

# Trigon Themen

## 4/07

### *Coaching – was bringt's?*

Trigon-Coaching-Jubiläums-Konferenz	02
Kernbegriffe der Coaching-Szene 2007	03
Coach-Pool – Sinn oder Unsinn?	04
Coaching – Ein Beitrag zu mehr Autonomie	05
Gruppen- und Teamcoaching	07
Coaching und Mentoring	08
Zertifizierte Coaches – ein ABC	10

15 Jahre Coaching-Angebote von Trigon waren der Anlass für die Konferenz *Coaching – heute und morgen*. Eine Vielfalt von Themen, die in der Coaching-Szene *en vogue* sind, wurde aufgegriffen.

## Trigon-Coaching-Jubiläums-Konferenz

September 2007 in Wien

Seit 15 Jahren bietet die Trigon Entwicklungsberatung (anfänglich nur in Österreich, seit Ende der 90er Jahre auch in Zürich und Köln) Coaching-Veranstaltungen an. Zur Feier dieses Anlasses fand für AbsolventInnen, PersonalentwicklerInnen und KundInnen in Wien eine zweitägige Konferenz statt.

### Wie werde ich ein richtig schlechter Coach?

Klaus Eidenschink, bekannter deutscher Coach und Mitglied des Deutschen Bundesverbandes Coaching (DBVC), referierte zum Einstieg über kritische Coachingdarstellungen und -angebote, für die Kunden gerne bezahlen. Anhand von Beispielen aus Internet-Seiten destillierte er die beliebtesten Werbebotschaften schlechter Coaches heraus:

- *Alles ist möglich!*
- *Du schaffst es allein!*
- *Der Wille macht's!*
- *Das richtige Wissen macht's!*
- *Mach's wie ich!*

Danach zeigte Eidenschink einige Fallen, auf die (schlechte) Coaches gerne hereinfallen. Es handelt sich dabei meist um Kundenanforderungen, die von manchen Coaches zu wenig *gerüttelt* und hinterfragt werden:

1. Zeigen Sie mir Tipps und Tricks, wie ich mit Leistungsanforderungen und psychischen Belastungen in meinem Job umgehe lerne, ohne etwas ändern zu müssen!
2. Perfektionieren Sie mein System! Zeigen Sie mir, wie ich meine (*falschen*) Ziele weiterhin verfolgen kann und dabei gelassener werde!

3. Werden Sie Teil meines Systems und ich spiele das *Verfolger-Spiel* mit Ihnen weiter.
4. Machen Sie mich so, wie ich glaube sein zu müssen!, z.B. indem ich weiter mein *Ersatz-Ich* stabilisieren darf, anstatt mich auf die Suche nach den Bedürfnissen meines dahinter liegenden Selbst zu machen.

Eidenschink schloss seine Ausführungen mit folgenden Worten: *Nichts Wertvolles geschieht schnell! Alles braucht seine Zeit! Und bedenkt: Wenn es für den Kunden nicht auch unangenehm wird, läuft etwas falsch!* Von diesem Vortrag angeregt starteten die TeilnehmerInnen in die angebotenen Workshops:

- Coach-Pool – Sinn oder Unsinn
- Coaching zwischen Anpassung und Autonomie
- Varianten des Gruppen- und Team-Coaching
- Von der Passivität zur selbstverantwortlichen Aktivität des Kunden
- Sind zertifizierte Coaches im Vorteil?
- Lebensphasenorientiertes Coaching
- Emotionen im Coaching
- Coaching – von der Problemrance zur Lösungstrance
- Konflikte im Coaching
- Karriere-Coaching

Einige dieser Workshop-Themen werden im Rahmen des vorliegenden Hefts dargestellt. Ist der Sie interessierende Titel nicht dabei, so nehmen Sie doch Kontakt auf und lassen Sie uns ins Gespräch kommen ([werner.vogelauer@trigon.at](mailto:werner.vogelauer@trigon.at)).

Die Ergebnisse der vierten Trigon Coaching-Befragung innerhalb von zehn Jahren bei KundInnen, PersonalentwicklerInnen und Coaches liegen vor.

WERNER VOGELAUER

## Kernbegriffe der Coaching-Szene 2007:

Verschwiegenheit, Changebegleitung und Coaching-Pools

Über 250 Personen aus Deutschland, Österreich und der Schweiz nahmen an der Befragung teil. Im Mittelpunkt standen die Erwartungshaltungen dem Coaching gegenüber und der Person des Coachs. Die Befragung wurde erstmals um PersonalentwicklerInnen als Vermittler von Coachings sowie professionelle Coaches erweitert.

Zu den vorangehenden Befragungen gab es bemerkenswerte Abweichungen. Beim Ranking rückten Beziehungs-, Konflikt- und Change-Aspekte in den Vordergrund. Aus der Clusterung der Kundenthemen entfielen 28 % auf Beziehungs- und Konfliktfragen und weitere 17 % auf Change- und Veränderungsbegleitung. 2003 lag der Schwerpunkt auf Reflexions- (36 %) und Karrierefragen (31 %). Die Reflexionsfragen liegen in der aktuellen Befragung mit 15 % auf Rang drei.

Die Gesprächszahl pro Coachingkontrakt nahm zu. 2003 gaben 39 % an, zwei bis drei Gespräche zu führen, 2007 sind es 39 %, die vier bis fünf Gespräche nennen; weitere 30 % sogar sechs bis zehn.

Das Coaching per Telefon oder Internet wird sehr kritisch gesehen. Von 44 % der Befragten wird diese Form stark abgelehnt, von weiteren 44 % als wenig wesentlich angesehen. Diese überraschend hohe Ablehnung verdeutlicht den Unterschied der europäischen und amerikanischen Coaching-Praxis. In den USA ist das Verhältnis umgekehrt. Die Zuteilung eines Coaches durch Dritte lehnt jeder zweite Kunde ab (50 %). Die an der Befragung beteiligten Coaches verfügten über eine intensive Coaching-Ausbildung: 39 % nennen mehr als 30 Tage spezifisches Coaching-Training, weitere 32 % geben zwischen 21 und 30 Tagen an. 78 % der Coaches haben zumindest vier Jahre Coach-Erfahrung, 25 % haben sogar mehr als elf Jahre Coach-Erfahrung!

