

# TrigonThemen

## 4/06

### Lernen aus Fehlern?

Dürfen wir noch Fehler machen?	02
Wirhaftigkeit statt Ichhaftigkeit – aus Fehlern lernen	03
Fehler(management)kultur	05
Blinde Flecken im Management	07
Persönliche Antreiber	09
Besser entscheiden durch Coaching	10
Fehler im Recruitingprozess	11

*Wir lernen aus Fehlern. Oder: Wir dürfen Fehler machen – nur nicht zweimal den selben.* Undifferenziert kann man diese Positionen nicht gelten lassen.

MARIO WEISS

## Dürfen wir noch Fehler machen?

Viele ManagerInnen und Führungskräfte sehen *Lernen aus Fehlern* als wichtigen Wert der Unternehmenskultur. Diese Betrachtung ist jedoch zu einfach und muss hinterfragt werden.

Wir müssen dazu zwei Auswirkungen von Fehlern unterscheiden: Es gibt Fehler, die sich (nur) auf die Leistungsqualität einer Organisation auswirken, und solche, die einfach nicht geschehen dürfen, weil sie katastrophale Auswirkungen haben können.

Dies sind Fehler in der Produkt- und Dienstleistungsqualität bei sensiblen Bereichen wie Lebensmittelversorgung, Flughäfen, Fluglinien oder Atomkraftwerken. Wenn hier grobe Fehler geschehen, stehen das Leben und die Gesundheit von Menschen auf dem Spiel. Gleichzeitig können sie für die Organisation selbst Existenz gefährdend sein. Hier einfach mit der Haltung zu arbeiten, *Wir machen Fehler und lernen dann schon daraus*, wäre wohl ein fataler Zugang zum Thema Fehlerkultur.

### Nullfehler-Modelle


Wenn sich Unternehmen mit einem Qualitätsniveau ihrer Produkte und Leistungen von 99 % zufrieden geben, bedeutet dies z.B.: mehr als eine Stunde pro Woche unsicheres Trinkwasser, täglich 20 unsichere Starts und Landungen auf einem Flughafen wie Frankfurt oder Tausende verlorene Postsendungen pro Tag. Um dies zu verhindern, werden in allen Organisationen ausgefeilte Methoden zur Qualitätssicherung eingesetzt. Der angestrebte Standard für Industrieproduktion ist *Six Sigma* oder 99,99966 % Produktsicherheit oder drei ppm (parts per million). Diese von General Electric eingeführte Methode ist neben anderen wie ISO 9001 oder EFQM ein verbreiteter Industrie- und Dienstleistungsstandard. Übersetzt auf obige Beispiele bedeutet Six Sigma, dass es unsicheres Trinkwasser für eine Sekunde in 16 Jahren, eine unsichere Landung in Frankfurt alle zehn Jahre oder jährlich 35 verlorene Postsendungen in ganz Europa gäbe.

Nullfehler-Modelle der Qualitätssicherungen gelten heute in vielen Unternehmen als Grundlage für die Steuerung der Leistungsprozesse.

### Fehler in den Denkmodellen

Eine zweite Kategorie von Fehlern ist die, die nur mittelbar auf die Leistungsqualität einer Organisation wirkt. Das sind Fehler in unseren Denkmodellen, im Umgang miteinander oder in unseren Fähigkeiten und Skills. Für diese Kategorie von Fehlern stimmen die eingangs erwähnten Aussagen. Hier sind Fehler eine Quelle des Lernens. Der konstruktive Umgang mit dieser Art von Fehlern ist die Grundlage dafür, dass eine hohe Fehlerfreiheit bei Produkten und Dienstleistungen überhaupt erreicht werden kann.

Einen wichtigen Beitrag zur Fehlerkultur liefern die Organisationsforscher K. Weick und K. Sutcliff mit ihrer Studie *Managing the Unexpected*. Darin wird untersucht, wie in Unternehmen, in denen ein Höchstmaß an Zuverlässigkeit lebensnotwendig ist (Mannschaften auf Flugzeugträgern oder Belegschaften von Atomkraftwerken), gearbeitet und geführt wird. Gerade in diesen Organisationen, in denen kein *großer Fehler* passieren darf gibt, es eine hoch entwickelte Fehlerkultur. Die wichtigsten Ergebnisse sind: höchste Achtsamkeit und Wachheit; ein konstruktiver Umgang mit noch so kleinen Fehlern; Widerstand gegen grob vereinfachende Interpretationen; feines Gespür für betriebliche Abläufe; Hochachtung von fachlichem Wissen und Können; Konzentration auf Fehler statt auf Erfolge.

In dieser Ausgabe der Trigon Themen zeigen wir, wie man an Fehlern arbeiten kann, um eine möglichst zuverlässige und fehlerfreie Produkt- und Dienstleistungsqualität zu sichern. 

### Literatur

Weick, K./K. Sutcliff (2001): *Managing the Unexpected*. San Francisco

Wo keine Fehler geschehen dürfen, gibt es die höchstentwickelte Kultur im Umgang mit Fehlern

Ist Fehlerkultur ein Balanceakt zwischen Angst und Chuzpe? Was sind die psychologischen Rahmenbedingungen und Voraussetzungen für einen fruchtbaren Umgang mit Fehlern? Eine psychologische Annäherung.

ELFRIEDE BIEHAL-HEIMBURGER

## Wirhaftigkeit statt Ichhaftigkeit – aus Fehlern lernen

*Den größten Fehler, den man im Leben machen kann, ist, immer Angst zu haben, einen Fehler zu machen.* In diesem Satz von Dietrich Bonhoeffer werden zwei Extreme aufgezeigt: Das eine, vor lauter Angst nichts mehr zu wagen, und das andere, gar kein Bewusstsein für Fehler zu haben.

### Angst- statt Fehlerkultur

Vor lauter Angst, etwas falsch zu machen, gar nichts mehr zu machen, bedeutet im Extremfall gelähmt zu sein. Sich abzusichern, keine Verantwortung zu übernehmen, jede Entscheidung nach allen Regeln oder Gesetzen zu überprüfen und *absegnen* zu lassen, sind die häufigsten Varianten einer Angst- statt Fehlerkultur. Wer in einem angstbesetzten Klima mutig Verantwortung übernehmen will, wird besonders genau beäugt, voll Argwohn und Missgunst um ihn – kaum macht er einen Fehler – schadenfroh zu bestrafen.

