

# Verbands-Management (VM)

Fachzeitschrift für Verbands- und Nonprofit-Management



**VM 2/16**

Adrian Teetz

## **Verbände in der Krise – Besondere Fallhöhe**

Verbands-Management, 42. Jahrgang, Ausgabe 2 (2016), S. 32-36.

Herausgeber: Verbandsmanagement Institut (VMI)  
Universität Freiburg/CH ([www.vmi.ch](http://www.vmi.ch))  
Redaktion: Remo Aeschbacher  
Layout: Remo Aeschbacher / Paulusdruckerei, Freiburg/CH  
Fotomaterial: Thema «Kommunikation», shutterstock.com  
ISBN: 3-909437-46-X  
ISSN: 1424-9189  
Kontakt: [info@vmi.ch](mailto:info@vmi.ch)

Die Zeitschrift VM erscheint dreimal jährlich in den Monaten April, August und November.

Abdruck und Vervielfältigung von Artikeln und Bildern, auch auszugsweise oder in Abschnitten, nur mit Genehmigung des Herausgebers.



Fallstudie

# Verbände in der Krise – Besondere Fallhöhe

Adrian Teetz

**Gemeinnützige Organisationen und Verbände sind in Krisen besonderen Risiken ausgesetzt. Die Sozialreputation maximiert die Fallhöhe, politisch determinierte Entscheidungsprozesse hemmen die Entscheidungsfähigkeit. Am Beispiel des Automobilclubs ADAC aus Deutschland lassen sich diese Probleme herausarbeiten und zugleich Schlussfolgerungen für die Krisenprävention ableiten.<sup>1</sup>**

Am 14. Januar 2014, zwei Tage bevor der Allgemeine Deutsche Automobilclub (ADAC) seinen jährlichen Publikumspreis «Gelber Engel» verleihen wollte, meldete ein Bericht der Süddeutschen Zeitung Zweifel an dessen Erhebungsmethode an: «ADAC-interne Dokumente, die der Süddeutschen Zeitung vorliegen, deuten darauf hin, dass die veröffentlichten Teilnehmerzahlen nach oben korrigiert wurden. Anders gesagt: frei erfunden.» («Manipulation beim gelben Engel», Süddeutsche Online, 14.01.2014).

Der ADAC ist zu diesem Zeitpunkt einer der grössten und einflussreichsten Verbände in Deutschland. Mit etwa 18 Millionen Mitgliedern ist er auf drei Ebenen mit 18 Regional- sowie mehr als 1800 Ortsclubs föderal verfasst. Über seine originären Leistungen der Interessenvertretung und Selbsthilfe für Mitglieder hinaus bietet er umfängliche Dienstleistungen an. Eine Beteiligungsgesellschaft hält verschiedene Tochterunternehmen, deren Leistungsspektrum von Versiche-

rungen über Flugrettung bis hin zur Auto-

vermietung reicht. Die jährlichen Umsätze erstrecken sich insgesamt auf nahezu zwei Milliarden Euro.<sup>2</sup>

Das Image beruht wesentlich auf dem Ansehen der Kerndienstleistung «ADAC-Strassenwacht» mit rund 1700 mobilen Pannenhelfern, die wegen ihrer farbig lackierten Fahrzeuge im Volksmund «Gelbe Engel» genannt werden. Der Verein ist darüber hinaus eine wichtige Institution der Verbraucherberatung, die zahlreiche Produkte rund um das Auto testet und diverse Rankings veröffentlicht, u. a. im Mitglieder-magazin «Motorwelt» mit einer Auflage von knapp 14 Millionen Exemplaren.<sup>3</sup>

## Entschiedene Stellungnahme

«Gelber Engel» lautete auch der Name eines Preiswettbewerbes um das jeweils populärste Automodell, den der ADAC von 2004 bis 2014 jährlich auslobte. Die Mitglieder wurden dabei aufgerufen, über die Beliebtheit unterschiedlicher Kfz-Typen abzustimmen. Aus den Ergebnissen erstellte der Club ein Ranking, das er jährlich auf einer repräsentativen Feier verkündete und dabei die vorderen Plätze prämierte. Die Manipulationsvorwürfe im Vorfeld der Preisverleihung 2014 wies der ADAC umgehend zurück, zeigte sich dabei aber nicht willens oder in der Lage, die Methode der Abstimmung offenzulegen. Umso entschiedener nahmen Geschäftsführer und Präsident während der Feierlichkeiten Stellung:

«Obermair spricht in der Allerheiligen-Hofkirche von «Unterstellungen und Unwahrheiten». Der Bericht sei «kompletter Unsinn». [...] Auch ADAC-Präsident Peter Meyer äussert seinen Unmut. Als er von einem ARD-Team auf die Vorwürfe angesprochen wird, spricht er von einer «erfundenen» und «an den Haaren herbeigezogenen» Geschichte. Der Bericht sei für ihn ein «Skandal für den Journalismus», so Meyer.» («Die Unschuldengel», Spiegel-Online, 16.01.2014).

