

Trigon Themen

4/08

Talent Management

Talent Management	02
Internationales Talent Management	04
Coaching als Potenzialentwicklung	07
Fachkarriere	09
Talente finden, lenken und entwickeln	11

Vor 10 Jahren hat David Watkins in den Begriff „Talent Management“ geprägt. Wir stellen hier den Stand der Künste zum Talent Management dar, werten unsere Erfahrungen aus und beleuchten einige angrenzende Felder.

FRANZ BIEHAL

Talent Management

Auswahl und Förderung von PotenzialträgerInnen

Der Begriff *Talent Management* beschreibt die Pläne und Prozesse, um Talente von MitarbeiterInnen zu messen und zu managen. Mittlerweile wird Talent Management sehr breit verstanden. Es reicht von Bemühungen um talentierte Kräfte im Personalmarketing und Recruiting bis zu umfangreichen Förderprogrammen für *High Potentials*.

Einige Beispiele

Ein **Schweizer Energieversorger** identifiziert die Schlüsselfunktionen im Unternehmen, evaluiert Performance und Potential der Stelleninhaber, Stellvertreter und potenziellen Nachfolger. Daraus werden ein Mitarbeiter-Bindungs-Programm und ein Bündel an individuellen Qualifizierungsmaßnahmen abgeleitet. Die Botschaft lautet: *Wir wissen um eure Bedeutung für unser Unternehmen und wir tun was für euch*. Ein **österreichischer Agrarkonzern** wählt in regionalen Konferenzen 60 PotenzialträgerInnen für eine Focus Group aus, ermittelt mit einem Förder-Assessment Stärken, Schwächen, Entwicklungsfelder und trifft auf dieser Basis Vereinbarungen zur Job Rotation, Karriereplanung und Weiterbildung. Eine **internationale Bank** bietet allen MitarbeiterInnen einen online-Test an, mit dem sie ihre Bereitschaft zur Mobilität messen können. Über 400 nutzen diese Chance bereits in den ersten Tagen. Eine regional vorselektierte Kerngruppe von 60 Personen aus 16 Ländern wird durch HR im Headquarter in ihrer Entwicklung verfolgt, gefördert und betreut.

Fünf gute Gründe

Talent Management ist notwendig geworden, weil...

- der demografische Wandel erfordert, sich als attraktiver Arbeitgeber zu zeigen,
- die Wissensgesellschaft erhöhten Bedarf nach hoch qualifizierten MitarbeiterInnen hat,
- die Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen in hohem Maß von ihrer Innovationsfähigkeit abhängt und damit von den Talenten ihrer MitarbeiterInnen,
- die Loyalität zum Arbeitgeber sinkt und die Erhaltung der Retention Rate, also der Behalte-Rate von MitarbeiterInnen, im Gegenzug angestrebt werden muss,
- die Transparenz des Arbeitsmarkts (nicht zuletzt durch das Internet) gestiegen ist.

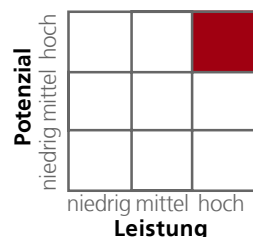
Der *war for talents* wurde 2001 von Ed Michaels im gleichnamigen Buch verkündet. Auch wenn durch die aktuelle Krise die Arbeitslosigkeit steigt, so sind qualifizierte Fachkräfte, Spezialisten und Führungskräfte mit Branchen-Know-how in vielen Bereichen noch immer ein knappes Gut. Außerdem geht es gerade auch in kritischen Zeiten darum, die besten Talente im Unternehmen zu halten.

Wer ist ein Talent?

Viele haben Sorge, dass das Fördern von Talenten für die anderen MitarbeiterInnen demotivierend ist. Wer aber Ressourcen gezielt einsetzen will, muss Unterschiede ernst nehmen. Ein für alle gleiches Förderprogramm nach dem Gießkannenprinzip oder der undifferenzierte Zugang zu Job Rotation oder Qualifizierung ist eine schlechte Investition. Deswegen hat sich die Einschätzung der MitarbeiterInnen (und Führungskräfte) in einem Personalportfolio verbreitet: Dafür werden die Leistung, also die aktuelle und vergangene Performance und das Potenzial herangezogen. Unter Potenzial wird meist die Fähigkeit verstanden, in die übernächste Hierar-

Grafik 1: Potenzial und Leistung zeichnen Talente aus

Potenzial:
Können
Ehrgeiz
Mobilität
Commitment
Führungsfähigkeit
Persönlichkeit



Hochpotenzial-TrägerInnen

Leistung:
Ergebnisse der MitarbeiterInnen-Beurteilung

chiefebene oder eine vergleichbare Experten-Funktion aufzusteigen.

Der scheinbare Grundwiderspruch der Leitsätze *Alle Menschen sind talentiert* und *Talente sind eine Elite und ragen heraus* lässt sich dadurch konstruktiv auflösen,...

- dass für alle MitarbeiterInnen differenzierte Förder- und Qualifizierungsmaßnahmen durchgeführt werden. Das Mitarbeitergespräch ist meist der Ort, wo diese vereinbart werden.
- dass für die Hochpotenzial-TrägerInnen (siehe Grafik 1) spezielle Identifizierungs-, Retention- und Förderprogramme entwickelt werden und damit auch ein *Fast Track* – eine Überholspur zu mehr Verantwortung – geschaffen wird.

Engpass-Management

Andere Unternehmen, vor allem jene, die die Abhängigkeit vom Arbeitsmarkt intensiv spüren, stellen dieser personenzentrierten Betrachtungsweise eine organisationszentrierte gegenüber: Förderung und Vorsorge für Nachfolge erfolgt dort, wo die größten Engpässe drohen.

Die beiden Kriterien, die für diese Perspektive angewendet werden, sind:

- die erfolgskritische Bedeutung der Funktion im Unternehmen und
- die Verfügbarkeit von Menschen mit passenden Qualifizierungs- und Erfahrungsprofilen am Arbeitsmarkt.

Verfügbarkeit am Arbeitsmarkt	gering	Personal-Marketing	Talent Management
	hoch	Selektion	Monitoring
		gering	hoch
		erfolgskritisch für das Unternehmen	

Typisch für diese Sichtweise ist die Identifikation von Schlüsselfunktionen im Unternehmen, die Einschätzung der Abwanderungsgefahr für die Stelleninhaber, der Wiederbeschaffungsaufwand und eine daraus abgeleitete Talent Management-Strategie.

