



*Lernende Organisation*

# Katharina Anger

„... do something different“:  
Der MRI – Coaching-Ansatz in der Praxis

**Ben Furman**

Zukunftsaspekte der lösungsfokussierten Beratung

**Insoo Kim Berg**

Lösungsfokussiertes Coaching in der Praxis



Reflection Pieces

# Beratung ohne Ratschlag!! ??

Sonja Radatz

*In den letzten Jahren wurde „Beratung ohne Ratschlag“ nicht zuletzt aufgrund des Coaching-Bestsellers von Sonja Radatz zum Schlagwort für eine Coaching-Methode, in der fachliche Inputs gänzlich von maßgeschneiderten systemischen Fragestellungen abgelöst werden. Der Ansatz lebt allerdings nicht – wie manchmal vermutet wird – von den verwendeten Instrumenten und Methoden, sondern von der Denkhaltung die dahinter steht. Die Eckpfeiler dieser Haltung beschreibt Sonja Radatz in diesem Artikel.*

---

## Sonja Radatz

ist systemische Beraterin und Coach und leitet das Institut für systemisches Coaching und Training. Sie ist international als Vortragende und Beraterin tätig und forscht derzeit schwerpunktmäßig in den Bereichen Veränderungsmanagement und Kulturentwicklung. Zahlreiche Publikationen, u.a. die Bücher „Beratung ohne Ratschlag“ (2003) und „Evolutionäres Management“ (2003). 2003 wurde ihr der deutsche Preis für Gesellschafts- und Organisationskybernetik für herausragende Beiträge zur Organisationskybernetik verliehen.

Das ist ein wunderbarer Titel für ein wunderbares Buch. Es ist die Paradoxie in sich. Sehr spannend, sehr spannend!“ meinte Heinz von Foerster, als er mich zu Beginn des Jahres 2001 – nach Erscheinen des Buches „Beratung ohne Ratschlag“ – aus Pescadero/ California anrief. Ja, der Titel ist paradox. Und: Ja, die Methode erscheint durch und durch paradox – wenn wir von unserem traditionellen Denken ausgehen. Was nämlich von vielen Menschen als reines Werkzeug angesehen wird, stellt aus meiner Sicht die logische Konsequenz einer veränderten Denkhaltung dar. Oder anders ausgedrückt: Wem die im Buch und in meiner Vorgangsweise angesprochene Denkhaltung zusagt, kann gar nicht anders als Beratung ohne Ratschlag anzuwenden. Er erspart sich dann gewissermaßen das Lesen des Buches im Detail.

Allerdings muss eines klar sein: Ebenso wie das in Unternehmen fast durchgängig angewandte traditionelle Denken nicht die Wahrheit für sich pachtet, kann auch die der Beratung ohne Ratschlag zugrundeliegende systemisch-konstruktivistische Denkhaltung nicht als Wahrheit verstanden werden. Sie stellt eben eine spezifische Denkhaltung dar, die zu der heute von uns in höchstem Maße erlebten Komplexität, Unvorhersehbarkeit und Unplanbarkeit der Zukunft und zur jeden Tag aufs Neue wahrgenommenen Nicht-Bewegbarkeit der Menschen in unserem sozialen Umfeld passt. Und als solche regt sie durchaus zum Nach-, Mit- und Vor-denken an.

## Alles Leben ist subjektiv – Der Ersatz der Objektivität durch die Subjektivität

Wenn immer wir davon ausgehen, dass wir Menschen Objektivität in irgend einer Form hervorbringen können, dann gibt es auch so etwas wie allgemein gültige Kochrezepte, auf andere Unternehmen 1:1 übertragbare Best Practices und wirksame Ratschläge aus der eigenen Erfahrungswelt, die auch auf andere Erfahrungswelten – etwa das Gegenüber im Coaching – anwendbar sind. Aus einer Haltung heraus, die vom Bestehen einer objektiven Welt ausgeht, macht also das Geben von Ratschlägen durchaus Sinn – sind sie doch einerseits das allgemein gültig Beste, was der Fundus des Beraters zu bieten hat, und andererseits in jedem Fall auf die Situation des Beratenen übertragbar, weil wir ja alle in der gleichen, objektiven Welt leben.