### Ohne Fehlerbewusstsein keine Fehlerkultur

Fehler gar nicht wahrzunehmen, wäre das andere Extrem – sei es aufgrund von Oberflächlichkeit oder einer maßlosen Selbstüberschätzung mit narzisstischem Hintergrund. Wer nach dem Motto lebt *Nach mir die Sintflut* oder wegen eines kurzen Zeithorizontes Fehler, die sich erst später auswirken, gar nicht erkennt, wird kaum ein Fehlerbewusstsein besitzen. Dieses Bewusstsein, ein wertorientiertes Hinterfragen und Reflektieren von Handlungen, ist Voraussetzung für eine gute Fehlerkultur.

### Fehler erkannt – was dann?

Wie geht es Führungskräften, die eigene Fehler erkennen? Wie gehe ich als Führungskraft damit um, wenn ich mich getäuscht oder geirrt habe? Die etymologische Wurzel des Wortes Fehler ist *falla*: Betrug oder *fallere*, d.h. täuschen, verfehlen, sich irren.

Was als Betrug oder Fehler angesehen wird, ist meist subjektiv und von der Kultur abhängig, in der ich aufgewachsen bin. Doch ungeachtet dessen kennen wir psychologisch betrachtet die unterschiedlichsten Reaktionen: Von Verleugnen, *Nicht-wahr-haben-wollen*, nach Schuldigen suchen bis Verteufeln. Diese Reaktionsformen haben allerdings eines gemeinsam: Sie führen nicht zu einem neuen Umgang mit Fehlern und ermöglichen nicht, aus Fehlern zu lernen.

Ganz anders kann die Reaktion sein, wenn das vorherrscht, was ich als Fehlerkultur bezeichnen möchte. Unter Fehlerkultur verstehe ich zum einen die Fähigkeit, etwas, was ich als falsch betrachte oder worin ich mich geirrt habe, zu erkennen und zum andern die Bereitschaft, daraus zu lernen.

Je nach den Folgen eines Fehlers kann zunächst Betroffenheit, ein Gefühl der Hilflosigkeit, der Wut oder Angst vorherrschen. Werden diese Gefühle wahrgenommen, also nicht verleugnet oder verdrängt, ist eine Analyse und Diagnose dessen, was geschehen ist, möglich; vorausgesetzt, ich versuche alle Fakten und Tatsachen zu sammeln und zu analysieren. Für manche Menschen ist das erst nach einem gewissen zeitlichen und räumlichen Abstand möglich. Bei personellen Fehlbesetzungen kann das bedeuten, sich z.B. in Erinnerung zu rufen, wie das Auswahlverfahren gelaufen ist: Ist die Entscheidung unter Zeitdruck, durch Intervention von anderen oder unreflektiert erfolgt? Welche Gefühle hatte ich dem Betroffenen gegenüber? Wie habe ich diese Gefühle später überprüft? Wo bin ich verführbar oder wo liegt mein blinder Fleck?

***Wer noch nie einen Fehler gemacht hat, hat sich noch nie an etwas Neuem versucht.***

Dieser Satz, der Albert Einstein zugeschrieben wird, verweist darauf, wie wichtig für kreative, neue Ideen

Angst kann lähmen

Unter verschiedenen Blickwinkeln werden Fehler relativ

Verleugnen oder verwandeln

Experimentierfreude und Lust auf Neues statt sich wechselseitig behindern

das *Fehler-Machen-Können* ist. Die meisten Unternehmen überleben heute nur, wenn sie fähig sind, sich auf neue Anforderungen aus ihrem relevanten Umfeld oder vom Markt einzustellen. Dies erfordert Ideenreichtum, Offenheit für Einfälle anderer und für neue Herausforderungen. Am besten gelingt dies in einem spielerischen Umfeld, in dem miteinander gedacht, kommuniziert, ausprobiert und nicht laufend nach Schuldigen gesucht wird.

Fehler machen zu dürfen heißt aber auch, an die Konsequenzen zu denken und für diese die Verantwortung zu übernehmen. Oder soweit es geht, wieder gut zu machen und mit den Folgen zu leben. Doch um mit Bonhoeffer zu sprechen: *Nicht nur die Angst ist ansteckend, sondern auch die Ruhe und die Freude, mit der wir dem jeweils Auferlegten begegnen.*

### Fehler ist nicht gleich Fehler

Es gibt Fehler, die eigentlich nicht passieren dürfen, z.B. in einem Spital bei einer Operation. In diesen Organisationen besteht die Fehlerkultur darin, dass hohe Kompetenz in einem Klima von wechselseitigem Vertrauen und Offenheit vorherrscht. In einer Vor- und Nachbesprechung oder Nachbearbeitung werden Fehler oder *Beinahe-Fehler* durchdacht und diskutiert.

Eine Fehlerkultur ersetzt nicht, sein *Handwerk* gut zu lernen und Kompetenz zu entwickeln. Das Lernen, das Studium, das Üben ist in jeder Berufsausbildung notwendig. In der Lern- und Übungsphase ist das Fehler-Machen mit all seinen Konsequenzen selbstverständlich.

Dies bildet die Basis für das Entwickeln neuer Produkte oder Lösungen. Deshalb sind gerade verschieden denkende und ausgebildete Menschen in Teams, die sich mit Entwicklung beschäftigen, gefragt. Auch die besten technischen Lösungen scheitern, wenn sie nicht kommuniziert, eingeführt, verständlich gemacht und weitergegeben werden können.

Oder wie es der Physiker Heisenberg formulierte: *Die fruchtbarsten Entwicklungen haben sich überall dort ergeben, wo zwei unterschiedliche Arten des Denkens zusammentrafen.*

### Ohne Grundvertrauen keine Verantwortungsbereitschaft

Eine Fehlerkultur erfordert eine gewisse Lust und Neugierde auf Neues. Diese Neugierde ist in jedem von uns schon im Kindesalter vorhanden und kann entweder gefördert oder behindert werden. So wie auch die Anfälligkeit für die Angst vor Fehlern oder

davor, Fehler zu machen, meist schon in den frühen Lebensjahren entsteht.