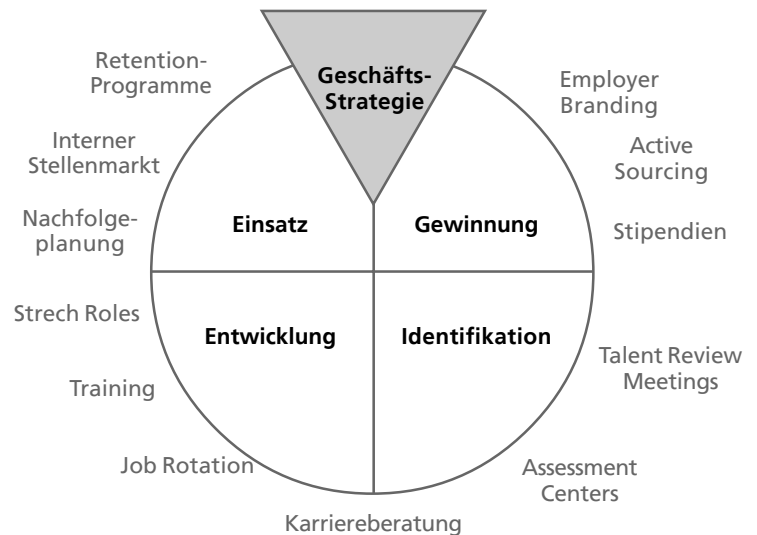
Wie kann man Talente *managen*?

Der mechanistische Begriff *managen* suggeriert eine frei gestaltbare Ressource Mensch, die nach den Zielen und Bedürfnissen der Organisation ausgerichtet

werden kann. Uns gefällt die Bezeichnung *Entwicklung* besser. Das bedeutet, das, was im Menschen als latente Möglichkeit vorhanden ist, durch Beseitigung von Hindernissen, Schaffen guter Rahmenbedingungen und gezielte Förderung zur Entfaltung zu bringen.

Es braucht immer Eigeninitiative und Bereitschaft der Träger dieser Potenziale. Das Unternehmen hat die Verantwortung, die individuellen Möglichkeiten zu erkennen und für sie Entwicklungs- und Entfaltungsmöglichkeiten anzubieten.

Das kann praktisch auf vielfältige Art geschehen. Die Methoden und Instrumente der Talente-Entwicklung gruppieren sich um vier Funktionen, die alle auf die Geschäftsstrategie ausgerichtet sein müssen:



Viele der hier angeführten Instrumente sind im klassischen Repertoire der Personalentwicklung eines Unternehmens vorhanden. Einige, wie Talent Review Meetings, müssen neu entwickelt und ergänzt werden. Insgesamt müssen alle Elemente unter dem Dach einer gesamthaften Talent Management-Strategie aufeinander abgestimmt und miteinander verbunden werden.

Gestaltungsrahmen

Jenseits der PE-Instrumente gibt es auf sieben verschiedenen Ebenen Gestaltungsmöglichkeiten, die den Nutzen der Talente-Entwicklung absichern und erhöhen.

1. Führung: Ein wesentlicher Erfolgsfaktor ist das deutlich sichtbare Commitment des Top Managements. Alle Führungskräfte müssen sich ihrer Aufgaben bei der Identifikation und Förderung von Talenten bewusst sein.

Was passiert mit den Nicht-Talenten?

Personen- versus unternehmensbezogene Betrachtung

Entwickeln statt managen

Flankierende Maßnahmen

2. Organisation: Es braucht Klarheit, welche Verantwortung bei MitarbeiterInnen, Führungskräften und der Human Resources Funktion liegt. Strukturen, Abläufe und Instrumente müssen darauf abgestimmt und *kundenorientiert* gestaltet sein.

3. Controlling: Talente-Entwicklung erfordert ein Monitoring und eine Steuerung von vereinbarten *Key Performance Indicators* z.B. Anzahl der PotenzialträgerInnen, Prozentsatz an internen Stellenbesetzungen, Retention Rate, gemessene Attraktivität als Arbeitgeber, Time-to-Fill bei kritischen Stellenbesetzungen etc. Zum Monitoring gehört auch ein *Employee Tracking System*, also die Verfolgung von Qualifizierungsmaßnahmen, Beförderungen und Entwicklungsparametern.

4. IT: Es gibt mittlerweile eine vielfältiges Angebot von Standard-Software zur Unterstützung von Talent Management (SAP, Oracle, Sage Software etc.)

5. Unternehmenskultur: Ein Retention Programm braucht und vermittelt klare Werte. Die Absage an Hire&Fire, die Loyalität des Unternehmens zu seinen Schlüsselkräften, die Investition in ihre Employability. Erst die Nachhaltigkeit solcher Programme schafft Glaubwürdigkeit und Erfolg.

6. Gehälter: Jedes Bemühen um Talente, zu rekrutierende und vorhandene, wird unglaublich, wenn die Gehälter im Branchen- und Funktionsvergleich nicht kompetitiv sind. Talente schätzen überdies leistungsorientierte Entlohnung und ergebnisorientierte Incentives.

7. Entwicklungsmöglichkeiten: Qualifizierungsprogramme bilden zusammen mit Assessments verschiedener Art das Kernstück von Talent Management. Ein zusätzlicher Erfolgsfaktor sind konkrete Entwicklungsmöglichkeiten, wie Aufzeigen von Karrierepfaden, Stretch Assignments, also herausfordernde Aufgaben und Projekte, Job Rotation und vieles andere mehr.

Self Service Systems

Je mehr die Instrumente und Maßnahmen in Förderung der Eigenverantwortung der Talente und ihrer Führungskräfte als *Selbstbedienungssysteme* angelegt sind, desto intensiver werden sie nach unserer Erfahrung genutzt. Erfolgreiche Talente-Entwicklung braucht klare Ziele, ein professionelles, in sich abgestimmtes Instrumentarium und nachhaltige Verbindlichkeit der Programme und ihrer Umsetzung. 🚩

Um kulturelle Talentevielfalt für das Unternehmen zu nutzen, muss es gelingen, einen positiven Spannungsbogen zwischen der gemeinsamen Unternehmensstrategie und den kulturellen Besonderheiten einzelner Unternehmensteile zu schaffen.

WOLFGANG GRILZ

Internationales Talent Management

Kulturelles Wissen nutzbringend einbringen

Für internationale Unternehmen ist es entscheidend, die Erfahrungen, Qualifikationen und Einstellungen ihrer MitarbeiterInnen mit unterschiedlichen kulturellen Hintergründen zu nutzen. Kulturelle Vielfalt bietet die Chance, neue Märkte zu erschließen und passende Strategien zu entwickeln. Allerdings muss es gelingen, miteinander und voneinander zu lernen.

Vielfalt muss im Unternehmen als wesentliche Ressource wertgeschätzt und in die Arbeitsprozesse integriert werden.