Geben wir jedoch den Gedanken an das Bestehen einer objektiven Welt bewusst zugunsten von Subjektivitäten auf, so ist keine Sichtweise eines Menschen mit einer anderen vergleichbar, kein Denken eines Menschen mit einem anderen vergleichbar, kein Leben eines Menschen mit dem eines anderen Menschen vergleichbar, keine Beratungssituation mit der anderen vergleichbar und daher passt auch kein Ratschlag, der einem Menschen hilfreich erscheint, auf einen anderen. Aus diesem Denken heraus bleibt es uns nicht erspart, unsere persönlichen, subjektiven Lösungen zu suchen und so lange an de-

ren Passung zu unserer jeweils subjektiven Welt zu feilen, bis wir selbst damit zufrieden sind.

## Die Wirklichkeit ist ein Ergebnis unserer Konstruktion

Wenn wir davon ausgehen, dass unsere Wirklichkeit subjektiv und stets das Ergebnis unserer Konstruktion ist, dann

tiv bewerteten Leben uns selbst im Weg stehen – oder bewusst darauf hinarbeiten, indem wir unsere Aufmerksamkeit darauf fokussieren, was dem von uns als positiv angesehen Leben zuträglich ist. Das was wir „müssen“ oder „nicht dürfen“ ist stets mit ein Ergebnis unserer Wirklichkeitskonstruktion und wird sehr stark durch unsere bisherigen Erfahrungen geprägt – vor allem dann, wenn diese Erfahrungen unreflektiert immer wieder den

gehen, dass wir sie unverändert akzeptieren müssen wie sie ist, eröffnen sich uns neue Möglichkeiten der Veränderung unserer wahrgenommenen Situation. Wir schaffen uns neue, alternative Sichtweisen auf das von uns Erlebte, erklären uns die Dinge anders, bewerten sie unter anderen Gesichtspunkten und schaffen uns so eine Wirklichkeit, die für uns nicht nur erträglich(er) ist, sondern uns auch eine wesentlich erweiterte Zahl an Handlungsalternativen bietet.



Foto: Isct

„Beratung ohne Ratschlag stellt eine spezifische Denkhaltung dar, die zu der heute von uns in höchstem Maße erlebten Komplexität, Unvorhersehbarkeit und Unplanbarkeit der Zukunft und zur jeden Tag aufs Neue wahrgenommenen Nicht-Bewegbarkeit der Menschen in unserem sozialen Umfeld passt.“

steht es uns frei, auch jede andere Wirklichkeit zu konstruieren. Je nachdem, welche Wirklichkeit wir wählen, erleben wir schwarz oder weiß; Risiken oder Chancen; Verlorenes oder Gewonnenes; Gutes oder Schlechtes; Gewinn oder Preis; oder beides; oder etwas ganz anderes.

Wir haben stets die Wahl zwischen ganz unterschiedlichen Wirklichkeiten, die nur durch unsere Erfahrungen, unseren eigenen Denkhorizont, begrenzt werden. So können wir einem erfüllten und als posi-

Hintergrund für unsere Handlungen darstellen. Eine wichtige Facette in der Beratung ohne Ratschlag besteht daher darin, die vielen „Müssen“ und „Dürfen“ in Frage zu stellen – und eine bewusste Entscheidung darüber zu erreichen, ob diese aufrechterhalten oder besser anderen Rahmenbedingungen des persönlichen Handlungsrepertoires weichen sollen.