Für das Entwickeln einer Fehlerkultur in Unternehmen ist die Kenntnis einiger entwicklungspsychologischer Grundlagen wichtig:

1. Ein Kind kann nur Urvertrauen entwickeln, wenn es sich in den ersten Monaten und Jahren angenommen und geliebt fühlt (vgl. E. H. Erikson). Auf der Basis dieses Urvertrauens entwickelt sich später die Stärke, die nötig ist, um zu seinen Fehlern zu stehen. Wer sich als Mensch nicht angenommen fühlt, wird immer wieder zu Unsicherheit und Selbstzweifeln neigen oder sich schnell anderen anpassen wollen und damit zu keiner Fehlerkultur fähig sein.
2. In der Phase der Ablösung von den Eltern, in der Pubertät, sind Erfahrungen nötig, die dem Jugendlichen ein direktes Feedback ermöglichen. Konflikte mit Erwachsenen und die Abgrenzung von Autoritäten müssen er- und durchlebt werden. Aber auch handwerkliche Tätigkeiten oder Erlebnisse in der Natur sind gut dafür geeignet, konkrete Erfahrungen mit sich und der Welt zu machen, direktes Feedback zu bekommen und die Notwendigkeit des Übens zu erleben.
3. Im Austausch und Zusammensein mit anderen Gleichaltrigen oder mit Vorgesetzten erhält der Mensch Feedback. Er probiert aus, wie weit er gehen kann und was wie in seinem Umfeld ankommt. Wer nicht an seine Grenzen stößt, kann sich über- oder unterschätzen. Für eine Fehlerkultur ist es wichtig, sich selbst und sein Umfeld realistisch einzuschätzen, Fehler überhaupt als Fehler zu erkennen und sie auch einzugestehen, ohne Beschönigung oder Übertreibung.

### Die Gefordertheit der Lage

Für eine Fehlerkultur ist das Erkennen der *Gefordertheit der Lage* nötig (vgl. Köhler und Wertheimer). Damit ist gemeint, dass jeder Mensch grundsätzlich fähig ist, zu erkennen und zu tun, was die Situation erfordert. Vorausgesetzt, er nimmt in der jeweiligen Lage die wesentlichen Sachverhalte so wahr, dass er sich selbst als Teil der Situation begreift und von rein persönlichen Interessen absehen kann (vgl. Stumm, G.).

Dagegen führt die Vorstellung, fehlerlos zu sein, zu einem starren Ich-Ideal, einer **Ichhaftigkeit**, die zu Gleichgültigkeit und Fanatismus führen kann. Eine gelebte Fehlerkultur ermöglicht, sich lebendig, produktiv, flexibel und menschlich zu verhalten. Im Gegensatz zur Ichhaftigkeit ist die **Wirhaftigkeit** eine

Üben und Lernen als Basis für mehr Freiheit


Haltung, nach der man das eigene Beste nicht auf Kosten anderer zu erreichen sucht. Wirhaftigkeit bedeutet, sich vorbehaltlos und ehrlich mit dem, was ist, auseinanderzusetzen und ist eng mit einem Gerechtigkeitssinn und demokratischem Handeln verknüpft (vgl. Adler 1974 und Metzger 1975).

### Ohne Kritikfähigkeit keine Fehlerkultur

Eine Fehlerkultur zu leben bedeutet nicht nur, die eigenen Fehler zu erkennen, sondern auch die anderer anzusprechen. Dazu bedarf es der Kritikfähigkeit und der Akzeptanz der Bedürfnisse und Sichtweisen aller Beteiligten (vgl. Rosenberg 2001).

Zu seinen Fehlern zu stehen und Fehler anderer anzusprechen erfordert Standhaftigkeit, Selbstsicherheit, Einfühlungsvermögen und Mut. Eine Fehlerkultur verlangt demnach auch Zivilcourage und setzt damit Kreativität frei. Möglich wird das nur, wenn

eine Kultur des offenen Umgangs mit Konflikten und des Bearbeitens von Konflikten existiert.

Denn mit Ingeborg Bachmann möchte ich sagen, *wo nichts mehr zu verbessern, nichts mehr zu sehen, zu denken, nichts mehr zu korrigieren ist, nichts mehr zu erfinden und zu entwerfen, ist die Welt tot.* 

Mutig an  
Konflikte  
herangehen

### Literatur

- Adler, A. (1974): Die Technik der Individualpsychologie. Hamburg  
Erikson, E.H. (1987): Kindheit und Gesellschaft. Stuttgart Klett-Cotta  
Kluge (2002): Etymologisches Wörterbuch der deutschen Sprache. Berlin/New York  
Metzger, W. (1975): Psychologie und Pädagogik zwischen Lerntheorie, Tiefenpsychologie, Gestalttheorie und Verhaltensforschung. Bern  
Rosenberg, M. (2001): Gewaltfreie Kommunikation. Paderborn  
Stumm, G. (Hrsg.) (2000): Wörterbuch der Psychotherapie. Wien, S.228 und 292

Die Fehler(management)kultur eines Unternehmens ist untrennbar mit der Führungskultur verbunden – Führungskräfte haben es daher in der Hand, ob Fehler produktiv genutzt werden können oder nicht.

WERNER A. LEEB

## Fehler(management)kultur

Erlauben Sie mir einige Gewissensfragen an Sie als Führungskraft: *Wann haben Sie Ihren letzten groben Fehler gemacht? Wie haben Sie sich dabei gefühlt? Wie haben Sie reagiert? Wie hat Ihr Vorgesetzter oder Ihr Kunde reagiert?*

Und jetzt: *Wann hat eine Ihrer MitarbeiterInnen bzw. KollegInnen das letzte Mal einen schweren Fehler begangen? Wie und woran haben Sie dies bemerkt? Wie hat die MitarbeiterIn bzw. KollegIn reagiert? Wie haben Sie sich verhalten?*

Wenn Sie Ihre ehrlichen Antworten auf die ersten Fragen mit denen auf die weiteren vergleichen, werden Sie bei genauerer Analyse einerseits Unterschie-

de, andererseits aber Ähnlichkeiten bemerken, die beide Ausdruck eines Phänomens sind – der Fehler(management)kultur Ihres Unternehmens!

### Was sind Ihre Antworten?

A) Fühlten Sie in der MitarbeiterIn-Position Scham, Ärger über sich selbst (oder andere), vielleicht auch Angst vor Aggression, Abwertung oder gar Jobverlust? Fielen Ihnen schnell mögliche Rechtfertigungen und Schuldzuweisungen ein? Wie war Ihr Vorgesetzten-Verhalten im Falle des Fehlers der MitarbeiterIn bzw. KollegIn? Hatten Sie diese zu-rechtgewiesen, abgewertet oder gar angeschrien?