Soweit stand Verdacht gegen Dementi. Diese Informationslage änderte sich schlagartig am dar-



auffolgenden Wochenende, als die Bild am Sonntag titelte: «ADAC gibt Betrug zu! Zahlen beim Gelben Engel gefälscht! 1. Chef tritt zurück! Autokonzerne sauer!» (Bild am Sonntag, 19.01.2014, Aufmacher/Titel-seite).

### Verdacht gegen Dementi

«Zurückgetreten» war Kommunikationschef Michael Ramstetter, der für die Manipulationen verantwortlich gemacht wurde.<sup>4</sup> Der Automobilclub kündigte Aufklärung an, versuchte aber im selben Atemzug, den Schauplatz einzugrenzen: «Der ADAC betont allerdings, dass sich die Manipulationen allein auf die Leserbefragungen in der «Motorwelt» zum Gelben Engel beziehen. Alle Daten zu Techniktests seien zu 100 Prozent belastbar.»

Dieser Versuch misslang. Während der folgenden Wochen geriet die Organisation regelmässig in das Zentrum kritischer Berichterstattung, die krisentypische Muster aufweist.<sup>5</sup> Deren Verlauf kann hier nicht vollständig nachgezeichnet, wohl aber beispielhafte Entwicklungen in Schlagzeilen aufgezeigt werden:

Zunächst richtete sich das Interesse der Medien auf die anderen, vermeintlich «belastbaren», Testformate: «ADAC trickste auch bei Autotest» (FAZ-Online, 20.01.2014); «ADAC-Tester musste nach Tank&Rast-Kritik gehen» (Welt-Online, 21.04.2014); «Besucherzahlen der Rallye in Trier angeblich geschönt» (SWR-Online, 21.01.2014); «Badegewässer-Test: Ex-Mitarbeiter wirft ADAC Bestechlichkeit vor» (Spiegel-Online, 30.01.2014).

### Neue Plattform für alte Kritik

Alte und neue Kritik an Organisationsstruktur, Geschäftsmodellen und Praktiken des ADAC, die zuvor öffentlich wenig beachtet worden war, fand in dieser Situation eine öffentliche Plattform: «Wie ein Lobby-Verband die Politik beeinflusst» (Süddeutsche-Online, 20.01.2014); «Black Box ADAC» (Zeit-Online, 20.01.2014); «Organisationsstruktur des ADAC: Die Strassenmacht» (Süddeutsche-Online, 22.01.2014); «Mit diesen Klauseln schottet sich die ADAC-Spitze ab» (Welt-Online, 25.01.2014).

Darüber hinaus meldeten sich Experten, Politiker etc. zu Wort oder wurden durch Anfragen mobilisiert: «Bundesregierung schaltet sich im Fall ADAC ein» (Welt-Online, 20.01.2014); «Experte fordert Aufspaltung des ADAC» (Zeit-Online, 20.01.2014); «VW ver-

langt volle Aufklärung vom ADAC» (Hamburger-Abendblatt-Online, 20.01.2014); «Staatsanwalt prüft ADAC-Affäre» (Deutsche-Welle-Online, 21.01.2014); «Gericht prüft Vereinsstatus des ADAC» (Spiegel-Online, 23.01.2014).

Besondere Aufmerksamkeit erregten indes Berichte, die mit der ursprünglichen Problematik ursächlich nichts zu tun hatten, anscheinend aber Verhaltensverstösse von Führungspersönlichkeiten anprangerten: «ADAC-Spitze nutzt Rettungshubschrauber» (Frankfurter-Rundschau-Online, 24.01.2014); «ADAC baute Luxusvilla für Chef» (Bild-Titel, 27.01.2014); «Dubiose Doppelfunktionen: ADAC-Chefs verdienen nebenbei als Anwälte dazu» (Focus-Money-Online, 28.01.2014); «Auch 18 Regionalchefs nutzten Rettungshubschrauber» (Rheinische-Post-Online, 29.01.2014).

