

# Potenziale entwickeln

Führungsaufgaben

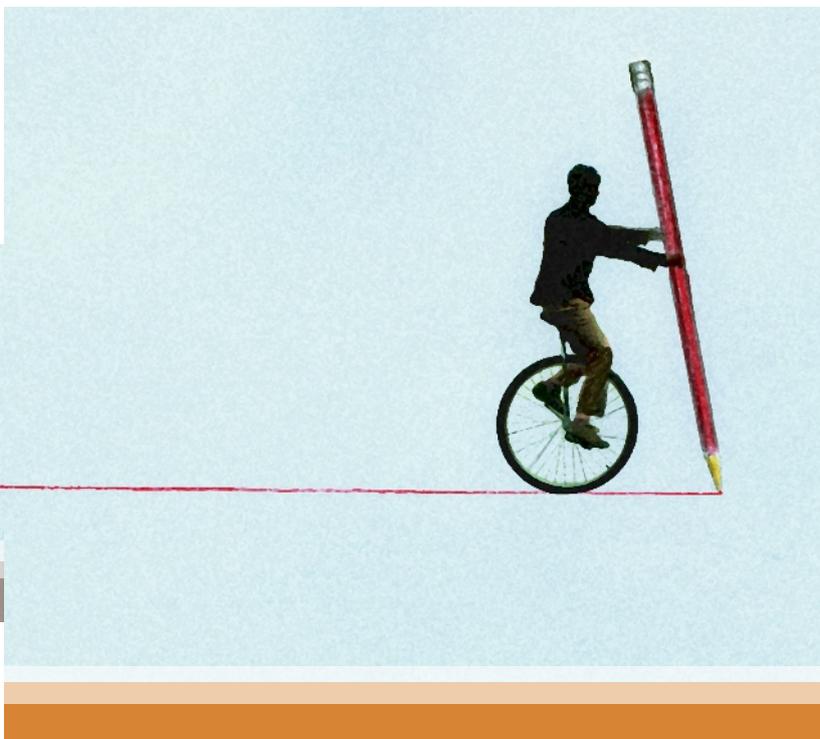
Perspektive – individuell und organisational

Führungsfeedback 2.0

Unternehmensgröße macht den Unterschied

Das Mandela-Prinzip

Selbstverantwortung





## Editorial

# Liebe Leserin, lieber Leser!

*Potenzialentwicklung* ist unbestritten eines der wichtigsten Themen der Führung und Personalentwicklung. Für uns *EntwicklungsberaterInnen* ist die Entwicklung von Potenzialen von Menschen und Organisation zudem der Kern dessen, was wir durch unsere Arbeit bewirken wollen.

Dabei gehen wir von folgenden Grundannahmen aus: • Menschen können und wollen sich ein Leben lang weiterentwickeln. • Eine wertschätzende Haltung ist eine notwendige Voraussetzung dafür, dass Menschen ihr volles Potenzial zeigen und ausschöpfen. • Das Zusammenwirken von individueller Initiative und unternehmerischem Umfeld bestimmt den Erfolg!

Im Beitrag *Führungsaufgabe Potenzialentwicklung* beschreiben wir daher die Rolle, die Führungskräften und HR zukommt und zentrale Rahmenbedingungen, die sie dazu brauchen. Wie individuelle und organisationale Entwicklung sich wechselseitig bedingen, steht im Zentrum des Artikels *Potenzialentwicklung aus individueller und organisationaler Perspektive*.

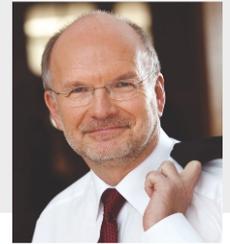
Als konkrete, methodische Umsetzung dieses Gedankens zeigen wir, wie das 360°-Feedback eingesetzt werden kann, um individuelle und unternehmensweite Potenziale sichtbar zu machen. Aus unserer umfangreichen empirischen Untersuchung zur Praxis der Potenzialentwicklung in Unternehmen berichten wir von den Besonderheiten in kleinen, mittleren und großen Unternehmen. *Das Mandela-Prinzip* gibt Anhaltspunkte zu den Fragen: Durch welche Haltung wird es Menschen möglich, in anderen deren höchstes Potenzial anzusprechen? Welche Rolle spielt die Selbstverantwortung bei der Entwicklung des eigenen Potenzials? Zum Abschluss präsentieren wir unter *Potenzialerkennung im Dialog* ein Projekt zur Führungskräfteentwicklung bei der Innsbrucker Kommunalbetriebe AG, bei dem die praktische Umsetzung all dessen, was uns beim Thema Potenzialentwicklung wichtig ist, besonders gut gelang.

Viel Freude und gute Impulse beim Lesen wünscht Ihnen Martina Scheinecker 

Führungsaufgabe Potenzialentwicklung.....	03
Potenzialentwicklung aus individueller und organisationaler Perspektive.....	05
360°-Führungsfeedback 2.0.....	07
Potenzialerkennung und -entwicklung: Unternehmensgröße macht den Unterschied.....	08
Das Mandela-Prinzip der Potenzial-Ansprache.....	10
Die Rolle der Selbstverantwortung bei der Entwicklung des eigenen Potenzials.....	11
Potenzialerkennung im Dialog.....	12

x-beliebig.....	14
Literaturtipp.....	14
Glasls Glosse.....	15
Cartoon.....	15
Trigon-Angebote.....	16

Potenzialentwicklung bildet das Kernstück des Talent Management. Führungskräfte müssen PotenzialträgerInnen erkennen und fördern, Human Resources die Rahmenbedingungen und Werkzeuge bereitstellen.



F. Biehal

Franz Biehal

## Führungsaufgabe Potenzialentwicklung

Menschen sind Wesen in Entwicklung (aus dem Trigon Leitbild). Organisationen brauchen entwicklungsbereite Menschen für ihr qualitatives Wachstum. Damit wird Potenzialerkennung und -förderung zu einem kritischen Erfolgsfaktor, der vor allem von den Führungskräften wahrzunehmen ist.

Aus der Sicht des Unternehmens hat Potenzial, wer eine anspruchsvollere Rolle erfolgreich erfüllen kann. Eine ganzheitlichere Sichtweise bringt eine Studie des Corporate Leadership Council: Sie definiert als Komponenten von Potenzial *Abilities* (mentale und emotionale Kompetenzen, technische und interpersonelle Fähigkeiten), *Aspiration* (das Streben nach Anerkennung, Einfluss, finanzieller Belohnung, Freude an der Tätigkeit) und *Engagement* (emotionales und rationales Commitment, Bereitschaft zur Mehrleistung, Firmen-Loyalität). Was sind nun die Bausteine, die ein Unternehmen braucht, um MitarbeiterInnen und ihre Führungskräfte bei der Potenzialentwicklung zu unterstützen?

Die Verantwortung für die Potenzialentwicklung liegt beim jeweiligen Mitarbeiter/bei der jeweiligen Mitarbeiterin und seinem/ihren Vorgesetzten. HR unterstützt diese Aufgabe durch die Schaffung eines positiven Klimas, eines klaren Konzeptes und geeigneter Strukturen und Methoden.

### Standortbestimmung

Die Werkzeuge für eine profunde Diagnose des Entwicklungspotenzials sind Self Assessments, Interviews, Tests, Development Center, 360°-Feedbacks und Vorgesetztenbeurteilung. Alle orientieren sich am Kompetenzprofil, gute Instrumente befähigen zur Selbstreflexion, der Instrumenten-Mix muss an die Unternehmenskultur angepasst werden.

Die vorgesetzte Führungskraft spielt hierbei eine prominente Rolle. Ihre Verantwortung ist die Einschätzung von und Rückmeldung über Entwicklungspotenziale. Dazu ist eine wertschätzende,

nicht konkurrierende Grundhaltung mit Entwicklungsorientierung die Voraussetzung, gepaart mit guter Wahrnehmungs- und Urteilsfähigkeit.

### Individuelle Entwicklungspläne

Im Dialog zwischen PotenzialträgerIn, Führungskraft und idealerweise einem neutralen Berater/Coach wird ein persönlicher Entwicklungsplan erstellt. Er nimmt auf die identifizierten Potenziale und die (zukünftigen) Anforderungen des Unternehmens Bezug, beschreibt die Entwicklungsrichtung und gibt Maßnahmen mit auf den Weg. Dazu werden Messpunkte mit Überprüfung, Feedback und Aktualisierung eingeplant, möglicherweise im Rahmen des jährlichen Mitarbeitergesprächs.