Fehler als Lernchance zu sehen ist eine Voraussetzung für lernende Organisationen

Hatten Sie mit drastischen Sanktionen gedroht? Hatten Sie sich für die Zukunft noch schärfere Kontrollen vorgenommen?

B) Hatten Sie in der Position der MitarbeiterIn vielleicht (vorerst) das Gefühl von Überraschung und Verwunderung, als Sie den Fehler entdeckten oder darauf hingewiesen wurden? Wollten Sie dann sofort den Fehler klar analysieren, nach Lösungen suchen und der Führung vorstellen?

Wie verhielten Sie sich in der Vorgesetzten-Position? Wie als KollegIn? Sie waren wahrscheinlich nicht gerade erfreut – gut, aber konnten Sie den Fehler als Lernchance sehen, für die MitarbeiterIn ebenso wie für sich selbst? Waren Sie mehr an neuen Lösungswegen und der Behebung des Fehlers interessiert als an Schuldigensuche und -urteilung?

### Unterschiedliche Kulturen

Falls Sie mit A geantwortet haben, arbeiten Sie mit hoher Wahrscheinlichkeit in einem Unternehmen mit unterentwickelter *Fehler(management)kultur*. Sowohl aus der Haltung des/der MitarbeiterIn heraus als auch der Führungskraft oder KollegIn wird auf Fehler mit Angst und starker Abwehr reagiert, gepaart mit Aggression und Abwertung gegen sich selbst und/oder andere (quasi als Kehrseite der Medaille) – der Fehler wird als *existentielle Bedrohung* wahrgenommen!

Falls Sie jedoch mit B geantwortet haben, dann genießen Sie eine gute *Fehler(management)kultur* in einer tatsächlich *lernenden Organisation*. Gleich, ob MitarbeiterIn oder Führungskraft, keiner von beiden wird besonders erfreut über einen Fehler sein (das wäre etwas zu viel verlangt) aber – und das macht den wesentlichen Unterschied aus – beide Seiten nehmen den Fehler als **Lernchance** wahr. Als eine Rückmeldung, dass eine gezeigte Verhaltensweise, eine bestimmte Vorgehensweise etc. nicht das angestrebte Ergebnis liefert und dass es daher notwendig ist, nach neuen Zugängen, Lösungswegen, Verhaltensweisen usw. zu suchen.

### Führungs- und Fehler(management)kultur

Die *Fehler(management)kultur* einer Organisation ist stark mit deren Führungskultur verwoben. Autoritative, auf Kontrolle und Machtausübung fixierte Führungskulturen zeigen häufig ein Fehler-averses Verhalten. Dieses Verhalten lässt sich oft auch ableiten aus der dahinter liegenden Angst vor Kontrollverlust und narzisstischer Kränkung, *doch nicht unfehlbar zu sein*.


Da Führungskräfte jedoch aufgrund ihrer Funktion und Position immer auch Vorbildwirkung haben – ob sie das nun wollen oder nicht – beeinflussen sie damit maßgeblich den Umgang mit Fehlern innerhalb der Organisation. Wenn MitarbeiterInnen wegen eines Fehlers vor versammelter Mannschaft *vernichtet* oder bloßgestellt werden, ist der wahrscheinlichste Lerneffekt: *Nur ja nicht erwischen lassen!* Paradoxerweise hat diese panische Fixierung der Aufmerksamkeit auf Vermeidung und Vertuschung von Fehlern einen unangenehmen Nebeneffekt: Der Fehler ist permanent im Fokus der Betrachtung – und dadurch erhöht sich die Wahrscheinlichkeit seines Auftretens! Aus eben diesem Grund funktionieren auch Verbote so schlecht!

Führungskräfte tun daher gut daran, sich selbst kritisch im Umgang mit Fehlern zu hinterfragen, zu beleuchten, was diese für sie selbst bedeuten und welches Verhalten sie im Falle eigener wie fremder Fehler an den Tag legen.

### Auswirkungen auf die Produktivität

Zwei Studien zur *Fehler(management)kultur* an den Universitäten Amsterdam (NL) und Gießen (D) wurden an 515 Führungskräften in insgesamt 112 Mittelstandsunternehmen durchgeführt und zeigen unter anderem ein weiteres interessantes Ergebnis: Es fand sich ein klarer Zusammenhang zwischen Fehlerkultur und Produktivität der untersuchten Unternehmen, wobei die Faktoren Profitabilität, Marktposition und wirtschaftliche Leistung im Vergleich zum Wettbewerb gegenüber gestellt wurden – je produktiver und positiver die Führung mit Fehlern umging, desto höher war die Performance und Mitarbeiterzufriedenheit der Unternehmen.

### Schlussfolgerung

Wenn Unternehmen – und damit in letzter Konsequenz die Führungskräfte – sich bewusst sind, dass Fehler nicht hundertprozentig ausgeschlossen werden können, sollten sie diese als Lernchance definieren, die MitarbeiterInnen ermutigen, diese aufzuzeigen, zu analysieren, zu dokumentieren, sich gegenseitig zu unterstützen und rasch an alternativen Lösungen zu arbeiten, um Fehler zu beheben. Das gesamte Unternehmen wird davon profitieren! 

### Literatur

Baer, M./van Dyck, C./Frese, M./Sonnetag, S. (2005): Organizational Error Management Culture and Its Impact on Performance: A Two-Study Replication – In: Journal of Applied Psychology 2005, Vol. 90, No. 6, S. 1228-1240

Fehlerkultur und Produktivität hängen zusammen



Dieser Beitrag ist ein Angebot für ManagerInnen und Führungskräfte, das eigene Denken und Handeln zu überprüfen und somit für blinde Flecken sensibel zu werden.

MARIO WEISS

## *Blinde Flecken im Management*

### **Keine Zeit, um am System zu arbeiten**

ManagerInnen, die zu ihrer Rolle im Tagesgeschäft nicht hin und wieder Abstand gewinnen, sehen nicht mehr, was wichtig ist, erkennen nicht, wo die Hebelpunkte sind und wissen nicht, wann der richtige Zeitpunkt ist. Sie nehmen sich keine Zeit, am System zu arbeiten. Sie gewinnen damit kaum Überblick über das eigene Handeln und das der Organisation, die sie eigentlich steuern sollten. Diese Einflussfaktoren zu erkennen und zu wissen, wie sie wirken, ist eine der wichtigsten Eigenschaften. Denn ein großer Teil des Erfolges eines Unternehmens lässt sich auf wenige Entscheidungen oder Ereignisse zurückführen. Dazu muss man folgende Fähigkeiten entwickeln:

- Das Erlebte reflektieren können,
- einen Überblick entwickeln,
- neue Perspektiven zulassen,
- vor-denken und Alternativen durchspielen,
- Entscheidungen aus dem Ganzen treffen und
- entschieden handeln.

