

# OrganisationsEntwicklung

Zeitschrift für Unternehmensentwicklung und Change Management



# 2 13

## Müheloser Wandel

Wege zu einer gelasseneren Führungspraxis

### Die Kunst der Gelassenheit

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

### Müheloser managen

Acht erfahrene Manager erzählen,  
wie sie Mehrarbeit in Wandelprojekten vermeiden

### Wandel leichter verankern

Drei Fallstudien aus dem Non-Profit-Sektor

### Mehr Einfachheit im Management

Neue Ansätze und essenzielle Werkzeuge für leichteres Arbeiten

### Das ABC der Mühelosigkeit

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

# Klug nichts tun

## Die Kunst engagierter Gelassenheit in der Organisations- und Führungspraxis

Wendelin M. Küpers

*Wir kennen beides: Alltagserfahrungen, welche die Arbeitswelt als eine mühevoll Qual erscheinen lassen, wie auch solche besonderen Momente mühelosen Gelingens, in denen sich alles wie im Fluss bewegt. In welchem Gesamtkontext erleben wir das? Warum überwiegt die Empfindung belastender Mühe und wie können wir zu einer mühe-loseren Praxis im Leben kommen? Und letztlich: Was kann die Führung und die Entwicklung der Organisation zu einer solchen beitragen?*

*«... man lebt wie einer, der fortwährend etwas versäumen könnte ... 'Lieber irgend etwas tun als nichts' – auch dieser Grundsatz ist eine Schnur, um aller Bildung und allem höheren Geschmack den Garaus zu machen. Und so wie sichtlich alle Formen an dieser Hast der Arbeitenden zu Grunde gehen: so geht auch das Gefühl für die Form selber, das Ohr und Auge für die Melodie der Bewegungen zu Grunde ... man hat keine Zeit und keine Kraft mehr für die Ceremonie, für die Verbindlichkeit mit Umwegen ... »*

Friedrich Nietzsche (1993), Die fröhliche Wissenschaft, A. 329 Muße und Müßiggang, in: Kritische Studienausgabe, KSA 3, Berlin, S. 556

### Kontext

Unsere zeitgenössischen organisationalen Lebenswelten mit ihrem permanenten Wandeldruck sind gekennzeichnet von komplex werdenden Problemlagen, wachsenden Herausforderungen und Arbeitsverdichtungen sowie vermehrt inneren Kündigungen und erhöhter Demotivation (Wunderer & Küpers 2003). Wachsende Hochleistungserwartungen, beschleunigender Hyperaktivismus und schleichende Versagensängste führen zu chronischer Überarbeitung und Erschöpfung, die an die Stelle eines kreativen Schöpferisch-Seins tritt. Die Warnzeichen des Krisenhaften, die durch diese und weitere Phänomene und deren belastende Implikationen angezeigt werden, sind unübersehbar. Auch scheint das Bewusstsein dafür zu steigen, dass nicht mehr wie bisher weitergewirtschaftet und -gelebt werden kann.

Diese gegenwärtige Situation und deren Veränderung ruft zu einer umfassenden Umorientierung in Haltung und Handlung auf, insbesondere von Führungskräften, sowie zu einer struktu-

rellen und kollektiven Neuausrichtung in Organisationen wie im Wirtschaftsleben überhaupt. Eine zeitgemäße und lebbarere Möglichkeit dazu bieten gelassenerere Formen des Organisierens, Führens, Wirtschaftens und Lebens. Gerade in Anbetracht der Zunahme von Burn-out und Bore-out ist eine Besinnung auf Möglichkeiten einer verantwortungsbewussten Gelassenheit hilfreich. Wie im Weiteren beschrieben, kann, anstatt in einer reaktiven Beschleunigungsdynamik und «Bemühungslogik» verhaftet zu bleiben, eine Ausrichtung auf eine engagierte Gelassenheitspraxis orientierende Perspektiven eröffnen. Eine gelebte Gelassenheit, besonders in der Führungspraxis, nutzt dabei unbeachtete Potenziale und leistet eine Vorbildfunktion, die über Organisationswelten hinaus wirksam sein kann.

### Charakteristika und Bedingungen einer engagierten Gelassenheit

Eine Form auf die beschriebene Lage zu antworten und eine Mühelosigkeitspraxis zu entwickeln ist Gelassenheit. Dieses

Gelassen-Sein meint dabei nicht eine passive, resignative, sondern eine engagierte Haltung. Als solche ist sie gerade nicht «in-different» gleichgültig, sondern im Gegenteil versteht sich als differenz-sensibel und gleichmütig.

Worauf bezieht sich das «Lassen» dieser Gelassenheit? Grundlegend kann Lassen ein Loslassen im Sinne eines Nicht-Festhalten bedeuten oder auf ein Zulassen im Sinne eines Nicht-Abwehrens verweisen. Es geht also um ein Loslassen-können von fixierten Vorstellungen oder starren Urteilen. Gleichzeitig verweist dies aber auch auf ein Zulassen-können von Neuem und Anderem. Von einer aktiven Passivität bewegt, vermag der Gelassene Unbekanntes, Fremdes oder lebendige Widersprüche des Lebens zuzulassen. Er oder sie wird durchlässig, dabei wissend, dass, wer alles zulässt, Identität verliert und wer völlig loslässt, boden- und profillos wird.

Gelassensein heißt demnach einen Standpunkt zu haben und zugleich offen zu sein. Gelassene sind fähig, sich «bewegt» abzugrenzen, aber auch Grenzen zu übersteigen; wohlgenut zu überlegen, aber auch Riskantes mutig zu wagen. Zulassen-können heißt Lebendigkeit bewahren und ist daher nicht Abkehr vom Leben. Gelassenheit ist gerade nicht passive Bewegungslosigkeit oder aufgebendes Resignieren. Vielmehr ist dieses Lassen eine beständige, aber friedfertige Begegnung, In- und Auseinandersetzung mit sich, Anderen und der Welt.

### **Gelassenheit durch Achtsamkeit und Aufmerksamkeit – sinnliches und sinnvolles Gegenwärtigen**

Grundlegend äußert sich Gelassenheit in einem achtsamen und aufmerksamen Einlassen. Das Engagement bezieht sich damit zunächst auf eine aktive sensibilisierte Wahrnehmung. Achtsamkeit wird als «mindfulness» in der Organisations- und Managementforschung zunehmend untersucht (Jordan et al 2009). Auch werden deren vielfältigen Qualitäten und Vorteile besonders im Verhältnis zur Aufgabendurchführung in verschiedenen Organisationsumwelten beschrieben (Dane 2011).