Auch jene, die nicht als (Hoch-)Potenzialträger identifiziert wurden, erhalten Entwicklungsperspektiven genannt – wie Vertiefung, Verbreiterung ihres Fachwissens oder ergänzende Methodenkompetenz.

### Fördermaßnahmen

Hier kann aus dem Repertoire der Personalentwicklung eine breite und abwechslungsreiche Palette an Entwicklungsmaßnahmen zum Einsatz kommen: Job Rotation, Coaching, Trainings, Projektaufgaben, vor allem aber persönliche Herausforderungen, die den Talenten und Potenzialen entsprechen, damit Gelerntes angewendet werden kann und Erfolgserlebnisse Selbstvertrauen und dadurch das Verhalten verstärken.

Wichtig ist das Monitoring der Entwicklung im Dialog mit Vorgesetzten und im Blickfeld von HR, um nötigenfalls Nachjustierungen vornehmen zu können.

### Erfolgsrelevante Rahmenbedingungen

• **Werte:** Die Führung, HR und die gelebten Werte der Organisation unterstützen den Entwicklungsgedanken, das Bekenntnis zur Potenzialentwicklung ist nachhaltig. ▶

3 Aspekte von Potenzial:  
Abilities,  
Aspiration,  
Engagement

Entwicklungsorientierung der Vorgesetzten ist erfolgsentscheidend

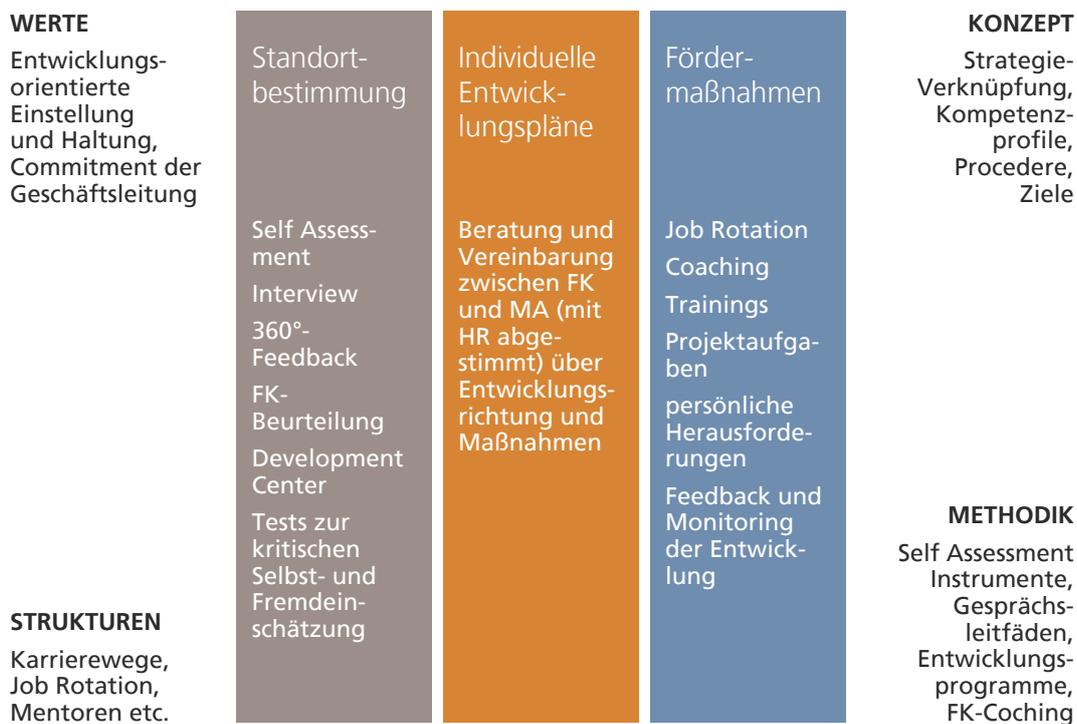
Ohne Entwicklungsplan kann Förderung nicht gezielt stattfinden

- **Konzept:** Von der Unternehmensstrategie abgeleitete Ziele und ein klares, transparentes Procedere zur Potenzialerkennung geben die notwendige Orientierung. Herz-Stück des Konzeptes sind aussagekräftige, schlanke Kompetenzprofile (an zukünftigen Anforderungen ausgerichtet und vorzugsweise einheitlich für das ganze Unternehmen).
- **Strukturen:** Durchlässige Karrierepfade inklusive Fachkarriere sind definiert und werden in der Praxis auch gelebt; unterstützend gibt es Job Rotation, Mentoren-Funktionen etc.
- **Methodik:** Werkzeuge und Instrumente wie Self Assessments und Gesprächsleitfäden stehen zur

Verfügung, Qualifikationsprogramme sind ebenso wie die Führungskräfte auf die Potenzialentwicklung ausgerichtet und damit abgestimmt.

Die persönliche Interaktion zwischen MitarbeiterInnen und Vorgesetzten bildet die Schlüsselstelle, an der über die Qualität der Erkennung, Förderung und Nutzung der Potenziale entschieden wird. MitarbeiterInnen haben Verantwortung für ihre eigene Potenzialentwicklung, sie werden dabei von ihren Vorgesetzten unterstützt, geleitet und begleitet. In diesem Zusammenwirken werden die wichtigste Ressource und das Zukunftspotenzial eines Unternehmens entwickelt. 

## Bausteine der Potenzialentwicklung



Personalentwicklung und Organisationsentwicklung sind zwei Seiten einer Medaille. Individuelle und organisationale Entwicklung ergeben – gut abgestimmt – ein stimmiges Ganzes.



H. Piber

Hannes Piber

## Potenzialentwicklung aus individueller und organisationaler Perspektive

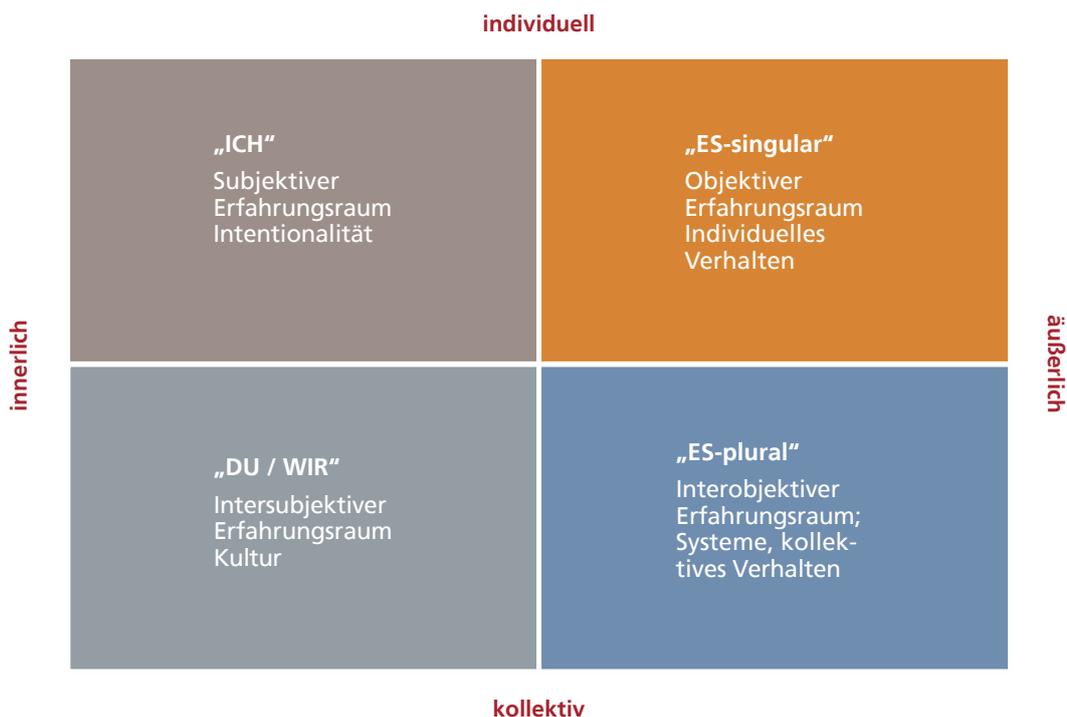
### Individuelle und organisationale Perspektiven

Potenzialentwicklung als wichtige Funktion der Personalentwicklung (PE) trägt wesentlich dazu bei, dass MitarbeiterInnen ihre vielfältigen Talente in und für Organisationen entfalten können. Von der Organisation kommen u. a. Ziele und Strategien als Orientierungen für die PE generell und für die Potenzialentwicklung speziell.

