

Trigon Themen

1/04

Zukunft gestalten

Editorial	02
Authentische Strategieentwicklung	02
Presencing: Wie kommt das Neue in die Welt?	04
VW-Audi-Zukunftswerkstätte: Erfolgreicher Service 2010	07
Das Neue kommt auf leisen Sohlen	08
ZukunftsManagement	10
Nachruf auf Dr. Hans von Sassen	12

Editorial

Das Management der Zukunft zählt zu den beliebtesten Themen von Autorinnen und Beratern. Eine unüberschaubare Anhäufung von Methoden, Instrumenten und Ansätzen ist in den letzten Jahrzehnten dazu entstanden. Genauso vielfältig sind die Anwendungsformen in den Unternehmen.

Dennoch haben sich zwei Methoden des Zukunfts-Managements in fast allen Unternehmen etabliert. Erstens: Es ist heute üblich, zumindest einmal jährlich eine Form von Strategieworkshop zu gestalten. Zweitens: Zielvereinbarungen werden als Führungsinstrument breit akzeptiert und auch eingesetzt.

Daneben existiert eine große Anzahl ganz unterschiedlicher Ausprägungen und Formen der Zukunftsarbeit – was richtig und gut ist. Gerade die Beschäftigung mit der Zukunft kann nicht *von der Stange gekauft* werden (auch wenn das manche Beratungshäuser gerne so sehen würden). Das Thema ist in hohem Maße mit der spezifischen Situation jeder Organisation und der Menschen verknüpft, die sich damit beschäftigen. Wie die jeweilige Situation aufgegriffen werden kann und an stimmigen und authentischen Strategien gearbeitet wird, beschreibt Gerald Hackl in seinem Beitrag.

Neben den rationalen und logischen Methoden zur Strategiearbeit entwickelten sich in den letzten Jahren verstärkt auch Zugänge, die die kreativen und intuitiven Potentiale der Menschen für die Arbeit an der Zukunft nutzen. Rudi Ballreich beschreibt, wie wir solche Methoden ganz konkret in der Zukunftsarbeit einsetzen.

In einem Praxisbeispiel stellen wir unsere Erfahrungen aus Zukunftsprojekten vor. Matthias Schober, verantwortlich für das Kundendienstmanagement von Porsche Austria, zeigt in einem Interview mit Brigitte Huemer, wie Volkswagen, Porsche Austria und der VW-Audi-Einzelhandel über den Wertschöpfungsstrom hinweg gemeinsam an der Zukunft des Kundendienstes arbeiten.

Zukunftsgestaltung benötigt kulturelle Rahmenbedingungen. Die Arbeit an einem Klima, das Innovationen zulässt, sichert die Wettbewerbsfähigkeit. Wie Organisationen die Kraft bekommen, das Neue zu entwickeln und wie schlummernde Potentiale erschlossen werden können, beschreibt Harald Jäckel. Mario Weiss reflektiert Erfahrungen aus den Projekten der letzten Jahre und gibt Hinweise für das Anlegen eines Prozesses zum Zukunftsmanagement. 🍷

Authentische Strategien sind einmalig und passen nur zu einem bestimmten Unternehmen. Sie entstehen im Unternehmen bzw. werden von den beteiligten Führungskräften selbst entwickelt und in der Umsetzung von den Beteiligten aktiv getragen.

GERALD HACKL

Authentische Strategieentwicklung

In Unternehmen mangelt es an authentischen Strategien. Es wird zu viel nachgeahmt.

Bei den derzeitigen turbulenten Entwicklungen am Markt geht es darum, die eigene Position wenigstens zu halten bzw. diese auszubauen und nicht nur irgendwie zu überleben. Das wird zukünftig nur mit einer authentischen Strategie funktionieren. Realität ist, dass es in den Unternehmen generell an authentischen Strategien mangelt. Es wird zu viel nachge-

ahmt oder es werden Strategien, die sich in der Vergangenheit als erfolgreich erwiesen haben, weiter verfolgt, unabhängig davon, ob sie noch zeitgemäß sind. Oder es werden aus der Theorie bzw. bekannte und gängige Normstrategien definiert und verfolgt. Damit steht die langfristige Existenzsicherung dieser Unternehmen auf dem Spiel.

Eine authentische Strategie passt nur zu einem Unternehmen, sie ist unverwechselbar und stimmig. Sie ist die einzigartige Kombination aus den Anforderungen der Kunden, den Fähigkeiten des Unternehmens und den herrschenden Umfeldbedingungen. Wenn die Strategie *passt* oder *authentisch* ist, gibt sie dem Unternehmen die Chance, in ihrem Marktsegment eine führende Position einzunehmen oder sich zumindest in bestimmten Leistungsbestandteilen vom Wettbewerb abzuheben.

Authentische Strategien entstehen von innen heraus

Authentische Strategien kommen aus dem Unternehmen, entstehen durch die Führungskräfte und sind das Ergebnis aus Zufällen, Intuition, Geistesblitzen und auch einem bewusst gesteuerten Prozess. In den seltensten Fällen glückt es, Strategien von außen in einem Unternehmen zu implementieren. Denn Strategien, die extern generiert werden und zum Beispiel nur aus den Köpfen von Beratern kommen, passen nicht wirklich zum Unternehmen. Führungskräfte, Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter haben ihre Probleme oft schon beim Verstehen dieser meist rational formulierten Strategien und in weiterer Folge noch mehr beim Konkretisieren auf die Maßnahmenebene.

Richtig spürbar wird dieses Manko bei der Umsetzung, wenn die Zukunftsvorhaben nur zu einem geringen Prozentsatz verwirklicht werden. Jeder kennt die Papiere, welche die Organisation und ihr Tagesgeschäft überhaupt nicht oder nur unzureichend berühren.

In vielen Unternehmen ist es mittlerweile Usus, das Unternehmen in Form eines rollierenden Strategieprozesses zu steuern. Damit ist gemeint, dass zu Beginn dieses Prozesses erstmals eine Strategie gemeinsam ausformuliert und zugehörige strategieumsetzende Projekte und Maßnahmen definiert werden. In den Folgejahren wird diese Strategie einmal jährlich in einer Strategieklausur evaluiert und weiterentwickelt.

Getragen wird dieser Prozess fast ausschließlich von einem größeren Kreis an Führungskräften aus dem Unternehmen (Strategiekreis, Managementteam etc.), der vielleicht von einem externen Berater moderiert und begleitet wird: Zentrales Instrument ist das lebende Strategiepapier, das fortlaufend Diagnose, Willensbildung und Umsetzungsvereinbarungen für alle Beteiligten im Strategieprozess dokumentiert und im Sinne des *work in progress* von Jahr zu Jahr oder nach Bedarf unterjährig weiterentwickelt wird.