Eine achtsame Wahrnehmung macht dabei den «Sinn» des Besinnlichen zugänglich und bewusst. Denn achtsam sein heißt, mit allen leiblichen Sinnen präsent zu sein, ohne dabei allerdings sentimental zu werden. Gelassen aufzumerken folgt dabei nicht be- und verwertenden Verfügungsimperativen, wie sie dem leistungsgesellschaftlich ausgerichteten «homo performer» zu eigen sind. Aufmerksam und achtsam zu sein kann helfen, von übervereinfachten Vorstellungen oder fixierten Projektionen der eigenen Person wie von Anderen Abstand zu nehmen. So befreit, lassen sich andere und neuartige Aspekte von sich als Wahrnehmendem, Fühlendem, Denkendem und Handelndem erkunden. Gelassen achtsam sein heißt, im Aufmerken dem Fremden, Neuen, Ungewussten wie auch Unvorhersehbaren offen zu begegnen. Der gelassen Aufmerksame erlaubt der Welt mit ihren mannigfaltigen Erscheinungen, sich durch ihn hindurch in sinnlicher Erfahrung zu zeigen.

Eine völlig vorprogrammierte Ordnung, in der die Aufmerksamkeit diszipliniert und das Aufmerksamkeitsrelief in ein starres Gebilde eingebunden wird, verhindert Spontaneität und provoziert eher Widerstände bei den Mitarbeitern. Sie setzt damit eher zentrifugale Trägheitskräfte frei, die dazu führen, dass Arbeitszwang und Schlendrian, Zeitersparnis und Zeitvertreib, Normierung und Extravaganz nebeneinander existieren.

Als innewerdendes Engagement bezieht sich Gelassenheit auf eine radikalisierte Gegenwärtigung des eigenen Erlebens, Tuns bzw. Lassens. Dies wurde von Claus Otto Scharmer (2009) als Vergegenwärtigung (Presencing) beschrieben, welches ein Hinsehen, Hinspüren und mithin ein Hervortreten eines inneren Wissens sowie Moment-bewusstes Handeln integriert. Der Begriff «presencing» verbindet «presence» (Präsenz) und «sensing» (wahrnehmen/spüren) miteinander und verweist darauf, wie das Selbst gleichsam von einem festgelegten «Machen» zurücktritt, um sich einem Fließen zu überlassen, welches auch die Entfaltung von Potenzialen ermöglicht. Nach Scharmer bedeutet Presencing, die angestrebte Zukunft in dem gegenwärtigen Denken und gemeinsamen Handeln spürbar und wirksam werden zu lassen.

### **Aktives Nicht-Tun als Gelassenheitspraxis – Mühelos aber wirksam**

Wie der Ostasienwissenschaftler und Philosoph Jullien (1999, 2006) aufzeigt, erreicht ein rechtes Nicht-Handeln, wie es im Taoismus entwickelt wurde, die volle Entfaltung von Wirksamkeit. Diese Wirksamkeit ist dabei nicht bestimmt durch Vorgaben, die durch eine einseitige effiziente Ziel-Mittel-Betrachtung auf den Lauf der Dinge projiziert werden. Vielmehr ergibt sie sich durch ein Aktivieren oder Ergreifen des in einer jeweiligen Situation gegebenen Potenzials. Durch eine Sensibilität für umstandsabhängige Potenziale wird Wirksamkeit so zum Geschehen-lassen von Wirkungen.

### **«Der engagiert Gelassene ist kein einfacher Nicht-Handelnder, denn er bleibt nicht inaktiv.»**

Das Sich-ergeben-lassen ermöglicht dabei eine dem Weg oder Ablauf von Arbeitsprozessen immanente Transformation. Der engagiert Gelassene verbindet sich mit dem Werden und der Logik des Geschehens und kann darin inne sein und mögliche Entfaltungen spürend voraussehen und sich entsprechend engagieren. Mit Laotse: «Der Weise tut nichts, doch bleibt nichts ungetan». Der engagiert Gelassene ist kein einfacher Nicht-Handelnder, denn er bleibt nicht inaktiv. Vielmehr ist er kreativ engagiert und begleitet während des ganzen Ablaufs partnerschaftlich das Geschehen und was potenziell wirksam werden kann. Die Welt ist für den engagiert Lassenden demnach

kein Gegenstand des Handelns mehr, sondern er wird zum Mitwirkenden im Fluss des Geschehens. Er wirkt teilnehmend mit an der Entfaltung der Welt, ohne sie dafür als Ressource zu vereinnahmen, sie zwanghaft zu bearbeiten oder zu bekämpfen. Der Handelnde wird zum Teil des Weges, der sich im Gehen vollzieht. Oder wie es der Dichter Antonio Machado formulierte: «Reisender, es gibt keine Wege, Wege entstehen im Gehen».

## «Die Welt ist für den engagiert Lassenden kein Gegenstand des Handelns mehr, sondern er wird zum Mitwirkenden im Fluss des Geschehens.»

Bezogen auf Organisationen geht es beim Nicht-tun um die Überwindung von einem Kontrollzwang, der versucht Gegebenheiten so zu (de-)formieren, dass sie den Zeit- oder Budgetplänen entsprechen. Gelassene Mitarbeiter vermögen es, einfach auch mal abzuwarten, wohlüberlegt innezuhalten oder bewusst nur kleine Schritte zu gehen. Zudem halten sie dabei die Spannung aus, die mit Nicht-Agieren im Organisationsalltag verbunden sein kann.

### Die Kunst, engagiert gelassen zu antworten

Gelassenes Engagement ist auch als Kunst eines wohlverstandenen Antwortens und Verantwortens bestimmbar. Engagiert gelassen zu sein heißt damit, auf Anfragen, Ansprüche oder Herausforderungen in rechter Weise zu antworten. Dieses Antwortverhalten kann als eine spezifische Responsivität bestimmt werden, die allem Empfinden, Fühlen, Denken, Reden und Tun zugrunde liegt (Waldenfels 2004). Dieses Responsive schafft so einen vieldimensionalen Gesprächs-, Stimmungs- und Handlungsraum, in dem Menschen in ihrem In-der-Welt-Sein – sei es familiär, freundschaftlich, kollegial, institutionell etc. – miteinander verbunden sind. Die Responsivität vollzieht sich dabei im jeweiligen Hier und Jetzt in außersprachlichen und sprachlichen sowie handlungswirksamen Weisen.

Beim Antworten kann unterschieden werden zwischen dem, was inhaltlich geantwortet wird (der Antwort), dem, was beantwortet wird (der Frage) und dem, worauf im Antwortgeben geantwortet wird (dem Anspruch). Das, worauf geantwortet wird, bildet dabei weder die Etappe zu einem Ziel, noch den Fall einer Regel, noch das Vorstadium eines zu lösenden Problems.

Der Unterschied zwischen dem, worauf wir antworten, und dem, was wir ziel-, regel- oder problemorientiert zur Antwort geben, lässt dabei auch neue Ordnungen entstehen, die dann auch neue Ziele und Gebote setzen oder Probleme anders bearbeiten können.