Am Beispiel der Potenzialentwicklung soll verdeutlicht werden, dass individuelle und organisationale Entwicklung sich wechselseitig bedingen. Dies wird mit Hilfe der vier Quadranten aus Wilbers Integraler Landkarte (Wilber, 2001) versucht. Die Quadranten stellen vier miteinander in Beziehung stehende Perspektiven dar, die in jeder Situation real vorhanden sind.

Auf den ersten Blick ist zu erkennen, dass wir in den oberen Quadranten den individuellen, und in den unteren Quadranten den kollektiven bzw. den organisationalen Bereich des Lebens wiederfinden. Bezogen auf PE und OE läge es zunächst nahe, die PE den beiden oberen und die OE den unteren Quadranten zuzuordnen. Die PE hat die Entwicklung einzelner Personen im Fokus, die OE hingegen versucht, Systeme, Prozesse, Kulturen usw. weiter zu entwickeln. Bei genauerer Betrachtung jedoch können wir feststellen, dass alles Persönliche immer auch eingebettet ist in Gemeinschaftliches und dass Gemeinschaft ohne etwas Individuelles nicht vorstellbar ist. Diese wechselseitige Beziehung gilt auch für das Innerliche (das Bewusstsein) und das Äußerliche (das Verhalten) von Individuen ►

Das Persönliche ist immer eingebettet in das Gemeinschaftliche



Gemeinschaft ist ohne Individuum nicht vorstellbar. Individuelle und organisationale Entwicklung bedingen sich gegenseitig

Organisationsentwicklung und Personalentwicklung sind zwei Seiten einer Medaille

und Gemeinschaften.

Was bedeutet das für die Praxis? Eine **Potenzial-Einschätzung** wird umso valider, je mehr Perspektiven mit einbezogen werden:

"**ICH**" – dazu gehören u. a. das Bewusstsein bezüglich der eigenen Intentionen, der Werte, der persönlichen Talente und die Fähigkeit zur Selbstreflexion.

"**ES-singular**": Welches Verhalten zeigt er/sie in unterschiedlichen Kontexten? Wie weit ist er/sie in kognitiver, emotionaler, sozialer oder ethischer Sicht entwickelt und welche Potenziale werden deutlich?

"**DU/WIR**": In diesem Quadranten geht es um die Fähigkeit, die Kultur der Organisation zu verstehen und im Sinne der Vision des Unternehmens weiter zu entwickeln. Es geht aber auch um die Fähigkeit, unterschiedliche (subjektive) Sichtweisen zu einer möglichst breiten intersubjektiven Übereinstimmung zu bringen – im Einklang mit den Zielen des Unternehmens (*Alignment*).

"**ES-plural**": Er/sie ist in der Lage, die jeweilige Funktion auf die objektiven Gegebenheiten der Organisation auszurichten: auf die Systeme (Gehaltssysteme, Karrierewege, Controlling, Ziel- und Steuerungssysteme), auf die Prozesse und die materiellen/finanziellen Erfordernisse.

Jeder Quadrant verlangt unterschiedliche Methoden. Potenzial-Einschätzung erfordert daher unbedingt einen Instrumenten-Mix (vgl.: Glasl u.a., 2014).

Die vier Perspektiven wurden exemplarisch auf die Potenzial-Einschätzung angewendet. Für die individuellen Entwicklungspläne und die Fördermaßnahmen wäre in analoger Weise zu verfahren.

### **Individuelle und organisationale Entwicklung**

Jeder Mensch, aber auch jede Organisation ist bezüglich verschiedener Kompetenzen unterschiedlich (weit) entwickelt. Eine Führungskraft mag vielleicht im kognitiven Bereich weit fortgeschritten, aber bezüglich ihrer emotionalen und sozialen *Intelligenz* eher weniger entwickelt sein. Ein Unternehmen ist vielleicht bezüglich Funktionen und

Prozesse bereits deutlich auf der Stufe der Differenzierung, im Führungs- und Strategie-Bereich hingegen noch eindeutig in einer überreifen Pionierstufe.

Die Entwicklung von Schlüssel-Personen und die Entwicklung der Organisation sollten in ihrer wechselseitigen Beeinflussung gesehen werden. Die Integrations- oder Assoziationsstufe, die der Organisation die Fähigkeit bringen soll, mit hoher Komplexität und Vernetzung umzugehen, kann nur realisiert werden, wenn Menschen in Schlüsselpositionen eine Reife erlangt haben, dass sie systemische Zusammenhänge verstehen. (In dem Modell von Cook-Greuter ist es die Handlungslogik des *Pluralisten*.)

Wenn sich die PE mit den Entwicklungslinien und -stufen der Organisation auseinandersetzt, erhält sie wertvolle Hinweise für Recruiting, Potenzialentwicklung und Coaching. Es ist andererseits äußerst hilfreich, wenn OE-ExpertInnen die Entwicklung von erwachsenen Menschen besser verstehen lernen und die Muster erkennen, nach denen Menschen ihre *Weltsicht* bilden. Aus der Logik einzelner Personen lassen sich wertvolle Hinweise für die Gestaltung von Veränderungsprozessen ableiten.

Mit dem Bewusstsein, dass PE und OE zwei Seiten einer Medaille sind, erscheinen beide Perspektiven als gleich wichtig.

PE sollte den organisatorischen Kontext berücksichtigen: *Welche Menschen braucht die Organisation?* Genau so wichtig ist es, umgekehrt zu fragen: *Welche Organisation braucht der Mensch?* – wie also eine menschengerechte Organisations-Gestaltung erfolgen kann. 

### **Literatur**

- Wilber, K. (2001): Ganzheitlich handeln – Eine integrale Vision für Wirtschaft, Politik, Wissenschaft und Spiritualität.
- Glasl, F./Kalcher, T./Piber, H. (2014): Professionelle Prozessberatung, S. 425 f.
- Cook-Greuter, S. (2008): Selbst-Entwicklung – neun Stufen des zunehmenden Erfassens. In: Online Journal der Integralen Bibliothek. Nr. 14.

Potenziale liegen nicht nur in einzelnen MitarbeiterInnen versteckt, sondern schlummern oft auch im Kollektiv von Organisationen. 360°-Führungsfeedbacks können helfen, derartige Potenziale aufzuzeigen und nutzbar zu machen.



O. Haas

Oliver Haas und Nina Weiss

## 360°-Führungsfeedback 2.0

In vielen Organisationen sind sie üblich – 360°-Führungsfeedbacks werden heute oftmals nicht nur im Top-Management, sondern auch im mittleren Management als Personalentwicklungsinstrument eingesetzt. KundenInnen, KollegInnen, MitarbeiterInnen und Vorgesetzte erhalten Gelegenheit, Wertschätzung und Kritik in differenzierter Weise zurückzumelden. Gemeinsamkeiten und Unterschiede zwischen Selbstbild und Fremdbild werden aufgezeigt und der Feedback-Empfänger wird im zusätzlich angebotenen Coaching-Gespräch zur kritischen Selbstreflexion eingeladen. Regelmäßig werden dabei auch Weiterentwicklungsmaßnahmen vereinbart.

### Die Grenzen des klassischen Ansatzes

Reflexion und Weiterentwicklung finden differenziert und ausführlich auf der individuellen Ebene statt. Genau hier enden typische 360°-Feedbackprozesse in der Regel. Organisationsweite Muster und *blinde Flecken* werden nur selten systematisch behandelt. Konkrete, bereichs- oder organisationsweite Themen werden kaum beachtet. Genau hier aber schlummern oftmals große Potenziale.

### Personenübergreifende Potenziale heben – aber wie?

Menschen prägen Organisationen, umgekehrt prägen aber Organisationen auch Menschen. Ein Beispiel: In einer Kultur des Misstrauens werden auch eher delegativ eingestellte Manager lernen, dass Mitarbeiter an der *kurzen Leine* zu führen sind. *Die Kollegen machen es schließlich auch so*, würde die Führungskraft sagen. Derartige Verhaltensweisen werden bei 360°-Feedbacks zunächst der individuellen Führungskraft zugeschrieben, ein Bezug zur Organisation wird nicht hergestellt.