Im authentischen Strategieprozess wird Energie spürbar

Bei der Entwicklung von authentischen Strategien müssen Führungskräfte dort abgeholt werden, wo sie gerade stehen – bei ihren momentanen und oft sehr unterschiedlichen Vorstellungen über die Strategie des Unternehmens. In einem professionell geführten Prozess, in dem Führungskräfte ernsthaft eingebunden werden, führen diese unterschiedlichsten Zukunftsvorstellungen schlussendlich zum besten Ergebnis. Der Weg dahin ist aber oft kein leichter. Erst wenn alte Denkgewohnheiten, Konflikte und Hindernisse überwunden werden und sich erste Erfolge, so genannte *quick wins*, einstellen, spüren die Beteiligten, dass sie am richtigen Weg sind. Mehr und mehr Energie entsteht im Prozess.

Dies sieht man an den Körperhaltungen, daran, wie Teilnehmende für unterschiedlichste Zukunftsvorstellungen kämpfen, wie nach Gemeinsamkeiten gerungen wird, wie Verantwortung für die Umsetzung von weiteren Schritten übernommen wird. Sie sehen Sinn und Zweck in der Auseinandersetzung und gewinnen Kraft und Zuversicht für sich selbst und in Summe für das Unternehmen. Schlussendlich entsteht von innen her eine gerüttelte und authentische Strategie. Nebeneffekt des prozesshaften Vorgehens ist, dass diese Strategien von den Beteiligten verstanden werden und gleichzeitig schon verinnerlicht sind. Damit werden Strategien in Unternehmen erst getragen und kommen optimal in die Umsetzung.

Ein positives Beispiel für eine authentische Strategieentwicklung ist die Österreichische Bundesforste AG mit ihrem partizipativen Unternehmensentwicklungsprozess zur Erstellung des Unternehmenskonzeptes 2010. Dabei wurden die einzelnen Geschäftsfeldstrategien (15 Geschäftsfelder) von den Führungskräften in einer mehrstufigen Vorgangsweise selbst entwickelt.

Im ersten Schritt erstellten jene Personen (5 bis 10), die mit dem jeweiligen Geschäft am meisten vertraut sind, einen ersten Strategieentwurf. Im zweiten Schritt wurden diese Entwürfe weiteren Führungskräften und Mitarbeitern hierarchieübergreifend aus dem Unternehmen (ca. 50 Personen) vorgestellt, intensiv diskutiert und gemeinsam weiterentwickelt. In einem dritten Schritt wurden alle Geschäftsfeldstrategien in einer unternehmensweiten Strategiegruppe untereinander abgestimmt und gemeinsam verabschiedet bzw. in den wenigen offenen Punkten die weitere Vorgangsweise zum Finalisieren der Strategie vereinbart.

Wenn die Strategie authentisch ist, gibt sie dem Unternehmen die Chance eine führende Position einzunehmen.

Es entsteht eine gerüttelte und authentische Strategie, die von den Beteiligten verstanden und verinnerlicht wird.

Die Verantwortung für eine authentische Strategie und deren Kommunikation liegt beim Unternehmer bzw. im Top-Management

In diesem Prozess gab es genügend Raum für Ideenaustausch, für vertiefte Auseinandersetzung, für Konfrontationen und es entstand daraus ein attraktives und gemeinsames Zukunftsbild (Horizont 2010).

Der Nutzen einer authentischen Strategie

Führungskräften sowie Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter gibt eine authentische Strategie klare Orientierung für die Zukunft und damit Motivation und Kraft, das Zukunftsbild in einem hohen Ausmaß zu realisieren. Ein attraktives Zukunftsbild hat magne-

tische Wirkung, d.h. es wirkt wie eine *self-fulfilling prophecy*. In Unternehmen, in denen kein Zukunftsbild existiert, herrscht Demotivation, Orientierungslosigkeit und innere Kündigung.

Kunden vertrauen einem Unternehmen mit einer klaren Strategie und einer konsequenten Verfolgung eher als einem profillosen Unternehmen, das permanent seinen Kurs ändert. In Fällen, wo eine langfristige Orientierung fehlt, gibt es unnötige und kostspielige Verzettelungen abseits der Kernkompetenzen, die sich auch auf Kunden negativ auswirken. 📌

In diesem Artikel wird die innere Dynamik einer Zukunftskonferenz – Biomarkt Nordrhein-Westfalen – anhand des Presencing-Modells von Claus Otto Scharmer beschrieben.

RUDI BALLREICH

Presencing: Wie kommt das Neue in die Welt?

Methoden, die auch die kreativen und intuitiven Potenziale im Menschen ansprechen, helfen Zukunftspotentiale zu erspüren und neue Handlungen zu erfinden.

Die Umwelten vieler Unternehmen verändern sich rapide und stellen die strategischen Fähigkeiten der verantwortlichen Führungskräfte auf die Probe. Denn die alten und bewährten Konzepte sind dabei oft eher hinderlich als förderlich. Fragen entstehen: Wie kann das, was sich als Zukunft gestaltet, erfasst und verstanden werden? Wie ist es möglich, Visionen, Leitbilder und strategische Ziele zu entwickeln, die zu den neuen Gegebenheiten passen und die von den Beteiligten zügig und mit Engagement umgesetzt werden?

Klassische, rationale Strategiefindungsmethoden stoßen dabei an Grenzen. Methoden, die außer der logischen Analyse auch die kreativen und intuitiven Potenziale im Menschen ansprechen, leiten die verantwortlichen Führungskräfte und Mitarbeitenden dazu an, ihr Denken und Verhalten aus dem Gefängnis vergangenheitsorientierter Muster zu lösen, die Zukunftspotentiale einer Situation zu erspüren und neue Handlungen zu erfinden.

Claus Otto Scharmer vom MIT hat die Wahrnehmungsfähigkeit für das energetische Feld der

Zukunftspotentiale erforscht und als *Presencing* beschrieben. Um in der Gegenwart die Zukunft erspüren zu können, ist die Umwendung grundlegender seelischer Gewohnheiten und die bewusste Gestaltung von 7 unterschiedlichen Bewusstseinsqualitäten notwendig. Dabei handelt es sich vor allem darum, ...

1. aufmerksam zu werden (Paying Attention) und aus dem Gewohnheitshandeln (Downloading) auszusteigen
2. die bekannten Erklärungsmuster zurückzuhalten (Suspension) und mit offenem Blick auf die Situation hinzuschauen (Seeing)
3. die Fähigkeiten des Fühlens aus dem emotionalen Reagieren zu befreien (Redirection) und zum Erspüren der Realität zu kommen (Sensing)
4. den eigenen Willen so zu lockern und zu öffnen (Letting go), damit die Zukunftsimpulse darin spürbar werden können (Presencing)
5. mit schöpferischer Phantasie Ideen zu entwickeln (Letting come), wie die Zukunft aussehen soll (Crystallizing Vision)

- 6. konkrete Handlungen und Prototypen für die zukünftigen Realität auszuarbeiten (Prototyping)
- 7. neue Vorgehensweisen, Strukturen und Prozesse zu schaffen, in denen sich das Neue verkörpern kann (Embodying).

