeiten praktischer Messgenauigkeit um astronomische Faktoren.“ (Lorenz, 1996).

Entsprechend lässt sich auch menschliches Verhalten des Individuums und in Organisationen nicht vorhersagen, geschweige denn steuern. Doch auch dieser Grundsatz der Nicht-Vorhersagbarkeit findet in der Praxis, so selbstverständlich er anmuten mag, kaum Beachtung. Noch immer gehen viele Strategie- und Organisationsentwicklungsprogramme von einer solchen Steuerbarkeit oder zumindest Prognostizierbarkeit aus – die erzielten Ergebnisse überraschen regelmäßig die Akteure. Als könne man Denken und Erleben anderer Menschen „befehlen“. Das wäre zwar möglich, aber eben nur um den Preis einer Diktatur. Die Chaostheorie lehrt uns, dass wir mit Ungenauigkeiten leben müssen.

Zwei Erkenntnisse lassen sich aus meiner Sicht festhalten:

Mechanisches Lernen von der Natur ist irreführend, doch grundlegende Organisationsprinzipien von Systemen sind in ihr zu erkennen. Was heißt das konkret für Unternehmen? Welche Formen der Entwicklung ermöglicht ein differenziertes Lernen von der Natur?

2.2.1. Die Natur kann als Vorbild genutzt werden

Die Natur kann gut als Vorbild genutzt werden,

- wenn auf schnelle, mechanische Analogien verzichtet wird.
- wenn ihre Eigenschaften als System selbst Fokus der Betrachtung sind.
- wenn die Übertragung der Organisation angemessen ist, was aber erst nach einer Veränderungsmaßnahme deutlich wird.

In aller Regel wird diese Vorbildfunktion in bereits vorhandenen systemischen Grundeinsichten bestehen:

- Kontextabhängigkeit;
- die Wahrnehmung wird durch das Wahrnehmungssystem bestimmt;
- Nicht-Vorhersagbarkeit; Nicht-Steuerbarkeit;
- Vernetztheit mit Wechselwirkungen etc.

Auch wenn diese Prinzipien bereits mehrere Jahrzehnte alt sind, so haben sie doch nichts an Aktualität und Bedeutung verloren. Im Gegenteil: Die Disziplin der Wirtschaftsbionik erinnert uns daran und liefert täglich neue Beweise für ihre Gültigkeit.

2.2.2. Die Natur

kann als Metapher genutzt werden ...

Wann kann die Natur als Metapher genutzt werden?

- Wenn das Naturbeispiel als ein Impuls gesehen wird.
- Wenn keine bestimmte Interpretation erwartet wird.

Natürlich kann es Aha-Effekte auslösen, wenn man einem Spitzenleister das Leistungssystem eines Gepardes erläutert. Denn der Gepard als Spitzenleister der Natur kann enorm schnell sprinten, um seine Beute zu erlegen. Doch da er die gesamte Leistung auf diesen Punkt konzentriert, ist er danach sogar zu schwach, um die Beute zu fressen. Er braucht eine Ruhepause. Auf jemanden, der immer mehr und mehr leisten möchte und dabei seinen persönlichen Krafthaushalt missachtet, kann dieses Bild eine große Wirkung haben, viel mehr als allgemeine Belehrungen zu Work-Life-Balance und Gesundheitsrisiken.

Doch es ist eben nur ein Bild, eine Metapher, ein Impuls – kein kopierbares Prinzip. Und als kopierbares Prinzip sollte es meines Erachtens auch nicht verkauft werden.

Das komplexe Zusammenspiel von biologischen Systemen ist mindestens genauso schwer zu erfassen wie das von Unternehmen und Organisationen.

3. Ein kurzes Fazit

Die Erkenntnisse der Systemtheorie und Kybernetik, so lässt sich beruhigt feststellen, bleiben auch mit der Wirtschaftsbionik wirksam und gültig. Sie zu nutzen schließt gewissermaßen auch das Lernen von der Natur mit ein – wurden bei ihr doch viele Anleihen gemacht. Empfehlenswert ist in diesem Zusammenhang jedoch ein tiefes Verständnis von biologischen Systemen. Das setzt voraus, sich ihnen nicht nur mit biologischem Schulwissen, sondern fundierter Ausbildung zu nähern. Schließlich ist das komplexe Zusammenspiel von biologischen Systemen mindestens genauso schwer zu erfassen wie das von Unternehmen und Organisationen. Denn die Natur kann uns keinerlei Auskunft über sich selbst geben – wir müssen alle Steine des Puzzles selbst zusammenstellen.

Wer darüber hinaus Naturbeispiele als Metapher in Veränderungsprozesse integriert und die Reaktionen ergebnisoffen beobachtet, erfährt einen Zusatznutzen:

Denn Naturbeispiele sind oft prägnanter und anschaulicher als Metaphern und Symbole aus anderen Lebensbereichen.