Bei den zum ersten Mal befragten PersonalentwicklerInnen stand das Thema Coaching-Pool im Vordergrund. Etwas mehr als die Hälfte der 140 Befragten hat im eigenen Unternehmen einen

### Die Ergebnisse im Überblick

#### Die wichtigsten Anforderungen an Coaching

(1 = sehr wichtig 4 = abzulehnen/unwichtig)

- 1,23 Ein professionelles Gespräch
- 1,30 Ein flexibles Vorgehen
- 1,43 Eine freiwillige Inanspruchnahme
- 1,53 Ein ganzheitlicher Bezug
- 1,66 Im Fokus stehen Ziele

#### Die wichtigsten Anforderungen an den Coach

- 1,14 Verschwiegenheit
- 1,46 Ein breites Lebensspektrum und reichhaltige Erfahrung
- 1,53 Ziel- und Ergebnisorientierung
- 1,66 Ein strukturiertes und geordnetes Vorgehenskonzept
- 1,70 Raum für den Kunden; Coach hält sich zurück

#### Coaching-Themen der KundInnen

- 28 % Beziehungs- und Konfliktfragen
- 17 % Change- und Veränderungsfragen
- 15 % Selbstreflexion
- 11 % Work-Life-Balance, Stress
- 11 % Teamthemen
- 10 % Karriere und Zukunftsgestaltung
- 8 % alltägliche Arbeits-/ Problemsituationen

#### Auswahlkriterien für den Coaching-Pool

- 26 % Langjährige Erfahrung
- 25 % Ausbildung
- 18 % Empfehlungen
- 11 % Auswahlverfahren
- 10 % Spezielles Coaching Know-How
- 10 % Beratungskompetenz

Coaching-Pool installiert. Zwei Drittel der PersonalentwicklerInnen geben an, maximal zehn Coaches auf ihrer Angebotsliste zu führen. Haupt-Auswahlkriterien für die Aufnahme in den Pool sind: langjährige Erfahrung als Coach (26 %), entsprechende Ausbildung (25 %) und Empfehlungen (18 %). Interessant ist auch, dass 59 % Coaching in seiner Bedeutung als steigend einstufen und 88 % der befragten PersonalentwicklerInnen alle anfallenden Coaching-Kosten vollständig übernehmen.

Für ausführlichere Ergebnisse wenden Sie sich bitte an: [werner.vogelauer@trigon.at](mailto:werner.vogelauer@trigon.at) 

Der Stellenwert des Coaching in einer Organisation ist die wichtigste Einflussgröße dafür, ob mit vorausgewählten Coaches tatsächlich Arbeitsbeziehungen zustande kommen oder eben nicht.

HARRIET KRETSCHMAR

## Coach-Pool – Sinn oder Unsinn?

Einen Coach-Pool – also eine Datenbank oder eine Broschüre mit den Daten vorausgewählter Coaches – vorweisen zu können, liegt heute im Trend. Nur das alleine garantiert noch keinen Erfolg für die Anwendung des Personalentwicklungsinstrumentes Coaching. Es braucht mehr, wie Frank Bresser in seinem Coaching Research Project 2005 unter anderem feststellt:

- Die Entwicklung eines unternehmensspezifischen Coaching-Verständnisses
- Die Schaffung eines positiven Images von Coaching im Unternehmen
- Einen angemessenen Grad an Unternehmens-*Durchdringung* durch das Coaching
- Die Einbindung des Top-Managements

Wenn die Schlüsselpersonen der Organisation Coaching für Psycho-Humbug halten und die Unterstützung der Selbstentwicklung von Menschen und Teams nicht als zukunftssichernde Investition für die Organisation verstehen, wird ein Coachpool über eine Alibi-Funktion nicht hinauskommen. Ohne ein klares Commitment der höheren Hierarchieebenen werden Führungskräfte und Projektleiter Coaching nur zögerlich nachfragen. Der Durchdringungsgrad bleibt unzureichend. Der Coach-Pool wird nicht genützt. Als Untergrenze für den Akzeptanzgrad eines Coaching-Pools können zwei bis drei *Coaching-Begleitungen* pro Coach und Jahr angenommen werden.

Die steigende Nachfrage nach Coaching führt auch zu einem steigenden Interesse, Coach-Pools zu installieren. Eine Personalentwicklerin eines großen deutschen Dienstleistungsunternehmens: *Wir verzeichneten in den letzten sieben Jahren eine Steigerung von 20 Coachings auf derzeit 180 pro Jahr.* Andere Personalentwickler sprechen von ähnlich hohen Steigerungsraten.

Bilden eine lern- und entwicklungsorientierte Organisationskultur sowie das Coachinginteresse

von Schlüsselpersonen den Boden für das Pflänzchen Coaching, so braucht es daneben eine Stütze in Form eines transparenten Coaching-Konzepts. Nur so kann das Coaching Wurzeln schlagen. In der Diktion von Bresser:

- Verfolgung eines systematischen Ansatzes
- Sicherstellung lückenloser Transparenz des Coaching-Konzepts.

Dies bedeutet, dass z.B. deutlich kommuniziert werden sollte, welche Ziele die Organisation mit dem Einsatz von Coaching verfolgt, für welche Zielgruppen und Anlässe Coaching angeboten wird und wer welche Rollen im Prozessablauf übernehmen wird. In Bezug auf den Coach-Pool bedeutet dies: Der Prozess zur Aufnahme in den Pool braucht transparente, kommunizierte Kriterien, die angewandt werden. Unsinnig wird es, wenn die Geschäftsleitung in den Pool auch die langjährigen Haus- und HofberaterInnen hineinreklamiert, unabhängig davon, ob diese die aufgestellten Kriterien erfüllen oder nicht. Ein gut geführter Coach-Pool zeichnet sich durch einen Mix von Coaches im Hinblick auf Alter, Geschlecht und Erfahrungshintergrund aus. In vielen Fällen erfolgt die Auswahl der Coaches heute über ein Auswahlgespräch mit den Personalentwicklern. Peter Schreuder, Owner des Coach-Pools bei der Henkel KGaA in Düsseldorf nennt u.a. folgende Auswahlkriterien:

- Zertifizierung in einem anerkannten Verband (z.B. ICF, DBVC)
- regelmäßige eigene Fortbildung und Supervision des Coach
- Themen-Spezialisierung anstatt *Bauchladen* (z.B. Stress/Gesundheit; Konfliktmanagement, Sprechfähigkeit)
- Methoden-Mix anstatt Verhaftetsein in nur einer Schule wie z.B. NLP, TA
- Feldkompetenz in einem für die Coachees wichtigen Bereich (*Stallgeruch*)

Schlüsselpersonen müssen hinter Coaching stehen

Klar kommuniziertes, transparentes Coaching-Konzept

Insgesamt gewichten die meisten PersonalentwicklerInnen stärker die Persönlichkeit (*Herz und Engagement*) des Coaches. Anforderungen wie Hochschul-Ausbildung, Zertifizierung etc. werden zunehmend zum *state of the art*, deren Vorhandensein vorausgesetzt wird. Haben Personalentwickler eine Coaching-Ausbildung oder Coaching-Erfahrung, wirkt sich das positiv auf die Auswahlprozesse aus.