Einerseits ist es notwendig, die kulturelle Vielfalt zu berücksichtigen und lokale Besonderheiten zu akzeptieren oder gar zu fördern, andererseits muss die Unternehmens-Strategie quer durch alle Unternehmensbereiche transportiert werden.

Unternehmen benötigen Talente, die über die Visionen und die Ziele der gesamten Organisation Bescheid wissen und die Fähigkeiten zur Zusammenarbeit auf internationaler Ebene besitzen. Genauso wichtig ist es, dass sie in der Umsetzung der unternehmensweiten Strategien die Besonderheiten

ihrer Märkte, die kulturspezifischen Verhaltensweisen Ihrer KundInnen und MitarbeiterInnen berücksichtigen.

Es muss also gelingen, einen positiven Spannungsbogen zwischen den zentralen Anforderungen des gesamten Unternehmens und den dezentralen kulturellen Besonderheiten einzelner Unternehmensbereiche zu schaffen.

Talent Management auf internationaler Ebene wird sich insbesondere mit folgenden Fragen auseinandersetzen:

- Wie muss die Zusammenstellung von Talente-Pools gestaltet sein, um der internationalen Ausrichtung der Unternehmensstrategie zu entsprechen?
- Inwieweit besteht Chancengleichheit im Zugang zu Talentepools und zu Top-Positionen im Unternehmen?
- Inwieweit berücksichtigen die Anforderungsprofile Fähigkeiten und Erfahrungen im Bereich der interkulturellen Kooperation?

Identifikation von Talenten

Talenterkennung und -förderung ist in der Praxis ein vielfach subjektiv geprägter Prozess. Nicht selten werden Projekte nach dem Motto *Wer kennt wen* vergeben. Die informelle Kommunikation spielt eine wesentliche Rolle und naturgemäß haben jene MitarbeiterInnen, die sich näher an den EntscheidungsträgerInnen befinden einen Vorteil. Pilotinitiativen werden meist nur im Headquarter durchgeführt, ausländische Unternehmensbereiche erfahren nur selten davon.

Wichtig sind also systematische Screening-Prozesse zur Identifikation von Talenten, die gewährleisten, dass auch das Talente Potenzial in *entlegeneren* Unternehmensteilen entsprechend berücksichtigt wird.

Bei der Identifikation von Talenten spielt die Einschätzung der unmittelbaren Vorgesetzten eine wichtige Rolle. Instrumente wie Mitarbeitergespräche, Zielvereinbarung oder Leistungsbeurteilung bieten geeignete Unterstützung. Es gilt jedoch zu berücksichtigen, dass Beurteilungen und Wertungen in besonderem Maße von kulturellen Prägungen abhängig sind. Methoden wie interkulturell ausgerichtete Development Assessments gewährleisten die Vergleichbarkeit der Ergebnisse.

Wichtig für die Zusammenstellung eines Talente-pools ist die Kooperation zwischen der zentralen HR-Abteilung und den lokalen HR-ManagerInnen. Sie ist ein Spiegel für die Herausforderung, zentrale

Strategie und lokale Anforderungen in Einklang zu bringen. Es gilt, ein gemeinsames Verständnis von Talent Management zu entwickeln und Einigkeit über die Ziele und grundsätzlichen Vorgangsweisen herzustellen.

Entwicklung von Talenten

Die Ergebnisse einer von Trigon durchgeführten Studie zu Management Development Programmen in internationalen Unternehmen (siehe Scheinecker, Grilz, Skandera, 2008) zeigen, dass interkulturelle Begegnungsmöglichkeiten bei der Entwicklung von PotenzialträgerInnen von großer Bedeutung sind. Potenzialentwicklung in länder- und kulturübergreifend tätigen Unternehmen beinhaltet die Auseinandersetzung mit kulturbezogener Zusammenarbeit. Dazu gehören Themen wie z. B.:

- Konflikte und Konfliktlösung in und zwischen einzelnen kulturell unterschiedlichen Unternehmensteilen.
- Führungsstile, Verhandlungsmethoden, kommunikative Strategien und Problemlösungsformen

Die Auseinandersetzung mit derartigen Themen erfolgt am besten durch gemeinsame Erarbeitung in international zusammen gesetzten Trainingsgruppen, in Job Rotation Programmen oder in länderübergreifenden Projektgruppen.

In der Praxis zeigt sich immer wieder, dass es vielen Unternehmen schwer fällt, internationale Teilnehmergruppen für ihre Weiterbildungs-Programme zusammenzustellen. Die Gründe liegen in den oben beschriebenen Informations- und Zugangsunterschieden, aber oft auch in mangelnden Englischkenntnissen, den hohen Kosten und den organisatorischen Herausforderungen. Zwei Beispiele aus der Trigon-Studie sollen dies demonstrieren:

- Ein österreichisches Unternehmen mit zahlreichen ausländischen Niederlassungen führt ein englischsprachiges Management Development Programm durch. Das Unternehmen hat dabei jedoch die Schwierigkeit, wirklich international gemischte Teilnehmergruppen zusammenzustellen. In weit aus überwiegender Zahl nehmen inländische MitarbeiterInnen am Programm teil. Ein für drei Jahre in einem ausländischen Tochterunternehmen eingesetzter Mitarbeiter konnte am Programm nicht teilnehmen, weil das ausländische Tochterunternehmen die Kosten dafür nur im Falle einer noch längeren Auslandsverpflichtung übernommen hätte. Vonseiten der Konzernzentrale gibt es keine Regelung für derartige Fälle.

Gemeinsames
Verständnis
von Talent
Management
entwickeln

- In einem anderen Unternehmen wurden für die Management Development-Programme immer wieder nur die in der Zentrale tätigen MitarbeiterInnen gemeldet. Von den ausländischen Tochterunternehmen gab es kaum Anmeldungen. Als die zentrale HR-Abteilung eine 50%ige Teilnahme von ausländischen MitarbeiterInnen zur Bedingung für das Zustandekommen der Entwicklungsprogramme machte, gelang die Zusammensetzung internationaler Teilnehmergruppen plötzlich doch.

Für die Internationalisierung von Entwicklungsmaßnahmen sind daher unternehmerische Committedments zur Internationalität von Lerngruppen, die Schaffung geeigneter struktureller Gegebenheiten sowie die Bereitstellung entsprechender Ressourcen Grundbedingungen.