### **Warten, bis die Probleme groß genug sind, um sie anzupacken**

Zu warten, bis der Druck von außen (Banken, Kunden, Shareholder) so groß ist, um zu handeln, ist die einfache Form, Veränderungen zu initiieren. In dieser Situation ist es offensichtlich, dass etwas geschehen muss. Es braucht nicht allzu viel Überzeugungsarbeit, dass etwas verbessert werden muss. Wir schätzen, dass 70 % aller Veränderungsprojekte erst dann gestartet werden, wenn der Leidensdruck dies erfordert. Der Handlungsdruck ist dann hoch, der Handlungsspielraum jedoch eher gering. Wir nennen diese Veränderungen Problem-getrieben und sehen darin meist Versäumnisse der vergangenen Jahre. Die Signale waren da, man wusste, dass sich die Rahmenbedingungen, die Kunden oder die Konkurrenz ändern, aber man hat nicht vorausschauend agiert.

Es wurde nicht gehandelt, obwohl es klar ist, dass bei frühzeitigem Gestalten mehr Zeit und mehr Spielraum für kreative Lösungen gegeben wären, der Einbezug der Lösungskapazität der MitarbeiterInnen möglich ist und man neue Wettbewerbsvorteile hätte sichern können. Es wurde verdrängt, der Kopf in den Sand gesteckt und das Dringende vor dem Wichtigem getan – einfach, weil es leichter war. Es wurde versäumt, die bestehenden Signale aus der Zukunft richtig zu deuten und es fehlte der Mut oder die Kraft zum Handeln.

### **Die benötigte Komplexität zur Kompliziertheit werden lassen**

Komplexität bedeutet Kosten. In vielen Unternehmen schleichen sich über die Jahre bürokratische Abläufe und komplizierte Verfahren ein, die das Unternehmen in eine schwierige Kostensituation bringen. Viele Manager sehen nicht die Herausforderung, dass verkrustete Strukturen, komplizierte Prozesse, erstarrte Haltungen immer wieder frühzeitig aufgebrochen werden müssen. Das erfordert Mut und persönlichen Einsatz.

Wenn es in Unternehmen mit 1.000 MitarbeiterInnen fünf Hierarchie-Ebenen gibt (drei würden genügen), wenn komplizierte Abläufe das Tagesgeschäft zwischen Zentrale und Filialen bremsen, oder wenn die Regeln für die MitarbeiterInnen Hunderte Seiten umfassen, dann sind das Signale für eine Verkomplizierung und unnötige Kosten. Aber auch das Gegenteil kann gefährlich sein! Wenn das Geschäft nach dem Motto *Simplify your life* betrieben wird und die notwendige Differenzierung nicht sichergestellt wird, kann das zu großen Vereinfachungen führen, die dem Geschäft nicht mehr entsprechen.

### **Die eigene Eitelkeit wird zum Stolperstein**

Eitelkeit ist eine häufig anzutreffende Begleiterscheinung im Top-Management – aber in einem gewissen

*Auch am System, nicht nur im System arbeiten*

*Zu hohe Komplexität bedeutet zu hohe Kosten*

Die eigene Eitelkeit ist oft ein blinder Fleck von ManagerInnen

Maße auch notwendig. Schwierig wird es, wenn sich die ManagerInnen in diesem Punkt nicht selbst gut genug kennen und ihre Eitelkeit nicht mehr reflektieren können. Dies führt unzweifelhaft zu Fehlentscheidungen, weil die Gefahr besteht, dass das eigene Handeln nicht mehr dem Nutzen der Kunden und der Organisation dient, sondern nur noch der Befriedigung der Eitelkeits-Ansprüche und der Ego-Profilierung.

Überzogene Eitelkeit zeigt sich oft in ganz banalen Dingen. Ich habe beispielsweise immer wieder Folgendes erlebt: *Ich muss auch ein Eckzimmer mit drei Fensterachsen haben, der zweite Vorstand hat ja auch so eines. Ohne zweite Assistentin kann ich nicht arbeiten, das ist der Standard unserer Branche. Alle öffentlichen Auftritte muss ich selbst wahrnehmen.*

Auf objektive Fehler reagieren eitle ManagerInnen wie kleine Kinder. Sie versuchen vehement zu belegen, dass ihre eigene Entscheidung richtig war und eigentlich das Umfeld und die Rahmenbedingungen schuld am Misserfolg sind.

#### **Wenn Reden und Tun nicht mehr zusammenstimmen**

Wenn Reden und Tun zu weit auseinander liegen, geht das Vertrauen der MitarbeiterInnen verloren. Authentizität und Glaubwürdigkeit können sich dadurch völlig auflösen.

Der vom neuen Eigentümer eingesetzte CEO präsentiert beim Einstieg seine Kernwerte Vertrauen, Verlässlichkeit und Nachhaltigkeit. Die Gespräche mit seinen MitarbeiterInnen zeigen, dass sein geheimer Auftrag darin gesehen wird, die Marke zu verkaufen und die Produktion in Österreich stillzulegen. Das Vertrauen in den neuen CEO und den neuen Eigentümer ging verloren, bevor er angefangen hatte zu arbeiten. Schlüsselkräfte verließen bereits das Unternehmen. Die Rückmeldung und Reflexion dieses Umstandes mit dem CEO zeigte, dass er davon ausging, dass die MitarbeiterInnen keine Ahnung davon hatten, dass ein Verkauf der Marke geplant ist. Er wollte nicht Unruhe erzeugen, bevor es notwendig war.

Hier wird eine häufige Fehleinschätzung von Führungskräften deutlich. Die MitarbeiterInnen wissen mehr über Hintergründe des Unternehmens als die Vorgesetzten meinen.

Als positive Beispiele erlebe ich immer wieder Eigentümerunternehmer, die sich mit ihrem Unternehmen schicksalhaft verbinden und auch in schwierigen Zeiten aus ihrer Authentizität heraus die richtigen Worte finden.