Last but not least braucht es zur Sicherstellung der Qualität der durchgeführten Coaching-Maßnahmen eine abgestimmte Vorgehensweise der Evaluierung. Für PersonalentwicklerInnen erweist es sich oft als schwierig, Informationen über die tatsächliche Arbeitsweise des Coaches zu bekommen. Minimalstandard für die Evaluation sollte ein anonymer Fragebogen sein. Von Vorteil ist ein Evaluationsgespräch mit ausgewählten Beteiligten.

Ein Coach-Pool braucht Pflege und auch Bereinigung um Coaches, die entweder zu selten angefragt wurden oder deren Arbeitsqualität dann doch zu wünschen übrig ließ. Ist der Pool erst einmal aufgebaut, so berichtet Peter Schreuder, ist es eine Herausforderung, den Kontakt zu den Coaches nicht zu verlieren, denn je aussagekräftiger die Datenbank

und je selbstständiger die Auswahl durch die Führungskräfte erfolgt, um so mehr wird der Coach-Pool zu einer Art Selbstläufer. Zeit- und Kostengründe lassen den wünschenswerten Kontakt leider zu oft ausfallen. Wie bei den meisten Personalentwicklungsmaßnahmen lässt sich der Return on Investment bzw. der Wert des Coachings für die Organisation nicht in bilanzierbaren Zahlen erfassen. Hier schließt sich wieder der Kreis bei den Schlüsselpersonen der Organisation, die den *added value* des Coaching erkennen, erleben und erfahren müssen, um dem Instrument Coaching und dem Coaching-Pool eine Chance zum sinnvollen Einsatz in der Organisation geben zu können. 

Evaluation  
bewusst  
einsetzen

#### Literatur

- Bresser, Frank: Coaching erfolgreich implementieren, in: managerseminare 03/06, Heft 96  
Geißler, Harald: Strategische Implementierung und Positionierung von Coaching im Unternehmen, Folien-Vortrag: Coaching-Kongress05 in Frankfurt  
Offermanns, Martina/Steinhübel, Andreas: Coachingwissen für Personalverantwortliche, Campus Verlag, Frankfurt/Main 2006  
Walther, Petra: Beraterinsatz mit System, in: managerseminare 06/06, Heft 99

Autonomes Entscheiden und Handeln ist Menschen heute wichtig. Autonomie bedeutet, wache Bewusstheit, Spontaneität und Nähe zu erlangen und erhöht so die Chance auf ein geglücktes berufliches und persönliches Miteinander.

BRIGITTA HAGER

## Coaching – Ein Beitrag zu mehr Autonomie

Für die meisten Menschen ist autonomes Entscheiden und Handeln ein hohes Gut. Dies erleben wir sowohl im Berufskontext (z. B. Motivation durch selbstgestaltete Zielerreichung) als auch im Privatleben (z. B. der Wunsch nach Unabhängigkeit im Alter).

Zugleich machen wir oft die Erfahrung, dass wir uns als Erwachsene wie innerlich blockiert fühlen, wenn wir Entscheidungen treffen sollen. Oder wir

kommen durch beiläufige negative Bemerkungen von KollegInnen, Vorgesetzten oder KundInnen mit unseren wunden Punkten – unseren *somatischen Markern* – in Berührung und fühlen uns blamiert, entwertet, lächerlich gemacht, ohnmächtig oder verängstigt.

Welche Funktion kann nun das Coaching erfüllen, um Entscheidungshindernisse zu beseitigen und mit emotionalen Stau-Situationen umzugehen, also

In Berührung  
kommen mit  
somatischen  
Markern

Wir bevorzugen alte Verschaltungen statt neuer Denk- und Verhaltenspfade

letztlich die KlientInnen in ihrem autonomen Entscheiden und Handeln zu unterstützen?

Eric Berne, der Begründer der Transaktionsanalyse, meinte, dass Menschen laufend *discounten*, um ihre Überzeugungen über sich, ihre Rolle, die Mitmenschen und die Umwelt erhalten zu können. *Discounten* bedeutet dabei, dass Informationen, die für die Lösung eines Problems relevant sind, unbewusst übersehen werden.

Neurobiologen unserer Zeit beschreiben, dass gemachte Erfahrungen zur Stabilisierung bestimmter neuronaler Verschaltungen geführt haben. Aus Gewohnheit benutzen wir lieber die breiten Straßen, als mühsam zu entdeckende Pfade neuer Denk-, Gefühls- und Verhaltensmuster. Die positive Nachricht: Ein menschliches Gehirn ist jederzeit in der Lage, *einmal entstandene Programme wieder aufzulösen oder zu überschreiben, sobald sie die weitere Entfaltung der geistigen und emotionalen Potenzen zu behindern beginnen*. (Hüther)

Genau hier setzt Coaching an. In gängigen Coaching-Definitionen fällt die klare Betonung der Selbstverantwortung der KlientInnen auf. Aus dem Reflektieren der aktuellen Situation sollen Handlungsalternativen entwickelt werden. Die Rolle des Coaches besteht darin, nur *professionelle Reflexions- und Entwicklungshilfe* (Fischer-Epe) zu leisten. Nicht mehr! Dies aber nach allen Regeln der Kunst, mit höchster Kompetenz. Betrachten wir zum bisher Geschilderten eine Fallsituation:

Eine 36-jährige Frau (nennen wir sie Frau Sorg) ruft einen Coach an. Sie braucht dringend Hilfe. Sie ist bereit, überall hinzufahren und jede noch so ungewöhnliche Zeit in Kauf nehmen, um nur rasch ein Coaching in Anspruch nehmen zu können. Sie setzt alle ihre Hoffnungen in diese Begleitung. Einige Tage später findet das erste Coachinggespräch statt. Es zeigt sich, dass Frau Sorg als Abteilungsleiterin der Personalverrechnung ein Team von zehn Personen zu leiten hat und direkt dem Personalvorstand unterstellt ist. Sie beschreibt große Spannungen im Team, fühlt sich in ihrem Umfeld nicht akzeptiert und erlebt einen hektischen und ungeduldigen Vorgesetzten, der sich wenig Zeit für ihre Anliegen nimmt. MitarbeiterInnengespräche gibt es nur pro forma. Die MitarbeiterInnen-Fluktuation ist hoch. Andere Führungskräfte erteilen ihren MitarbeiterInnen unabgesprochen Aufträge. Frau Sorg stolpert von einer Krisensituation in die nächste, fühlt sich ausgenutzt, einsam und unfähig.