### Muster sichtbar machen...

Durch aggregierte Gesamtauswertungen zu den Feedbacks können diese Muster sichtbar gemacht

werden. Mögliche Felder, in denen es auf der gesamten Führungsebene Verbesserungsbedarf gibt, werden erkennbar. Gleichzeitig werden Bereiche hervorgehoben, die von allen Feedbackgebern positiv beurteilt wurden. Neben dieser rein nach innen gerichteten Betrachtung können – selbstverständlich in anonymisierter Form – die erkennbaren Muster mit den Ergebnissen in anderen Organisationen verglichen werden. Dieser Blick über den Tellerrand kann wertvolle zusätzliche Perspektiven eröffnen. Bestehende Glaubenssätze über *gute* Führung können in Frage gestellt werden.

### ... und Maßnahmen definieren

In einem Austausch zwischen Geschäftsleitung und ExpertInnen der Personalentwicklung kann auf Basis einer sorgfältigen Interpretation der aggregierten Daten erkannt werden, welche gelebten Werte, Normen sowie Stärken und Potenziale sich für die Organisation ableiten lassen. Aspekte, die im Alltagsgeschäft untergehen, werden sichtbar gemacht.

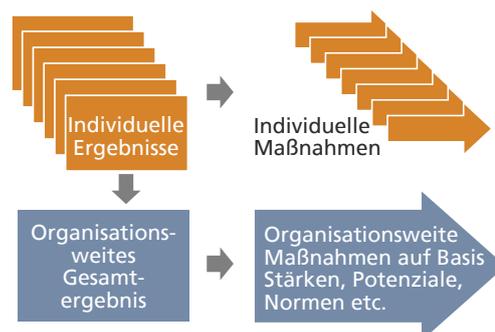
Aus den Erkenntnissen können weitere Maßnahmen, z. B. spezifische Schwerpunkte in der Personalentwicklung, abgeleitet werden. Mögliche Maßnahmen können von adaptierten Führungsgrundsätzen über den Einsatz neuer Führungstools bis hin zu Veränderungen bei Führungskräftecurricula reichen. Aus einem Instrument für das Individuum wird das 360°-Führungsfeedback somit zu einem Werkzeug für die Weiterentwicklung der gesamten Organisation. 



N. Weiss

Individuelle Maßnahmen die Pflicht, organisationsweite Maßnahmen die Kür bei 360°-Feedbacks

Aus einem Instrument der individuellen Entwicklung wird ein Instrument der Organisationsentwicklung





J. Narbeshuber

Die aktuelle Trigon-Umfrage bei 100 Unternehmen zur Praxis von Potenzialerkennung und -entwicklung hat eine Fülle von spannenden Erkenntnissen gebracht. Zum Beispiel, welche Rolle die Unternehmensgröße spielt.

Johannes Narbeshuber und Martina Scheinecker

## Potenzialerkennung und -entwicklung: Unternehmensgröße macht den Unterschied



M. Scheinecker

Unternehmen mit einem standardisierten, jährlichen Prozess der Potenzialdiagnose werden häufiger als attraktive Arbeitgeber für High Potentials wahrgenommen

Große Unternehmen: Prozess-Effizienz durch Selektivität und HR-getriebene Standards

### Die Werkzeugkoffer sind voll und werden systematisch eingesetzt.

Bereits im Jahr 2003 hatten wir eine erste Untersuchung zur Praxis der Potenzialanalyse in Unternehmen durchgeführt – nun zeigte unsere Studie im 10-Jahresvergleich deutlich, wie wichtig das Thema heute in den Unternehmen ist: In allen untersuchten Branchen und Unternehmensgrößen werden die verschiedenen Methoden stärker genutzt, die Palette der eingesetzten Instrumente ist angewachsen. Beachtliche 45 % der befragten Unternehmen geben an, dass sie einen standardisierten, jährlichen Prozess der Potenzialdiagnose etabliert haben. Auffallend ist unter anderem, dass Unternehmen mit einem derartigen Prozess häufiger als attraktiver Arbeitgeber für High Potentials wahrgenommen werden.

Besonders interessant finden wir: Große, mittlere und kleine Unternehmen zeigen unterschiedliche Grund-Logiken bei der Durchführung von Potenzialerkennung und -entwicklung.

### Große Unternehmen arbeiten selektiv und strukturiert.

60 % der befragten Unternehmen mit mehr als 5.000 MitarbeiterInnen gaben an, über ein Kompetenzmodell zu verfügen. Etwa eben so viele verfügen über einen standardisierten jährlichen Prozess zur Potenzialeinschätzung. Dieser wird aber in der Regel nicht unternehmensweit ausgerollt, sondern bezieht sich auf ausgewählte Zielgruppen. Die Verantwortung für den Prozess und seine Umsetzung liegt dabei klar bei HR. Dabei setzt man deutlich stärker auf praktikable Instrumente und Prozesse als auf ein systematisches Training der Linienführungskräfte.

Als Grundlogik zeichnet sich also ab: Potenzialerkennung ist Spezialisten-Aufgabe. Sie läuft in der Fläche als technik-gestütztes, standardisiertes Scree-

ning – methodisch professionell, effizient und zur Entlastung des operativen Managements.

### Kleine Unternehmen setzen in der Umsetzung auf engagierte Linienführung.

In kleinen Unternehmen bis 500 MitarbeiterInnen hat Potenzialerkennung und -entwicklung einen besonders hohen Stellenwert innerhalb der HR-Strategie. Stärker als in mittleren und großen Unternehmen werden sowohl Potenzialträger für Führungsaufgaben als auch für verantwortungsvolle Fach-Aufgaben einbezogen. Den Linienführungskräften kommt in kleinen Unternehmen tendenziell eine starke und explizite Rolle zu: Auffallend häufig versteht man hier Potenzialerkennung und -entwicklung als wesentliche Führungsaufgabe und investiert in systematisches Training dafür. Kleine Unternehmen setzen zwar Kompetenzmodelle seltener als große Unternehmen ein, aber deutlich häufiger als mittlere Unternehmen. Eine verbreitete Grundlogik kleiner Unternehmen besteht offensichtlich darin, die Möglichkeiten einer intensiveren persönlichen Begleitung und Förderung gezielt einzusetzen. Bei strukturgebenden Instrumenten wie Kompetenzmodellen setzt man auf schlanke Lösungen, die durch die geringere Komplexität der Organisation möglich werden.

### Mittlere Unternehmen – stuck in the middle?

Entgegen unseren Erwartungen präsentierten sich Unternehmen zwischen 500 und 5.000 MitarbeiterInnen nicht etwa in der Mitte auf einem Kontinuum zwischen kleineren und größeren Unternehmen. Während sich bei diesen beiden Gruppen jeweils schlüssige Erfolgsmodelle abzeichnen, finden sich bei mittleren Unternehmen unterschiedlichste Ansätze. Seltener als in den beiden anderen Gruppen hat man standardisierte, jährliche ►

Prozesse etabliert oder ein Kompetenzmodell entwickelt. Gespräche und Fälle aus unserer Beratungspraxis legen nahe: In Unternehmen dieser Größenordnung hat HR oft nicht die Manpower für aufwändige Prozesse wie in Konzernen und tut sich gleichzeitig schwerer, schlanke Lösungen und quick wins zu realisieren wie kleine Mitbewerber. Auch dadurch besteht im Vergleich zu großen und kleinen Unternehmen seltener das Selbstbild, ein attraktiver Arbeitgeber für MitarbeiterInnen mit hohem Potenzial zu sein.

In diesem Spannungsfeld fokussieren mittlere Unternehmen auf die Führungskräfte als primäre Zielgruppe für Potenzialerkennung und -entwicklung. Sie sind mit diesem Schwerpunkt deutlich selektiver als die ganz Kleinen und die ganz Großen. Gleichzeitig wird in dieser Größenklasse die größte Bandbreite an Instrumenten in der laufenden Potenzialbeurteilung eingesetzt, insbesondere Förder-Assessments, Tests und 360°-Feedbacks – fast

durchwegs mit deutlichem Fokus auf die Führungskräfte. Sogar das Mitarbeitergespräch wird nur bei Führungskräften konsequent zur Potenzialeinschätzung eingesetzt.