#### **Top-Management-Teams funktionieren nicht**

Für größere Unternehmen sind Top-Management-Teams eine übliche Form der Führung. Die Menschen, die in solchen Teams zusammen arbeiten sollen, wurden meist nicht deshalb Top-Manager, weil sie sich in den letzten Jahren durch außerordentliche Teamfähigkeit ausgezeichnet hatten. Außerdem konnten sie als Bereichsleiter Bereiche alleine führen, weil es kaum Bereichsleiterteams gibt.

Dass diese Top-Management-Teams auf Anhieb nicht gut zusammenarbeiten können, ist zunächst normal. Nun wird häufig der Fehler begangen, dass die Fähigkeit zur Zusammenarbeit nicht thematisiert wird, dass Konflikte nicht angesprochen werden und Absprachen getroffen werden, die lauten: *Wir treten uns gegenseitig nicht zu nahe.*


So läuft man Gefahr, dass ein guter Teil der Managementkapazität in Abgrenzung, Positionierung und auch in Ärger fließt. Diese Ressourcen sollten eigentlich in die Suche nach neuen Marktchancen, in eine stabile Positionierung oder klare Orientierung für MitarbeiterInnen fließen.

Wird der Konflikt schärfer, sind grundsätzliche Richtungsänderungen praktisch nicht mehr möglich und das Unternehmen wird in einem gewissen Maße gelähmt.

#### **Keine Gegenpole zur Macht zulassen**

Was sind die Folgen, wenn Top-ManagerInnen keine ehrlichen Rückmeldungen zu ihrem Sagen und Tun mehr bekommen? Realitätsverlust, blinde Flecken, einsame Entscheidungen und oft auch ein Verlust der Menschlichkeit, weil das Einfühlungsvermögen für die Bedürfnisse anderer verloren geht.

Dies entsteht, wenn sich ManagerInnen mit Ja-Sagern umgeben, wenn sich die Menschen im Unternehmen nicht mehr trauen, unangenehme Wahrheiten auszusprechen, weil der Chef alles als Angriff auf seine Person wertet.

Daher brauchen SpitzenmanagerInnen Sparringpartner, die ungeschminkte Rückmeldungen geben, die Rüttelstrecken für mentale Modelle anbieten und Feedback organisieren. Dies, um die eigenen blinden Flecken zu vermeiden und das Richtige für die Organisation, die Kunden, die Mitarbeiter und sich selbst zu tun. 

Sparringpartner helfen das Richtige zu tun



## Persönliche Antreiber

Kennt man seine persönlichen Antreiber, so lässt sich ganz gut daraus schließen, welche Fehlerkultur man hat.

Antreiber sind Verhaltensmechanismen, die tief in der Persönlichkeitsstruktur verankert sind. Sie werden über Werte, Belohnung und Bestrafung durch unsere Bezugspersonen bereits in der frühen Kindheit *gesetzt* und über die Jahre verstärkt. In der Regel verfügt jeder Mensch über einen oder mehrere Antreiber. Je stärker ein Antreiber ausgeprägt ist, desto deutlicher entfaltet er sowohl im beruflichen als auch im privaten Bereich seine Wirkung.

Das Konzept der Antreiber stammt aus der Transaktionsanalyse. Es wurde in den 70-er Jahren entwickelt und identifiziert fünf Antreiber: Sei perfekt! Streng dich an! Beeile Dich! Mach es allen Recht! Sei stark! Wie zwei dieser Antreiber zu fehlerhaften Verhaltensweisen führen, möchte ich hier skizzieren.

### **Sei perfekt!**

Menschen mit diesem Antreiber stellen einen hohen Anspruch an sich selbst. Problematisch wird dabei der Mechanismus, sich selbst den Anspruch so hoch zu setzen, dass er nur schwer oder überhaupt nicht erfüllbar ist. Aus der Versagensangst entsteht dann das Gefühl von Druck, Stress und Überforderung. Einerseits möchten diese Menschen perfekt sein, weil sie den inneren Stress reduzieren möchten, der sich daraus ergibt, dass sie sich nicht perfekt fühlen.

Zum anderen, weil sie sich durch die Erfüllung des gesetzten Anspruches Anerkennung und Liebe erhoffen bzw. erwarten. Sind sie in ihren eigenen Augen nicht perfekt, so führt das zur tendenziellen Selbstabwertung.

Menschen, die diesen Antreiber *zeigen*, haben Probleme mit kritischem Feedback. Sie neigen dazu, sich zu rechtfertigen und Gründe zu finden, warum sie nicht die Schuld daran tragen, dass das Ziel nicht erreicht wurde. Sie haben aber auch Probleme, positives Feedback anzunehmen bzw. dieses zu genießen. Bekommen sie positives Feedback, so versuchen sie zu erklären, dass sie unter anderen Umständen die Aufgabe sogar noch besser erfüllen hätten können.


Als Führungskraft sind Menschen mit diesem Antreiber perfektionistisch. Wenn sie von MitarbeiterInnen Ergebnisse präsentiert bekommen, dann suchen sie eher nach den potenziellen Fehlern oder haken sofort bei den möglichen Problemen ein. Da es kaum etwas gibt, das in ihren Augen perfekt ist, fällt es ihnen auch schwer, ihrem Gegenüber Anerkennung und Wertschätzung auszudrücken.

Der Antreiber *Sei perfekt!* hat natürlich auch Auswirkungen auf die Teamkultur. Solche Menschen möchten als MitarbeiterInnen nicht die sein, die einen Fehler verursacht haben. Sie versuchen, Fehler eher zu verbergen, weg zu argumentieren oder sie anderen zuzuschreiben. Dies führt zu einer schwach ausgeprägten Kultur des *Lernens aus Fehlern* und zu der Tendenz *Suche nach Schuldigen anstatt nach Lösungen*.

### **Streng dich an!**

Dieser Antreiber führt dazu, dass sich Menschen ständig beschäftigen und sich kaum Zeit zum *Rasten* geben. Sie arbeiten viel und lange und haben die Tendenz zum Workaholic. Wenn sie keine Arbeit haben, so suchen sie sich welche und befriedigen so ihr Streben nach Selbstwertschätzung und Anerkennung.

Als Führungskraft erwarten sie sich auch von ihren Mitarbeitern hohen Einsatz und Leistungsbereitschaft. Wenn trotz großer Arbeitsbelastung neue Aufgaben hereinkommen, fällt es ihnen schwer, sich abzugrenzen, *nein* zu sagen oder einen anderen Zeithorizont zu vereinbaren.