Im Rahmen des Coachings zeigte sich, dass die Schritte zu mehr Autonomie für Frau Sorg sehr

herausfordernd waren. Sie lernte, ihre eigenen Bedürfnisse wahrzunehmen und auszusprechen. Sie klärte ihre Rolle, ihre Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortungen mit ihrem Vorgesetzten und den FührungskollegInnen. Sie setzte sich mit den Erwartungen ihres Teams auseinander. Sie verbesserte ihren Umgang mit den MitarbeiterInnen und reflektierte schließlich ihre Erwartungen hinsichtlich ihrer eigenen Karriere. In einem Zeitrahmen von zehn Coaching-Sitzungen à 1½ Stunden konnte Frau Sorg ihre definierten Ziele erreichen und somit deutlich mehr Selbstbestimmung und Zufriedenheit erlangen.

Eric Berne beschreibt Autonomie als *Freiwerden oder Wiedergewinnen von drei seelischen Vermögen: Bewusstheit, Spontaneität und Intimität*.

- Wache Bewusstheit: Fähigkeit, die Außenwelt mit allen Sinnen wahrzunehmen, ohne in vorgegebener Weise (durch Erziehung, gesellschaftliche Normen) zu filtern oder zu interpretieren.
- Spontaneität: Fähigkeit, aus einer Zahl von Alternativen im Fühlen, Denken und Verhalten frei auszuwählen, ohne inneren Antreibern oder fremden Vorstellungen zu entsprechen.
- Intimität: Fähigkeit von Menschen, ihre Gefühle und Bedürfnisse einander offen mitzuteilen.

Im Rahmen eines Coachings können sowohl der Coach als auch die Organisation, die Coaching für MitarbeiterInnen ermöglicht, Autonomie fördern. Ein Coach kann dies tun, indem er/sie...

- Zielvereinbarungen trifft und methodisch transparent an den Zielen arbeitet
- bei Entscheidungen zusammen mit dem Klienten/der Klientin möglichst mehrere Alternativen erarbeitet
- die KlientInnen dabei unterstützt, statt *ich kann nicht* zu sagen oder zu denken, besser *ich möchte/will, weil mir wichtig ist...* zu sagen oder zu denken
- den Willen zur Veränderung durch Umsetzungsziele und deren Monitoring fördert
- die KlientInnen mit ihren Selbst- und Fremdwertungen konfrontiert
- Systemische Fragen und Methoden zur Förderung der *Konstruktiven (Gewaltfreien) Kommunikation* einsetzt
- ein klares ethisches Bewusstsein zum Thema Autonomie besitzt

Organisationen tun dies, indem Verantwortliche...

- ein geschäftsnahes, selbstgestaltetes Lernen in Gruppen fördern (z. B. Gruppencoachings mit

Coaching betont Selbstverantwortung

Autonomie der MitarbeiterInnen fördern

individuell vereinbarten Trainingsinhalten kombinieren)

- einen Coach-Pool einrichten, innerhalb dessen Wahlfreiheit besteht
- Themenschwerpunkte und Grobziele für das Coaching vereinbaren (statt jede Einheit inhaltlich vorzugeben)
- Evaluierungsgespräche nach dem Coaching durchführen (Mitarbeiter/in, PE'lerIn, Vorgesetzte/r und Coach)
- klare Rahmenbedingungen für ein Coaching vereinbaren: Zielgruppe klären, den Anlass für die Inanspruchnahme, das Honorar, die Dauer, die Arbeitszeit, den Entsendungs- und Evaluierungsprozess etc.

Wer Probleme lösen und sich effektiv verändern will, braucht einen Zugang zu jenen Aspekten der Realität, die in Stresssituationen oft ausgeblendet werden. Coaching trägt dazu bei, von außen jene Impulse zu bekommen, die uns Informationen neu auswerten und Handlungsalternativen entwickeln lassen und leistet so einen wertvollen Beitrag auf dem Weg zur individuellen Autonomie. 

#### Literatur

- Fischer-Epe, M. (2004): Coaching: Miteinander Ziele erreichen. Reinbek bei Hamburg.
- Hüther, G. (2006): Bedienungsanleitung für ein menschliches Gehirn. Göttingen.
- Stewart, I./Joines, V. (2006): Die Transaktionsanalyse, Eine neue Einführung in die TA. Freiburg, Basel, Wien.

Gruppen- oder Teamcoachings als Form einer kontinuierlichen, praxisnahen und doch zeitlich begrenzten professionellen Begleitung werden zunehmend nachgefragt.

ELFRIEDE BIEHAL-HEIMBURGER

## Gruppen- und Teamcoaching

### Was ist Gruppen- oder Teamcoaching?

Beim Gruppen-Coaching finden sich Menschen aus unterschiedlichen Organisationen oder Systemen zusammen, um gemeinsam mit einem Coach individuelle Frage- oder Problemstellungen zu bearbeiten. Beim Team-Coaching kommt ein bestehendes Arbeits- oder Projektteam mit einem Coach zusammen, um an gemeinsam ausgewählten Themen zu arbeiten. Die Gruppen- oder Teamcoaching-Treffen im Umfang von einem halben oder ganzen Tag finden gewöhnlich im Abstand von ca. vier Wochen sechs bis acht Mal statt. Diese regelmäßigen Meetings mit einer klaren Vorgehensstruktur sind ein wesentliches Unterscheidungsmerkmal von Maßnahmen zur Teamentwicklung, die oft *nur* aus einem 2-tägigen Workshop bestehen.