Responsivität im Unternehmensalltag antwortet auf Anforderungen und Ansprüche sowie auf Problemlagen und Her-

ausforderungen, wie sie in der Organisationspraxis und im Führungsalltag auftreten, in engagierter aber gelassener Art und Weise. Zum Beispiel können konkrete Koordinationsprobleme zwischen Abteilungen oder belastende Kooperationschwierigkeiten zwischen Mitarbeitern bzw. Konflikte in Teams durch verständnisvolles, vermittelndes Coaching oder soziale Verhandlungen als situative Kunst des rechten Antwortens adressiert werden.

Ambivalenzen aushaltend, ist das Antworten auch offen für das Zu- und Einfallende. Als solches ist das Antworten dann nicht ein bloß reproduktives Handeln, in dem ein bereits existierender Sinn wieder- oder weitergegeben oder einer vorgegebenen Norm gefolgt wird, sondern ein produktives aber gelassenes Antworten. Es erschließt sich als ein innovatives, mehr noch kreatives Antworten, welches sich ergibt und erfindet, indem es zugelassen wird, anstelle gewohnheitsmäßigen Denk- oder Handlungsmustern zu folgen. Responsive, offene Anknüpfungen und ein erfinderisches, wert-schöpferisches Antworten lassen also zu, dass etwas auftritt, was nicht erwartet, vorgesehen, vorgeplant oder im Voraus geregelt war. Eine solche Responsivität als Fähigkeit zu antworten («response-ability») trägt dabei zu einer integralen Verantwortung im Unternehmens- und Wirtschaftsgeschehen bei (Küpers 2008).

### Engagierte Gelassenheit als praktische Weisheit

Interpretiert als eine bestmögliche Form praktischer Vernunft und klugheits- und handlungsorientierte ‚Meta-Tugend‘, dient Weisheit als eine Selbstorientierungskompetenz im Fühlen, Denken und Handeln des Einzelnen, um zur Realisation eines gemeinsamen, guten und glücklichen Lebens beizutragen. Ähnlich wie das aktive Nicht-Tun und das rechte Antworten richtet sich praxisorientierte Weisheit auf den situationsadäquaten und vorausschauenden Gebrauch von Erfahrungen und Kenntnissen zum Beispiel für konkrete Entscheidungsfindungen aus. Entsprechend hängt sie von eingehenden Wahrnehmungen, kompetentem Gefühlsumgang und kritischem Denkvermögen ab. Dieses bewährt sich insbesondere in Momenten von Ungewissheit oder Mehrdeutigkeit, die auch die Lebenswelten von Führungs- und Organisationskontexten kennzeichnen. Weisheit verbindet Affekte, Gefühle, Kognitionen, Intentionen, personale Werte, Einstellungen und Begehrens- und Willenskräfte. Ihre integrative Qualität manifestiert sich beispielsweise darin, dass sie Überoptimismus oder die Dominanz negativer Erfahrungen und extremer Emotionen ausgleicht oder dazu beiträgt, mit widersprüchlichen oder paradoxalen Erlebnissen und Situationen umzugehen.

Weisheit hilft damit, durch Illusionen und Selbsttäuschungen hindurchzuschauen, selbstbezügliche Fixierungen zu überschreiten sowie integrale, authentische (Küpers 2006) und zugleich empathische Verbindungen mit Anderen im Organisations- und Führungsalltag zu entwickeln.

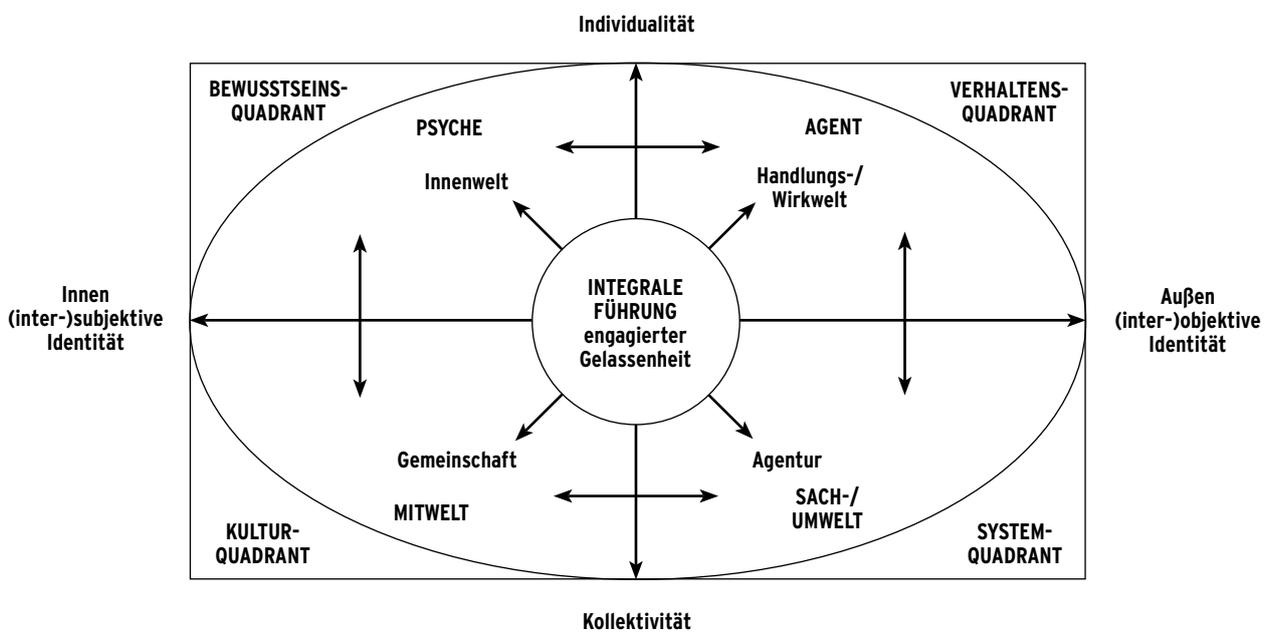
Auch wenn eine Weisheitspraxis u.a. Fakten- und Strategiewissen als flexibles Repertoire von Heuristiken über Lösungsstrategien für Lebensprobleme beinhaltet, entspricht sie nicht einem technologischen Anwendungswissen. Die engagierte Gelassenheit von verkörperter Weisheit kommt vielmehr durch die Einbringung von leiblichem, implizitem Erfahrungswissen und intuitivem Können in konkreten Lebensproblemen zum Ausdruck. Über interpersonelle Dimensionen hinaus, ist eine systemische Weisheit dabei auch bezogen und eingebettet in ein materielles, sozio-kulturelles und ökologisches Beziehungsgefüge. Als ein verteilter, «plastischer»

Prozess vermittelt Weisheit gerade im strategischen Führungszusammenhang eine spezifische organisationale Anpassungs- und Gestaltungskraft zur Gewinnung einer langfristigen Nachhaltigkeitspraxis. Engagiert gelassen vollzogen, repräsentiert praktische Weisheit in Führungs- und Organisationskontexten ein Vermögen, moderate Handlungsmodi zu bedenken und zu erproben, um zu verantwortlichen Urteilen zu kommen und das Leben zu meistern (Küpers 2008). sowie herausfordernde Transformationen, organisationale Rekonstruktionen und Wandelprozesse in rechter Weise durchzuführen (Grint 2007).