Bindung von Talenten an das Unternehmen

Talent Management ist nicht auf die Identifikation und Entwicklung von Talenten begrenzt, sondern bezieht sich ebenso auf die Frage, wie die besten Talente an das Unternehmen gebunden werden können und wie sie im Unternehmen in die ihren Fähigkeiten entsprechenden Schlüsselfunktionen gelangen. Vor allem in Hinblick auf die Nachfolgeplanung gilt es in international operierenden Unternehmen auf Folgendes zu achten:

- 1.) Im Pool für die Nachwuchsplanung braucht es eine genügende Zahl von Personen aus den für das Unternehmen relevanten Kulturen,
- 2.) Personen, die sich für Schlüsselpositionen bewerben, brauchen unabhängig von ihrem nationalen und kulturellen Hintergrund die gleichen Ausgangspositionen, da ansonsten Talente in ausländischen Unternehmensbereichen ihre Chancenlosigkeit erkennen und in andere Unternehmen abwandern. Eine wichtige Rolle bei der subjektiven Einschätzung von Chancengleichheit spielt dabei die gegenwärtige Politik des Unternehmens bezüglich der Auswahl von Führungskräften. Dabei wird beispielsweise geachtet auf:


- Wie international ist der Konzernvorstand und die nächste Führungsebene besetzt?
- Wie erfolgt die Information über Karrieremöglichkeiten und die Ausschreibung von Top-Positionen im Unternehmen?

- 3.) Talente wollen faire und gute Gegenleistungen erhalten. Was als fair und gut betrachtet wird, ist dabei in hohem Maße persönlichkeits- und kulturbedingt und lässt sich nur schwer in allgemein gültiger Form ausdrücken. Die unterschiedliche Bezahlung von talentierten MitarbeiterInnen in verschie-

denen Ländern zeigt die Schwierigkeiten, denen Unternehmen beim internationalen Talent Management gegenüber stehen. Die Zufriedenheit eines Mitarbeiters mit seinem Gehalt hängt weniger von dessen absoluter Höhe, sondern mehr von den persönlichen alternativen Optionen und vor allem von den persönlichen Vergleichsmöglichkeiten ab. So vergleichen MitarbeiterInnen ihre Gehälter vor allem mit denen von KollegInnen aus dem eigenen Unternehmen oder dem Branchenumfeld. Je internationaler der Tätigkeitsbereich dieser MitarbeiterInnen nun wird, desto mehr werden für diese subjektiven Vergleiche auch die Einkommen von KollegInnen aus Ländern mit höheren Gehältern herangezogen. Die eigene Einstufung wird damit oft zunehmend als unbefriedigend erlebt.

Dazu kommt, dass Faktoren wie wettbewerbsfähige Bezahlung, Entwicklungs- und Karrieremöglichkeiten oder das Thema Work-Life-Balance je nach Kultur einen sehr unterschiedlichen Einfluss auf die MitarbeiterInnengewinnung und -bindung ausüben (vgl. Towers Perrin, 2007). Hier sind ebenso lokale Besonderheiten zu berücksichtigen.

Führen und Managen sind stets in kulturelle Kontexte eingebettet. Diese kulturellen Kontexte ergeben sich aus der entsprechenden Organisationskultur sowie der Kultur des die Organisation umgebenden gesellschaftlichen Systems. In international operierenden Unternehmen sind es daher eine ganze Reihe – auch nationaler – Kulturen, die starken Einfluss nehmen. Genau genommen muss man von mehreren Unternehmenskulturen innerhalb eines Unternehmens sprechen. Interkulturelle Sozialkompetenz ist somit eine Schlüsselkompetenz in internationalen Organisationen.

Für das Talent Management ist es wichtig, die multi-kulturellen Erfahrungen auszuwerten sowie die Handlungskompetenzen und ihre Sensibilität bzw. Anpassungsfähigkeit im Umgang mit anderen Kulturen zu stärken. 

Literatur

- Berger, L. und Berger, D. R. (2004): The Talent Management Handbook. New York.
- Fick, P. (2007): Diversity Management in Deutschland. Siegen.
- Rüttinger, R. (2006): Talent Management. Frankfurt am Main
- Scheinecker, M., Grilz, W. und Skandera, S. (2008): Management Development Programme in internationalen Unternehmen. Trigon-Studie. Wien.
- Thomas, A., Kinast, E. und Schroll-Machl, S. Hrsg. (2005): Handbuch Interkulturelle Kommunikation und Kooperation. Göttingen.
- Towers Perrin (2007), Global Workforce Study. o.O.

Fähigkeiten entdecken und entwickeln ist ein wesentliches Ziel in jedem Coaching. Mit Hilfe eines Coachings können Mitarbeiter/innen darin unterstützt werden, ihre Potenziale zu erkennen und optimal einzusetzen. Besonders Führungskräfte sind gefordert, ihre Wahrnehmungs-, Kommunikations- und Konfliktlösungsfähigkeiten wie auch ihre kreativen Potenziale zu entwickeln.

ELFRIEDE BIEHAL-HEIMBURGER

Coaching als Potenzialentwicklung

Fragen, die zu einem Coaching führen können

- Schaffe ich die neue Aufgabe?
- Habe ich genug Potenzial?
- Welches benötige ich denn?
- Wie kann ich mein Potenzial für diesen Job bestmöglich nutzen?
- Ist das überhaupt die richtige Aufgabe für mich?
- Ich habe eine Potenzialanalyse gemacht, wie kann ich meine Potenziale entwickeln?
- Wie kann ich die Potenziale meiner MitarbeiterInnen erkennen und fördern?

Diese oder ähnliche Fragen können Führungskräfte dazu veranlassen, ihren MitarbeiterInnen oder sich selbst ein Coaching zu gönnen, das meist von einem externen Coach durchgeführt wird, der den Coachingprozess nach bestimmten Phasen (siehe Grafik 1) gestaltet (vgl. Vogelauer, 2007).

Potenzialentwicklung in jeder Phase

1. Einstiegs- und Kontaktphase: In der Einstiegs- und Kontaktphase wird der Coach Fragen nach der Motivation und dem Hintergrund des Coachings stellen und damit auch Potenziale ausloten. Dazu zählen z.B. die Erfahrungen, die Ausbildungen, persönliche Eigenschaften im Umgang mit Menschen (auch mit dem Coach), mit den eigenen Gefühlen, mit Konflikten, mit Feedback.

2. Vereinbarungs- und Kontraktphase: Bei der Klärung der Ziele des zu Coachenden sind die Potenziale einzuschätzen. Es gilt auf der Basis der vermuteten und wahrgenommenen Fähigkeiten eine realistische Zielvereinbarung zu treffen. Im Wechselspiel zwischen den Eindrücken des Coaches und der Selbsteinschätzung des Gecoachten werden die Ziele und Rahmenbedingungen schriftlich festgehalten.

3. Diagnose, Problemlösung und Transfer: In der Diagnosephase findet eine gemeinsame Situations- und Potenzialanalyse statt. Es wird analysiert, welche Fähigkeiten der Gecoachte an seinem Arbeits-



Grafik 1: Phasen des Coachings

platz einsetzt und welche er noch entwickeln will. Das Bearbeiten und Lösen von Problemen mit Methoden, die der Coach vorschlägt, ermöglicht der/dem Gecoachten, eigene Potenziale zu entdecken und zu entwickeln. Der Coach wird die für diese Entwicklung passenden Fragen stellen oder Werkzeuge vorschlagen mit dem Ziel, dass der Gecoachte neue Fähigkeiten ausprobieren kann.