### Wann lohnt sich ein Gruppencoaching?

Ein Beispiel: In einer großen Organisation sollen Führungskräfte aus verschiedenen Bereichen prakti-

sche Führungsprobleme bearbeiten, wie z.B. das Umgehen mit Konflikten im jeweiligen Verantwortungsbereich, das Zusammenlegen von Abteilungen, das Konkretisieren strategischer Ziele in Zielvereinbarungen. Dabei wird nicht nur das individuelle oder gemeinsame Führungsverständnis reflektiert, sondern auch die bereichsübergreifende Zusammenarbeit gefördert. Bei der OMV wurden z.B. zum Abschluss des Gruppencoachings dem Auftraggeber Lernprojekte präsentiert, die einen wichtigen Impuls zur weiteren Zukunftsentwicklung darstellten. Im Diakoniewerk Gallneukirchen oder bei der Österreichischen Nationalbank waren Gruppencoachings eine Form, um das Lernen mit- und voneinander konkret lebbar und erlebbar zu machen.

### Wann ist Teamcoaching gefragt?

Ein Beispiel: Eine Geschäftsführerin hat im Rahmen einer größeren Umorganisation ein neues Team zusammengestellt. Sie möchte, dass dieses Team von

Wertereflektieren,  
soziales Lernen  
und fachliche  
Inputs

Eine umfassende Kompetenz, Erfahrung und Flexibilität des Coach ist gefragt

Anfang an gut zusammenarbeitet, Verantwortlichkeiten klärt und Konflikte professionell bearbeitet. Ein Teamcoachingsprozess soll die Teamentwicklung von Anfang an begleiten. Das Team klärt in einer ersten Arbeitssitzung mit dem Coach die gemeinsamen Ziele des kontinuierlichen Lern- und Umsetzungsprozesses. Es werden fünf halbtägige Treffen vereinbart. Zu Anfang wird in einer Einstimmungsphase jeweils kurz reflektiert, was seit dem letzten Treffen geschehen ist. In der Arbeitsphase werden aktuelle Themen oder schwelende Konflikte bearbeitet und in der Vereinbarungs-/Abschlussphase neue Umsetzungsmaßnahmen mit Verantwortlichkeiten bis zum nächsten Treffen definiert.

#### Was ist die Aufgabe des Coaches?

Ein Coach bringt die passenden methodischen und fachlichen Inputs (sofern möglich) zu den Fragestellungen der TeilnehmerInnen. Er/sie leitet Feedbackgespräche, moderiert die Klärung von Aufgaben- und Funktionsverteilungen oder interveniert

in Konfliktsituationen. Außerdem achtet der Coach auf die Ausgewogenheit zwischen fachlichen Inputs, dem Bearbeiten von Problemen aus dem Arbeitsalltag und dem Reflektieren dahinter liegender Werte.

#### Ziele des Gruppen-/Teamcoachings?

In Gruppen- oder Teamcoachings soll die Kompetenz im Hinblick auf Themen wie Projektmanagement, Methoden der Entscheidungsfindung, generationengerechtes Führen oder Umgehen mit Burn-Out, Mobbing oder Konfliktmanagement aufgebaut werden. Die gemeinsame Arbeit stärkt die soziale Kompetenz und das Vertrauen untereinander durch kontinuierliches Feedback und Erfahrungsaustausch. 

#### Literatur

Biehal-Heimburger, Elfriede (2006): Unterschiedliche Beratungsansätze in Organisationen – und was passiert mit der Supervision? In: Zeitschrift supervision 1.2006.  
Vogelauer, Werner (2005): Coaching-Praxis. München.

Begriffe wie Coaching und Mentoring werden oft verwechselt. Mentoring kommt von Mentor, dem Ziehvater des Telemachos und Odysseus' Sohn. Er hat Orientierung gebenden, steuernden Charakter, während das Coaching („kocz szeker“ = Wagen aus Kocz) mehr der selbst bestimmten Bewegung des Fahrgastes zuzuordnen ist.

WERNER VOGELAUER

## Coaching und Mentoring

Gemeinsamkeiten und Unterschiede

#### Coaching

hat seit der Etablierung des Begriffs vor etwa 20 Jahren stetig an Aufmerksamkeit gewonnen. Was verstehen wir konkret darunter? Für uns ist Coaching eine kontinuierliche und zeitlich begrenzte, partnerschaftlich ablaufende Begleitung und Unterstützung von Einzelpersonen bzw. Gruppen oder Teams in Verbindung von Berufsrolle/Aufgabe mit den psychosozialen Seiten der Person (Gruppe). Die Ziele werden ausschließlich vom Kunden bestimmt. Auch für das Lernen und Entscheiden ist der Coaching-

Kunde selbst verantwortlich. Coaching in diesem Sinn ist, wie übrigens immer mehr AutorInnen betonen, bei einem hierarchischen Abhängigkeitsverhältnis nicht zu verwirklichen. So ist die Aussage *Führungskraft coacht MitarbeiterInnen*, die meist stellvertretend für einen partizipativen Führungsstil angewandt wird, aus unserem Verständnis *unrichtig*

#### Mentoring

wird durch Rollen wie väterlicher Freund, mütterliche Freundin, RatgeberIn, FördererIn, VermittlerIn

umschrieben. Mentoring kann im Unterschied zum Coaching auch Zielgebung beinhalten, das Controlling der Zielerreichung, Karriere(unter-)stützungen oder das *Aus dem Weg Räumen* von Hindernissen durch die Mentorin/den Mentor. Diese(r) kommt oft aus der eigenen Organisation, ist angesehen und meist weiter oben in der Hierarchie angesiedelt als der/die Mentee. Mentoring ist seit langem eine bewusste Methode zur Unterstützung jüngerer Nachwuchs-Führungskräfte.

### Welche Fähigkeiten brauchen Coach und Mentor?

Gemeinsam ist beiden Rollen:

- Es braucht eine hohe kommunikative und selbst reflektierte Haltung
- Das (aktive) Zuhören steht im Vordergrund
- Es geht um Vorbildfunktion und Raum Geben

### Welche Unterschiede zwischen Coach und Mentor gibt es?

Ein Coach ist primär Begleiter, Fragender, Reflektor, Ideenspender. Der Mentor ist auch Antwortender, Steuermann und Entscheider für Inhalte. Der Coach hat persönliche *Macht*, der Mentor nutzt hierarchische und organisatorische Macht. Coaching ist in der Regel kurzzeitorientiert (Monate), Mentoring-Prozesse übersteigen meist ein Jahr.