Für sich selbst, aber auch für das Team führt das zur permanenten Überlastung. Konzentration und Effizienz sinken. Fehler treten auf und die Vereinbarungskultur leidet. Denn, selbst wenn sie das als Teammitglied anstreben: Das Aufgabenpensum kann nicht bewältigt und die unter Druck getroffenen Vereinbarungen können nicht eingehalten werden. 

### **Literatur**

Kälin, K./Müri, P. (2000): *Sich und andere führen*. Thun  
Stewart, I./Joines, V. (1990): *Die Transaktionsanalyse*.

Freiburg  
Vogelauer, W. (2006): *TA und Coaching*. In:  
Hagehülsmann, H. (Hrsg.): *Beratung zu professionellem Wachstum*. Paderborn

Defizitorientierte Haltung und Probleme, Wertschätzung auszudrücken

Ich bin nur ok, wenn ich mich immer anstrengende und immer perfekt bin.

Fallen bei Problemlösungen und in der Entscheidungsfindung.  
Erfahrungen aus dem Executive Coaching.

WERNER VOGELAUER

## Besser entscheiden durch Coaching

### Häufige Fallen

Folgende sechs Fallen treten auch bei Führungskräften in Unternehmen immer wieder auf.

#### In Maßnahmen statt Zielen denken.

Bei Vorhaben oder Projekten werden oft Aktivitäten statt Ziele (*Zukunfts-Zustände*) genannt. Zum Beispiel: *Unser Ziel ist eine Marketingoffensive* oder *Als Ziel streben wir neue Wege der Vermarktung an* und *Mein Ziel ist, mehr Ideen für die Problemlösung zu finden*.

#### An Lösungen denken, bevor man weiß, worum es geht.

Lösungen schmuggeln sich in Problembeschreibungen. Zum Beispiel: *Unser Problem sind die fehlenden Mitarbeiter*; *Wir haben keine Strategie, das ist das Problem* usw. Wenn wir das „k“ von *kein* wegnehmen, haben wir *eine Strategie, Mitarbeiter* und damit *Lösungen*. Das Schwierige kennen wir jedoch nicht.

#### Ziele negativ formulieren.

Negativ formulierte Ziele, wie *Wir wollen keine Zeitvergeudung mehr*; *Ich möchte das Rauchen aufgeben* oder *Unser Bestreben ist es, keine Ausnahme mehr zuzulassen*, führen emotional und geistig in die Vergangenheit, nicht in die Zukunft!

#### Selektiv wahrnehmen.

Viele Personen sehen nur das, was sie sehen wollen. Die selektiven Wahrnehmungen wie Vorurteile (*Der hat's noch nie geschafft, sicherlich auch diesmal nicht*), der *Rosenthal-Effekt* (*dem traue ich das nicht zu, aber versuchen wir's halt mal*) oder etwas anderes zu hören als gesagt wurde, behindern Realitätssicht und Problemlösung.

#### Diffuse Problembeschreibungen bzw. Ziele.

Diffuse Angaben, wie *Die Ungenauigkeit der Lieferungen...* oder *Das Problem besteht in der Kompliziertheit der Sachverhalte*, sind ebenso hinderlich, wie

Formulierungen *schneller, besser, stärker*, die individuell zu interpretierende Begriffe sind. Eine Klärung erfolgt zumeist nicht.


#### Aktionitis.

Es wird agiert, ohne die Ursachen zu erfassen. Man glaubt sie zu kennen. Mitarbeiter werden vergattert, (Hilfs-)Mittel massiv eingesetzt, mehr Tatkraft gefordert, die Geschwindigkeit erhöht. Zufallstreffer der Verbesserung werden als Erfolg gedeutet. In Wirklichkeit wird Energie vergeudet.

#### Durch Coaching können Wege aus diesen Fallen gefunden werden.

Als Führungskraft ist der Mut wichtig, sich selbst in Frage zu stellen, oder sich selbst zu reflektieren. Es ist bedeutend, die Gedanken und Vorhaben anhand neuer Fragen des Coachs zu überprüfen. Ebenso wichtig ist die Bereitschaft, offen zu analysieren und den Durchblick aus einer zeitlichen und inhaltlichen Distanz zu schaffen.

In Coachings haben Führungskräfte Zeit und Ruhe zum Nachdenken und Reflektieren, die sie sich sonst nicht nehmen würden. Eine große Hilfe ist die innere Akzeptanz von Fehlern. Dadurch entsteht ein offener Blick. Er bringt verdrängte oder verniedlichte Wahrnehmungen zutage, aus denen effektivere Lösungen entstehen.

Entstandene Fehler sollten gezielt hinterfragt und konkretisiert werden (*Was war? Was hinderte? Wie liefes ab?* usw.) um mit dem Blick auf die Zukunft (*Ziel*) aus der Falle zu kommen. Coaching kann Zeit und Raum, ganzheitliche Zusammenhänge schaffen und zu Lösungen führen, die sonst übersehen werden. 

#### Literatur

Vogelauer, W. (2005): Methoden ABC im Coaching. München

Bin ich Teil der Lösung oder Teil des Problems?

Wer sich nicht vom Problem lösen kann, wird auch keine Problemlösung zustande bringen

Fehler bei Personalentscheidungen sind teure Fehler. Dennoch werden wichtige Erkenntnisse oft nicht beachtet. Dieser Beitrag gibt einen Überblick, was man auf alle Fälle vermeiden sollte.

BRIGITTE HUEMER

## Fehler im Recruitingprozess

Viele Top-ManagerInnen – nach ihren Kernaufgaben befragt – setzen das berühmte *dafür sorgen, die richtigen Menschen zur richtigen Zeit an den richtigen Positionen zu haben* ganz oben auf ihre Prioritätenliste. Die folgenden Hinweise laden dazu ein, die Prozesse der Personalauswahl zu durchleuchten und Anhaltspunkte für eine Verbesserung zu finden.

### 1. Zu langes Zuwarten, bevor eine Stellen(neu)besetzung eingeleitet wird – und dann ein hastig durchgezogener Recruitingprozess.

Oftmals ist man sich deutlich bewusst, dass ein Mitarbeiter bzw. eine Mitarbeiterin an einer Stelle überfordert oder unterfordert ist, dass die Leistung nicht stimmt. Oder, dass die bestehende Mannschaft die Menge der Aufgaben nicht mehr adäquat bewältigen kann. Und doch wird lange zugewartet und das *Prinzip Hoffnung* regiert an einer Stelle, an der Mut zu einer klaren, begründeten Entscheidung gefragt wäre. Solche Themen können sich über Monate, sogar Jahre hinziehen, bis eine Entscheidung fällt. Ist sie dann gefallen, dann soll der neue Mitarbeiter in wenigen Wochen eingestellt sein.