Für die *Kunst des Führens* und auch für die Gestaltung von Beratungsprozessen sind diese Fähigkeiten von zentraler Wichtigkeit, denn sie ermöglichen ein ganzheitliches Erfassen von Situationen und die schöpferische Freiheit, Neues in die Welt zu bringen.

Praxisbeispiel Zukunftskonferenz

Angeregt durch ein Seminar mit Claus Otto Scharmer und Rudi Ballreich initiierte Conrad Thimm in Zusammenarbeit mit dem Nordrheinwestfälischen Landwirtschaftsministerium und der Centralen Marketinggesellschaft der deutschen Agrarwirtschaft eine Zukunftskonferenz zum Thema *Biomarkt NRW* (Nordrhein-Westfalen).

Neue Wahrnehmungen ermöglichen

Bei den Vorgesprächen mit potentiellen Teilnehmerinnen und Teilnehmern zeigte sich, dass viele Vorurteile vorhanden waren: *Wieder ein Treffen mit Präsentationen und Gerede, bei dem nichts heraus kommt!* Viele Telefonate und E-Mails waren notwendig, um entscheidende Schlüsselpersonen davon zu überzeugen, dass sich durch das geplante Vorgehen neue Chancen eröffnen. So gelang es tatsächlich, 72 Teilnehmende zu gewinnen, die alle relevanten Bereiche des Biomarktes NRW vertraten: Verbrau-

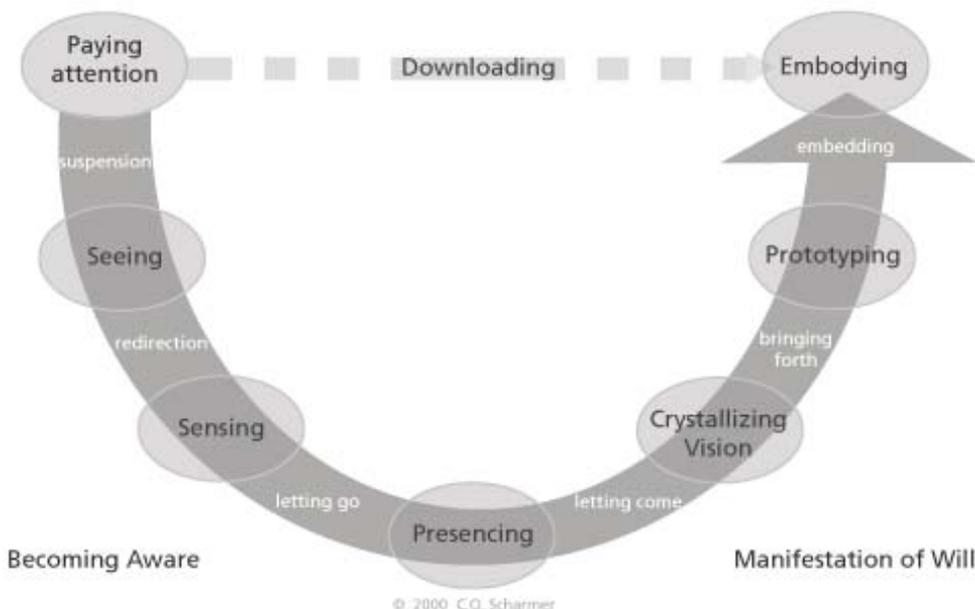
cher, Landwirte, Händler, Verarbeiter, Bio-Verbände, Politik und Verwaltung, Landwirtschaftliche Beratung, Wissenschaftler, Medien. Das gesamte *System Biomarkt NRW* war dadurch in einem Raum versammelt und konnte sich gegenseitig wahrnehmen. Zunächst ging es darum, die eigene Wahrnehmungsperspektive zu erweitern und zu gemeinsamen Sichtweisen zu kommen. In Sechsergruppen wurden die markanten Einschnitte der letzten Jahre bewusst gemacht: In der gesellschaftlichen Entwicklung, im Bio-Markt, aber auch im persönlichen Leben der Einzelnen. Auch die erkennbaren Trends wurden geklärt: Durch den Austausch mit den Sichtweisen der anderen wurde es möglich, die eigenen Muster zu überschreiten und neue Wahrnehmungen zuzulassen. Die maximal gemischten Gruppen waren dabei in einem intensiven Austausch. Die Menschen lernten sich kennen und Vertrauen entstand, wodurch es möglich wurde, auch unbequeme Gedanken zu äußern. Das Erstaunen darüber, was und wie die anderen Situationen erleben, wurde immer wieder geäußert, d. h. es wurde Neues gehört und gesehen.

Die Menschen lernten sich kennen und Vertrauen entstand, wodurch es möglich wurde, auch unbequeme Gedanken zu äußern.

Einfühlung und ganzheitliches Sehen anregen

Durch die Aufstellung aller relevanten Interessensgruppen des Biomarktes NRW in einer spielerischen Inszenierung gelang es, den Blick auf das ganze System zu weiten. Dabei wurde sehr deutlich das Bedürfnis artikuliert, dass so wie hier in der Aufstellung alle beieinander sind, auch in der Realität die Vernetzung und Abstimmung aller Akteure zu verbessern wäre. Das wurde nicht nur gesehen und gedacht,

Grafik 1: Presencing – 7 Bewusstseinsqualitäten (C.O. Scharmer)



Durch eine angeleitete Reise in die Zukunft wurden die Konferenzteilnehmer auf den Flügeln der Phantasie hinweggeführt vom Jetzt ins Jahr 2014.

sondern durch das szenische Miterleben der Aufstellung auch gefühlt.

Ein entscheidender Moment war dabei die Aussage der Stellvertreterin der Verbraucher: *Ich fühle mich hier als Dummmchen behandelt, das erzogen werden soll! Das frustriert und ärgert mich! Ich will doch nur einkaufen!* Betroffenheit entstand, denn alle spürten, dass sie Recht hatte. Als zentrales Thema kristallisierte sich heraus: Wie können wir wegkommen von unserer egozentrierten Perspektive als Landwirte, Händler, Verarbeiter etc? Und wie kann es gelingen, dass wir die Verbraucher so sehen wie sie sind? Dadurch entstand eine innere Offenheit für neue Haltungen und Handlungen!

Die Zukunftspotentiale erleben

Der Blick in die zu erschaffende ideale Zukunft war von der Überzeugung getragen, dass die Vertreter aller relevanten Gruppen des Biomarktes nicht nur über das Wissen verfügen, was die eigentlichen Schwierigkeiten sind, sondern dass sie auch spüren, was als Potential, als noch nicht verwirklichte Zukunftsgestalt, im Biomarkt vorhanden ist. Durch eine angeleitete Reise in die Zukunft wurden die Konferenzteilnehmer auf den Flügeln der Phantasie hinweggeführt vom Hier und Jetzt ins Jahr 2014. Sie erlebten dabei Bilder, Stimmungen, konkrete Szenen, die sie sich anschließend gegenseitig erzählten und zu einer künstlerischen Darstellung in Form von Theaterszenen verdichteten. In den Darstellungen war die mögliche Zukunft bereits spielerische Realität. Anschließend setzten sich Vertreter der Tischgruppen bis spät in die Nacht hinein zusammen und verdichteten die aufgetauchten Zukunftsideen.