### Welche Rahmenbedingungen brauchen beide Rollen, um Personen erfolgreich zu unterstützen?

Fördernde Rahmenbedingungen sind:

- Eine aktive Lern- und Veränderungskultur
- Das Akzeptieren von Hilfe *von Dritten*
- Freiwilligkeit und Verschwiegenheit
- Unterstützung durch das Top-Management (Vorbildwirkung)
- Ein Feedback- und Evaluations-System

### Wofür kann Mentoring eingesetzt werden?

- Bei Einführung neuer MitarbeiterInnen  
Ein Paten-System kann für organisatorische, beziehungsmäßige und strukturelle Begleitung installiert werden.
- Im Rahmen von Trainee-Programmen  
Für die Programm-Dauer wird eine Mentor-Begleitung mit regelmäßigen Gesprächen parallel zum Lern-Programm eingesetzt.
- PE-Maßnahme für Führungs-Nachwuchs  
High-Potentials können durch einen Mentor/ eine Mentorinnen-Begleitung zu interessanten Kontakten kommen.

### Praktische Beispiele zur Umsetzung von Coaching und Mentoring in Unternehmen

Bei einem Lebensversicherer wurde aufgrund von Empfehlungen in der Personalentwicklung ein Coach-Pool aus (internen und externen) Coaches zusammengestellt. Die internen Coaches sollten stärker die Fachthemen abdecken. Jede Führungskraft hatte die Möglichkeit, maximal sieben aus dem Personalentwicklungsbudget finanzierte Coaching-Stunden pro Jahr in Anspruch zu nehmen.

Ein Großunternehmen hat ein Mentorensystem für MitarbeiterInnen, die vorübergehend im Ausland sind, eingerichtet. Eine wesentliche Aufgabe von Mentoren und Mentees liegt darin, regelmäßigen Kontakt zu halten. Die Mentoren informieren ihre *Schützlinge* über Entwicklungen in der Zentrale, halten die Augen nach interessanten Wiedereinstiegsfunktionen offen und besprechen mit den Mentees ihre weitere Karriereentwicklung.

### Zusammenfassung und Ausblick:

#### Wichtige Elemente bei internen Coaching- bzw. Mentoring-Systemen

Die zentrale Herausforderung scheint mir in einer guten Abstimmung mit der Unternehmensstrategie zu liegen. Das Coaching bzw. Mentoring kann diese praxiswirksam unterstützen, ohne ein kontraproduktives Anpassungsverhalten zu fördern. Eine klare Zuständigkeit auf möglichst hoher hierarchischer Ebene erhöht die Erfolgswahrscheinlichkeit um das -Zigfache. Die KandidatInnen brauchen klare Regelungen für Anmeldung, Ablauf, Aufwand, Berichte, Umgang mit Konfliktsituationen usw.

Neben der qualifizierten Auswahl geeigneter Begleitungspersonen ist die regelmäßige Weiterbildung für Mentoren wie Coaches ein Muss! Die Anforderungen in Bezug auf die Methodenvielfalt und psychosoziale Kenntnisse sind stark gestiegen. 

### Literatur

- Vogelauer, W.: Coaching-Praxis, 5. Auflage 2005, Neuwied  
Vogelauer, W.: Mentoring – Führen, Begleiten, Entwickeln, Zeitschrift Agogik, Heft 4 Dez. 2005  
Arhen Gunilla: Mentoring im Unternehmen, Landsberg/Lech 1992  
Bell, Chip R.: Managers as Mentors – Building Partnerships for Learning, San Francisco 1996  
Clemens Sylvia: Neue Herausforderung; change pilots, Artikel Wirtschaft & Weiterbildung, Heft 2 1998  
Hilb, M.: Management by Mentoring, Neuwied 1997

Die Mentorin:  
die mütterliche  
Freundin

Der Coach:  
der Begleiter,  
Fragende,  
Reflektor

Coachingzertifizierungen aller Art boomen. Zeit, einmal genauer hinzuschauen, was sie bringen. Sind zertifizierte Coaches in Zukunft im Vorteil? Wie viel Qualität bringt eine Zertifizierung? Wem nützt es?

ERIKA BERGNER

## Zertifizierte Coaches – ein ABC

Am Beispiel der International Coach Federation (ICF) werden Gedanken und Fakten aufgezeigt.

**a) wie Aufwand:** Eine Zertifizierung anzustreben ist mit einigem Aufwand verbunden. Für eine Zertifizierung beim ICF als Professional Certified Coach (PCC) braucht es folgende Nachweise: Bestätigung für die verpflichtende Einhaltung des Ethikkodex der ICF, 125 Stunden Ausbildung (Coach-Specific-Training), zehn Stunden eigenes Coaching bei einem Master Certified Coach (MCC), 750 Praxisstunden (Client-Coaching) mit Referenzen von Coachingkunden sowie zwei Referenzschreiben eines MCC oder PCC. Die Audioaufnahme einer Coachingsitzung vervollständigt die Nachweise. Danach muss eine mündliche und schriftliche Prüfung abgelegt werden. Als ersten Schritt ist es auch möglich, den Associate Certified Coach (ACC) zu beantragen (60 Stunden Ausbildung, 100 Praxisstunden). Der ACC ist nicht verlängerbar.

**b) wie Bedeutung für die Zukunft:** Die ICF-Zertifizierung stärkt den Coachingberufsstand, definiert Mindestanforderungen für Coaches und versichert der Öffentlichkeit, dass diese Coaches den Standards entsprechen. Es ist zunehmend wichtig, eine internationale Zertifizierung zu haben, weil von international tätigen Firmen zum Teil eine ICF-Zertifizierung verlangt wird.

**c) wie Chapter:** Der ICF global ist derzeit weltweit in 45 Ländern in 153 Chapters organisiert, die Weiterbildungen veranstalten, Networking unterstützen und Coaching in der Öffentlichkeit sichtbar machen.

**d) wie Dachverbände:** Der ACC (Austriancoaching-council) ist der Coachingdachverband in Österreich. Der BSO (Berufsverband für Supervision, Organisationsberatung und Coaching) ist in der Schweiz zu nennen. In Deutschland sind neben dem ICF der DBVC (Deutscher Bundesverband Coaching) und der Deutsche Verband für Coaching und Training (dvct) am bekanntesten. Daneben gibt es einige sogenannte Institutsverbände, die ihre eigenen Lehrgänge anbieten. In den letzten zwei Jahren wurden alleine in Deutschland ca. 20 solcher Verbände gegründet. In Österreich gibt es gesetzliche Bestim-

mungen: Coaching kann anbieten, wer Lebens- und SozialberaterIn, PsychotherapeutIn oder eingetragene UnternehmensberaterIn ist.