### Verhalten von Führungspersönlichkeiten

Dies sind nur Schlaglichter, um zu verdeutlichen, welche Dynamik die kritischen Medienberichte zunächst kontinuierlich über Wochen und später über Monate bis 2015 gelegentlich wieder aufflackernd entfalteten. Innerhalb dieses Geschehens demissionierten nacheinander Präsident Peter Meyer (10.02.2014) und Geschäftsführer Karl Obermair (25.02.2015). Der Wettbewerb «Gelber Engel» – dem ein Wirtschaftsprüfer-Gutachten definitiv gefälschte Zahlen attestiert hatte – wurde abgeschafft.

Zum Jahresende 2014 verordnete sich der Automobilclub auf einer ausserordentlichen Hauptversammlung eine «Reform für Vertrauen»<sup>6</sup>. Sie sollte die vereinsdemokratische Teilhabe verbessern sowie die wirtschaftlichen Aktivitäten von den gesellschaftlichen und originären Vereinsaufgaben organisatorisch abgrenzen. Ein Ausschluss von Interessenkollisionen wurde programmatisch festgelegt («Gleichzeitiges Testen und Verkaufen geht nicht») und im Mai 2015 schärfere Compliance-Regelungen eingeführt. Ein Jahr später, auf der Hauptversammlung am 7. Mai 2016, beschlossen die Delegierten die Aufspaltung der Gesamtorganisation in einen Verein, eine Aktiengesellschaft und eine Stiftung.<sup>7</sup>

Unterdessen sind die Folgen der Krise für die Organisation kaum zu beziffern. Jenseits des immateriellen Schadens waren allein beim Bundesverband ADAC e. V. nach Medienberichten innerhalb eines Jahres 16 Millionen Euro Sonderkosten (u. a. für Bera-

tungsleistungen) angefallen («Reicher ADAC steckt die Krisenkosten locker weg», Welt-Online, 17.06.2015). Insgesamt sei eine vergleichbare Summe nochmal zu erwarten («Krise kostet mehr als 30 Millionen Euro», Wirtschaftswoche-Online, 17.06.2014). Zum Jahresende 2014 verzeichnete der ADAC 18 923 845 Mitglieder – was einem Rückgang um etwa 19 000 gegenüber dem Vorjahr entspricht – nachdem der Mitgliederbestand zuvor seit 2000 ausgehend von 14,3 Millionen kontinuierlich um sechsstelligen Größenordnungen pro Jahr angewachsen war.<sup>8</sup>

### 30 Millionen Euro Sonderkosten

An dieser Stelle ist Gelegenheit für eine kurze Reflektion des Fallbeispiels.<sup>9</sup> Schon der erste Bericht der Süddeutschen, der sich noch auf der Ebene von Mutmassungen bewegt, setzte einen sogenannten Frame, einen Deutungsrahmen<sup>10</sup>: «Normalerweise ist der Verein derjenige, der anderen Schummeleien vorwirft. Sei es beim Tachostand, bei Reparaturarbeiten oder bei zweifelhaften Autokaufangeboten im Internet. Nun aber stehen der ADAC und sein Autopreis ‹Gelber Engel› im Zwielficht ...» («Manipulation beim gelben Engel», Süddeutsche Online, 14.01.2014). Die Normen, auf denen die Sozialreputation<sup>11</sup> der Organisation beruht, werden als Massstab für die Bewertung der folgenden Enthüllungen etabliert. Eine Schlagzeile bringt dies beispielhaft auf den Punkt: «Der ADAC verspielt all seine Glaubwürdigkeit» (Die-Welt-Online, 19.01.2014). Angesichts dieser Fallhöhe und der gesellschaftlichen Relevanz des ADAC haben praktisch alle deutschsprachigen Medien das Thema fortan aufgegriffen.