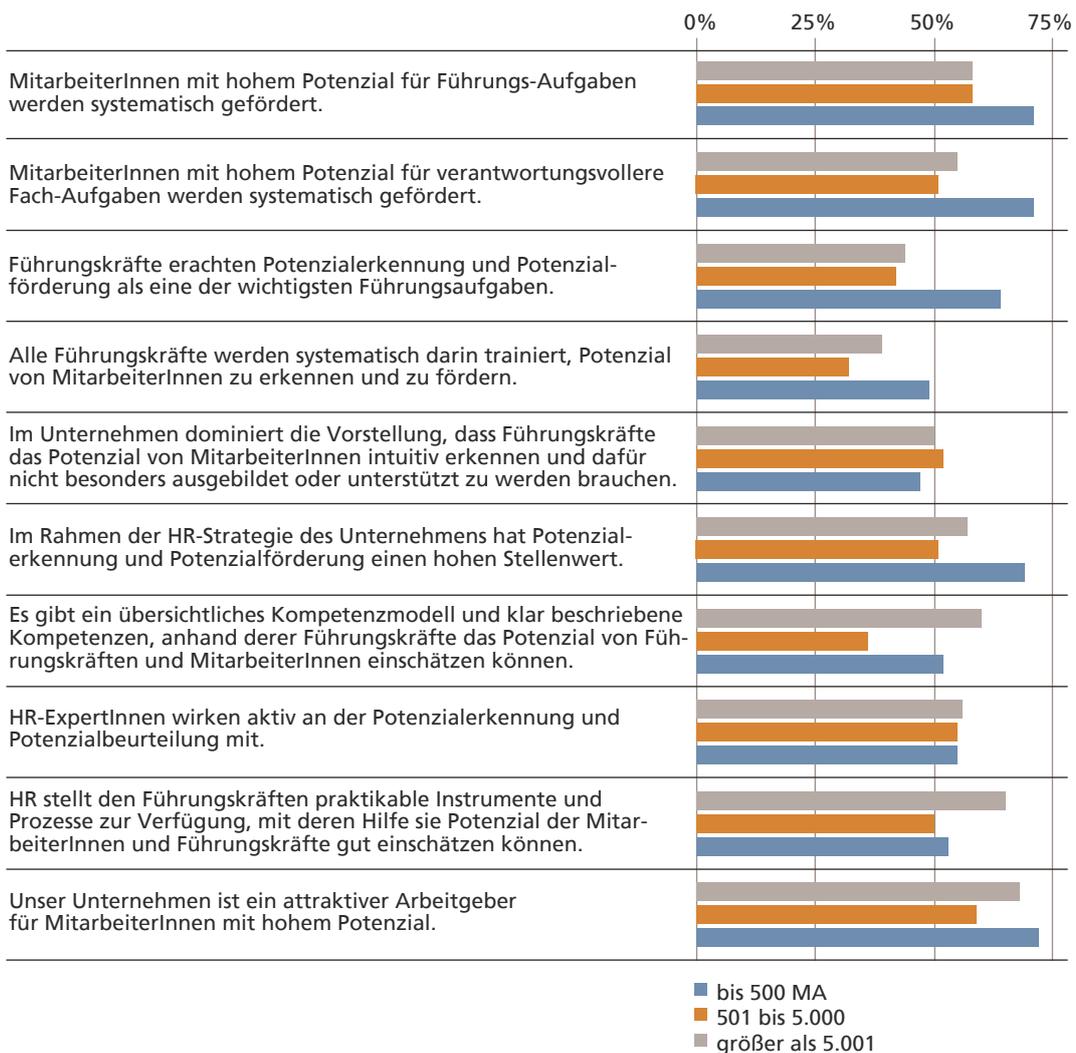
Die situativ passende Strategie zu wählen ist bei mittleren Unternehmen offenbar eine besondere Herausforderung, da man noch ohne die kritischen Massen der Großen und schon ohne die persönliche Nähe und Wendigkeit der Kleinen operieren kann bzw. muss. Als mögliche Elemente dieser spezifischen Lösung bieten sich unter anderem an: Eine aktive Einbindung von Teilen der Linienführung, deren konsequente Qualifizierung und eine strategisch schlüssige Ausweitung der Zielgruppen auf Fach- und Nachwuchsschlüsselkräfte. 

Die Stärke der Kleinen: Engagierte Führungskräfte und schlanke Instrumente

Mittelgroße müssen ihre situativ passende Strategie finden

**Literatur**

Narbeshuber, J. und Scheinecker, M. (2014): Potenzialerkennung und Potenzialentwicklung in Unternehmen. Empirische Studie. Trigon Entwicklungsberatung.





O. Martin

Menschen in ihren Potenzialen und Ressourcen anzusprechen hilft diesen, das Beste aus sich herauszuholen. Nelson Mandela war ein Meister dieses Prinzips. Auch in Unternehmen kann mit Potenzialorientierung Außerordentliches erreicht werden.

Oliver Martin und Trude Kalcher

## Das Mandela-Prinzip der Potenzial-Ansprache



T. Kalcher

*Die Renaissance-Vorstellung vom Individualismus hat Afrika nie in dem Maß erfasst wie Europa oder Asien. Das afrikanische Führungsmodell lässt sich besser unter "ubuntu" zusammenfassen, der Vorstellung also, dass Menschen von anderen befähigt werden, so dass wir das Beste aus uns herausholen, indem wir uneigennützig mit anderen interagieren* (Stengel, 2010).

Dieses Zitat Mandelas, das sich auf die afrikanische Philosophie des *ubuntu* bezieht, macht deutlich, was zahlreiche seiner Handlungen gezeigt haben: Sprich andere in ihrem Potenzial, ihren Fähigkeiten an, damit sie die beste ihrer Möglichkeiten von sich selbst verwirklichen, um für die Gemeinschaft, das Kollektiv möglichst viel zu erreichen.

### Mandela als charismatische Persönlichkeit

Wie der auf Tatsachen beruhende Film *Invictus* an mehreren Stellen deutlich zeigt, hat es Mandela immer wieder verstanden – selbst in Gegenspielern – nicht die Schwächen oder Probleme zu sehen, sondern an das Beste in ihnen zu appellieren. Mandela lernte im Laufe seines Lebens, dass jeder Mensch das Potenzial besitzt, selbst in schwierigsten Situationen über sich hinaus zu wachsen, wenn er von seinen Ressourcen, seinen Kompetenzen denkt und handelt. Indem er sein Gegenüber in diesem Potenzial angesprochen hat, hat er es gemeinsam mit seinen Mitstreitern geschafft, nachhaltige Versöhnungsprozesse anzustoßen und wirkliche Veränderungen zu bewirken.

### Ansätze zur Potenzial-Ansprache

Wie kann das, was Mandela als Person so erfolgreich praktizierte, für andere zugänglich gemacht und gelehrt und gelernt werden? In seiner *Theorie U* zeigt C. Otto Scharmer auf, wie sich Menschen und Organisationen in die Lage versetzen können, wirklich Neues und Hilfreiches in die Welt zu bringen, indem sie aus diesem inneren Ort heraus handeln. Scharmer postuliert seine *Theorie U* als soziale Technik, mit deren Hilfe die drängenden Probleme und Herausfor-

derungen konstruktiv angegangen werden können. Die lösungs- und kompetenzfokussierten Ansätze in Führung und Beratung gehen von einer ähnlichen Überlegung aus: Wie kann das in jedem Menschen vorhandene Potenzial geweckt und nutzbar gemacht werden? Auch diese Ansätze vertrauen auf die (noch nicht sichtbaren) Fähigkeiten der Menschen und sprechen diese an, indem sie a) nach funktionierenden und bereits erlebten Lösungszuständen fragen und b) bei vermeintlichen Schwächen die positive Seite als Kompetenz herausstreichen. Die Sichtweisen werden so erweitert und neue Lösungen entstehen.

Führungskräfte und BeraterInnen mögen eine weniger dramatische Biografie als Mandela haben. Sie können aber dennoch aus der gleichen Haltung heraus wirken. Indem sie bei sich selbst und bei ihren Mitarbeitenden oder Klienten von den Kompetenzen und Potenzialen ausgehen – von der bestmöglichen Variante von sich selbst. Dazu stehen uns vielfältige, hilfreiche Methoden und Ansätze wie die erwähnte *Theorie U* und lösungs- und ressourcenfokussierte Methoden zur Verfügung. Entscheidend dafür, dass es gelingen kann, ist die Haltung und entwicklungsorientierte Einstellung.

Für diese Gesinnung und diesen Glauben an die Potenziale im Menschen ist Nelson Mandela mit seiner individuellen Geschichte ein Vorbild. Er ist ein Beispiel dafür, wie sehr eine ressourcen- und potenzialfokussierte Sichtweise auch schwierigste Situationen positiv verändern kann. 

### Literatur

- Stengel, R./Emmert, A. (2010): Mandelas Weg: Liebe, Mut, Verantwortung – Die Weisheit eines Lebens.
- Invictus – unbezungen (2009): Film von Clint Eastwood mit Morgan Freeman als Mandela.
- Scharmer, C. O. (2013): Theorie U: Von der Zukunft her führen: Presencing als soziale Technik.
- Gilligan, St. (2011): Liebe dich selbst wie deinen Nächsten.
- Schmidt, G. (2013): Liebesaffären zwischen Problem und Lösung.