### Möglichkeiten der Gestaltung engagierter Gelassenheit

- Sinnvermittelnde und bedürfnisorientierte Arbeitsgestaltung, z.B. in Form kreativer Aufgabenvielfalt, erhöhtem Bedeutungsgehalt der Aufgaben, freisetzungsfördernder Handlungsautonomie sowie durch gelassenheitsförderliche Strukturen und eine Organisationsentwicklung, die zur Selbstbestimmung und -kontrolle wie auch zur wertebewussten Lösung von sozialen Konflikten ermutigt.
  - Der Einzelne lernt sich selbst und Andere wahrnehmend auch als fremd kennen. Er vermag dabei eine Selbstverständigung und Umgangsweisen zu kultivieren, die zu einer integrativen Lebenspraxis beitragen. Dies beinhaltet ein Sich-ins-Verhältnis-bringen und eine Auseinandersetzung mit eigenen Begabungen, Vermögen und persönlichen Ressourcen, aber auch Schwächen und Grenzen sowie (Selbst-)Gefährdungspotenzialen.
  - Ziel dieser Selbstbesinnung: die eigene Person selbstbestimmt führen, also sich selbst und die eigenen Lebensumstände so zu organisieren, dass den Anforderungen des beruflichen und des privaten Alltags engagiert gelassen begegnet wird und sich Potenziale unverkrampft entfalten. Damit kann die eigene Lebenskraft sinnvoll eingesetzt werden, um Lebenszufriedenheit, Glück und ein erfüllteres Leben zu gewinnen.
  - Umsetzungspraktische Tendenzen sind zu unterstützen bzw. ungünstige physische, psychische, soziale und systemische Bedingungen, die eine Verwirklichung behindern, zu reduzieren.
  - Weiterentwicklung eigener Einstellungen, Haltungen und Wertvorstellungen, im Sinne einer freigeistigen, aber engagiert verantwortungsbewussten Lebenskunst.
  - Die Gestaltungsmöglichkeiten der Führung zur Förderung einer engagierten Gelassenheit korrespondieren mit Einflussfeldern einer integralen Führung und Steuerung (Deeg et al. 2010). Diese beinhaltet neben dem intra-subjektiven Bereich der Selbstführung und -entwicklung (Innenwelt) und dem äußeren Bereich des Wissens und (Nicht-)Handelns auch eine Führung in sozio-kulturellen Lebenswelten sowie in strukturellen, systemischen Beziehungsgefügen. Dabei stehen die individuellen Perspektiven der Psyche mit ihrer subjektiven Innenwelt sowie die Perspektiven des Agenten und deren äußerer Handlungs- und Wirkwelt mit Welten und Entitäten auf der kollektiven Ebene in einem wechselseitigen Verhältnis. Kollektiv verweist dabei auf die intersubjektive Mittelwelt der Gemeinschaft und die interobjektive Sach- oder Umwelt der Organisation als Agentur. Während die soziale Welt auf wertebezogene und gemeinschaftliche Dimensionen in und zwischen Menschen verweist, beinhaltet die Sachwelt die äußeren, strukturellen und funktionalen Bedingungen bzw. Ressourcen.
  - Grundlegende Bedeutung einer prozessualen Koordination und Vermittlung zwischen den einzelnen Einflussphären. Dabei geht es nicht nur um das, was einzelne Führungskräfte und Mitarbeiter innerlich prägt und was sie empfinden (Psyche) oder welche Eigenschaften und Handlungen sie performativ im Außen zeigen (Agent), sondern immer auch um das, was zwischen Führenden und Geführten in Gemeinschaft geschieht und sich entwickelt (Kultur) sowie sich in Strukturen und Funktionen ausdrückt oder verändert (System/Agentur).
  - Eine integrale gelassenheitsförderliche Führung setzt sich zusammen aus Führungskräften als seelische Wesen und Handelnde sowie einer kollektiven, sozio-kulturellen Führungspraxis und funktionalen Führungssystemen. Hinzu kommen spezifische Entwicklungsebenen und -linien in all diesen Bereichen sowie deren integraler Zyklus im Führungs- und Organisationszusammenhang (Edwards 2010).
- Für eine integrative Gelassenheitsförderung durch eine integrale Führungs- und Organisationspraxis sind alle diese Komponenten zusammenhängend zu betrachten. Eine integrale Führung beeinflusst die miteinander verflochtenen Innen-, Wirk-, Mit- und Sachwelten und wird umgekehrt von diesen beeinflusst (vgl. Abbildung 1).

Abbildung 1  
**Wechselwirkungen zwischen den Einflussfeldern von Führung für eine engagierte Gelassenheit in Organisationen**



Eine wirksame Praxis engagierter Gelassenheit ist im Zusammenhang einer Kunst praktischer und integraler Weisheit in Organisationen (Küpers 2012) kultivierbar und als weise Führung (Doppler 2009) umsetzbar. Die Verwirklichung weiser Praxis, die auch zu einem umfassenden Wohlergehen beiträgt, ist dabei, wie die so genannte Optimalerfahrung im Flow, intrinsisch befriedigend.

### Möglichkeiten der Führung für die Förderung engagierter Gelassenheit

Hinsichtlich der Gestaltungsmöglichkeiten ist zunächst festzustellen, dass sich engagierte Gelassenheit nicht einfach «managen» lässt, denn sie verweist gerade auf die Grenzen einer Plan- und Beherrschbarkeit. Formen einer Instrumentalisierung unterhöheln das Wesen des engagiert Gelassenen. Ähnlich wie intrinsische Orientierungen durch extrinsische Anreiz- und Belohnungs- oder Bestrafungssysteme unterminiert werden, ist auch ein Management, welches Gelassenheit wie eine Ressource oder Fertigkeit auszunutzen versucht, verfehlt. Anstelle schnell ausgereizter Anreizkonzepte und eines fraglichen Kompetenztrainings, geht es um ein reizvolles intrinsisch «kompetentes» Gelassenheitsengagement, im Sinne von

«competere» d.h. «zusammentreffen», «zu etwas fähig sein», «zustehen».

Die Leitorientierung ist demnach «Muße» statt «Müssen». Auch in Organisationen und Führung geht es daher um die Wiedergewinnung von Reflexionsphasen und Momenten des Müßiggangs als einer kulturellen Praxis. Wider dem vermeintlich lasterhaften Sündenfluch kommt es auf die Einsicht an: Müßiggang ist aller Hastender Neuanfang; zumindest zeitweise, um so die eigene Stimme wieder hören zu können.