Sobald wir die Wirklichkeit nicht mehr „dort draußen“ suchen und davon aus-

## Das Verhalten von Menschen als autopoietische lebende Systeme

Menschen sind nach Ansicht von Humberto Maturana selbstgestaltete, geschlossene Systeme. Das bedeutet, dass sie zwar ständig mit ihrer Umwelt in Austausch stehen, aber es von ihrer Struktur abhängt, welche Einflüsse bei ihnen eine Wirkung hinterlassen und welche Wirkung diese nach wie vor haben (*Maturana und Pörksen, 2002*). Nehmen wir diesen Denkansatz ernst, so müssen wir davon ausgehen, dass wir immer nur in unseren „Bahnen“ und „Kategorien“ denken können – und nie in anderen. Wir können – metaphorisch gesprochen – im Labyrinth unserer spezifischen Stadtstruktur eine andere Wegkombination, eine andere Straße wählen; wir können unsere Stadt erweitern und verändern – aber wir bleiben stets in unserer Stadt, bauen auf den Grundfesten auf, die wir einst gesetzt haben und sind gezwungen, uns stets mit diesen auseinander zu setzen.

Jede Beratung stellt auf diese Weise im besten Fall eine hilfreiche Verstörung dar, deren Wirkung wir als Berater nicht voraussagen können. Oder anders ausgedrückt: Wir müssen nicht viel Zeit damit verbringen, optimale Konzepte, Ideen und Ratschläge auszuarbeiten, wenn diese mit einer großen Wahrscheinlichkeit verpuffen bzw. in einer ganz anderen Form oder mit anderem Inhalt bei unserem Gegenü-

ber ankommen. Aus diesem Denken heraus macht es mehr Sinn, die Aufmerksamkeit auf Anknüpfungspunkte bei der anderen Person zu richten: Welche Sprache spricht die andere Person? Welchen Denkmustern folgt sie immer wieder? Welche guten Erfahrungen hat sie womit gemacht? Was würde sie keinesfalls wieder tun? Welchen Kriterien muss eine gute Lösung in jedem Fall entsprechen? Wenn immer unsere Arbeit bei der anderen Person anknüpft – beim Straßensystem der „Stadt“ des anderen – ist die Wahrscheinlichkeit größer, dass etwas in einer für unser Gegenüber hilfreiche Form ankommt – und beim Gegenüber eine hoffentlich hilfreiche Verstörung auslöst.

### **„Vernunft ist die Summe allen Wollens“: Menschen handeln nicht aus „rationalen Gründen“, sondern aus emotionalen Wünschen heraus**

Ratschläge nähren ihre Attraktivität vorwiegend aus der Idee allgemein gültiger, objektiv optimaler Lösungen, die universell – das heißt von jedem mit dem annähernd gleichen positiven Ergebnis – einsetzbar sein müssten. Sie werden aus „rationalen Gründen“ gerechtfertigt und befolgt; allerdings immer nur dann, wenn sie auch emotional bei uns auf fruchtbaren Boden fallen.

Wenn immer uns eine Lösung gefällt, versuchen wir diese vor uns (und später auch vor anderen) zu rechtfertigen. Insofern handeln wir in erster Linie immer emotional, denn wir akzeptieren nur Lösungen, die mit unseren Erfahrungen und Vorlieben sowie mit unserem bisherigen erfolgreichen Handeln kompatibel sind und zur Erreichung unserer persönlichen Ziele und Wünsche beitragen. Erst wenn wir eine bestimmte Lösung emotional-subjektiv rechtfertigen, haben wir den Eindruck, „vernünftig“ zu handeln. Und nicht selten versuchen wir in der Folge – ins-

besondere im beruflich-organisationalen Umfeld – die Sinnhaftigkeit einer aus unserer Sicht vernünftigen Handlung zu „objektivieren“, um sie auch vor unserer Umgebung zu rechtfertigen und sie „salonfähig“ zu machen. So werden in Unternehmen etwa in großer Zahl Umfragen und Interviews, Statistiken und Ergebnispräsentationen erzeugt, um unseren subjektiven Wunschvorstellungen den Anstrich der Vernunft zu geben. Die den Auftragswerken zugrundeliegende Fragestellungen fokussieren bereits auf die persönlichen Wünsche und Entscheidungen der Verantwortlichen – und aus den darin enthaltenen Antworten werden von den Verantwortlichen regelmäßig jene ausgewählt, welche die Argumentation des Auftraggebers unterstützen.