Das Neue verwirklichen

Am letzten Morgen der Konferenz wurden diese Zukunftsideen den gegenwärtigen Problemfeldern in einer dramatischen Darstellung von zwei Akteuren gegenüber gestellt. Die Spannung zwischen dem ungenügenden und teilweise bedrohlichen *Ist* und den idealen Zukunftsmöglichkeiten wurde dadurch erlebbar. In diesem Moment kamen natürlicherweise auch manche Teilnehmer in Kontakt mit ihren persönlichen Idealen und Realitätserlebnissen: *Wir sind mit hohen Idealen in den Biomarkt eingestiegen, aber die wirtschaftliche Realität hat uns nicht belohnt!* Das offene Gespräch über diese Enttäuschungen und Frustrationserlebnisse war wichtig, um den Weg frei zu machen zum Handeln. Trotz oder vielleicht auch gerade wegen dieser Konfrontation mit schmerzhaften Gefühlen war eine starke Energie vorhanden, zu

handeln und die erlebte Zukunft durch konkrete Schritte Wirklichkeit werden zu lassen. In einer Open Space-Runde konnten Initiativen gestartet werden. Zehn Gruppen bildeten sich, die sich mit der Vernetzung von Marktpartnern, der Klärung der Verbraucherbedürfnisse, der Einrichtung einer Event-Agentur für Bio-Produkte etc. beschäftigten.

Eine Gruppe analysierte die geheimen Spielregeln, die das Verhalten der Biomarkt-Akteure steuern. Die Aufdeckung dieser unbewussten Normen war sehr wichtig, denn ohne das Verstehen und Verändern dieser Kulturmuster ist es schwer möglich, Neues zu etablieren. Im Umgang mit den Kunden wurde z.B. folgende Einstellung herausgefunden: *Ich möchte, dass du tust, was ich will, denn ich weiß, was für dich gut ist!* Und im Umgang mit sich selbst: *Sei zu Opfern bereit, auch wenn du dich überforderst!* Den Teilnehmenden war es deutlich, dass sich bestimmte wirtschaftliche Schwierigkeiten direkt auf diese unbewussten Verhaltensregeln zurückführen lassen. Viele Open Space-Gruppen beschlossen, ihre Themen auch nach der Konferenz weiter zu bearbeiten und zur Umsetzung zu bringen. Die geheimen Spielregeln wurden dadurch z.B. vom führenden Fachverlag der Bio-Branche aufgegriffen und zur Diskussion gestellt.*

Fazit

Die gezielte Veränderung der Qualität der Aufmerksamkeit im Wahrnehmen, Denken, Fühlen, Wollen und Handeln als zentralen Ansatzpunkt für Führung und Beratung zu sehen, verlagert den ersten Ansatz zum Handeln in das Bewusstsein der Beteiligten und macht die Prozesse, die dort ablaufen, durchsichtig. Durch das Wahrnehmen und Handeln aus diesem Meta-Bewusstsein heraus wird es möglich, Routinen bzw. alte Muster zu erkennen und zu überwinden und durch Sensing und Presencing den Raum zu schaffen, in dem Neues in die Welt kommen kann. 

Literatur

Ballreich, R. (2002): Durch das Nadelöhr des Selbst. Intuition und Presencing in Management und Beratung. Unveröffentlichtes Trigon-Paper, München
Scharmer, C. O.: www.ottoscharmer.com
Senge, P./Scharmer, C. O. et. al. (2004): Presence. Human Purpose and the Field of the Future, USA

* Die Zukunftskonferenz wurde von einem Filmteam begleitet. Eine DVD und die ausführliche Fassung dieses Artikels, in dem auch Methoden zur Arbeit mit Presencing beschrieben sind, kann angefordert werden bei: trigon.muenchen@trigon.at

Das offene Gespräch über Enttäuschungen und Frustration war wichtig.

Gemeinsame Visionsarbeit entlang des Wertschöpfungsstromes ist das fordernde Ziel. Seit 1999 arbeiten bei den Kfz-Marktführern VW und Audi die Werke, der Großhandel und der Einzelhandel gemeinsam in der Initiative *Zukunftswerkstätte VW-Audi*.

BRIGITTE HUEMER IM GESPRÄCH MIT MATTHIAS SCHOBER

VW-Audi-Zukunftswerkstätte Erfolgreicher Service 2010

Gemeinsame Visionsarbeit von Unternehmen entlang des Wertschöpfungsstroms

Matthias Schober ist verantwortlich für Servicetechnik im Großhandel Österreich. Er ist (mit Franz Pommer/Geschäftsführung) Initiator und Motor dieser gemeinsamen Zukunftsgestaltung.

Trigon: *Herr Schober, der VW-Audi-Kundendienst arbeitet entlang des Wertschöpfungsstroms an einer gemeinsamen Zukunftsvision. VW sitzt in Wolfsburg und Kassel, Audi in Ingolstadt, der Großhandel in Salzburg, die Kfz-Betriebe in ganz Österreich verstreut. Wie funktioniert das?*

Schober: Beginnen wir ganz allgemein. Wie funktioniert denn das Reparatur- und Servicegeschäft in unserer Branche?

Das Produkt Auto kommt vom Hersteller und somit ebenso die notwendigen technischen Informationen wie Einstelldaten, Reparaturanweisungen etc. Die notwendigen Teile kommen vom Teilelieferanten, d.h. in unserem Fall für alle Konzernmarken von Kassel. Die Leistungserbringung für den einzelnen Autofahrer selbst erfolgt im einzelnen Servicebetrieb. Der Großhandel ist in den meisten Fällen das Bindeglied zwischen den Herstellern und den Servicebetrieben. Sowohl die Teilebelieferung wie auch die Versorgung mit den erforderlichen Informationen, Sonderwerkzeugen und Systemen ist dessen Aufgabe.

Über die Aus- und Weiterbildung durch den Großhandel soll die wirkungsvolle Nutzung der entsprechenden Mittel und Ausrüstungen sichergestellt werden. Das Zusammenwirken der einzelnen genannten Faktoren beeinflusst somit die Leistungserstellung hinsichtlich Qualität und Wirtschaftlichkeit und somit auch die Wettbewerbsfähigkeit. Getrieben vom Bewusstsein der gegenseitig möglichen Verstärkung der Leistungsfähigkeit treffen sich Mitarbeiter vom

Hersteller mit Kollegen vom Groß- und Einzelhandel und diskutieren über die jeweiligen Leistungen der einzelnen Stufe im Wertschöpfungsstrom. Ziel ist, den Bedarf der anderen besser zu erkennen und so bei der Leistungsgestaltung zu berücksichtigen.