Es trafen in dieser Situation also Risiken von ausserordentlicher Tragweite mit einem unmittelbaren Handlungsbedarf (zwei Tage vor der Preisverleihung) zusammen. Eine solche Situation lässt sich als Krise definieren.<sup>12</sup> Den Zustand einer Krise förmlich festzustellen ist letztlich subjektiv. Die Führungsebene entscheidet damit, ob sie ein Krisenmanagement aufstellt, also dem Schauplatz Priorität einräumt und aus dem Normalbetrieb in einen «Ausnahmestand» mit verdichteten Entscheidungsprozessen wechselt.<sup>13</sup> In dieser Hinsicht sind Zitate aus einem Interview sehr aufschlussreich, das der ADAC-Geschäftsführer wenige Tage nach dem Eingeständnis der Manipulationen «Spiegel-Online» gab:

«Obermair: Neben mir haben auch andere Personen intensiv versucht, Herrn Ramstetter im Zusam-

menhang mit den Vorwürfen in der ‹Süddeutschen› zu befragen und belastbare Zahlen zu bekommen. Allerdings hatten wir vergangene Woche eine echte Grosskampfwache beim ADAC: die Generalprobe zum ‹Gelben Engel›, eine Präsidiumssitzung, eine Spendengala [...] und schliesslich die Preisverleihung selbst – und das alles binnen 24 Stunden. [...] Es war klar, dass es in diesen Tagen sehr schwierig würde, die Vorgänge richtig klären zu können. [...] Erst nachdem mir der Kragen geplatzt ist, kamen die Zahlen am Freitagmorgen per Mail.» («Herr Ramstetter war für uns nicht greifbar», Interview mit ADAC-Geschäftsführer Karl Obermair, 22.01.2014).

### Verzerrungen durch Abhängigkeiten

Der Geschäftsführer hatte sich also mit dem kraftvollen Dementi während der Preisverleihung am Donnerstagabend inhaltlich positioniert, ohne den Sachverhalt vollständig zu überblicken. Zu solchen Verzerrungen können gerade in der institutionellen Logik<sup>14</sup> von Verbänden gegenseitige Abhängigkeiten im politisch geprägten Machtgefüge<sup>15</sup> beitragen. Hinzu kommt Gruppendenken<sup>16</sup>, wenn die Wahrnehmung eines Gremiums dadurch getrübt wird, dass dessen Mitglieder nach Einmütigkeit streben.

Ein unvollständiges oder verzerrtes Lagebild als Entscheidungsgrundlage führt indes konsequent zu Fehlern.<sup>17</sup> So stellte der ADAC früh eine Weiche: Die erste Stellungnahme konnte in kürzester Frist öffentlich widerlegt werden, was einen dramatischen Verlust an Glaubwürdigkeit und Handlungsspielraum nach sich zog.

Vor diesem Hintergrund scheiterte der Versuch, den Schauplatz einzugrenzen, wie sich in Aussagen des damaligen Präsidenten Peter Meyer aus einem Interview («Ich trete nicht zurück», Bild-Online, 21.01.2014) widerspiegelt: «Gleichwohl setzen wir alles daran, das Fehlverhalten eines Einzelnen umfassend aufzuklären.» Bei näherem Hinsehen ist bereits dieser eine Satz in sich widersprüchlich, weil die Beschwörung des Einzelfalls das Ergebnis des Aufarbeitungsprozesses bereits zum Teil vorwegnimmt.

### Anwendungswissen und Achtsamkeit

Noch problematischer war die Aussage: «Unsere Technik- und Verbraucherschutztests werden nach festgelegten, stets nachprüfbareren Kriterien durchgeführt

[...], insofern ist eine Manipulation dort ausgeschlossen» (ebd.). Der Begriff «Manipulation» ist unbestimmt, d. h. nicht greifbar definiert. Jede weitere Einzelheit, die einen widersprüchlichen Eindruck zu dieser apodiktischen Verneinung erzeugt, stellt dann wahlweise die Glaubwürdigkeit des Präsidenten in Frage oder weckt Zweifel an seiner Kompetenz.<sup>18</sup> Umfassende Festlegungen in einem solch frühen Stadium sind also heikel, weil Führungsgremien einer Organisation von der Komplexität und Grössenordnung des ADAC das Ausmass der eigenen Angreifbarkeit nahezu unmöglich überblicken können. Einmal im bösgläubigen Fokus der Öffentlichkeit, erscheint jede weitere, sonst unscheinbare Normabweichung als zusätzliches Indiz wider die Integrität des Gesamtsystems. Das erklärt auch das Medieninteresse an den Hubschrauberflügen von Führungskräften etc.