Dieses neue Anfangen befreit sich aus funktionalen Fängen und öffnet sich zu einer ein- und neuanfangenden Zeit des Nach-, Anders- und Vordenkens. Dabei geht es darum, aus dem Reaktionsmuster eines Kampfmodus herauszutreten und eine andere, eben «lassendere», Lebensform im (Arbeits-)Leben zu kultivieren. Dies umfasst auch ein befreiendes «Entmöglichen» vom fremdbestimmt Auferlegten, um so zur Ermöglichung von eigener und eigensinniger Bestimmungen zu kommen.

### Förderungsmöglichkeiten zur Entfaltung einer engagierten Gelassenheit

Jede Organisation muss ihre spezifischen und situativen Förderungs- und Umsetzungsformen für eine engagierte Gelas-

senheit entwickeln und realisieren. Korrespondierend zu den verschiedenen Formen engagierter Gelassenheit werden daher im Folgenden beispielhafte Förderungsmöglichkeiten beschrieben.

### Förderung eines achtsamen Zu- und Einlassens

Hierbei geht es um die Förderung von Achtsamkeit und Aufmerksamkeit gerade im Alltag und in Beziehung. Ganz grundlegend beginnt dies mit der Achtung von Bedürfnissen der Leiblichkeit: ausreichend Schlaf, genügend Pausen, gesunde Ernährung und Bewegung bei Führungskräften und Mitarbeitern.

Dazu tritt eine Unterstützung durch einlassende Wahrnehmung, aktives Zuhören und Kommunizieren im Dialog sowie organisationspezifische Möglichkeiten der Entschleunigung und Verlangsamung. Gerade Langsamkeit führt zu angemessener Geschwindigkeit, Wahrnehmungsintensivierung und einem Rhythmus im Umgang mit sich selbst, mit den Mitmenschen und mit der umgebenden Natur.

Organisationspraktisch sind flexible Lebens-, Arbeits- und Auszeiten für sich selbst und andere, diesseits einer Work-Life-Balance, zu entwickeln und betriebsindividuell anzubieten. Denn Zeitsouveränität lässt engagiert gelassen mit Zeitdruck bzw. -mangel umgehen. Auch Zeiten eines Medienfastens und des bewussten «Offline-Seins» tragen zu weniger äußerer Verfügbarkeit und dafür mehr innerer und sozialer Erreichbarkeit bzw. Begegnung mit sich selbst und den konkreten Anderen bei. Weniger E-Mail-Abrufe führen also zu mehr Achten auf innere Rufe und Anrufe Anderer.

Gelassen engagierte, dynamische «Connectors» (MacCormick et al. 2012), vermögen z.B. im Umgang mit Smartphones, anstelle «hypo-» oder «hyper-connected» zu sein, je nach situativem Bedarf zwischen hoher und geringer Konnektivität zu wechseln und sich auch wohlfühlen, zeitweise nicht verbunden zu sein sowie sich zu regenerieren.

Hier einige Merkmale zur Einübung aufmerksamen Wahrnehmens (Wagner 2007: 135)

- konstatierend: «so ist es», ohne einzugreifen, für wahr nehmen, was ist
- konstanter Fokus: nicht abschweifendes oder ablenkendes Wahrnehmen
- weit gestellt: nicht engstellender, sondern offener Wahrnehmungsraum
- wahrnehmend und expressiv: wirklich hinschauend, hinhörend, hineinspürend und das Erlebte zum Ausdruck bringen, z. B. in Form eines (Wahrnehmungs-)Tagebuchs

Der Übungscharakter der Achtsamkeitspraxis wird auch in Formen klassischer Achtsamkeitsmeditationen deutlich, wie sie von Kai Romhardt beschrieben und vermittelt werden (vgl. das Interview in diesem Heft ab Seite 13).

Entscheidend wird es darauf ankommen, die vielfältigen Mög-

lichkeiten der Kultivierung einer Gegenwärtigung in den Führungs- und Organisationsalltag zu integrieren und für alle Mitarbeiter zugänglich zu machen.

So können Momente des Innehaltens, z.B. in Meetings, Übungsformen für eine andere Umgangskultur sein, in denen sich die Anwesenden ihrer Situation bewusst werden.

Bei all dem geht es um eine gelassenheitsausgerichtete Interpretationsorientierung. Denn es sind nicht die Ereignisse, die uns beunruhigen, sondern die Vorstellungen davon, wie schon der antike Philosoph Epiktet (50–138) wusste, der sinngemäß feststellte: Wir sind nicht für das Geschehen ganz verantwortlich, aber dafür, wie wir es interpretieren, es erleben sowie was wir daraus machen.

«Die Verwirklichung weiser Praxis, die zu einem umfassenden Wohlergehen beiträgt, ist, wie die Optimalerfahrung im Flow, intrinsisch befriedigend.»

### Praktizieren eines aktiven Nicht-Tuns

Aktiv nicht zu tun aber ermächtigt zu lassen kultiviert eine Situationskompetenz. Mit dieser geht es nicht darum, zwingend intervenieren zu wollen, sondern darum, das situative Potenzial auch im Organisationsalltag zu «nutzen» und es reifen zu lassen. Damit wird auch das Unvorhersehbare, welches

#### Folgende Leitfragen bieten einen diagnostischen und dialogischen Zugang zur Achtsamkeit an:

- Wie fühle ich mich/wir uns?
- Wo(rin) bin ich/wo sind wir gerade?
- Achte ich auf leise Signale?
- Vernehme ich meine leiblich-sinnlichen und seelischen Bedürfnisse?
- Wie verhalte ich mich, welche Haltung nehme ich auch leiblich ein?
- Was geschieht, wenn ich ganz einfach für einen Moment auf meinen Atem achte?
- Wie würde ich diesen einzigartigen Moment beschreiben?
- Warum bereitet mir diese Situation hier und jetzt Mühe oder macht müde bzw. nervös?
- Wie kann ich entspannen?
- Wann habe ich zum letzten Mal von Herzen gelacht oder Freude während der Arbeit empfunden? Wie war das?

in der Planung gerade nicht bedacht wurde oder werden konnte, zum «Normalen». Um dieses rechtzeitig zu erkennen und entsprechende Umgangsweisen zu erfinden, ist es hilfreich, den Wahrnehmungs- und Beobachtungsraum zu erweitern und zu vertiefen. Das heißt für das Management zu fragen, statt zu appellieren, anstelle von der toten Stati(sti)k der Zahlenschichten zum lebendigen Austausch von Bildern und Perspektiven zu gelangen sowie Dialog als kreativen Denk- und Schenkraum zu verstehen.