**e) wie Ethik:** Der Zertifizierungsprozess zwingt, sich intensiv mit ethischen Grundsätzen auseinanderzusetzen. Das Sichtbarmachen von Haltung und Handlungsgrundsätzen ist wichtig und trägt zur Professionalisierung bei.

**f) wie Farbe bekennen und Finanzierung:** Zertifizierung und laufende Erneuerung der Mitgliedschaft erfordern, dass man sich immer wieder mit Coaching auseinandersetzt. Das ist mit Kosten verbunden, wenn man bedenkt, dass die Mitgliedschaft in einer Organisation, wie z.B. dem ICF, oft nicht die einzige ist. Vielen TeilzeitberaterInnen ist dieser Prozess zu aufwändig.

**g) wie Grund für eine ICF-Zertifizierung:** Der ICF legt großes Gewicht auf Erfahrung. Die Mitgliedschaft muss alle drei Jahre erneuert werden, indem 40 Weiterbildungsstunden nachgewiesen werden. Durch dieses Vorgehen und die standardisierten Kriterien gibt es eine gewisse Sicherheit für den Kunden im Hinblick auf die Qualität der angebotenen Coaching-Leistung.

**h) wie Hamsterrad:** Da viele BeraterInnen verschiedene Zertifizierungen haben und oft mehreren Berufsverbänden angehören (z.B. Mediation, Organisationsberatung, Supervision, Psychotherapie und Coaching), braucht es in jedem Gebiet Weiterbildung und fachliche Vertiefung sowie Nachweise von Intervention, Weiterbildung etc. Da kann man sich schon wie ein Hamster im Rad vorkommen... Doch wenn die Erfüllung der gestellten Anforderungen im Sinne eines Qualitätslabels verstanden werden kann, ergibt sich Nutzen für Kunden und Coaches.

**i) wie individuelle Wege:** Gerade wegen der Mehrfachqualifikationen braucht es für QuereinsteigerInnen Möglichkeiten zur Zertifizierung. Beim ICF kann sich auch zertifizieren lassen, wer nicht ICF-Mitglied ist. Auch der Nachweis von Lehrgängen, die nicht von der ICF akkreditiert sind, ist möglich. Werner Vogelauer, MCC, hat die Akkreditierung der Trigon-Coachingwerkstatt nach dem Mindest-

Zertifizierung  
bedeutet  
Aufwand

Die international  
gültigen ICF-  
Richtlinien geben  
Orientierung

standard 180 Coachingeinheiten beantragt. Diese Ausbildung ermöglicht Studierenden mit nachgewiesenen zusätzlichen 100 Stunden Kunden-Coaching, den Associate Certified Coach zu erreichen.

**j) wie Jagd auf Zertifizierungen:** Fragt man Google unter *CoachingZertifizierung* erscheinen über 450.000 Einträge, eine unübersichtliche Flut. Für mehr Orientierung wird sich der Markt in Richtung der standardisierten Qualifikationen entwickeln. Die Frage ist, wie viel Unterscheidung und Differenzierung notwendig ist. Eine gegenläufige Tendenz, Grenzen zwischen Psychotherapie, Supervision, Organisationsentwicklung und Coaching weniger scharf zu ziehen, ist spürbar.

**k) wie Kompetenz:** Eine (ICF-)Zertifizierung mit allem was dahinter steckt, genügt nicht als alleiniger Kompetenz-Nachweis. Sie sagt nichts über die Persönlichkeit des Coaches aus und gibt keine Garantie über bedürfnisgerechte und zielorientierte Arbeit. Für Kunden ist die persönliche, soziale und methodisch-fachliche Kompetenz, die sie im direkten Kontakt erleben und prüfen, nach wie vor zentral.

**l) wie Label:** Eine ICF-Zertifizierung bedeutet für mich ein Qualitätslabel, weil in regelmäßigem Abstand wieder geprüft wird.

**m) wie MCC (Master Certified Coach):** Es müssen folgende Anforderungen erfüllt werden: 200 Stunden Ausbildung, zehn Stunden eigenes Coa-

ching bei einem qualifizierten Coach, mindestens 2.500 Stunden Client-Coaching, drei Referenzen von qualifizierten Coaches und eine bestandene Prüfung.

**n) wie Nutzen:** Der Nutzen liegt vor allem beim Coach selbst. Der Prozess kann eine differenzierte Reflexion über die eigene Haltung und das Handeln im Coaching werden.

**o) wie Organisation des Portfolios:** Durch die Verpflichtung, alle drei Jahre die Beratungsarbeit zu evaluieren, kann es sich lohnen, ein Qualitätsportfolio zu führen. Der Aufwand für die Endzusammenstellung kann so etwas minimiert werden.

**p) wie Professionalisierung:** Anerkannte Ausbildung, Forschung und Verbandsaktivität gehören zur Professionalisierung eines Berufsstandes. Den Kunden ist es wichtig, dass der Coach eine partnerschaftliche Coachingbeziehung und einen ziel- und bedürfnisorientierten Prozess gestalten kann, der gemeinsam auf Wirksamkeit hin evaluiert wird.

**q) wie Qualität:** Selbstverantwortliche Qualitätsüberprüfung ist der größte Beitrag zur Qualitätssicherung. Es soll nicht nur das Gefühl entstehen, die Pflicht erfüllen zu müssen. 

#### Literatur

[www.bso.ch](http://www.bso.ch); [www.coachfederation.com](http://www.coachfederation.com);  
[www.coachfederation.at](http://www.coachfederation.at); [www.coachfederation.ch](http://www.coachfederation.ch)  
[www.coachfederation.de](http://www.coachfederation.de); [www.coachingdachverband.at](http://www.coachingdachverband.at)  
[www.dbvc.de](http://www.dbvc.de); [www.dvct.de](http://www.dvct.de)

WERNER VOGELAUER

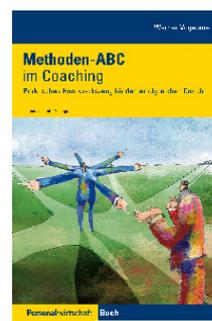
## Methoden-ABC im Coaching

Praktisches Handwerkszeug für den erfolgreichen Coach.