In der Gesamtschau wird deutlich, dass selbst ein mächtiger und wirtschaftlich erfolgreicher Verband wie der ADAC typischen Risiken der Organisationsform in Krisen unterliegt: Der gemeinnützige Anspruch (Sozialreputation) und die gesellschaftliche Relevanz erzeugen eine besondere Fallhöhe. Deshalb ist es für das Verbandsmanagement entscheidend, die Tragweite der Situation unverzüglich einzuschätzen und zielgerichtet zu entscheiden. Die verbandstypischen, politisch geprägten Entscheidungsprozesse und informellen Machtverhältnisse<sup>19</sup> können sich dabei als besonderes Hindernis erweisen.

Wer im Normalbetrieb Entscheidungsprozesse für den Ausnahmezustand festlegt, hat im Krisenfall bessere Chancen auf ein schnelles und geordnetes Zusammenarbeiten von Geschäftsführung und ehrenamtlichen Gremien. Krisenhandbücher und Notfallpläne nützen jedoch wenig, wenn das Management deren Anwendung nicht trainiert. Krisenmanagement-

Übungen im Führungskreis erzeugen «Anwendungswissen» – und sie halten achtsam. «Achtsamkeit» ist nach Ansicht des Organisationspsychologen Karl Weick besonders dann wichtig, wenn es – wie beim ADAC – eigentlich gut läuft: «Erfolg erzeugt übermässiges Vertrauen in die Effizienz der vorhandenen Fähigkeiten und Gewohnheiten und führt dazu, dass Führungskräfte und andere nur ihre eigenen Meinungen gelten lassen. Problematisch daran ist, dass man leichter in Selbstzufriedenheit, Unaufmerksamkeit und vorhersehbare Routinen verfällt, wenn man Erfolg als ein Zeichen von Kompetenz betrachtet.»<sup>20</sup>

## Fussnoten

- <sup>1</sup> Dies ist die aktualisierte und erweiterte Fassung einer Fallstudie, die unter dem Titel «Frühe Weichenstellung» im Verbändereport 08/2015 erschienen ist.
- <sup>2</sup> Für sämtliche Angaben aus dem Geschäftsbericht 2014 des ADAC, vgl. ADAC, 2016a.
- <sup>3</sup> Vgl. IVW 03/2015, Informationsgemeinschaft zur Feststellung der Verbreitung von Werbeträgern e. V., [www.ivw.de](http://www.ivw.de).
- <sup>4</sup> Um einen freiwilligen Rücktritt im Sinne der Übernahme politischer Verantwortung, wie die Formulierung den Anschein erweckt, handelte es sich offenbar nicht, da der Demissionierte im April desselben Jahres gerichtlich gegen seine Kündigung vorging («Ex-ADAC-Presseschef klagt gegen seine Kündigung», Spiegel-Online, 01.04.2014).
- <sup>5</sup> Vgl. Kepplinger, 2012, S. 50f; Teetz, 2012a, S. 127.
- <sup>6</sup> Für sämtliche Angaben s. «Reform für Vertrauen», ADAC, 2016b.
- <sup>7</sup> Vgl. ADAC, 2016c.
- <sup>8</sup> Die individuellen Gründe für einen Austritt können hier natürlich nicht zweifelsfrei zugeordnet werden, in der Mitgliederentwicklung der vorangegangenen 13 Jahre ist eine derartige Verwerfung aber beispiellos.
- <sup>9</sup> Jede nachträgliche Betrachtung realer Fälle birgt das Risiko, als wohlfeile Ex-post-Diagnose zu erscheinen. Die vorliegende Analyse verfolgt ausschliesslich den Zweck, nützliche Erkenntnisse für Krisenmanagement und -kommunikation aus dem Fall abzuleiten.
- <sup>10</sup> Sog. «Framing», vgl. Kepplinger, 2012, S. 33ff.
- <sup>11</sup> Vgl. Eisenegger, 2005, S. 30.
- <sup>12</sup> Vgl. Teetz, 2012a, S. 6.

## Der Autor



### Adrian Teetz / [tz@adrianteetz.de](mailto:tz@adrianteetz.de)

Adrian Teetz berät Organisationen und Unternehmen in Strategiefragen und kritischen Situationen. Der studierte Historiker und Kommunikationsexperte ist Autor verschiedener Fachbücher und Lehrbeauftragter an Hochschulen und Bildungseinrichtungen, u. a. an der Akademie für Krisenmanagement, Notfallhilfe und Zivilschutz (AKNZ) des Bundes in Bad Neuenahr-Ahrweiler (D). Im Hauptberuf leitet er den Fachbereich Kommunikation an der Akademie im Zentrum Informationsarbeit der Bundeswehr, Strausberg (D).