Zwischen den Coachingsitzungen wird die gecoachte Person Schritt für Schritt die geplanten und vorbereiteten Vorhaben umsetzen. Jetzt erweist es sich, ob die Potenziale richtig eingeschätzt wurden und was noch alles möglich ist. Wie sieht die Fremdeinschätzung von Seiten des Chefs oder der MitarbeiterInnen aus? Ist das vorbereitete Meeting beispielsweise so gelaufen, wie sich der/die Gecoachte das vorgestellt hat? Im Coaching werden diese Erfahrungen und Feedbacks aus der Transferphase für die weitere Potenzialentwicklung genutzt.

4. Abschlussphase: Im Rückblick auf den Coachingprozess werden die gefundenen und entwickelten Potenziale reflektiert. Mit dem Blick auf die Ziele wird analysiert, was erreicht oder nicht erreicht wurde und mit welchen Fähigkeiten der/die Gecoachte seine/ihre Ziele geschafft hat. In dieser Phase wird die Fähigkeit zur Selbstreflexion und zur realistischen Selbst- und Fremdeinschätzung geübt. Ein Ausblick auf die zukünftigen Möglichkeiten, die der/die Gecoachte mit seinen/ihren Potenzialen noch nutzen kann, rundet den Coachingprozess ab.

Coaching zum Wahrnehmen und Fördern von Potenzialen

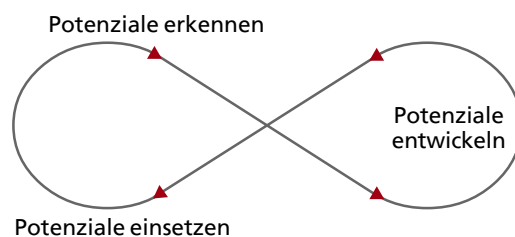
Potenziale erkennen, entwickeln und einsetzen

Im Coaching üben, was sich in der Praxis bewähren muss

5. Evaluationsphase: Aus einer längeren zeitlichen Distanz heraus kann der/die Gecoachte die erlernten oder wieder entdeckten Fähigkeiten reflektieren mit Fragen wie: • Was ist mir gut gelungen beim Umsetzen in meinen Arbeitsalltag? • Welche Fähigkeiten will ich noch erweitern, entwickeln oder verbessern und warum?

Der/die Gecoachte entwickelt durch diese Evaluationsphase einen besseren Gesamtblick für den eigenen Entwicklungsprozess.

Der Gesamtprozess verläuft wie in einer Lemniskate: Das Ausprobieren und Experimentieren mit den entdeckten und neu entwickelten Potenzialen führt zum Erkennen von neuen Fähigkeiten.



Zum Veranschaulichen dienen zwei Beispiele aus der Praxis

Neu beginnen – zumindest im Kopf!

Herr Sommer kommt ins Coaching, weil ihm angedeutet wurde, dass er seinen Job nicht mehr haben wird, wenn er so weitermacht. Er kann nicht fassen, dass sein Einsatz für das Unternehmen als unzulänglich erlebt wird. Er findet sich schon fast mit dem Gedanken ab, sich einen neuen Arbeitsplatz zu suchen. Nachdem Herr Sommer seinen Frust abgelenkt und mit dem Coach die Situation analysiert hat, drückt er seine Gedanken so aus: *Jetzt ist eh schon alles egal. Jetzt kann ich mal alles sagen, was ich schon immer sagen wollte. Jetzt brauche ich auch nicht mehr vor lauter Angst, den Job zu verlieren, mich zurückhalten.* Dieser Perspektivenwechsel führt zu einem Energieschub und zu einem offenen und ehrlichen Gespräch mit dem Chef. Er schildert unverblümt seine Sicht der Dinge, was er als sinnlos erlebt, macht Verbesserungsvorschläge und spricht über Vertrauen und Misstrauen im Betrieb.

Alle diese zuvor nie gewagten Schritte, werden im Coaching vorbereitet: das Gespräch mit dem Chef, die Ideen für die Zukunft und die Ablehnung sinnloser Aktionen. Mit Erstaunen hört er von seinem Chef: *Wieso haben Sie das denn nicht schon früher gesagt?* Die KollegInnen äußern sich erleichtert, weil *endlich mal einer den Mund aufmacht* und darüber nachgedacht wird, wie man die wirklich wichtigen Probleme löst.

Neues ausprobieren, einüben – vor Ort!

Nach einer Potenzialanalyse wird Frau Herbst zugesagt, dass sie bei nächster Gelegenheit eine Führungsfunktion übernehmen kann. Sie soll die Zeit bis dahin nutzen, um noch an ihren Führungsfähigkeiten zu arbeiten.

Im Coaching klärt Frau Herbst zunächst für sich und dann in Gesprächen mit ihrem Chef und ihren KollegInnen, was denn in ihrem Unternehmen von einer Führungskraft erwartet wird. Danach reflektiert sie ihre eigenen Fähigkeiten, ihre Stärken und Schwächen und klärt für sich, was *Führungskraft sein* für sie bedeutet.


Im Coaching werden verschiedene Szenarien durchgespielt: Was sich alles für sie ändern wird, wenn sie eine Führungsaufgabe übernimmt und wie es sein könnte, wenn sie die Führungsposition nicht erhält oder nicht annimmt.

Nach dieser Klärung bewirbt sie sich schließlich und nimmt an einem Auswahlverfahren teil. Im Coaching bereitet sie sich darauf vor und bekommt schließlich die Position.

Die erste Phase in der neuen Position ist recht schwierig, da sich ein Teammitglied auch für diese beworben hat und sich deshalb ablehnend ihr gegenüber verhält. Im Coaching wird ein Gespräch mit diesem gekränkten Mitarbeiter vorbereitet sowie die weitere Einführungsphase geplant und reflektiert. Langsam klären sich ihre Fragen zu:

- Wie möchte ich mit meinem Team beginnen, sodass ich für meine MitarbeiterInnen greifbar und lebendig wirke?
- Welche Führungsmethoden verwende ich?

Der Coach bietet ihr dazu Sichtweisen von außen an, hinterfragt auch immer wieder ihr Selbst- und Fremdbild und entwickelt mit ihr Führungsinstrumente für konkrete Situationen am Arbeitsplatz. Beim gemeinsamen Reflektieren ihrer Erfahrungen entstehen neue Ideen, was sie noch ausprobieren könnte.