Unsere tiefgreifendste Angst ist nicht, dass wir ungenügend sind. Unsere tiefste Angst ist, über das Messbare hinaus kraftvoll zu sein

Wir sind alle bestimmt, zu leuchten, wie es die Kinder tun

Wenn wir von unserer eigenen Angst befreit sind, befreit unsere Gegenwart automatisch andere

Potenzialentwicklung geschieht im Zusammenwirken von Begabung, eigenem Antrieb und fördernder Umgebung.



W. Grilz

Gespräch mit Wolfgang Grilz

## Die Rolle der Selbstverantwortung bei der Entwicklung des eigenen Potenzials

**Trigon:** *Wolfgang, du befasst dich seit vielen Jahren mit der Entwicklung von Potenzialen. Eine Kern-Frage ist dabei ja: Welche Rolle spielt bei der Potenzial-Entwicklung die Begabung, welche Rolle spielen Training, Übung, Zielstrebigkeit und Anstrengung?*

**Grilz:** Um wirklich an die Spitze zu kommen, muss beides vorhanden sein. Wissenschaftliche Untersuchungen und viele Erfahrungen – insbesondere aus dem Spitzensport – zeigen, dass die Begabung sogar die geringere Rolle spielt gegenüber Persönlichkeitsfaktoren wie Durchhaltevermögen, Zielstrebigkeit, Bereitschaft zu Training etc. Damit man dies alles aufbringt, braucht es natürlich auch Begeisterung für die Sache. Jedenfalls ist klar: Potenziale werden im Laufe eines Lebens entwickelt.

**Trigon:** *Kannst du dazu ein Beispiel nennen?*

**Grilz:** Vom erfolgreichsten österreichischen Tennisspieler, Thomas Muster, hat man manchmal behauptet, dass er nicht von Haus aus das große Tennistalent war, sondern dass er härter als andere für seine Erfolge arbeiten musste. Vielleicht war sein Talent ja gerade, dass er bewusst die Wahl treffen konnte, härter als andere zu arbeiten. Auch wenn man die Autobiografie von Franz Beckenbauer liest, sieht man, dass dieser einen wesentlichen Anteil seines Erfolgs als Fußballer in seinem Durchhaltevermögen und in seinem beharrlichen Training sah.

**Trigon:** *Was braucht es denn außerdem, damit Potenzialentwicklung stattfindet?*

**Grilz:** Zunächst braucht es eine Umgebung, die fördert, Selbstbestimmung forciert, aber auch Herausforderungen stellt. Dann spielen Wertschätzung, Respekt und ein wenig restriktives Klima

eine große Rolle. Wenn wir uns selbst fördern und entwickeln wollen, dann sollten wir uns mit Menschen umgeben, die Vertrauen und Zuneigung zu uns haben und die zudem selbst so sehr an sich glauben, dass sie immer in die Entwicklung ihrer eigenen Kompetenzen investieren.

**Trigon:** *Wir sind ja eine Gesellschaft, die immer älter wird. Auch in das Berufsleben werden wir künftig länger eingebunden bleiben. Bis zu welchem Lebensalter bleibt es sinnvoll, an der Entwicklung von Potenzialen zu arbeiten?*

**Grilz:** Gegenwärtig ist Potenzialentwicklung etwas, das in Unternehmen meistens auf jüngere MitarbeiterInnen abzielt. Dahinter steht eigentlich immer noch das klassische Bildungsverständnis, dass man in jungen Jahren für das spätere Leben ausgebildet wird. Das lebenslange Lernen ist also in der Praxis noch kein durchgängiges Prinzip. Dazu kommt, dass die Entwicklung älterer Menschen schlecht erforscht ist. Wir wissen, dass es altersbedingte Veränderungen in Kognition, sozialer Einbindung und natürlich auch Belastbarkeit gibt. Befunde belegen aber auch, dass Menschen selbst in hohem Alter vielfach noch über außergewöhnliche Regulationsstrategien und Reservekapazitäten verfügen. Urteilsfähigkeit, kristalline Intelligenz und Zuverlässigkeit können zunehmen. Ältere Mitarbeiter können also in Unternehmen sehr wertvoll sein. Allerdings braucht es auch in fortgeschrittenem Alter entsprechende Förderung und Eigeninitiative, damit diese Kapazitäten genutzt und entwickelt werden. Von selbst passiert auch dann nichts.

**Trigon:** Danke für das Gespräch! 

Wenn wir uns selbst fördern und entwickeln wollen, dann sollten wir uns mit Menschen umgeben, die Vertrauen und Zuneigung zu uns haben

Entwicklung braucht Begabung und Training

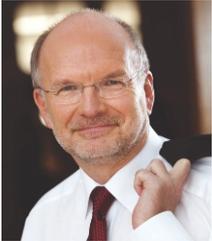


M. Scheinecker

Die Analyse und Beurteilung des Potenzials erfahrener Führungskräfte stellt besondere Anforderungen. Eine Haltung der Wertschätzung, Selbstverantwortung und Entwicklungsorientierung ist gefragt.

Martina Scheinecker, Franz Biehal und Christa Schweiger (IKB)

## Potenzialerkennung im Dialog



F. Biehal

Viele Führungskräfte entwickeln durchaus ambivalente Gefühle, wenn *Potenzialerkennung* angesagt ist. Einerseits verspricht das Vorhaben Entwicklung, persönliches Wachstum, Karriere – die Hoffnung, dass eigene Stärken gesehen und anerkannt werden. Oder dass gar Fähigkeiten deutlich werden, die einem selbst noch gar nicht so klar bewusst sind. Andererseits gibt es auch Unbehagen: Innere Bilder von unangenehmen Prüfungs- und Beurteilungssituationen werden wieder wachgerufen.

Die Chance, dass die positiven Erfahrungen überwiegen, hängt wesentlich davon ab, ...

- mit welcher Haltung Vorgesetzte und Personalverantwortliche an den Prozess herangehen,
- welche Methode gewählt wird und
- wie unmittelbar Potenzialerkennung mit Führungskräfteentwicklung verbunden ist.

Die Innsbrucker Kommunalbetriebe AG (IKB), ein Unternehmen mit ca. 600 MitarbeiterInnen, verfolgen bei ihrer Führungskräfteentwicklung das Ziel, maßgeschneiderte, den Entwicklungsbedürfnissen und -möglichkeiten jeder einzelnen Führungskraft optimal entsprechende Maßnahmen anzubieten.

Sie entschieden sich deshalb für einen besonderen Prozess der Potenzialerkennung im Rahmen ihrer Führungskräfteentwicklung – entsprechend der Kultur des Unternehmens zukunftsorientiert, wertschätzend und mit hoher Eigenverantwortung der Beteiligten.

### Ein Prozess mit acht Schritten

1) Den Start bildete eine dialogische Informationsveranstaltung mit dem Vorstand, der Personalentwicklung und allen (ca. 40) beteiligten Führungskräften. Diese Veranstaltung schaffte Transparenz und vermittelte einen ersten Eindruck von den Werten, die den gesamten Prozess prägten.

2) Mit einer Gruppe ausgewählter Führungskräfte entwickelten wir ein zukunftsorientiertes Kompetenzmodell und ein schlankes, praktikables Instru-

ment zur kompetenzorientierten Potenzialbeurteilung.

3) Darauf folgten spezifische Trainings-Maßnahmen: Ein Coaching für den Vorstand und Workshops für die Führungskräfte, um sie mit den Instrumenten vertraut zu machen und Fragen der konkreten Anwendung zu klären.

4) Im Anschluss daran begannen der Vorstand und die Geschäftsbereichsleiter mit der Einschätzung der Potenziale und Entwicklungsfelder ihrer jeweils unterstellten Führungskräfte.

5) Parallel war jede Führungskraft aufgefordert, ihre Selbsteinschätzung zu erarbeiten. Dazu konnte sie freiwillig einen standardisierten Selbsttest durchführen – in diesem Fall den *Bochumer Inventar zur berufsbezogenen Persönlichkeitsbeschreibung* (BIP).

6) Beim nächsten Schritt war unsere externe Perspektive aus Berater-Sicht gefragt: Im Rahmen eines Interviews mit jeder Führungskraft auf Basis des Kompetenzmodelles erarbeiteten wir unsere Einschätzung der Potenziale, Stärken und Entwicklungsfelder jeder/s Einzelnen und entwickelten Ideen für sinnvolle Förder-Maßnahmen.