Trigon: *Im November letzten Jahres traf sich eine erlesene Runde von Führungskräften aus den einzelnen Stufen zum ‚Strategiekreis‘. Was war das Ziel und Ergebnis dieser zweitägigen Klausur?*

Schober: Ziel dieses Strategiekreises war es, dass jede Stufe ihre Vorstellung für einen erfolgreichen Service bis 2010 darstellt. Aus diesen Vorstellungen wurden die Gemeinsamkeiten und vor allem die Unterschiede aufgearbeitet und dann eine gemeinsame Vision erarbeitet.

Trigon: *Werke, Großhandel und Einzelhandel haben doch für sich Visionen. Es gibt Spannungsfelder. Jetzt sollte eine gemeinsame Vision entstehen. Wie ging das?*

Schober: Natürlich gibt es über die Stufen Interessenskonflikte und Spannungen. Welchen Stellenwert hat das Markenimage für den Hersteller, welchen für den Großhandel und welchen für den Einzelhandel, um nur ein Thema anzusprechen? Und wie viel Geld ist der Kunde bereit dafür auszugeben? Was meint und erwartet der einzelne Kunde unter Service- und Dienstleistungsqualität? Durch professionelle Moderation wurden diese Punkte schlussendlich auch angesprochen und bearbeitet. Wichtig war dabei immer der Blick auf den Endkunden, den Autofahrer. Systematischer Austausch und Thematisieren von Spannungsfeldern ermöglichen gegenseitiges Verständnis und gemeinsame visionäre Bilder.

Systematischer Austausch über Spannungsfelder ermöglicht Verständnis und visionäre Bilder.

Erfolgsfaktoren der Zukunftsarbeit: Wissen um die Bedürfnisse der Kunden und Dialog.

Trigon: Herr Schober, eine gemeinsame Vision in einer Klausur zu erarbeiten ist eine schwierige Sache, nachhaltige Umsetzung dieser Vision in allen Stufen des Wertschöpfungsstromes eine große Herausforderung. Wie gelingt es, dies zu realisieren?

Schober: Die Umsetzung passiert über konkrete, gemeinsame Projekte, sei es in der Ausbildung oder bei den Systemen oder bei den Leistungserstellungsprozessen. Die Projektgruppen setzen sich im Idealfall aus Mitarbeitern von den Herstellern, dem Großhandel und dem Einzelhandel zusammen. Ein Steuerkreis schaut auf die Termine, koordiniert die Projekte untereinander und sorgt dafür, dass die Orientierung der Aktivitäten an der gemeinsamen Vision nicht verloren geht. Andererseits werden die Ergebnisse allen Betrieben zugänglich gemacht und fließen in die Arbeit der Fachabteilungen ein.

Trigon: Die VW-Audi-Zukunftswerkstätte hat mittlerweile gut vier Jahre Erfahrung mit Zukunftsgestaltung über den Wertschöpfungsstrom. Was sind für Sie die zentralen Erfolgsfaktoren?

Schober: Erfolgsfaktoren sind das gemeinsame Wissen um die Anforderungen der Kunden an das Auto und an den Service. Daraus abgeleitet gilt es, die optimalen Voraussetzungen für die Mitarbeiter in den einzelnen Betrieben zu schaffen, sowie die Erkenntnis, dass wir unseren Erfolg nur durch eine gemeinsame Ausrichtung auf den zu schaffenden Kundennutzen für den Autofahrer, über die gesamte Wertschöpfungskette hindurch, fortsetzen können. Daher ist die ständige Bereitschaft zum Gespräch sowohl mit unseren Kunden als auch untereinander unabdingbar.

Trigon: Vielen Dank für das Gespräch! 🍷

Innovation heißt neue Ideen und Wirklichkeiten zu schaffen. Besser und heute vor allem schneller zu sein, ist mit entscheidend, um die Nase auf den Weltmärkten vorne zu haben.

HARALD JÄCKEL

Das Neue kommt auf leisen Sohlen

Dem Neuen die Türe öffnen

Ausgangspunkt für die strategische Innovationsorientierung in einem Unternehmen ist die Überlegung, welche Rolle innovative Produkte und Dienstleistungen für das Erreichen der geplanten Wachstums- und Ertragsziele spielen. Will ein Unternehmen zu den Innovatoren gehören, stellt sich für die definierten Innovationsvorhaben im strategischen Portfolio die Frage nach den bereits vorhandenen und zusätzlich noch erforderlichen Kompetenzen und Ressourcen.

Das Neue kommt leise

Oft genug ist es schon da, das Neue, nur noch nicht entdeckt, oder es kommt auf leisen Sohlen... Immer ist es leicht zu übersehen. Immer kommt es anders als man denkt. Wirklich Neues zu identifizieren bedarf sowohl eines hohen Sachverstandes wie eines ausge-

prägten intuitiven *Riechers*. Der Nukleus des Neuen ist die zündende Idee, das Medium sind interessierte Menschen. Ziel ist, die Komponenten zusammen zu bringen, aus denen das Neue besteht: Menschen und Ideen. Die erste Frage lautet daher: Wie lassen sich neue Ideen gezielt entwickeln oder auch latent vorhandene Ideen identifizieren, an die Oberfläche spülen? Die zweite Frage: Wie lassen sich kreative, suchende Menschen um diese Idee zusammenscharen, Kooperationen bilden, Partnerschaft und Vernetzung bilden?

Gezielte Innovationssuche, so berichten erfahrene Menschen aus der Arbeit in Think tanks, ist ein ruhiges Geschäft. Echte Innovationsbrüche, wie z.B. die Erfindung des emails, sind extrem selten. Kleine Fortschritte in der Weiterentwicklung zu ermöglichen, ist die Suchrichtung. Es heißt, an der konkreten Fragestellung zu experimentieren, leicht in die Offensive

Um Neues zu identifizieren braucht man Sachverstand und einen guten Riecher.

zu gehen, Unkonventionelles zuzulassen, Widersprüchliches auszuprobieren, nachdenken, sich zurückziehen in Kontemplation, den nächsten stimmigen Schritt kreieren.

Wie die Hürden abbauen?

Das Konkretisieren neuer Ansätze, z. B. das Einführen einer neuen Fertigungstechnik, wird manchen Angst machen, anderen Hoffnung und Freude. Gelähmt sind meist die, die im Gestern erfolgreich waren, an den alten Mustern hängen, Bewährtes erhalten wollen. Fraglich ist, wie viel Leidensdruck notwendig ist, damit sich Kulturmerkmale ausprägen, die ein Aufgeben der Besitzstandswahrung einläuten, Kleinmut überwinden helfen und eine Innovationsorientierung ermöglichen.

Das Alte kennt auf die Frage, ob es nicht ein wenig rücken könnte, um dem Neuen Platz zu machen, eine Antwort: Nur über meine Leiche. Und jede, die das Neue will, ist gleichzeitig Teil des Alten, Teil dessen, was mit Schumpeter kreativ zerstört werden müsste, damit das Neue seinen Platz findet. Ein akzeptierter Raum für Neues entsteht umso leichter, je mehr Klarheit und Orientierung herrscht.