Welche Ideen, Unterlagen, Hilfsmittel verwenden Coaches heute? Dieses Buch beschreibt übersichtlich und klar 99 praktische Coaching-Methoden, nennt die Voraussetzungen für den Coach, die Ziele der Methode und erklärt das Vorgehen. Für ange-

hende und praktizierende Coaches ein Arbeitsmittel par excellence mit vielen wertvollen Ideen und Anstößen, für den Gecoachten ein Einblick in die Hintergründe und für Personalentwickler eine unerlässliche Entscheidungshilfe. Der Autor ist Trigon-Gründungsmitglied und leitet seit 1994 die Trigon-Coaching-Werkstatt und andere Coaching-Weiterbildungen im deutschsprachigen Raum.

5. Auflage 2007, 278 Seiten, gebunden.  
Luchterhand Verlag ISBN 978-3-472-06967-6



WERNER VOGELAUER (HRSG.)

## Coaching-Praxis

Führungskräfte professionell begleiten, beraten, unterstützen.

Ein Standardwerk der Coaching-Literatur im deutschen Sprachraum. In knapper Form wird Coaching als Begleitungs- und Unterstützungsform für Menschen im Wirtschaftsleben dargestellt.

Kernthemen des Buches sind: • Schwerpunkte und Funktion von Coaching • Lern- und Einsatzmöglichkeiten • Methoden und Instrumente • Ablauf • Coaching-Einsatz in Management-Entwicklungsprogrammen • Gruppen-, Team- und Corporate-Coaching • Auswahlkriterien für Coaches • Ergebnisse der Coaching-Befragung und Vieles mehr.

5. Auflage 2007, 278 Seiten, gebunden.  
Luchterhand Verlag ISBN 978-3-472-06967-6



Und wie stehen Sie zu Gütesiegeln welcher Art auch immer?

## Trigon-Angebote zum Thema Coaching

### Coaching Lehrgang 2008: Wien und Köln

Berufsbegleitender Lehrgang für professionelle Kommunikation und Coaching-Methoden. Der Lehrgang wendet sich an Menschen in Begleitungs- und Beratungsfunktionen, PE/OE-Fachleute, (Unternehmens)-BeraterInnen, TrainerInnen, Lebens- und SozialberaterInnen und ProjektmanagerInnen. Lernziele: Coaching konstruktiv und prozesshaft gestalten • Interaktionsfähigkeit verstärken • Ein kommunikatives Klima und eine vertrauensvolle Beziehung herstellen • psychosoziale Phänomene erkennen und bearbeiten • Konzepte und Modelle anwenden • Die Professionalität in Vertragsgestaltung, Diagnose, Lernprozessen, Planung, Visionsbildung, Kommunikation, Problemlösung, Urteilsbildung und in der Konfliktarbeit verstärken • Interventionen und Techniken für die verschiedenen Coaching-Phasen anwenden. Der Lehrgang kann mit einer Prüfung abgeschlossen werden, die anhand internationaler Kriterien durchgeführt wird. Mit Werner Vogelauer u.a. in acht Modulen. Startmodul in Wien (A) 25.-26.01.2008; Köln (D) 22.-23.02.2008. Veranstalter: Trigon Graz.

### Logosynthese® für Coaches

Logosynthese® ist ein neues, zusammenhängendes System für die Entwicklung von Menschen auf ihrem zutiefst persönlichen Weg. Die Arbeit mit Logosynthese® löst die in Emotionen oder Glaubenssätzen gebundene Energie auf und stellt sie der Person im Hier und Jetzt zur Verfügung. Das Wirkungsprinzip – die Macht des Wortes – ist erstaunlich einfach und elegant. Mit Willem Lammers und Werner Vogelauer vom 11.-12.02.2008 und einem Praxistag in Wien (A). Veranstalter: Trigon Graz.

### Konfliktcoaching

Für praktizierende und ausgebildete Coaches wird konkrete Arbeit und Abgrenzung zu Konfliktarbeit im Coaching angeboten. Mit Werner Vogelauer und Oliver Martin vom 25.-27.02.2008 in Lenzburg bei Zürich (CH). Veranstalter: Trigon Graz.

### Coaching und Mentoring:

#### Entwicklung anregen und begleiten

Führungskräfte und BeraterInnen benötigen besondere Kompetenzen, wenn sie Menschen in ihrer beruflichen Entwicklung unterstützen wollen. Fachwissen allein reicht dazu nicht aus. Deshalb wird in diesem Curriculum auch gezielt an diesen persönlichen Kompetenzen gearbeitet. Darüber hinaus vermittelt das Trigon Intensivtraining grundlegende Konzepte und Methoden des Coaching und Mentoring, die zu einem wirksamen und situativ angemessenen Beratungshandeln anleiten - komprimiert, theoriefundiert und handwerklich-praktisch. Mit Georg Engelbertz und Harriet Kretschmar vom 26.-28.05.2008 und zwei weitere Termine in Stuttgart (D). Veranstalter:

GENO Akademie Stuttgart +49 (711) 4581 32 17

### Trigon Sommerakademie:

#### Coaching Excellence

Für Coaching-Profis und AbsolventInnen von Coaching-Weiterbildungen werden täglich wechselnde Schwerpunkte von Vertragsgestaltung, typische Fragen und Fallen, kreative Methoden, Abbrüche, Abschlüsse, Evaluation usw. mittels Erfahrungsaustausch, Gruppenarbeiten, Rollengesprächen und ergänzenden Übungen angeboten. Mit Werner Vogelauer vom 13.-19.07.2008 am Bodensee (A). Veranstalter: Trigon Graz

**Informationen** zu allen Trigon-Veranstaltungen und Seminaren finden Sie online: [www.trigon.at](http://www.trigon.at).



**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 76 17  
trigon.klagenfurt@trigon.at

**Trigon München**  
D-80333 München  
Briennerstraße 44/VI  
T: +49 (89) 242 089 90  
F: +49 (89) 242 089 99  
trigon.muenchen@trigon.de

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

 **Post.at**

Bar freigemacht/Postage paid  
8020 Graz  
Österreich/Austria

#### Impressum

Medieninhaber: Trigon Entwicklungsberatung reg.Gen.m.b.H. Mettigweg 6, A-5023 Salzburg;  
Grundlegende Richtung: Organ der Trigon Entwicklungsberatung;  
Redaktion: Günther Karner und Hannes Piber;  
Koordination: Harriet Kretschmar;  
Satz: Michael Rath; Druck: Druckerei Khil, Graz

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