Zusammenfassend wage ich daher die These: Wirtschaftsbionik nutzt Organisationen – sofern sie gezielt und verantwortungsbewusst eingesetzt wird – also stets unter Berücksichtigung ihrer Möglichkeiten und Grenzen. ■

SERVICE

Literatur

Bertalanffy, L. (1949): **Das biologische Weltbild.** Francke: 1949.

Lorenz, E.N. (1996): **The Essence of Chaos (The Jessie and John Danz Lecture Series)** B&T: 1996 (Reprint).

Maturana, H. R.; Varela, F. J.; Ludewig, K. (1990): **Der Baum der Erkenntnis. Die biologischen Wurzeln des menschlichen Erkennens.** München: 1990.

Maturana, H. R.; Pörksen, B. (2002): **Vom Sein zum Tun. Die Ursprünge der Biologie des Erkennens.** Heidelberg: 2002.

Maturana, H. R. (2000): **Biologie der Realität.** Frankfurt a.M.: 2000.

Vester, F. (2002): **Neuland des Denkens. Vom technokratischen zum kybernetischen Zeitalter.** Frankfurt am Main: 2002.

Vester, F. (1986): **Ein Baum ist mehr als ein Baum.** Wien: 1986.

Vester, F. (2002): **Die Kunst, vernetzt zu denken.** Frankfurt am Main: 2002.

Watzlawick, P.; Beavin, J. H. (2007): **Menschliche Kommunikation.** München: 2007.

Watzlawick, P. (2005): **Vom Unsinn des Sinns oder vom Sinn des Unsinn.** München: 2005.

Weiterführende Homepage

www.galileo-institut.de>

E-Mail

info@galileo-institut.de



FUNDIERT | PRAXISBEZOGEN SERVICEORIENTIERT | SYSTEMISCH-KONSTRUKTIVISTISCH

Manager, Führungskräfte und Personalexperten müssen immer einen Schritt voraus sein, um erfolgreich zu bleiben. LO – die Zeitschrift für systemisches Management und Organisation – bietet Ihnen im 2-Monatstakt die topaktuelle, praxisbezogene Information über Zukunftsthemen aus erster Hand: Weltweit anerkannte Experten wie Peter Senge, Fritz Simon, Art Kleiner, Richard Axelrod, Humberto Maturana etc. aber auch Praktiker schreiben in der LO u.a. über Leadership, Wissensmanagement, Personalentwicklungswerkzeuge, Teamoptimierung und Change Management.

„Lernende Organisation“ erscheint 6 x jährlich als Printmedium. Informationen zum Bezug von einzelnen Artikeln und zur englischen Online-Ausgabe finden Sie auf unserer Homepage www.lo.isct.net!

LASSEN SIE SICH DIE TOP-THEMEN REGELMÄSSIG INS HAUS LIEFERN.

- Ja, ich möchte das **Jahresabo** der Zeitschrift ab sofort abonnieren.
Das Jahresabo kostet € 116,- (inkl. MwSt.)* und ist jederzeit schriftlich vier Wochen vor erscheinen der nächsten Ausgabe kündbar.
- Ja, ich möchte das **Zweijahresabo** der Zeitschrift ab sofort abonnieren.
Das Zweijahresabo kostet € 179,- (inkl. MwSt.)* und ist jederzeit schriftlich vier Wochen vor erscheinen der nächsten Ausgabe kündbar.
- Ja, ich nutze das sensationelle **Probe-Abo**:
Drei Ausgaben der LO um nur € 39,- (inkl. MwSt.).
- Ja, ich bestelle die aktuelle **Einzelausgabe**
oder die Ausgabe No. ____ der Zeitschrift um € 21,50 (inkl. MwSt.)*.

* Die angegebenen Kosten verstehen sich inkl. Zustellkosten innerhalb von Österreich. Für die Zustellung in andere EU-Länder sowie in die Schweiz verrechnen wir € 3,50 und für die Zulieferung in Länder außerhalb Europas € 5,25 pro Ausgabe.

Name:	_____	
Adresse:	_____	
Organisation:	_____	
Adresse der Organisation:	_____	
Position in der Organisation:	_____	
Telefon privat (fest/mobil):	_____	
Telefon Firma (fest/mobil):	_____	
Fax:	E-Mail:	_____
Rechnung geht:	<input type="checkbox"/> an mich privat	<input type="checkbox"/> an das Unternehmen
Ja, ich zahle mit Kreditkarte:	<input type="checkbox"/> MasterCard	<input type="checkbox"/> Visa
Name:	Nummer:	_____
gültig bis:	KPN (CVC2/CVV2):	_____
Datum:	Unterschrift:	_____

Zeitschrift LO Lernende Organisation

Lange Gasse 65, A-1080 Wien | Tel: +43 1 409 55 66 0 | Fax: +43 1 409 55 66 77

www.lo.isct.net | lo.order@isct.net