Wie eine Innovationsstrategie entwickeln?

Wer das noch Unkonkrete, vage Neue auf die Erde holen will, muss wissen, wonach er sucht. Durch die Arbeit mit Szenarien können zukünftige Entwicklungen der relevanten Märkte ins Bild gebracht werden. Im nächsten Schritt ist das bestehende Geschäftsmodell unter die Lupe zu nehmen, eventuell zu erweitern oder grundlegend zu erneuern. Hoffnungsvoll erscheint, spezifische Suchrichtungen zu definieren und mit einer Konzeption der spontanen *Runden Tische*, Forschung und Entwicklung zu generieren. Entscheidend für eine realistische Erfolgchance einer Innovation im Wettbewerbsumfeld ist der zusätzlich geschaffene Kundennutzen. Auch wenn Kundenverhalten äußerst komplex ist, ein Verständnis an mancher Stelle durch tiefenpsychologische Studien untermauert werden muss, bleibt die einfache Frage: Warum sollte ein potentieller Kunde unser Produkt einem anderen vorziehen? Verwertbare, nützliche Neuerungen sind das Ziel!

Wie eine Innovationskultur entwickeln?

Gibt es mehr hemmende oder mehr fördernde Faktoren für eine gute Idee? Gibt es genügend Promotoren, um bis zur marktreifen Umsetzung zu kommen? Es stellt sich die Frage nach der persönlichen Handlungsfreiheit, der kollegialen Offenheit, dem vertrauensvollen Umfeld. Lust am Neuen, Muße, Spaß und

Risikobereitschaft sind die Grundlage eines kreativen Schaffens. Mit Blick auf das Team ist es die Fähigkeit zuzuhören, empathisches Verständnis zu entwickeln für die Sichtweisen der Beteiligten und die eigenen Grenzen zu überwinden, was Innovation ermöglicht. Wenn in Arbeitsgruppen Experten und Spezialistinnen für Material, Forschung und Entwicklung, Produktion, IT und Marketing zusammen treffen, sind alte Freund- und Feindbilder nur hinderlich.

Es kommt auf das kluge Miteinander an, Gespür zu entwickeln für die reale Gruppendynamik. Kränkungen und Spannungen müssen thematisiert werden können. Niemandem ist damit gedient, wenn einer innerlich aussteigt und seine wichtigen Beiträge hinter dem Berg hält. Es sollte eine offene Kultur des Austauschs gelebt werden.

Wie die besten Köpfe holen und halten?

Exzellenz zieht Exzellenz an. Wenn ein Unternehmen bereits Zeichen setzen konnte für innovative Erfolge, hat es einen großen Bonusfaktor für die Anwerbung neuer, hoffnungsvoller Potentialkandidatinnen. Führende Köpfe wollen stolz sein können auf Spitzenleistungen ihrer Organisation und zunehmend auch als Person in der Öffentlichkeit in Erscheinung treten können. Die interne Anerkennung kann z.B. dadurch unterstrichen werden, dass neue Vorschläge direkt auf den Tisch der Führung gelangen können und nicht die formale Hierarchie durchlaufen müssen. Die nächsthöhere Führungskraft wird gelegentlich sogar als lästige *Leibwache* erlebt. Kreative suchen oft den Kontakt zur oberen Führung, haben ein Interesse daran, dass die obere Führungskraft in die Ideen selbst einsteigt, mitdenkt, mitdiskutiert, Anerkennung zollt und Rückhalt bietet. Kreative Geister sind dabei oft unkonventionelle, meist selbstbewusste Persönlichkeiten (das Neue entsteht oft aus dem Wildwuchs am Rande!) mit interdisziplinärem Interesse, die Freiraum brauchen, z.B. um sich auch über ihr Fachgebiet hinaus weiter zu bilden.

Innovation für Europa?

Innovationen können in der globalen Wirtschaft nicht mehr regional gedacht werden. Das Internet ermöglicht per Mausklick die Kommunikation und Zusammenarbeit. In großen Organisationen entstehen virtuelle Teams rund um die Erde, die zeitkritische Entwicklungen jeweils zu ihrer Arbeitszeit gemeinsam vorantreiben. Das herrschende Gefälle in den Lohnkosten schafft indes für Unternehmen eine Situation, dass sie sich gewinnbringende Konkurrenz-

Das Neue braucht kreative Zerstörung des Alten

Neue Vorschläge direkt auf den Tisch der Führung!

vorteile nicht entgehen lassen können und Produktionsstandorte nicht in der EU, sondern in China, Indien etc. schaffen. Umso wichtiger ist es für den europäischen Raum, die möglichen Innovationspotentiale zu heben, Innovationskraft als Markenzeichen zu entwickeln. 🍌

Literatur

- Lotterer, W. (2003): Aus Alt. Mach Neu. In: brand eins. WirtschaftsMagazin. Hamburg. Heft 1. S. 45
Simm, M. (2003): Patentrezept für Innovationen gesucht. Süddeutsche Zeitung. München. 15.1.2004. S. 9
Davenport, T. H. u. a. (2003): Zündende Ideen für das Management. Harvard Business Manager. Heft Mai. S. 24 ff.

Die Zugänge zum Zukunftsmanagement sind vielfältig. Visionen, Strategien, Ziele und Leitbilder sind Beispiele für Methoden, mit denen die Zukunft von Unternehmen entworfen wird. In diesem Beitrag werden Erfahrungen und Erkenntnisse reflektiert und Hilfestellungen für die Anlage von ZukunftsManagement angeboten.

MARIO WEISS

ZukunftsManagement

Zugänge

Manager wählen ganz unterschiedliche Zugänge, wenn sie an der Gestaltung der Zukunft ihrer Organisation arbeiten. Zwei Originalzitate von Vorständen beschreiben die Unterschiede und die große Spannbreite, wie Zukunftsarbeit heute verstanden wird.

Position 1: Der Vorstandssprecher einer Versicherung fasst in einer Strategieklausur seine Position zusammen: *Mir ist wichtig, dass jeder weiß, in welche Richtung wir gehen und dass das Klima zwischen uns stimmt. Damit kommen wir weiter als mit vielen Instrumenten zur Zukunftsplanung. Denn diese stellen die Planung vor die Möglichkeiten.*

Position 2 begegnet uns vor allem in börsennotierten Unternehmen, die an Analysten berichten: *Wir benötigen klare Visionen, kommunizierbare Strategien und müssen alles, was wir in Zukunft tun wollen, durch die BSC (Balanced Score Card) auf mehreren Ebenen planen und messbar machen. Dadurch können wir uns selbst besser steuern und erreichen Glaubwürdigkeit bei unseren Shareholdern.*

Zwischen diesen skizzierten Polen gilt es, einen stimmigen Ansatz für die jeweilige Organisation zu finden. Dieser Ansatz ist abhängig von den Management-

stilen und der Situation des Unternehmens. Allgemeine Regeln, wie ZukunftsManagement zu geschehen habe, führen nur zu Verkrampfungen und Lösungen, die nicht zufrieden stellen.