7) In mehreren Personalentwicklungskonferenzen wurden sodann die Sichtweisen von Vorständen, Geschäftsbereichsleitern und BeraterInnen zu einer gemeinsamen Beurteilung zusammengeführt. Ziel war, die Einschätzungen der jeweiligen Vorgesetzten zu *rütteln*, zu stärken oder zu hinterfragen – am Ende hatten aber diese immer die Letztentscheidung.

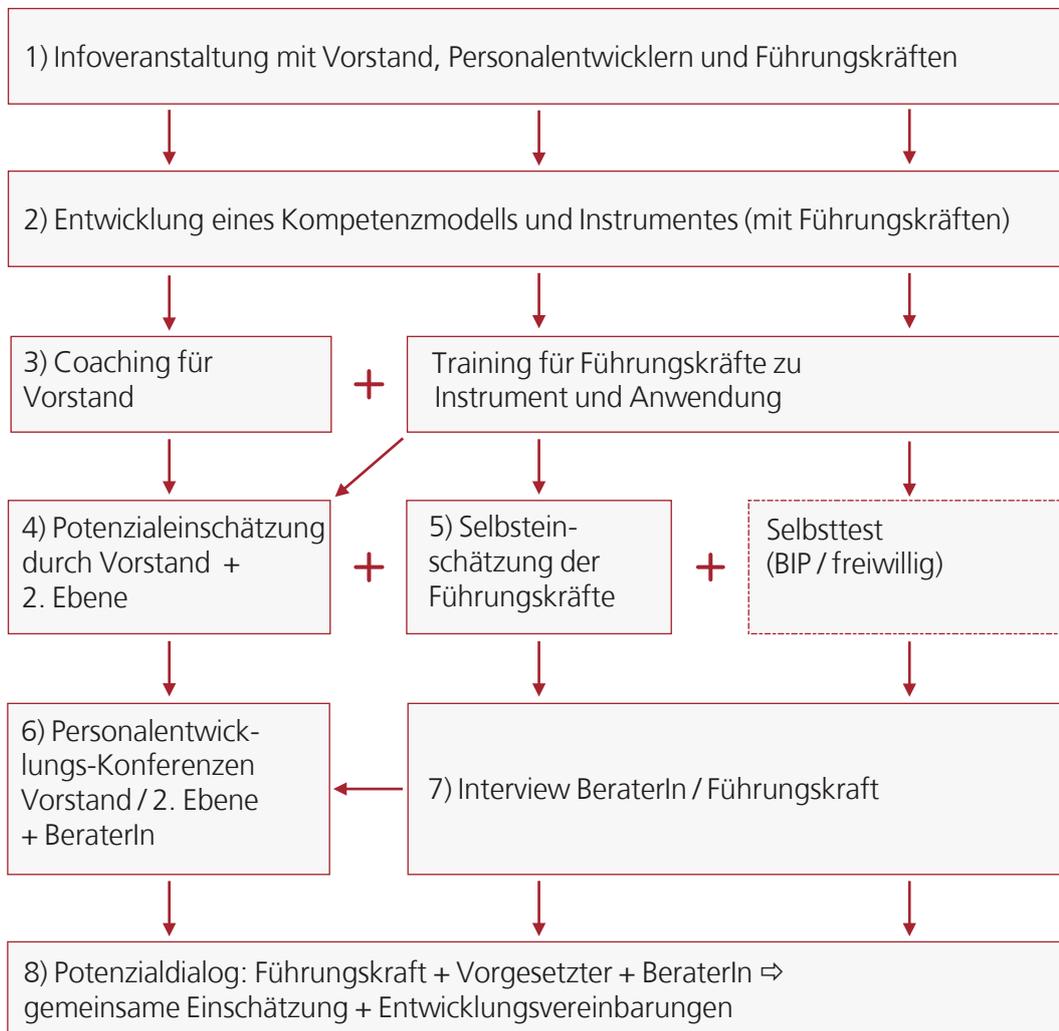
8) Den Abschluss des Prozesses bildete der *Potenzialdialog*: In diesem Gespräch, das von den BeraterInnen moderiert wurde, wurden die Beurteilung des Vorgesetzten und die Selbsteinschätzung der Führungskraft besprochen, die jeweiligen Sichtweisen begründet. Ergebnis des Dialoges waren gemeinsam getragene Vereinbarungen für die persönliche Weiterentwicklung, die auch in einem Abschlussbericht festgehalten wurden.

Durch diesen sorgfältigen Prozess erlebten die ►

Potenzialerkennung soll mit Führungskräfteentwicklung verbunden werden

Beteiligten, wie es möglich ist, im Rahmen einer wertschätzenden Feedbackkultur ein konstruktives Gespräch über Potenziale und Entwicklungsfelder

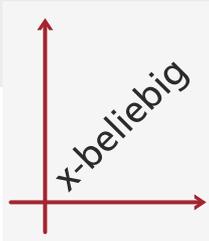
zu führen und wirksame Impulse für die persönliche Weiterentwicklung zu geben und umzusetzen. 



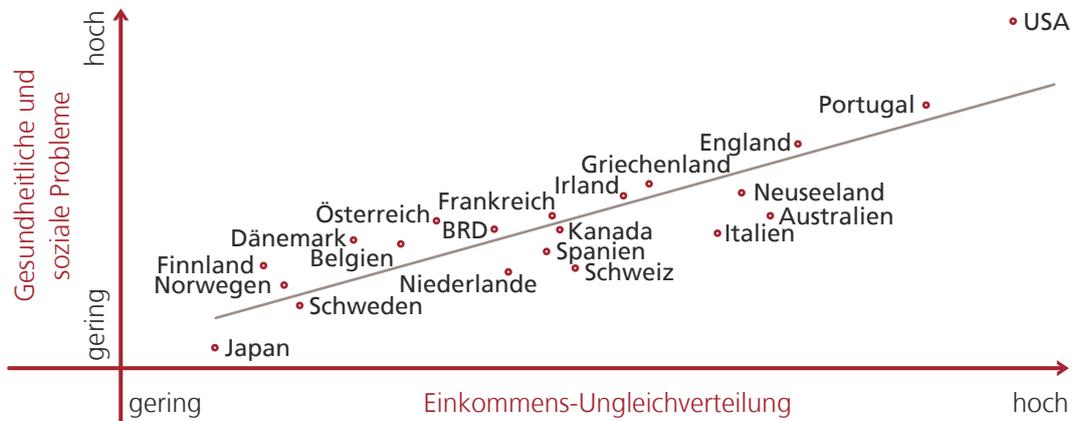
Der Prozess in 8 Schritten

Behandle die Menschen so,  
als wären sie, was sie sein sollten,  
und du hilfst ihnen zu werden,  
was sie sein können.

Johann Wolfgang von Goethe



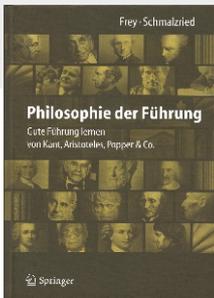
## Die Statistik zur Selbstinterpretation



Quelle: Richard Wilkinson and Kate Pickett, Gleichheit ist Glück: Warum gerechte Gesellschaften für alle besser sind. 2009.

### Literaturtipp

## Philosophie der Führung



Dieter Frey & Lisa Schmalzried, Philosophie der Führung. Gute Führung lernen von Kant, Aristoteles, Popper & Co. 2013.

Entscheidungen und Handlungen von Führungskräften sind von Werten geprägt. Solche Werthaltungen können moralischer Art sein, wie z.B. die Achtung vor der Menschenwürde, das Ermöglichen von Mündigkeit und selbstbestimmtem Handeln oder das Streben nach Nachhaltigkeit und Toleranz. Werte können sich auch auf das Streben nach Leistung und Innovation oder auf Kunden- und Gewinnorientierung beziehen. Letztere haben zwar nicht als genuin moralische Werte Gültigkeit, in der Praxis der Führung sind sie aber vielfach entscheidend für erfolgreiche Arbeit.