Potenzial ist das, was in einem drin steckt, vielleicht noch nicht voll genutzt oder entdeckt – aber immer wieder entwickelt werden kann, solange wir lebendig bleiben. Im Coaching geht man dabei auf eine Entdeckungsreise: Was kann der oder die Gecoachte nicht alles, wenn er/sie es sich zutraut, ausprobiert, anwendet und Freude verspürt an der eigenen Entwicklung! 

Literatur

Vogelauer, W. (2007): Methoden ABC im Coaching, Neuwied

Mit Hilfe eines Coaches andere Sichtweisen einnehmen und neue Chancen sowie Fähigkeiten entdecken

Entwicklungsmöglichkeiten für hochqualifizierte Fachkräfte sind ein wichtiges Element erfolgreichen Talent Managements. Welche Ziele können Unternehmen mit der Einführung von Fachkarrieren erreichen und was ist dabei zu beachten.

MARTINA SCHEINECKER

Fachkarriere

Fachkarrieren sind Karrieremöglichkeiten, die als Alternative zur klassischen Führungskarriere angeboten werden. Es gibt sie seit vielen Jahren, insbesondere in Know-how-intensiven Unternehmen.

Ziele von Fachkarrieren

Engpassmanagement: Von hoher strategischer Bedeutung ist die Identifikation von Key Positions, im Unternehmen. Sie zeichnen sich dadurch aus, dass ein Weggang eines/einer StelleninhaberIn einen Engpass an Know-how, Erfahrung oder Kapazität mit sich brächte und Abläufe empfindlich stören könnte. Für solche Funktionen müssen StellvertreterInnen bzw. NachfolgerInnen identifiziert werden. Schlüsselfunktionen sind nicht immer Führungsfunktionen. Darunter können auch ExpertInnen-Funktionen sein, die einen kritischen Engpass bilden, weil z.B. ein/e NachfolgerIn am Arbeitsmarkt nicht leicht zu bekommen sein wird.

Retention Rate: Die Erhöhung der *Behalte-Rate* von MitarbeiterInnen ist nicht nur ein ökonomisches Ziel, weil jeder Wechsel nachweisbar viel Geld kostet. Auch die Schaffung einer tragfähigen Unternehmenskultur, langfristige Kundenbeziehungen, funktionierende interne Netzwerke etc. verlangen nach geringer Fluktuation und dementsprechend hoher Bindung ans Unternehmen. Die Identifikation mit einem Unternehmen ist erwiesenermaßen sehr davon abhängig, welche Entwicklungsmöglichkeiten angeboten werden und wie Fachkompetenz und Erfahrungswissen von MitarbeiterInnen wertgeschätzt und durch Verleihung von entsprechendem Status anerkannt werden. Die Fachkarriere ist damit eine gute Möglichkeit, die Bindung ans Unternehmen zu erhöhen.

Flexibilisierung: Organisationen werden mit zunehmender Geschwindigkeit verändert und neu gestaltet. Je mehr Flexibilität der/die MitarbeiterIn hat, z.B. zwischen Fach-, Führungs- und Projektleitungskarriere zu wechseln, desto flexibler wird das organisatorische System als Ganzes sein. Es muss gelingen, ohne Gesichtsverlust von einem Karrierepfad in den anderen zu wechseln. Dazu muss die Fach-

karriere mit entsprechend attraktiven Merkmalen und Rahmenbedingungen ausgestattet werden und in der Wertschätzung und Beachtung mit der Führungskarriere gleichziehen.

Attraktive Entwicklungsmöglichkeiten: Die Anzahl realistisch erreichbarer Führungspositionen ist durch flache Hierarchien, schlanke Organisation, Erhöhung der Leitungsspanne, späteren Eintritt in den Ruhestand etc. tendenziell im Abnehmen. Attraktiv gestaltete Fachkarrieren sind eine gute Alternative zur Führungskarriere. Dies unterstützt nicht nur die Bereitschaft hoch qualifizierter MitarbeiterInnen im Unternehmen zu bleiben, sondern macht es auch für BewerberInnen attraktiv.

Arbeitszufriedenheit und Motivation: Entwicklungsmöglichkeiten und Anerkennung in der eigenen Organisation schaffen zusätzliche Motivation und erhöhen damit die Arbeitszufriedenheit. Eine Fachkarriere bietet viele Elemente, die Interesse am/ an der MitarbeiterIn signalisieren. Dazu gehören die systematische Identifikation von Stärken und Entwicklungsfeldern, Entwicklungsvereinbarungen, gezielte Förderprogramme, Laufbahnberatungen, lernfördernde Gestaltung von Aufgaben, Anerkennung eines ExpertInnen-Status etc.

Gestaltung von Fachkarrieren

Es gibt keine *Blaupause* für die Fachkarriere schlechthin, nicht ein Modell, das für alle Unternehmen kopiert werden kann. Folgende Elemente müssen aber jedenfalls festgelegt und beschrieben werden:

1. Definition der Ziele: Die oben genannten Ziele sind nur eine Auswahl. Jedes Unternehmen muss seine Ziele einer Expertenkarriere sorgfältig definieren und zwar vor dem Hintergrund der jeweiligen Situation am Arbeitsmarkt, der Wettbewerbssituation etc.

2. Klare Definition von Berufsbildern: Der erste Schritt zur Einführung von Fachkarrieren liegt darin, die Funktionen bzw. job-families, die Teil einer Fachkarriere sein sollen, zu beschreiben. Eine solche Funktion kann z.B. *Senior ExpertIn für das Fachgebiet A* sein. Es ist ein wesentlicher Erfolgsfaktor, die

Mit Fachkarrieren können Unternehmen wichtige HR-Ziele erreichen

10 wesentliche Gestaltungselemente

Die Bedeutung von Fachkarrieren wird in Zukunft weiter steigen

Der Wechsel zwischen verschiedenen Karrieretypen muss möglich sein

notwendigen Funktionen aus der Unternehmensstrategie abzuleiten.