Ein solches Vorgehen ist nun keinesfalls illegitim oder gar verwerflich; im Gegenteil: Es ist ein wesentlicher Teil unseres westlichen, „rational“ geprägten Kultursystems und noch mehr der linear-traditionellen Entscheidungslehre in der Betriebswirtschaft, in der Schlagworte wie „Intuition“, „gefühlsmäßige Bewertung“, „Emotion“ oder „Wünsche“ bereits vor mehr als hundert Jahren durch „rationale Entscheidungen“, „objektiv-analytische Bewertungen“, „(betriebs-)wirtschaftlich gerechtfertigte Erfordernisse und Notwendigkeiten“, „maßgebliche Kennzahlen“ oder „objektiv zwingende Gründe“ ersetzt wurden.

Tauschen wir jedoch die lineare erkenntnistheoretische Brille durch die systemisch-konstruktivistische Brille aus, so wird uns klar, dass jeder Theorie, jeder Kennzahl, jeder noch so analytischen Bewertung und jedem als notwendig erfundenen Erfordernis ein subjektiver Bewertungs- und Auswahlprozess zugrunde liegt, der wiederum auf persönlichen Vorlieben, Wünschen und Erfahrungen beruht. Beratung ohne Ratschlag fragt genau nach jenen Wünschen; nach dem, was jemand als Denkmuster den eigenen Handlungen zugrunde liegt; um diese Denk-

muster bewusst in einem maßgeschneiderten Lösungsprozess jenseits der Vernunft, aber den persönlichen Wünschen des Beratenden entsprechend zu nutzen.

### **Jede Situation entsteht aufgrund unseres Handelns**

Die Situationen, die wir täglich erleben, sind die unmittelbare Konsequenz unseres eigenen Handelns. Oder anders ausgedrückt: Es gibt nichts, was „(immer uns) zufällig passiert“, was außerhalb unseres Denkens und Vorstellungsvermögens geschieht und „wofür wir nichts können“. Wenn wir davon ausgehen, dass wir uns unsere Gegenwart und Zukunft selbst konstruieren, sie mit unseren Erfahrungen, Erwartungen und Handlungen bewusst oder unbewusst erzeugen, dann passieren Probleme nicht einfach und sie „bestehen nicht objektiv“, sondern wir basteln sie immer (gemeinsam mit anderen) selbst. Nichts liegt daher näher als anzunehmen, dass – wenn wir uns schon unsere Probleme selbst machen – diese auch selbst am besten wieder lösen können. Wir sind daher gewissermaßen die Experten für jegliche Art von Problemlösung, die unsere eigenen Wirklichkeitserzeugnisse betrifft; denn besser als jeder andere Mensch in unserer Umgebung wissen wir nicht nur um unsere Denk- und Erfahrungsrahmen, welche die Problemstellung erst ermöglichen, sondern auch um die Bedingungen und Voraussetzungen, die eine gute Lösung erfordert. Wer sollte also optimaler als wir selbst unsere Probleme lösen?

### **Beratung ohne Ratschlag als hilfreiche Verstörung**

Wenn immer ich von Beratung ohne Ratschlag spreche, dann meine ich damit eine hilfreiche Verstörung – eine Unterstützung des Coachees, aus gewohnten, zum Problem führenden Denkmustern auszurechnen und lösungsförderliche Denkmuster innerhalb seines bestehen-

den strukturellen Denkrahmens zu entwickeln.