- <sup>13</sup> Einrichtung eines Krisenstabes, vgl. Bédé, 2009, S. 57f; Carrel, 2010, S. 111ff; Teetz, 2012a, S. 13-18; Teetz, 2016, S. 6ff.
- <sup>14</sup> Vgl. Sandhu, 2014.
- <sup>15</sup> Vgl. Zech, 1996.
- <sup>16</sup> Vgl. Jonas et al., 2007, S. 397-400.
- <sup>17</sup> Vgl. Lápke, 2009, S. 28.
- <sup>18</sup> Vgl. auch an einem anderen Beispiel, Teetz, 2012b.
- <sup>19</sup> Vgl. Fussnoten 14 und 15.
- <sup>20</sup> Weick & Sutcliffe 2010, S. 56.

## Literatur

ADAC. (2016a). *Daten & Fakten*. URL: [https://www.adac.de/wir-ueber-uns/daten\\_fakten/default.aspx](https://www.adac.de/wir-ueber-uns/daten_fakten/default.aspx) (10.05.2016).

ADAC. (2016b). *Reform für Vertrauen*. URL: <http://www.adac.de/wir-ueber-uns/reform-fuer-vertrauen/default.aspx?ComponentID=221047&SourcePageID=73382> (10.05.2016).

ADAC. (2016c). *Tiefgreifende Reform ist beschlossen*. URL: [https://www.adac.de/infotestrat/adac-im-einsatz/motorwelt/hauptversammlung\\_2016.aspx?ComponentId=261240&SourcePageId=6729](https://www.adac.de/infotestrat/adac-im-einsatz/motorwelt/hauptversammlung_2016.aspx?ComponentId=261240&SourcePageId=6729) (10.05.2016).

Bédé, A. (2009). *Notfall- und Krisenmanagement im Unternehmen – Transfer, Dokumentation, Report*. Stuttgart: Steinbeis-Edition.

Carrel, L. F. (2010). *Leadership in Krisen. Ein Leitfaden für die Praxis* (2. Auflage). Wiesbaden: Gabler.

Eisenegger, M. (2005). *Reputation in der Mediengesellschaft. Konstitution – Issues Monitoring – Issues Management*. Wiesbaden: VS.

Jonas, K., Stroebe, W. & Hewstone, M. (2007). *Sozialpsychologie. Eine Einführung*. Heidelberg: Springer.

Kepplinger, H. M. (2012). *Die Mechanismen der Skandalisierung*, München: Olzog.

Lápke, D. (2009). Chefsache Krisenmanagement. 16 Grundregeln des Krisenmanagements. *Bevölkerungsschutz 2/2009*, S. 26–31.

Sandhu, S. (2014). Krisen als soziale Konstruktion – Zur institutionellen Logik des Krisenmanagements und der Krisenkommunikation. In: Thießen, A. (Hrsg.), *Handbuch Krisenmanagement* (2. Auflage, S. 95–115). Wiesbaden: VS.

Teetz, A. (2012a). *Krisenmanagement. Rational entscheiden, entschlossen handeln, klar kommunizieren*. Stuttgart: Schaeffer-Poeschel.

Teetz, A. (2012b). Inkompetent oder illoyal – entscheiden in der Krise. *Verbändereport 4/2012*, S. 10-15.

Teetz, A. (2016). Beratungsleistungen für Krisenprävention und -management. In: Deelmann, T. & Ockel, D. M. (Hrsg.), *Handbuch der Unternehmensberatung*. Berlin: E. Schmidt Verlag, Kz. 3881 (im Druck).

Weick, K. E. & Sutcliffe, K. M. (2010). *Das Unerwartete managen. Wie Unternehmen aus Extremsituationen lernen* (2. Auflage). Stuttgart: Schäffer-Poeschel.

Zech, R. (1996). Mittelmäßigkeit als Machtressource. Über die Lernunfähigkeit politischer Organisationen. *Zeitschrift für Politische Psychologie*, 4(3 & 4), S. 255–271.



Mit dem **Confair-Falttisch** gelingt die vielfältige Nutzung intelligenter konzipierter Konferenzräume im Handumdrehen. Eine geniale Mechanik sowie hochwertige Materialien sind dafür ebenso Voraussetzung wie die elegante Gestaltung.