Zu strategischen Möglichkeiten im so verstandenen Nicht-Handeln gehören nach Jullien (1999: 135ff) verschiedene Könnens-Momente:

- Warten- und Zuhören-Können
- Leicht-Sein-Können
- In-Beziehung-Sein-Können
- Sich mit dem Lauf des Realen verbinden-Können
- Weg des geringsten Widerstand gehen-Können

**«Es geht darum, das situative Potenzial auch im Organisationsalltag 'zu nutzen', es reifen zu lassen.»**

Dieses Können erlaubt das Erleben einer negativen Befähigung rezeptiver Aufgeschlossenheit und sinnlicher Hingabe, wie sie der Dichter John Keats beschrieben hat. Diese negative capability verweist auf einen Zustand sich auf Unsicherheiten, Ambiguitäten, Geheimnisse und Zweifel einzulassen, ohne sich ärgerlich nach Tatsachen und Vernunft umzusehen. Als prä-senter Seinszustand richtet sich diese Ent-Haltung gerade auch im Führungszusammenhang auf eine Transformation in ein Werden hinein, dessen Verwirklichung jedoch keineswegs sicher ist. Doch mit Musil vermittelt ein solch gekanntes Nicht-Tun, sich aus dem dominierenden Wirklichkeitssinn hinaus, zu einem wiederzuentdeckenden Möglichkeits- und kreativen Gestaltungssinn hin zu bewegen.

Folgende Leitfragen mögen zum Überdenken und zur Neuausrichtung dabei hilfreich sein:

- Was bedeutet für mich (Leistungs-)Erfolg? Wie sehr ist meine Identität oder mein Eigenwert daran gebunden?
- Kenne ich meine persönlichen (Lassens-)Prioritäten in Beruf wie Privatleben und nehme ich mir ausreichend Zeit, mich diesen zu widmen?
- Was möchte ich loslassen oder anders machen und wie kann ich das erreichen? Woran halte ich aus Angst oder schlechtem Gewissen trotzdem fest?
- Wie kann ich von einem heroischen Entscheiden zu einer post-heroischen Managementpraxis kommen?

Wie empirisch gezeigt wurde, vollziehen sich Formen des «Doing Nothing» (Ehn & Loefgren 2010: 5) in scheinbar unpro-

duktiven Phänomenen wie Warten oder Tagträumen auch im organisationalen Alltagsleben. Wer engagiert gelassen wirksam sein will, der kann achtsam abwarten. Wenn situativ gerade nichts möglich erscheint, gilt es z.B. Abwarten und Tee trinken.

All dieses Nicht-tun ist dann nicht nichtig, wenn es im Zustand besonderer Aufmerksamkeit für Veränderungen der Situation und in Bereitschaft für ein Respondieren oder auch ein Unterlassen geschieht.

### **Unterlassens-Management als Nicht-Stören von Mitarbeitern und Abläufen**

Beim engagierten Lassen gilt es, Vertrauen in die Dynamik der Situation sowie in die in ihr Involvierten und in die Eigenbewegung der Dinge zu entwickeln und Blockierungen zu reduzieren.

Wie empirische Studien zur Demotivation und Remotivation in Organisationen (Wunderer & Küpers 2003) zeigen, kommt es dabei oft auf Formen eines Unterlassungsmanagements an. Als führungsspezifische Prävention bezeichnet dieses ein bewusstes Nicht-Intervenieren oder Nichtstören von Mitarbeitern. Anstelle eines übertriebenen oder blinden Aktivismus («Vorgesetzte als Macher»), kann demnach ein maßvolles Lassen von Maßnahmen oft sinnvoller sein, um Demotivation und anderen problematischen Verhaltensweisen vorzubeugen. Damit ist auch das Vermeiden von abwertenden oder konfliktgenerierenden Kommunikations- und Handlungsmustern angesprochen.

Unterlassen heißt aber nicht «Aussitzen», was als maskierte Gelassenheit verbrämt, taktisch eingesetzt wird, um Macht zu gewinnen oder zu erhalten, sondern es handelt sich um ein wohlverstandenes und freilassendes Enthalten.

### **Entwickeln eines antwortenden Ein-Lassens und Spielens**

Engagiert gelassenes Handeln fragt nicht nur danach, wer, wie, womit, unter welchen Umständen, gemäß welcher Regeln und Normen zu welchem Ziel tätig ist, sondern auch wie dem jeweiligen responsiven Handeln in der Dimension des Tuns selbst etwas vorausgeht, woran es anknüpft oder abweicht.

Die Kunst eines antwortenden Einlassens, einer engagierten Gelassenheit realisiert sich z.B. als ein schöpferisches oder improvisatorisches Spielhandeln. Bei der Umsetzung des Spielerischen in der betrieblichen Praxis geht es nicht um eine organisierte Offenheit, sondern um eine offene Organisiertheit, die auch Formen des Desorganisierten kennt (Neuberger 1988). Der hektischen Betriebsamkeit zeitoptimierenden Arbeitens, die dann der Erholung bedarf, steht eine spielerische Muße gegenüber. Die spielerische Kreation wird zur Wertschöpfung. Interessanterweise bedeutet von der Wortherkunft «crescere» kreativ: «wachsen» und «werden lassen». Kreativ zu sein bedarf also eines lebendigen Entfaltens, und dies in engagiert gelassener Ruhe und Freiheit.

Organisationspraktisch bedarf es dazu u.a. eines Aufbaus oder einer Wiederbelebung von «Organizational Slack», also organisatorischer Ressourcenüberschüsse, welche nicht mit direktem Zweck-Mittel-Einsatz instrumentalisiert sind. Damit ist insbesondere die Wiedereinführung und Kultivierung zeitlicher und struktureller Freiräume und Dispositionsspielräume angesprochen. Der Entfaltung von engagierter Gelassenheit dienen Flexibilitäts- und Umsteuerungspotenziale, Mehrfachqualifizierung und vielseitige Rollenverteilung sowie Entscheidungsdelegation und Zulassen selbstorganisationaler Elemente und Prozesse.

### Förderung praktischer Weisheit

Als Medium engagierter Gelassenheit erfordert praktische Weisheit eine Kultivierung im Bewusstsein und eine Erprobung sowie Realisation im Handeln bei Einbettung und Koordination mit sozio-kulturellen und systemischen Zusammenhängen.

Die Kunst des Lernens und der Bildung von Weisheit bzw. einer Weisheitsatmosphäre in Organisationen wird durch Gestaltungs- und Einübungsformen sowie ein Vorleben durch die Führung von gelassenheitsförderlichen Gewohnheiten vermittelt. Dabei geht es nicht um ein wissens- oder kompetenzbezogenes Lernen, sondern eher um ein Verstehen der Grenzen von Wissen und Fertigkeiten, Ausdrucksformen von implizitem Wissen und mehr um ein Ent- und Neulernen, welches auch ein «letting-go» erfordert.

Weiterhin unterstützen Räume für Weisheit engagierte Gelassenheit in Organisationen. Sie vermitteln eine psychologische Sicherheit und soziale Beziehungen, in denen auch Zweifel, Sorgen oder Ungewissheiten mit-geteilt werden können. Weisheit, die sich in einen kulturellen Stil oder Ethos einer Organisation assimiliert, kann auch Teil einer unternehmerischen Gelassenheitskultur werden, die sich über längere Zeit ausbildet.