Management-Ambitionen

Wie Organisationen an ihre Zukunftsarbeit herangehen, hängt von den Schlüsselpersonen ab. Die Bandbreite reicht von Managern, die persönlich überzeugt sind, die Welt erobern zu können und anderen, die oft nur noch Bestehendes verwalten wollen. Die Auswirkungen unterschiedlicher Ambitionen zeigen sich vor allem in der investierten Zeit und im Engagement für die Beschäftigung mit kommenden Fragestellungen, neuen technologischen Entwicklungen oder gesellschaftlichen Trends. Im einen Fall liegen hilfreiche erste Schritte für die Zukunftsarbeit darin, das Interesse am Gestalten zu wecken und selbst etwas Neues gestalten zu wollen. Im anderen Fall bestehen die ersten Schritte darin, einen guten Realitätsbezug herzustellen, damit Zukunftsarbeit nicht abhebt und zu Illusionen oder Utopien wird. Die Kunst liegt darin, Zukunftsarbeit in ein gesundes Spannungsfeld zwischen den Entwürfen und den Gegebenheiten im Hier und Jetzt zu führen.

Wie Organisationen an ihre Zukunftsarbeit herangehen, hängt von den Schlüsselpersonen ab.

Alignment

Oft gibt es in Organisationen ganz unterschiedliche Vorstellungen darüber, wie sich eine Organisation weiterentwickeln soll. Das beginnt bei der Uneinigkeit über die Art und Weise der Zukunftsarbeit, unterschiedliche Bewertungen des Handlungsbedarfs oder verschieden ausgeprägte persönliche Risikobereitschaft. Eine bedeutende Aufgabe von ZukunftsManagement liegt in diesen Situationen darin, die unterschiedlichen Kräfte zu bündeln und soweit sinnvoll und notwendig in eine gemeinsame Richtung zu lenken. Der Aufwand von Nicht-Alignment liegt in der permanenten Abstimmung und der Klärung von Meinungsverschiedenheiten im täglichen Tun. Alignment zwischen den Schlüsselpersonen herzustellen kann dann gelingen, wenn alle bereit sind, gemeinsam in einem Raum an den Zukunftsthemen zu arbeiten. Dazu braucht es einen dialogischen Prozess, in dem alle Fakten angesprochen werden, in dem auch persönliche Einschätzungen und Intuition Platz finden und in dem gemeinsames Lernen möglich wird. Gelingt Alignment, dann ist ein wesentlicher Teil der Zukunftsarbeit gelungen, nämlich die Vernetzung und Bündelung der Kräfte und die gemeinsame Konzentration auf die bewusst gewählten Erfolgsfaktoren der Organisation.

Distanz

Zukunftsarbeit wie beispielsweise die Beschäftigung mit Leitbild, Vision, Strategie oder Zielen bedeutet immer, *am System* und nicht *im System* zu arbeiten. Die Voraussetzung dafür liegt in einer bewussten Distanz zum operativen Geschehen. Diese Distanz muss in der Zukunftsarbeit gesucht werden, um Überblick zu bewahren, Wesentliches von Unbedeutendem zu unterscheiden und die richtigen Dinge zu bewegen.

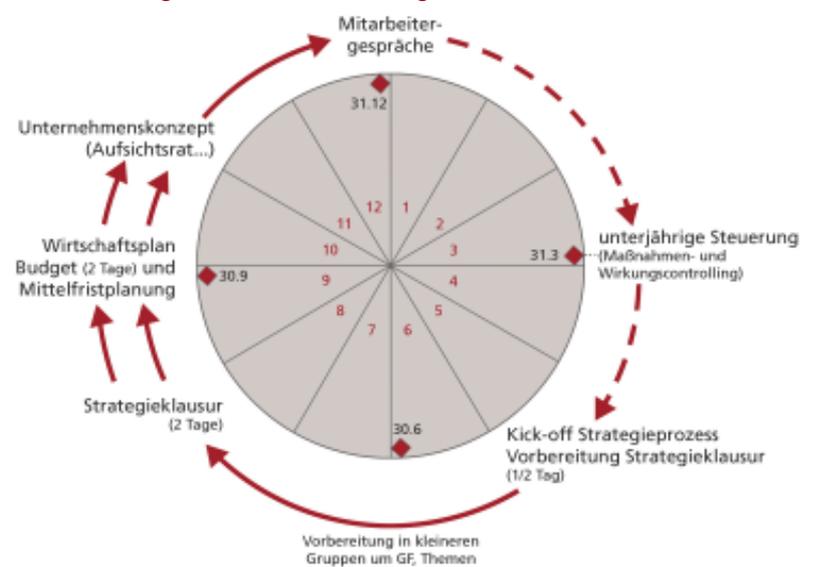
Oft wird die Meinung geäußert, dass die operativen Verpflichtungen nicht genügend Zeit für die Arbeit am System lassen. Die Verstrickung in die operative Arbeit ist oft so groß, dass es tatsächlich schwierig ist, aus diesem Verhaltensmuster auszubrechen. Es geht dann darum, Begegnungsräume mit genügend Distanz zum Alltag (räumlich und terminlich) zu schaffen, um an Skizzen, Entwürfen und Entscheidungen für die kommenden Jahre arbeiten zu können.

Verbundenheit

Strategie und Zukunftsarbeit darf nicht zum Selbstzweck verkommen. In Organisationen, in denen die Zukunftsarbeit nicht mehr auf das konkrete Tun heruntergebrochen werden kann, kommt es zu dieser Entkopplung. Um dies zu vermeiden, müssen die Prozesse der Zukunftsarbeit direkt mit der Führungsarbeit verbunden werden. Die entschiedenen strategischen Entwicklungsrichtungen werden in konkrete Meilensteine für das nächste Jahr formuliert. Diese Meilensteine bilden dann die Basis für die Zielvereinbarung mit Führungskräften und Mitarbeitenden. Dadurch kommt es zum Lückenschluss zwischen Zukunftsentwurf und dem aktuellen Geschehen in den nächsten Monaten.

Distanz und Verbundenheit zum Tagesgeschäft – beides ist wichtig.

Grafik 1: Integriertes Zukunftsmanagement



Ein zweiter Zugang ist die Integration der Zukunftsentwürfe in die Arbeit an Wirtschaftsplänen und Budgets. Das klingt möglicherweise banal, aber in der Praxis vieler Unternehmen sehen wir, dass die Arbeit an Wirtschaftsplänen viel stärker durch die Ergebnisse der vorangegangenen Jahre geprägt ist als durch Entwürfe für die Zukunft.

Die obenstehende Grafik zeigt den integrierten Planungsprozess eines Unternehmens. Hier werden Strategiearbeit, Wirtschaftsplan und Führung in einem integrierten Prozess dargestellt.