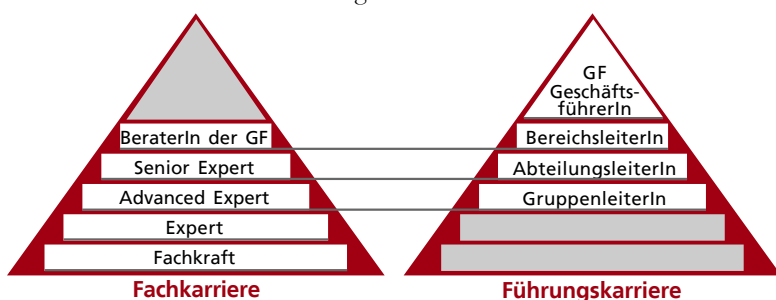
3. Stufenmodell: Ein Stufenmodell legt die sinnvolle Anzahl der unterschiedlichen Ebenen einer Expertenkarriere fest und benötigt eine detaillierte Ausformulierung der Merkmale für jede Stufe. Dazu eignet sich als Bezugsrahmen die Beschreibung der strategischen, organisatorischen, fachlichen und ergebnisrelevanten Bedeutung der Funktionen auf jeder Stufe. Ein Beispiel: Ein Unternehmen mit etwa 230 MitarbeiterInnen formuliert folgende Ziel-Mengengerüste: (% der gesamten MitarbeiterInnen)

Fachstufe 3	<i>Advanced Expert</i>	1 %
Fachstufe 2	<i>SpezialistIn (Expert)</i>	8 %
Fachstufe 1	<i>ReferentIn (Fachkraft)</i>	35 %

4. Karriereschritte und Entwicklungspfade: Wesentlich sind klare Regeln für den Übertritt von einer Karrierestufe zur nächsten. Rollen, Verfahren und Voraussetzungen müssen transparent sein. Entwicklungspfade sind so zu gestalten, dass ein Wechsel zwischen verschiedenen Karrieretypen möglich ist.

5. Anforderungs- bzw. Kompetenzprofile: Zu jeder Position (Funktion) ist ein Anforderungs- bzw. Kompetenzprofil zu formulieren.

6. Entgeltsystem, Gehaltsbänder, Einstufung: Die Attraktivität der Fachkarriere ist in hohem Maß davon abhängig, wie sehr das Entgeltsystem an das der Führungskarriere angepasst und damit Gleichwertigkeit erzeugt wird. Es muss damit auch Transparenz hergestellt werden, welche Karrierestufe der Führungskarriere welcher Stufe der Fach- oder Projektleiterkarriere entspricht. Ein solches Modell kann folgendermaßen aussehen:



Im gezeigten Beispiel wird deutlich, dass die Fachkarriere nicht unbedingt spiegelgleich zur Führungslaufbahn gestaltet sein muss. Die Spitzenfunktionen im Unternehmen werden immer Führungsfunktionen sein.

7. Identifikation von KandidatInnen: Potenzialerkennung ist grundsätzlich eine Führungsaufgabe, daher liegt die Hauptverantwortung für die Identifikation von möglichen KandidatInnen für eine Fachkarriere beim/bei der direkten Vorgesetzten.

Einige Voraussetzungen und flankierende Maßnahmen sind jedoch von der Personalentwicklung zu schaffen, damit Führungskräfte diese Aufgabe gut wahrnehmen können:

- Ein klares Bild über Möglichkeiten und prototypische Verläufe einer Fachkarriere, um möglichen KandidatInnen eine klare Perspektive geben zu können.
- Ein klares Procedere für das Identifizierungs- bzw. Nominierungsverfahren inklusive Zuständigkeiten, Verantwortung und Verknüpfung mit anderen PE-Instrumenten (v.a. MitarbeiterInnen-Gespräch, Beurteilung).
- Instrumente, die eine angemessene Selbsteinschätzung interessierter KandidatInnen unterstützen (z.B. Self Assessment, strukturiertes Feedback, 360°-Feedback, Coaching).
- Instrumente zur Verobjektivierung der Entscheidung durch neutrale Dritte (Förder-Assessment Center, Hearing, Tests etc.).
- Foren und Gremien, in denen gemeinsam mit anderen Führungskräften die Vorschläge für KandidatInnen gesichtet und besprochen werden können.

8. Fragen von Status und Einbeziehung: Von großer Bedeutung für die Akzeptanz eines Fachkarriere-Konzepts ist es, ExpertInnen in Bezug auf alle Fragen, die Status, Ansehen, Wertigkeit und Wertschätzung betreffen, den Führungskräften angemessen anzugleichen. Alle Handlungen, die als Anerkennung bzw. Aberkennung von Status und Prestige interpretiert werden können, müssen sorgfältig mit den Regeln für Führungskräfte abgeglichen werden.

9. Qualifizierungsangebotete: Wertschätzung für ExpertInnen wird auch über das Angebot spezifischer Aus- und Weiterbildung ausgedrückt. Es spezifische Themen geben, die nur für Fachkräfte oder für Führungskräfte allein relevant sind. Dafür bieten sich (interne oder externe) Einzelveranstaltungen an, aber auch maßgeschneiderte Lehrgänge für ExpertInnen, die auf deren spezielle Rolle und Anforderungen eingehen.

10. Rahmenbedingungen: Bei der Einführung eines Fachkarriere-Konzepts müssen auch rechtliche und administrative Rahmenbedingungen berücksichtigt werden. Vorhandene Kollektivverträge, Betriebsvereinbarungen etc. werden unter Umständen berührt. Die Einbeziehung der Arbeitnehmervertretung macht in jedem Fall Sinn. Eine weitere wichtige Rahmenbedingung für die Einführung neuer Karrierepfade liegt darin, das vorhandene IT-System zur Personalverwaltung zu adaptieren

Ein strategisches Grundverständnis bedeutet eine enorme Erleichterung, wenn es darum geht, die richtigen Beurteilungsverfahren im Talent Management auszuwählen. Drei Beispiele veranschaulichen, wie an unterschiedlichen Weggabelungen unterschiedliche Orientierungshilfen sinnvoll sind.

JOHANNES NARBESHUBER

Talente finden, lenken und entwickeln

Gezielte Unterstützung durch quantitative Instrumente

Das Management von Talenten erfordert unweigerlich auch das Messen und Beurteilen von Talenten. Sinnvoll ist meist eine Integration von harten und weichen Beurteilungsaspekten, von Selbst- und Fremdwahrnehmung, von qualitativen und quantitativen Beurteilungsmethoden. Entwicklungspfade (aus der Talente-Perspektive) bzw. Selektions- und Förderungsprozesse (aus der Organisationsperspektive) bringen uns an eine Vielzahl von Stationen und Weggabelungen, jede mit eigenen Anforderungen – inhaltlich und in Bezug auf die verwendeten Beurteilungsmethoden.

Eine klare Talente-Gesamtstrategie erleichtert die Auswahl der Instrumente und Herangehensweisen, die dafür am besten geeignet sind.

Beispiel 1: Talente finden, Talente lenken

Ein multinationaler Finanzdienstleister mit mehreren zehntausend MitarbeiterInnen sieht im Rahmen seiner Talent Management Gesamtstrategie das Handlungsfeld: Internationaler Führungsnachwuchs.

Zu wenige High Potentials in den einzelnen Länderorganisationen schaffen den Entwicklungsschritt in die Führungsebenen des Gesamtkonzerns. Wie sich herausstellt, liegt das unter anderem an der geringen Sichtbarkeit dieser Option. Auch die Pfade dorthin sind noch nicht klar definiert. Und etlichen Organisationsteilen ist zudem daran gelegen, die besten Leute zu behalten anstatt diese an die Mutter zu verlieren.