Die Autoren bringen Beispiele dafür, dass es in der Arbeit von Führungskräften immer wieder zu Spannungsfeldern zwischen unterschiedlichen Werten kommt. Die Antwort auf die für alle Führungsarbeit zentrale Frage *Was soll ich tun?* steht im Fadenkreuz der Anforderungen von Kunden, Vorgesetzten, Mitarbeitern, der Gesellschaft und nicht zuletzt den Ansprüchen der jeweiligen Füh-

rungskraft an sich selbst. Neben diese Frage stellt dieses Buch eine zweite, ganz entscheidende Frage für die Beurteilung ethischen Handelns: *Wie soll ich es tun?*

Philosophie der Führung bringt ethikorientiertes Führungshandeln in Zusammenhang mit den Erkenntnissen verschiedener philosophischer Richtungen. Auf eine sehr gut lesbare Gegenüberstellung von Kants Kategorischem Imperativ mit dem Nützlichkeitsprinzip von John Stuart Mill folgen beispielsweise Erläuterungen zu Rousseaus Gesellschaftsvertrag, Rawls Theorie der Gerechtigkeit oder die Auseinandersetzung mit der offenen Kultur Karl Poppers. Jedes Kapitel schließt mit einer ausführlichen Diskussion der Frage, was Führungskräfte daraus für ihre Arbeit lernen können.

Das Buch wird für all jene Leser interessant sein, die eine tiefere Auseinandersetzung mit dem Wesen von Führung jenseits der rein pragmatisch einsetzbaren Tools suchen. *Wolfgang Grilz*

## Glasls Glosse



Im gegenwärtigen Ukraine-Konflikt zeigt sich eine Teufelskreisdynamik, die im Management schon längst als kontraproduktiv erkannt worden ist, nämlich: Die Führung macht Druck auf die MitarbeiterInnen  $\Rightarrow$  der Betriebsrat reagiert mit Gegendruck  $\Rightarrow$  das Management steigert den Druck  $\Rightarrow$  der Betriebsrat antwortet mit erhöhtem Gegendruck  $\Rightarrow$  die Führung macht noch mehr Druck  $\Rightarrow$  und  $\Rightarrow$  und  $\Rightarrow$  und..., bis beide Seiten erschöpft sind. Und dann?

In der Ukraine-Krise beschließen westliche Regierungen schwache Wirtschaftssanktionen und die russische Regierung antwortet mit begrenzten Gegenmaßnahmen; darauf folgt eine härtere Sanktion des Westens – und die andere Seite zeigt mit Gegenmaßnahmen Stärke. Es werden Drohkulissen zur Abschreckung aufgebaut, woraufhin die bedrohte Seite ihre militärischen Muskeln spielen lässt. Aber es hat sich immer wieder die Paradoxie einer Drohpolitik gezeigt: Sie verhin-

dert nicht militärische Konfrontationen, sondern führt sie durch Wettrüsten schneller herbei! Heute hat sich in der Politik durchaus herumgesprochen, dass wegen vielfältiger Interdependenzen in den globalen wirtschaftlichen Verflechtungen mit spürbaren Wirtschaftssanktionen jede Seite sich selber mehr schadet als dem Gegner. Und dennoch...

Ein weiteres Problem bei internationalen Konflikten ist, dass schnell die diplomatischen Beziehungen abgebrochen werden! Anders bei Konflikten in Teams oder Organisationen: Die Menschen haben gelernt, dass sie gerade jetzt Gespräche suchen und intensivieren müssten – wenn nicht direkt, dann halt über Dritte. In der Politik sollten neutrale Staaten, OSZE oder UNO diesem Beispiel folgen und konsequent zu Gesprächen einladen. So kann die Wirtschaft, die oft zu Kriegen Anlass gegeben hat, sogar zur Friedenskraft werden. *Friedrich Glasl*

Larry Lambert

## Cartoon



Copyright: www.CartoonStock.com

# Trigon Beratungsangebote

## Talent Management

Wir verstehen professionelles Talent Management als einen von der Strategie abgeleiteten Prozess zur Gewinnung, Identifikation, Entwicklung und zum optimalen Einsatz von Talenten. Potenzialerkennung und -entwicklung ist in diesem Sinn ein wesentliches Element in einem übergeordneten strategischen Gesamtbild. Trigon bietet im Talent Management jahrzehntelange Erfahrung und aktuelle Expertise. Wir beraten Sie bei Einführung, Konzeption und begleiten Sie bei der Umsetzung. Zudem bieten wir Sparring und punktuelle Unterstützung mit *state-of-the-art Instrumenten* an.

## Potenziale erkennen

Wir arbeiten mit einem breiten Spektrum von Testverfahren und Methoden zur Potenzialdiagnostik. Unsere Beraterinnen und Berater sind für den Einsatz von standardisierten Instrumenten wie dem BIP (Bochumer Inventar zur berufsbezogenen Persönlichkeitsbeschreibung), das Leadership Maturity Assessment Instrument (MAP), DISG PEP, für projektive Verfahren wie Symbolon und für die unternehmensspezifische Gestaltung von 360°-Feedbacks oder Potenzialinterviews qualifiziert. Wir unterstützen Sie bei der Auswahl der für Sie geeigneten Methode, übernehmen bei Bedarf die komplette technische Abwicklung und bieten professionelle Rückmelde- und Entwicklungsgespräche sowie Coaching zur Potenzialentfaltung an.

## Assessment Center / Development Center

Wir stehen insbesondere für die Kombination mehrerer Verfahren und Simulationsmethoden (z. B. Planspiele) im

Rahmen von Assessment Centers bzw. Development Centers. Mit diesem Ansatz können die Fähigkeiten in Hinblick auf zukünftige Anforderungen prognostiziert werden und wesentliche erste Schritte zur weiteren Potenzialentfaltung angeregt werden.

## Gender- und Diversity Management

Gender und Diversity sind in aller Munde – wenn Unternehmen diesen Aspekten zu wenig Aufmerksamkeit widmen, bedeutet dies eine Vergeudung von Potenzialen. Gleich, ob es um geschlechtliche Diskriminierung, den Umgang mit MigrantInnen, Minderheiten, Menschen mit anderer sexueller Orientierung, körperlichen Beeinträchtigungen durch Alter oder Behinderung geht – all diese Menschen haben spezifische Stärken, Kompetenzen, Ressourcen und Potenziale, die sie Organisationen produktiv zur Verfügung stellen wollen. Erfahren Sie mehr in einem 2 Tages-Orientierungs-Workshop.

## Lehrgänge und Seminare zum Thema

- Trigon PE-Forum 2015 – Lehrgang für Personalentwicklung
- Lehrgang Ressourcen-orientierte Selbst-Entwicklung
- Seminar: Systemisches EmployerBranding als Organisationsentwicklung

Details zu diesen und weiteren Veranstaltungen finden Sie auf unserer Website [www.trigon.at](http://www.trigon.at) sowie im Programmkatalog der Trigon Academy. Hinweise zu aktuellen Veranstaltungen erhalten Sie außerdem in unserem monatlichen Newsletter.

### Trigon Graz

Entenplatz 1a  
8020 Graz (A)  
T: +43 316 / 40 32 51  
F: +43 316 / 40 36 10  
[graz-lenzburg@trigon.at](mailto:graz-lenzburg@trigon.at)

### Trigon Klagenfurt

Radetzkystraße 2  
9020 Klagenfurt (A)  
T: +43 463 / 51 66 76  
F: +43 463 / 51 66 76 17  
[trigon.klagenfurt@trigon.at](mailto:trigon.klagenfurt@trigon.at)

### Trigon Lenzburg

Niederlenzer Kirchweg 1  
5600 Lenzburg (CH)  
T: +41 62 / 824 08 50  
F: +43 316 / 40 36 10  
[graz-lenzburg@trigon.at](mailto:graz-lenzburg@trigon.at)

### Trigon München

Kaulbachstraße 1a  
80539 München (D)  
T: +49 89 / 242 089 90  
F: +49 89 / 242 089 99  
[trigon.muenchen@trigon.de](mailto:trigon.muenchen@trigon.de)

### Trigon Wien

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

 **Post.at**

Bar freigemacht/Postage paid  
8020 Graz  
Österreich/Austria

 **Trigon**  
Entwicklungsberatung

Impressum

**Medieninhaber:** Trigon Entwicklungsberatung reg.Gen.m.b.H., Entenplatz 1a, A-8020 Graz  
**Grundlegende Richtung:** Organ der Trigon Entwicklungsberatung | **Redaktion:** Wolfgang Grilz, Ingrid Kohlhofer, Johannes Narbeshuber | **Koordination:** Johannes Narbeshuber  
**Fotos:** Seite 1 & 2 Gary Waters: Man on unicycle drawing line (#158318397) [www.gettyimages.at](http://www.gettyimages.at)  
**Satz:** Michael Rath | **Druck:** Druckerei Khil, Graz

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