Offenlegung nach §25 Mediengesetz

Medieninhaber: Trigon Entwicklungsberatung reg.Gen.m.b.H. Mettigweg 6, A-5023 Salzburg
Unternehmensgegenstand: Konzeptentwicklung für Betriebsberatung. DVR: 084134
Geschäftsführer: Dkfm. Harald Jäckel
Erklärung über die Grundlegende Richtung: Organ der Trigon Entwicklungsberatung
Redaktion: Friedrich Glasl, Trude Kalcher; Satz: Michael Rath; Druck: Druckerei Khil, Graz

Nachruf auf Dr. Hans von Sassen

Am 19. Februar 2004 starb in Wien einer der Mitgründer der Trigon Entwicklungsberatung, gegen Ende seines 88. Lebensjahres. Sein Leben war eine ständige Wanderschaft.

Er wurde während des 1. Weltkrieges in München geboren und verbrachte die Kindheit in Berlin. Mit seiner Mutter zog er als Zwölfjähriger nach Holland, besuchte dort die Schulen und kam in seiner Ziehfamilie sehr jung mit Anthroposophie in Berührung, die ihm für sein weiteres Leben geistige Heimat war. Er studierte zunächst Bautechnik und übte den Beruf in der Stadtverwaltung von Den Haag aus.

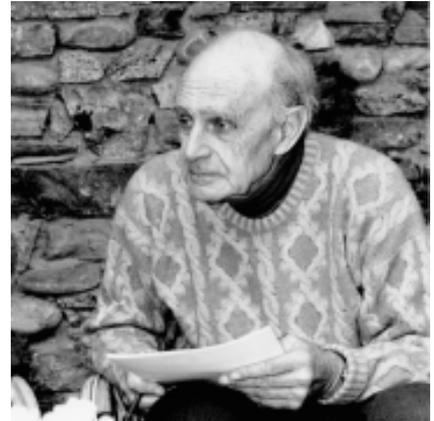
Während der Zeit der deutschen Besetzung Hollands im 2. Weltkrieg setzte er sich mutig für jüdische Verfolgte ein und geriet dadurch selbst in politische Gefangenschaft, die er bis zum Ende des Krieges in Konzentrationslagern in Deutschland zubrachte. Diese Erlebnisse haben ihn jedoch nicht an seiner ideellen Orientierung zweifeln lassen. Der Kriegszeit verdankt er vielmehr sein besonders ausgeprägtes Bewusstsein für Freiheit und Gerechtigkeit. Das ist in seine spätere Beratungs- und Coaching-Tätigkeit befruchtend eingeflossen. Diese seine Haltung des größten Respekts für die Autonomie jedes Menschen hat diejenigen, die ihm beruflich oder privat begegnet sind, immer besonders tief beeindruckt. Es war deshalb für niemanden überraschend, dass er nach dem Krieg Psychologie studierte.

Hans von Sassen hat drei Kinder – Sohn Hans aus einer Partnerschaft und die Söhne Hanno und Alexander mit seiner ersten Ehefrau Nora. 1954 kam er in Kontakt mit

Prof. Bernard Lievegoed, der im Begriffe war, das NPI-Institut für Organisationsentwicklung in Rotterdam – in Verbindung mit der Wirtschaftsuniversität Rotterdam, der späteren Erasmus-Universität – zu gründen. Lievegoed lud ihn ein, am Aufbau dieses Institutes mitzuwirken. Hans von Sassen war dazu gerne bereit und damit begann für ihn eine sehr schöpferische Zeit. Seine besondere Stärke war es immer, konkrete Erfahrungen zu erfassen und zu konzeptualisieren, und zwar so, dass sie auch eine archetypische Stimmigkeit aufweisen. So entstanden am NPI zahlreiche Konzepte, deren Urheber eigentlich Hans von Sassen war, ohne dass dies nach außen immer so sichtbar wurde.

Als Mitarbeiter des NPI lagen die Schwerpunkte seiner Beratungstätigkeit bei der Organisationsentwicklung von Schulen, Forschungseinrichtungen, Verwaltungen und anderen Non-Profit-Organisationen. In dieser Arbeit entwickelte er ein umfassendes theoretisches und praktisches Modell des Lehrens und Lernens von Erwachsenen, das gewiss sein Hauptwerk darstellt und bisher leider nur in Holländischer Sprache publiziert worden ist. Es wäre für die Fachentwicklung bereichernd, sein Modell in deutscher Übersetzung zu publizieren. Besondere Leistungen vollbrachte Hans von Sassen auch in der Weiterentwicklung der herkömmlichen Gruppendynamik-Trainings nach US-amerikanischem Vorbild zu praxisorientierten Trainings für *Kreative Zusammenarbeit*.

Nach seiner Pensionierung im Jahr 1980 zog er mit seiner zweiten Frau Eva-Renate



nach Wien und kam dort mit jungen Beratern in Kontakt, die von seiner reichen Erfahrung als Pionier der Organisationsentwicklung in Europa profitieren konnten. Einige davon schlossen sich dann zur Gründergruppe der Trigon Entwicklungsberatung zusammen – in der Hans von Sassen der von allen anerkannte und sehr geschätzte Doyen war.

Die letzten Jahre seines beruflichen Wirkens waren der grundsätzlichen Reflexion der Entwicklungsberatung in verschiedenen Formen gewidmet. In seinen Beiträgen für die Trigon Coaching-Werkstatt wurde dies wiederum sehr fruchtbar.

Trigon verliert mit dem Hingang von Hans von Sassen einen sehr weisen und bescheidenen Kollegen – aber seine vielen konzeptuellen Anregungen werden auch weiterhin Früchte tragen und werden sein Werk am Leben erhalten. Dafür sind wir ihm als Kolleginnen und Kollegen sehr dankbar. Und mit uns viele, viele Menschen, für die er als Berater oder Coach gewirkt hat.

Friedrich Glasl



Trigon Graz
A-8020 Graz
Entenplatz 1a
T: +43/ 316/ 40 32 51
F: +43/ 316/ 40 36 10
trigon.graz@trigon.at

Trigon Klagenfurt
A-9020 Klagenfurt
Radetzkystraße 2
T: +43/ 463/ 51 66 76
F: +43/ 463/ 51 66 78
trigon.klagenfurt@trigon.at

Trigon München
D-80333 München
Hartmannstraße 8
T: +49/ 89/ 242 089 90
F: +49/ 89/ 242 089 99
trigon.muenchen@trigon.at

Trigon Wien
A-1070 Wien
Kaiserstraße 8/9
T: +43/ 1/ 505 88 61
F: +43/ 1/ 505 55 97
trigon.wien@trigon.at

Österreichische Post AG
Info.Mail Entgelt bezahlt

 **Post.at**

Bar freigemacht/Postage paid
8020 Graz
Österreich/Austria

Informationen
zu unseren Veranstaltungen
und Seminaren finden Sie online:
www.trigon.at

Bei Unzustellbarkeit bitte retour an:
Trigon Entwicklungsberatung, Entenplatz 1a, A-8020 Graz