### Schluss als Anfang oder warum Gelassenheit eine «anmutige Form des Selbstseins» ist (Marie von Ebner-Eschenbach)

Im Sinne einer professionellen Kunstfertigkeit erlaubt engagierte Gelassenheit und praktische Weisheit die kreative Verwirklichung einer wohlverstandenen Exzellenz reflektierter Praktiker in deren lebensweltlicher und sozio-ökologischer Einbettung und Praxis. Entwickelt «in situ» und dann zur Gewohnheit geformt, trägt eine solchermaßen revitalisierte Ausrichtung zu einer nachhaltigen Praxis von Führung und Organisationen sowie ihren Anspruchsgruppen bei.

Bezogen auf unsere aktuelle Zeit geht es dabei auch um eine engagiert gelassene und dabei ethisch reflexive Leistungskultur (Lenk 1983). In einer solchen tritt die intrinsisch eigenmotivierte, schöpferische sowie soziale Leistungspraxis an die Stelle eines nur fremdverordnetem Leistungszwangs. Aus dem

Geist des engagiert Gelassenen kann dann lassend Kreatives geleistet werden.

Es bleiben viele Fragen offen: Wie können Unternehmen über die genannten hinaus, weitere Bedingungen schaffen, so dass diejenigen, die sich gelassen selbst organisieren, um sich kreativ, sozialverantwortlich zu engagieren, dadurch nicht karriere-technisch Selbstmord begehen oder anderweitig benachteiligt werden? Wie kann engagierte Gelassenheit als Teil des professionellen Lebens anerkannt und dauerhaft gefördert werden?

Die Beantwortung dieser Fragen erfordert einzusehen, dass engagiert gelassen zu sein, gerade nicht heißt, sich einfach gehen zu lassen. Vielmehr werden Antworten auch praktisch gefunden, wenn sich der Gelassene achtsam auf Eigenleistung und gemeinsames Dienst-Leisten einzulassen versteht. Engagement in der Gelassenheit schützt damit vor Ausflüchten, Indifferenz, Relativismus oder Zynismus z.B. gegenüber Visionen und Plänen. Denn dieses Lassen ist nicht planlos. Selbst bei Laotse heißt es, daß der Berufene zwar gelassen und doch gut im Planen ist.

Absichten, Ziele und visionäre Zukunftsentwürfe, die unser Handeln leiten, gehören unabdingbar zu einem selbst verantworteten Leben. Ein solches bedeutet dann eben nicht, wie willenloses Treibholz auf dem Strom des Lebens dahin zu treiben. Sondern dieses Leben ist wirksam entsprechend der Werte in einem schöpferischen Prozess. Es wird zum Medium für Kräfte des Lebens und dies in Verbundenheit und Verbindlichkeit.

Ein wohlverstandener Minimalismus lebt die nicht-naive Weisheit des Einfachen, nach dem Weniger oft Mehr ist. Dabei geht es auch in der Führung um eine Minimierung oder Dosierung von Impulsen sowie um eine Vereinfachung und Entschleunigung des Pulses der Organisation. Gelassen mit einer «Sowohl-als-auch-Orientierung» kann es zu einem engagiert toleranten Umgang mit Mehrdeutigkeit, Paradoxien und Dilemmata kommen. Eine solche Gelassenheitspraxis findet ein dynamisches Gleichgewicht zum Beispiel zwischen Steuerung und Autonomie oder Struktur und Kreativität.

«Engagiert gelassen zu sein, heißt gerade nicht, sich einfach gehen zu lassen... Dieses Lassen ist nicht planlos.»

Engagierte Gelassenheit und praktische Weisheit sowie eine entsprechende Führungspraxis helfen adäquat und virtuos auf Herausforderungen in der heutigen und erwartbar noch komplexeren Welt von Morgen in rechter Weise zu antworten bzw. sich einzulassen.

Wenn Leitkulturen der Führung und des Organisationalen ökonomische und gesellschaftliche Entwicklungen widerspiegeln und mitbeeinflussen, dann manifestiert eine engagiert

gelassene, weise Führung eine auch zivilgesellschaftlich relevante Lebenspraxis, die über die Unternehmen hinausgeht. Der Prüfstein der Verwirklichung einer solchen engagierten Gelassenheit wird es sein, inwiefern sich diese im Alltag von Führung und Organisation lebendig verkörpern und bewähren lässt und inwiefern sich damit neue und nachhaltige Perspektiven auf einen erfüllten Lebenssinn, befriedigendes Glück und eine lebenswerte Zukunft hin eröffnen.

*In unserem Online-Archiv auf [www.zeitschrift-organisationsentwicklung.de](http://www.zeitschrift-organisationsentwicklung.de) finden Sie eine längere Fassung dieses Artikels.*



## Dr. Wendelin M. Küpers

Associate Professor  
School of Management, Massey University  
Auckland, Neuseeland

**Kontakt:**  
[w.kupers@massey.ac.nz](mailto:w.kupers@massey.ac.nz)

## Literatur

- **Dane E (2011).** Paying attention to mindfulness and its effects on task performance in the workplace, *Journal of Management*, 37 (4), 997–1018.
- **Deeg, J., Küpers, W. & Weibler, J. (2010).** *Integrale Steuerung von Organisationen*, Oldenbourg.
- **Doppler, K. (2009).** Über Helden und Weise. Von der heldenhaften Führung im System zu weiser Führung am System, *Zeitschrift Organisationsentwicklung (ZOE)*, 2/09, 4–13.
- **Ehn, B. & Löfgren, O. (2010).** *The secret world of doing nothing*, University of California Press.
- **Grint, K. (2007).** Learning to lead: can Aristotle help us find the road to wisdom? *Leadership*, 3, 231–246.
- **Jordan, S., Messner, M., & Becker, A. (2009).** Reflection and mindfulness in organizations: Rationales and possibilities for integration. *Management Learning*, 40(4), 465–473.
- **Jullien, F. (1999).** Über die Wirksamkeit, Merve.
- **Jullien, F. (2006).** Vortrag vor Managern über Wirksamkeit und Effizienz in China und im Westen, Merve.
- **Küpers, W. (2006).** *Integrale und authentische Führung* In: Wielens, H. (Hrsg.) *Führen mit Herz und Verstand - integral und authentisch*; Band 2 Schriftenreihe Kamphausen-Verlag, pp. 335–378.
- **Küpers, W. (2008).** *Perspektiven responsiver und integraler Verantwortung in Organisationen und der Wirtschaft* In: Heidbrink, L. (Hrsg) (2008), *Verantwortung in der Marktwirtschaft*, Campus, pp. 307–338.
- **Küpers, W. (2012).** Die Kunst der Weisheit als integrale Praxis in Organisation und Führung, *Wirtschaftspsychologie, Sonderheft: Neo-Integrale Führung und Organisationsentwicklung, wertebasiert, entwicklungsorientierte und systemintegriert*, 3, 14, 46–57.
- **Lenk, H. (1983).** *Eigenleistung: Plädoyer für eine positive Leistungskultur*, Interform.
- **Neuberger, O. (1988).** *Spiel in Organisationen, Organisation als Spiel*. In: Küpper, W. & Ortman, G. (1988). *Mikropolitik, Rationalität, Macht und Spiele in Organisationen*, 53–88, Westdeutscher Verlag.
- **McCormick, J., Derry, K. & Kolb, D. (2012).** Engaged or just connected? Smartphones and employee engagement, *Organizational Dynamics*, 41(3), 194–201.
- **Scharmer, C. O. (2009).** *Theorie U – Von der Zukunft her führen. Presencing als soziale Technik*. Carl-Auer.
- **Wagner, A. (2007).** *Gelassenheit durch Auflösung innerer Konflikte. Mentale Selbstregulation und Introversion*, Kohlhammer.
- **Waldenfels, B. (2004).** *Phänomenologie der Aufmerksamkeit*, Suhrkamp.
- **Wunderer, R. & Küpers, W. (2003).** *Demotivation → Remotivation. Wie Leistungspotenziale blockiert und reaktiviert werden*, Luchterhand-Wolters-Kluwer.