Probleme entstehen, indem wir zumindest einmal erfolgreiche Verhaltensmuster auf eine neue oder vergleichbare Situation anwenden und nicht den gewünschten Erfolg damit erzielen. Das kann etwa sein, weil wir es mit anderen Menschen zu tun haben, unser bislang erfolgreiches Verhaltensmuster in einem anderen System anwenden, weil die Situationskonstellation nicht mit dem Verhaltensmuster zusammen passt oder wir das Verhaltens-

wir einen Schritt zurücktreten und unsere Situation aus verschiedenen Perspektiven genauer betrachten. Es erfordert Reflexion und die Erkenntnis, dass andere Vorgehensweisen (besser) zum Ziel führen können. Wenn wir in einem solchen Selbstreflexionsprozess dem Kunden sagen, was er tun könnte, dann beschäftigt er sich in erster Linie mit unseren Ratschlägen und nicht mit seinen eigenen Gedanken bzw. Denkalternativen.

Wollen wir, dass unser Gegenüber stets an der Entwicklung eigener, maßgeschnei-

## Fragen öffnen – Antworten schließen

Im Berufsalltag sind wir gewohnt, Antworten zu geben. Allein – jede Antwort wirkt wie ein Trichter, der verschiedene Handlungsmöglichkeiten bündelt und letztendlich auf eine Handlungsalternative reduziert. Fragen – insbesondere offene Fragen – erhöhen dahingegen die Zahl der Handlungsalternativen. Sie ermöglichen uns, die Dinge aus verschiedenen (neuen) Perspektiven zu sehen und innerhalb unseres bestehenden Denk- und Erfahrungsrahmens neue Lösungen zu finden, die für uns vielleicht überraschend und ungewohnt, aber mit Sicherheit immer passend sind; denn letztendlich entspringen die Antworten darauf unserem Denkvermögen, auch wenn sie aus neuen Kombinationen entstanden sind.

Mit Hilfe von offenen Fragen kann die bestehende Situation also in einen neuen Rahmen gestellt werden – und das hilft, neue Lösungen zu finden. Dieser neue Rahmen entsteht etwa durch Kombination der Situation mit der Sichtweise anderer Menschen, mit anderen Zeit- und Ortsperspektiven, mit anderen Bewertungen, Erklärungen und Beschreibungen, mit veränderten Größen- und Bedeutungsbezügen oder im Vergleich mit anderen Bezugssystemen.

Nicht alle offenen Fragen sind systemische Fragen; damit aus einer offenen Frage eine systemische Frage wird, bedarf es deren Fokussierung auf die Zukunft und ihrer Lösungs- (statt Problem-)Fokussierung. Aber nicht nur das: Der große Unterschied zwischen systemischen Fragen und herkömmlichen offenen Fragen besteht darin, dass bei systemischen Fragen nicht wir als Fragende mehr Informationen erhalten, sondern unser Gegenüber. Die Folge daraus ist, dass wir nicht „für den anderen zu denken beginnen“, sondern den anderen zum Denken bringen – und damit viele „Affen“ erst gar nicht „auf unsere Schultern laden“.



„Geben wir den Gedanken an das Bestehen einer objektiven Welt bewusst zugunsten von Subjektivitäten auf, so ist keine Sichtweise eines Menschen mit je einer anderen vergleichbar, kein Denken eines Menschen mit einem anderen vergleichbar, kein Leben eines Menschen mit dem eines anderen Menschen vergleichbar, keine Beratungssituation mit der anderen vergleichbar und daher passt auch kein Ratschlag, der einem Menschen hilfreich erscheint, auf einen anderen.“

muster anders angewandt haben als bisher. In einer solchen Situation versuchen wir aus unserem traditionell-linearen Denken heraus meist einige Zeit hindurch, mehr desselben zu tun – nach dem Motto: Try harder and win. Wir verwenden noch mehr Zeit, Intensität und Nachdruck darauf, dasselbe zu tun anstatt etwas anderes auszuprobieren. Das „etwas anderes tun“ erfordert, dass

derter Konzepte, Gedanken und Lösungen arbeitet, dann braucht er genug Zeit mit sich selbst und nicht das Bombardement mit möglichst vielen Vorschlägen aus unserem Repertoire. Eine hilfreiche Verstärkung in Form einer passenden Fragestellung kann ihm helfen, die Situation von einer anderen Perspektive aus zu sehen und neue, funktionierende Lösungen zu entwickeln.