### 2. Wenige exakte Anforderungsprofile.

Anforderungsprofile sind ein Herzstück systematischer Personalarbeit. Recruitingarbeit wird schwierig, wenn die Anforderungen zu wenig konkret gefasst sind, aber auch dann, wenn sie Dimensionen des allumfassenden Geniemitarbeiters abzudecken versuchen. Hilfreich sind aus konkreter und zukünftiger Tätigkeit abgeleitete Anforderungsprofile, die fachliche Qualifikation, Methodenkompetenzen und persönliche Voraussetzungen umfassen.

### 3. Den internen Bewerber- und Potenzialmarkt vergessen oder verärgern.

Die Fragen hierzu liegen auf der Hand: Werden Stellen systematisch auch intern ausgeschrieben? Gibt es transparente Auswahlkriterien und Auswahlprozesse?

Wie können MitarbeiterInnen ihre interne Wechselbereitschaft deklarieren? Gibt es eine klare Kommunikation, wenn bewusst nur extern ausgeschrieben wird? Und vor allem: Gelingt es, abgewiesene interne BewerberInnen vor der Verliererrolle zu bewahren?

### 4. Die eingesetzten Personalauswahlinstrumente entsprechen nicht der Art der Stelle.

Hier gibt es eine Vielzahl an Möglichkeiten inadäquat eingesetzter Ressourcen. Die Bandbreite reicht von Spezialistenpositionen ohne große Interaktionsnotwendigkeit, die durch Assessment-Center-Verfahren ohne einen fachlichen Check besetzt werden, bis zu Managementpositionen, bei denen ein oder zwei unstrukturierte Einzel-Interviews als Entscheidungsgrundlage herangezogen werden. Gute Ergebnisse erzielen Unternehmen, die – entsprechend der Komplexität der Stelle – mit 2- oder 3-stufigen Verfahren operieren.

### 5. Externe Unterstützung wird zu wenig mit interner Recruitingarbeit verbunden.

Vielfach ist es gängige Praxis, dass ein Personalberatungsunternehmen drei vorselektierte KandidatInnen präsentiert. Auch wenn die Vorauswahl gut gelungen ist, entgeht dem Unternehmen sowohl eine Übersicht des Potenzialmarktes als auch ein Know-how-Gewinn bezüglich der eingesetzten Auswahlinstrumente. Doch können Vereinbarungen mit externen Recruitingberatern auch so aussehen, dass eine maximale Lernmöglichkeit für die Organisation sichergestellt wird.

### 6. Auswahlprozesse, die zu lange dauern und bei denen Schlüsselpersonen der Organisation nicht oder zu spät eingebunden werden.

Lassen Entscheidungen zu lange auf sich warten, läuft die Organisation Gefahr, dass die Top-KandidatInnen anderweitig zusagen. Da viele systematische Auswahl-

Für gute  
Ergebnisse  
braucht es Zeit

Offenheit  
schützt vor  
Enttäuschungen


prozesse mehrstufig sind, ist es entscheidend, dass der Gesamtprozess inklusive der Zeitplanung für den Bewerber transparent ist und dass nach der Absolvierung eines Auswahlsschrittes umgehend kommuniziert wird. Eine Fehlerquelle ist auch die richtige Einbindung der Schlüsselpersonen. Ein *zu früh* kann aufwändig sein, ein *zu spät* oder ein *zurück an den Start* kann verärgerte Top-Manager bedeuten.

#### 7. Kommunikation von Rahmenbedingungen die nicht der Realität entsprechen.

Ein zu spätes Kommunizieren von inhaltlichen Rahmenbedingungen und den dazu gehörigen Grenzen des Verhandlungsspielraumes, der künftigen Entwicklungsmöglichkeiten und auch vorhersehbaren Spannungsfeldern zählt zu den häufig gemachten Fehlern. Meist wird in bester Absicht agiert, um die Stelle für WunschkandidatInnen so attraktiv wie möglich zu machen. Doch die Ernüchterung ist vorprogrammiert. Werden hingegen die realen Bedingungen klarer angesprochen, gibt es für Kandidaten

und Unternehmen einen Zuwachs an Entscheidungsgrundlagen.

#### 8. Die ersten Wochen werden nicht als systematisch geplante Einarbeitungszeit genützt.

Gerade bei Managementpositionen verzichtet man vielfach auf ein strukturiertes Vorgehen. Der neue Manager wird dies für sich selbst gut managen – vermutlich. Eine schlanke Planung einer adäquaten Einarbeitungszeit, Fachimpulse für die spezifische Tätigkeit, gegebenenfalls auch eine geplante Übergabe von Aufgaben, ein paralleles Arbeiten mit dem scheidenden Stelleninhaber, Aufbau von systematischem Wissen über das Gesamtunternehmen, ein gezieltes Auswählen eines internen Sparringpartners, geplante Feedbackgespräche mit dem direkten Vorgesetzten und/oder dem Personalbereich – können einen gelungenen Einstellungsprozess professionell abrunden. 

## Trigon-Angebote

### Coaching Kompakt Köln 2007

Coaching Intensiv-Lehrgang für Methoden des Coaching für PersonalentwicklerInnen und -fachleute, BeraterInnen, TrainerInnen und ProjektmanagerInnen. Mit Werner Vogelauer. 25.-27.01.2007 und fünf weitere Termine im Raum Köln. Veranstalter: Trigon Graz

### PE-Werkstatt 2007

Berufsbegleitender Zertifikats-Lehrgang. In einer *Toolbox* werden Basiswissen, Konzepte, Methoden, Instrumente, Praxiserfahrungen und Trends der PE vermittelt. Mit Franz Biehal. 29.01.-02.02.2007 und vier weitere Termine in Rust/See. Veranstalter: Trigon Wien

**Informationen** zu unseren Veranstaltungen und Seminaren finden Sie im beigelegten Seminarprogramm oder 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](mailto: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](mailto: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](mailto: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](mailto:trigon.wien@trigon.at)

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



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:** Friedrich Glasl und Günther Karner; **Satz:** Michael Rath; **Druck:** Druckerei Khil, Graz