Ein ausführliches Literaturverzeichnis kann beim Redaktionsbüro unter [zoe.redaktion@fachverlag.de](mailto:zoe.redaktion@fachverlag.de) angefordert werden.

# OrganisationsEntwicklung –

## Toolbox und Impulsgeber für Ihre Veränderungsprozesse

Die Zeitschrift **OrganisationsEntwicklung** ist die einzige deutschsprachige Fachzeitschrift für Unternehmens- und Organisationsentwicklung sowie Change Management. Das viermal jährlich erscheinende Heft richtet sich an Unternehmensberater und Führungskräfte aus den Bereichen Unternehmensentwicklung, Personal, Weiterbildung und Organisation.

**OrganisationsEntwicklung** berichtet über Planung, Gestaltung und Umsetzung strategischer und organisatorischer Veränderungsprozesse. Das damit verbundene Projekt- und Prozess-Management wird vielseitig beleuchtet, wobei stets eine gute Balance zwischen theoretischer Reflexion und Praxisnähe wichtig bleibt.

Jeder Abonnent kann die App gratis nutzen und erhält einen kostenfreien Zugang zur Online-Datenbank mit allen Ausgaben der **OrganisationsEntwicklung** seit 1992.

### Ihre exklusiven Abo-Vorteile:

- ✓ Jedes Quartal fundierte Fachbeiträge zu den aktuellen Fragen der Unternehmensentwicklung und des Change Managements
- ✓ Kostenlose Nutzung der App mit zusätzlichen Features
- ✓ Kostenloser Zugriff auf die Online-Datenbank [www.zoe.ch](http://www.zoe.ch) mit allen Ausgaben ab dem Jahr 1992
- ✓ Nützlicher Newsletter mit allen Themen der kommenden Ausgabe sowie praktischen Verlinkungen zu den Heftbeiträgen



Mehr Informationen: [www.fachverlag-shop.de/zoe](http://www.fachverlag-shop.de/zoe)

Rückseite ausfüllen, faxen und Vorteile sichern →→→

# Jetzt ausfüllen und direkt bestellen!

Per Fax 08 00 / 0 00 - 29 59

Per Post: Fachverlag der Verlagsgruppe Handelsblatt GmbH • Kundenservice • Postfach 92 54 • 97092 Würzburg oder per Telefon: 08 00 / 000-16 37

**Probeabo** inkl. Online-Datenbank + App

Bitte senden Sie mir die aktuelle Ausgabe von „OrganisationsEntwicklung“ gratis zum Testen. Sollte mich Ihr Angebot wider Erwarten nicht überzeugen, melde ich mich innerhalb von 14 Tagen nach Erhalt des Heftes schriftlich beim Verlag. Andernfalls beziehe ich „OrganisationsEntwicklung“ zum Jahresvorzugspreis von € 97,- inkl. MwSt., zzgl. € 10,- Versand (Inland\*). PB OENK0084

**Jahresabo** inkl. Online-Datenbank + App

Ich abonniere „OrganisationsEntwicklung“ direkt zum Jahresvorzugspreis von € 97,- inkl. MwSt., zzgl. € 10,- Versand (Inland\*). PB OEN00030

**Studentenabo** inkl. Online-Datenbank + App

Ich bin Student/in und möchte „OrganisationsEntwicklung“ direkt zum vergünstigten Jahresvorzugspreis von € 48,50 inkl. MwSt., zzgl. € 10,- Versand (Inland\*) beziehen. Einen gültigen Immatrikulationsnachweis habe ich beigefügt PB OEV00017

\* Auslandspreise finden Sie unter [www.fachverlag.de/bezugspreise](http://www.fachverlag.de/bezugspreise)



[www.fachverlag-shop.de](http://www.fachverlag-shop.de)

## Weitere Angebote im Shop:

- Vorzugspreis auf das CD-ROM-Archiv der „OrganisationsEntwicklung“
- Dossiers zu aktuellen Themen
- Komfortable Bestellung einzelner Ausgaben
- Praktische Archivlösungen (Sammelkassetten)
- Leser-werben-Leser-Aktionen (auch für Nicht-Abonnenten)

## OrganisationsEntwicklung

Firma  Privat

Name Vorname

Firma (bitte nur bei Firmenanschrift angeben)

Funktion

Abteilung

Straße, Hausnr./Postfach

PLZ Ort

Telefon (für evtl. Rückfragen)

E-Mail

**Warum Ihre E-Mail Adresse wichtig ist:** Sie erhalten schnellstmöglich Ihre Abonummer und können sich sofort für die Online-Datenbank anmelden.

Geburtsdatum

Hiermit erkläre ich mich damit einverstanden, dass mich die Handelsblatt-Gruppe telefonisch, per Post und per E-Mail über Verlagsangebote informiert.

Widerspruchsbelehrung: Sie können der Verarbeitung oder Nutzung Ihrer Daten für Zwecke der Werbung oder der Markt- oder Meinungsforschung unter nachfolgender Adresse widersprechen: Fachverlag der Verlagsgruppe Handelsblatt GmbH, Kundenservice, Grafenberger Allee 293, 40237 Düsseldorf, kundenservice@fachverlag.de, Fax: 0800/000 2959.

X  
Datum, Unterschrift

Ja, bitte senden Sie mir an die oben angegebene E-Mail-Adresse den kostenlosen Newsletter von „OrganisationsEntwicklung“.

### Wählen Sie Ihre Zahlungsart (nur bei Jahresabo und Studentenabo)

Im Lastschriftverfahren

Kontoinhaber

Konto-Nr. BLZ

Geldinstitut Ort

Datum, Unterschrift des Kontoinhabers

Gegen Rechnung

Rechnungsanschrift, falls abweichend von Lieferanschrift

Diese Einzugsermächtigung hat Gültigkeit bis zum schriftlichen Widerruf bei der Fachverlag der Verlagsgruppe Handelsblatt GmbH, Düsseldorf

FACHVERLAG  
Verlagsgruppe Handelsblatt