## Der Weg ist NICHT das Ziel

Vielfach begnügen wir uns damit, dass wir uns bereits auf dem angestrebten Weg befinden – sinnbildlich dafür, dass wir Lösungsmethoden gefunden haben – auch wenn wir vielleicht nie am Ziel ankommen. Oder was noch viel häufiger vorkommt: Wir konzentrieren uns auf die Suche nach einem geeigneten Weg und merken, wie wir immer öfter im Kreis gehen, also zu keiner Lösung kommen.

Steve de Shazer (*de Shazer, 2001*) beschäftigte sich insbesondere mit der Vereinfachung des Vorgehens bei der Lösungsfindung – und empfiehlt, sich eben nicht auf die Suche nach dem Weg zu konzentrieren, sondern auf die Beschreibung des Verhaltens nach der Zielerreichung (des eigenen Verhaltens und des der anderen beteiligten Personen). Die Frage „Was tun Sie/ was tun die anderen Beteiligten anders, wenn Sie Ihr Ziel erreicht haben?“ ist für uns Menschen wesentlich einfacher zu beantworten als die Frage „Was können Sie tun, damit Sie Ihr Ziel erreichen?“ (denn letztere ist eine Frage, die wir uns bereits vor einem Beratungsgespräch mit Sicherheit oftmals gestellt haben, aber bislang nicht beantworten konnten – denn sonst bräuchten wir ja keine Beratung). Um es noch pointierter auszudrücken: Folgen wir Steve de Shazer, so brauchen wir uns über den Weg hin zu einer Lösung überhaupt keine Gedanken machen, solange wir wissen, was wir im Zielzustand anders tun. Denn

Lösungen sind seinem Denken zufolge keine Entwicklungen, die wir durchmachen (etwa indem wir von einem Zustand langsam zu einem anderen kommen), sondern entsprechen vielmehr dem Umlegen eines Schalters von einem an den Tag gelegten Verhalten zu einem anderen: Entweder wir verhalten uns entsprechend dem als Problem empfundenen Zustand (klick) oder entsprechend dem als Lösung/Ziel empfundenen Zustand (klack). Beratung ohne Ratschlag fokussiert immer auf das Verhalten im Zielzustand – und erspart den Beratenden auf diese Weise eine Menge an Ballast und frustreichen Momenten bei der Beschäftigung mit Wegen, die es zwischen zwei Zuständen (entweder – oder) vielleicht gar nicht gibt.

## Menschliches Verhalten wird durch das System determiniert, in dem sich das Verhalten abspielt

Unser Verhalten ist stets durch jene Grenzen determiniert, die uns im entsprechenden sozialen System begegnen. Die Beschaffenheit dieser Systeme in Form ihrer Strukturen (nach innen wie nach außen gerichtete unumstößliche Regeln, vorgegebene Prozesse und Abläufe, Beziehungs- und Kommunikationsstrukturen sowie Handlungen) macht viele scheinbar gute Lösungen und Ideen, die von uns BeraterInnen kommt, zunichte. Allein, wir sind nicht die Experten des