Die wesentlichen Herausforderungen sind also:

1. Breite Information im gesamten Unternehmen
2. Ein breites Screening
3. Eine feinfühlig Abstimmung zwischen der Zentrale und den Ländern

Die niedergeschriebenen Erfolgskriterien für internationale ManagerInnen bilden die Grundlage für ein Self Assessment. Harte Selektionskriterien wie

etwa Sprachkenntnisse, Zielerreichung etc. fließen dabei ebenso ein wie psychologische Aspekte. Im Sinne des Self Service Systems wird das Assessment als attraktiver Online-Fragebogen im Intranet zur Verfügung gestellt. Der Zuganglink wird an alle MitarbeiterInnen weltweit versendet. Dadurch wird sichtbar: *Diese Entwicklungschance soll grundsätzlich jedem offen stehen. Folgendes sind die Voraussetzungen dafür...*

Der automatisch generierte Online-Bericht enthält nicht nur ein zusammengefasstes Gesamtergebnis, sondern auch Empfehlungen für den weiteren Bewerbungsprozess und die eigene Entwicklung.

Der nächste Schritt läuft dann bewusst über die Länderorganisationen. Diese sammeln die an sie weitergeleiteten Berichte und treffen eine Auswahl. Danach folgen die Kontaktaufnahme der Zentrale mit den aussichtsreichsten KandidatInnen und eine Grobzuteilung zu Talente-Pools, die mit entsprechenden Tätigkeitsbereichen und Entwicklungspfaden verbunden sind. Die nächsten Schritte gehen bereits über eine reine Selektion hinaus: Ein Development Center zeigt individuelle Stärken und Potenziale ebenso wie sinnvolle nächste Aufgaben. Top Talente treffen die Konzernleitung. Sie werden intensiv ans Unternehmen gebunden, untereinander vernetzt und zügig auf adäquate Einsätze vorbereitet. In unserem Beispielfall beschränkt sich die Zentrale neben den angeführten Tätigkeiten darauf, die Key Performance Indicators (KPIs) im Ländervergleich zu verfolgen.

Beispiel 2: Talente lenken, Talente entwickeln

In einer Einheit der Schweizerischen Bundesverwaltung werden Führungspositionen nach einem feststehenden, mehrjährigen Rhythmus neu besetzt. Dies bedeutet für Führungskräfte und MitarbeiterInnen die Herausforderung einer regelmäßigen Neuorientierung im Führungsverhältnis. Und es bedeutet, dass in regelmäßigen Abständen wichtige

Das Messen und Beurteilen von Talenten erfordert einen guten Methodenmix

Aus verschiedenen Talente Pools weiter ins Development Center

Führungs-
feedbacks
erleichtern die
Orientierung


Entscheidungen getroffen und Führungskräfte ihren Talenten entsprechend neu eingesetzt werden. In Situationen wie dieser sind systematische, zwischenzeitliche Beurteilungssequenzen besonders angebracht. Standardisierte Führungsfeedbacks von den MitarbeiterInnen sind dabei ein zentraler Bestandteil. Damit verbunden sind drei Ziele:

1. Der Einstieg in einen offenen Austausch, was Zusammenarbeit, gegenseitige Wahrnehmungen und sinnvolle Spielregeln anbelangt, soll gefördert werden.
2. Spätere Besetzungsentscheide werden verobjektiviert. Dies gelingt nur dann optimal, wenn für die verschiedenen Zielpositionen differenzierte Anforderungsprofile vorliegen. Wichtig dabei ist: Nur die Führungskraft selbst erhält das Ergebnis dieses Feedbacks. Sie entscheidet, ob sie dieses später ihren Bewerbungsunterlagen beilegt.
3. Die Selbsteinschätzung der Führungskraft wird unterstützt und sie erhält Orientierung in ihrer Führungsarbeit und Impulse für die weitere Entwicklung. Begleitend gibt es ein entsprechendes Coaching-Angebot. steht dieser Aspekt auch in der Wahrnehmung der Führungskräfte besonders im Vordergrund.

Beispiel 3: Den Gestaltungsrahmen optimieren

Ein großes Einzelhandelsunternehmen plant, seinen Expansionskurs fortzusetzen, insbesondere im Ausland. Dazu hat es sich gründlich mit den nächsten Schritten auseinandergesetzt, die in den Bereichen Talent Management und Führungskräfte-Entwicklung anstehen. Das jährliche 360°-Feedback dient

dabei als Drehscheibe für drei zentrale Entwicklungsvorhaben:

1. Talent Management und MitarbeiterInnenentwicklung als Führungsaufgabe verankern. Die Kompetenzdimensionen des 360°-Feedbacks beruhen konsequent auf den Führungsleitsätzen des Unternehmens. Einer davon lautet: *Personalentwicklung ist Führungsaufgabe*. Jeder Führungsleitsatz wird mit einer Reihe konkreter, klarer Anforderungen hinterlegt; zum Beispiel sollen Führungskräfte auch daran gemessen werden, wie viele ihrer Lehrlinge es später zum Filialleiter bringen.
2. Abteilungsleiter zu Führungskräften entwickeln. Die Erfahrung zeigt: Ein regelmäßiges 360°-Feedback an diese Gruppe fördert sowohl, dass sie von anderen als Führungskräfte wahrgenommen werden als auch, dass sie sich selbst als Führungskräfte verstehen. Gleichzeitig wird über den Fragebogen regelmäßig kommuniziert, welche Anforderungen mit dieser Führungsaufgabe verbunden sind. Je mehr die Abteilungsleiter diesen Anforderungen nachkommen, desto größer ist die operative Entlastung der Filialleiter. Was wiederum Freiraum ermöglicht – für den filialinternen Teil der Talente-Förderung.
3. Talente und interne Best Practice identifizieren. Das 360°-Feedback erleichtert es, besonders talentierte Führungskräfte rasch zu identifizieren, die Weiterentwicklung ihrer Führungsleistung zu beobachten und sie gezielt zu fördern. Zudem werden Filialen mit herausragender Führung als Modell und Anlaufstelle für Besuche, Trainee-Aufenthalte und Job Rotation genutzt. 

360°-Feedback
als Drehscheibe:
Integration
zentraler
Entwicklungs-
themen

Informationen

zu den Trigon-Veranstaltungen
und Seminaren finden

Sie online: 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



Bar freigemacht/Postage paid
8020 Graz
Österreich/Austria

dImpressum

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: Franz Biehal;
Satz: Michael Rath;
Druck: Druckerei Khil, Graz

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