Systems; und daher werden wir, wenn wir Lösungen für unser Gegenüber entwickeln, immer wieder die Situation erleben, dass diese für den anderen „nicht passen“; „schwierig umzusetzen sein werden“; „nicht funktionieren“; „nicht durchgehen werden“ oder ähnliches. Antworten dieser Art deuten darauf hin, dass jeder Mensch – wenn oft auch unbewusst – das soziale System, um das es geht, im Kopf hat und wenigstens intuitiv jede Lösung sofort in einen Zusammenhang mit den spezifischen Eigenschaften dieses Systems stellt. Diese Prüfung des Passens, die für einen Erfolg der Lösungsumsetzung von immenser Bedeutung ist, wird bei selbst entwickelten Lösungen immer automatisch mit vorgenommen; wenn allerdings die Lösung von den BeraterInnen kommt, entsteht oft ein großer Bedarf an Rechtfertigung, Erklärung und Verteidigung. Das ist für Beratene mühsam, müssen sie doch Dinge erklären, die für sie selbstverständlich, wenngleich häufig nicht ganz angenehm sind; und für BeraterInnen ist es frustrierend, denn es scheint keine Lösung wirklich zu passen, egal welche Mühe man sich gibt. ■

## Literatur:

*De Shazer, S. (2001) : Worte waren ursprünglich Zauber. Dortmund: 2001.*

*Maturana, H. und Pörksen, B. (2001): Vom Sein zum Tun. Heidelberg: 2002.*

*Radatz, S. (2003): Beratung ohne Ratschlag. 3. Auflage. Wien: 2003.*

## Die Thesen im Überblick

- Alles Leben ist subjektiv – Objektivität wird durch Subjektivität ersetzt
- Die Wirklichkeit ist ein Ergebnis unserer Konstruktion
- Menschen verhalten sich als autopoietische lebende Systeme
- „Vernunft ist die Summe allen Wollens“ : Menschen handeln nicht aus „rationalen Gründen“ , sondern aus emotionalen Wünschen heraus
- Jede Situation entsteht aufgrund unseres Handelns
- Beratung ohne Ratschlag ist hilfreiche Verstörung
- Fragen öffnen – Antworten schließen
- Der Weg ist NICHT das Ziel
- Menschliches Verhalten wird durch das System determiniert, in dem sich das Verhalten abspielt

Quelle: Sonja Radatz



**fundiert  
praxisbezogen  
serviceorientiert  
systemisch-konstruktivistisch**

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

- Ja, ich möchte die Zeitschrift ab sofort abonnieren. Das Jahresabo kostet EUR 116,- (inkl. MwSt.)\* und ist jederzeit schriftlich vier Wochen vor Erscheinen der nächsten Ausgabe kündbar.
- Ja, ich nutze das sensationelle Mini-Abo: Drei Ausgaben der LO um nur EUR 39,- (inkl. MwSt. und Zustellkosten).
- Ja, ich bestelle zunächst die kommende Einzelausgabe der Zeitschrift um EUR 21,50 (inkl. MwSt.)\*.

\*Die angegebenen Kosten verstehen sich inkl. Zustellkosten innerhalb von Österreich. Für die Zustellung in andere EU-Länder sowie in die Schweiz verrechnen wir EUR 21,- und für die Zulieferung in Länder außerhalb Europas EUR 31,50 pro Jahresabo bzw. EUR 3,50 (Europa) oder EUR 5,25 (Welt) für eine Einzelausgabe.

Name: \_\_\_\_\_

Adresse: \_\_\_\_\_

Organisation: \_\_\_\_\_

Adresse der Organisation: \_\_\_\_\_

Position in der Organisation: \_\_\_\_\_

Telefon privat (fest/mobil): \_\_\_\_\_

Telefon Firma (fest/mobil): \_\_\_\_\_

Fax: \_\_\_\_\_ E-Mail: \_\_\_\_\_

Rechnung geht:  an mich privat  an das Unternehmen

Ja, ich zahle mit Kreditkarte:  MasterCard  Visa

Name: \_\_\_\_\_ Nummer: \_\_\_\_\_

gültig bis: \_\_\_\_\_ KPN (CVC2/CVV2): \_\_\_\_\_

Datum: \_\_\_\_\_ Unterschrift: \_\_\_\_\_