

innovativ professionell praxisnah

# Systemische Beratung Weiterbildung Konzepte im Trias International Network



[www.trias.ch](http://www.trias.ch)

# Ausbildung Coaching Organisationsentwicklung Supervision

- 1 Aus der Praxis für die Praxis
- 3 Hilfe zur Selbsthilfe
- 4 Qualifikation mit System
- 6 Organisationsentwicklung für die Zukunft
- 7 Klienten und Ausbildungsteilnehmer des Zürcher Instituts
- 9 Publikationen
- 10 Ausbildungsleitung
- 11 Dozenten und Lehrsupervisoren/innen
- 16 Beratungsphilosophie und Kernkompetenzen
- 18 Beratungsprojekte, die wir in letzter Zeit begleitet haben
- 20 Fakultät des Weiterbildungsprogramms



Das Trias Institut für Supervision und Organisationsentwicklung wurde 1991 durch Dr. Gerhard Fatzer zusammen mit einem inneren Kreis von Trainern gegründet, die mit ihm zusammen seit 1983 in der Aus- und Weiterbildung von Coaches, Supervisoren und Beratern gearbeitet hatten. Trias gehört damit zu den erfahrensten Anbietern im deutschsprachigen Raum. Durch das Engagement in der Schweiz, Deutschland und Österreich ist Trias der einzige Schweizer Anbieter mit internationaler Orientierung und verschiedenen Standorten.

Das Trias Institut steht in Kooperation mit internationalen Partnern

---

«Veränderungen in menschlichen Systemen sind nur unter Beteiligung aller Mitglieder möglich.»  
Dr. Gerhard Fatzer, Zürich

---

im universitären Bereich wie M.I.T. und Harvard in Boston,

UCLA in Los Angeles, der ETH in Zürich, der HSA in Bern und Essec in Paris. Repräsentanten sind im **wissenschaftlichen Beirat** vertreten.

Im Praktikerbereich steht Trias mit diversen Beratungsfirmen im Kontakt, die Mitglied des früheren Beratersverbundes sind. Mit unseren

Kunden stehen wir im Kontakt durch den Aufbau eines **Kundenbeirates** von Firmenvertretern aus dem Kreis unserer Kunden.

Durch die Publikationstätigkeit steht Trias konzeptionell

in der internationalen Diskussion. Der Name Trias steht für Qualität von Beratung, Ausbildung und Veränderungsmanagement. Die Trainer ermöglichen den Teilnehmern, durch ihren Kontakt mit internationalen Projekten den Stand der internationalen Praxis und Diskussion kennenzulernen, kritisch gegenüber allen Trends, die den Beratungsmarkt überschwemmen.

## Internationale Kooperationen

In Kooperation mit führenden Managementinstituten der USA wie der Sloan School of Management am MIT, der Graduate School of Management an der UCLA, Los Angeles, der Essec in Paris, der ETH in Zürich, der HSA in Bern sowie der früheren langjährigen Zusammenarbeit mit dem MZSG, Manage-

---

*Jedes Bild hat einen Hintergrund. Jeder Mensch hat eine Geschichte. Jede Organisation besitzt eine eigene Kultur, ein lebendiges System, das sich verändert, bewegt und wäscht.*

---

mentzentrum St.Gallen, basieren die Angebote des Zürcher Instituts und die Qualifikationen der Trainer auf aktuellstem und wissenschaftlich fundiertem Niveau.

### **TRIAS Network**

TRIAS ist ein leistungsfähiger und anspruchsvoller Beratungsverbund von selbständigen Firmen der Personal- und Organisationsentwicklung aus Deutschland, Österreich und der Schweiz.

TRIAS steht für gemeinsame inhaltliche Konzeptentwicklung auf dem Gebiet der Supervision und Organisationsentwicklung für Fort- und Weiterbildung, Führungskräfteentwicklung, Changemanagement, Coaching, Fachveranstaltungen und gemeinsame Beratungs- und Kulturentwicklungsprojekte. TRIAS hat langjährige Erfahrung in technischen Kooperationsprojekten und in interkultureller Teamentwicklung.

Durch die Zusammenarbeit mit führenden amerikanischen Beratern und Wissenschaftlern von M.I.T. und Harvard verfügt TRIAS über spezifisches Know How zu Dialog, Systemdenken und der **Organisationsberatung als Prozess- und Systemberatung.**

Die Lehrangebote und Beratungsansätze des Zürcher Instituts für - Supervision und Organisationsentwicklung basieren auf dem Gestalt- und Systemansatz. Er bedient sich einer ganzheitlichen Sichtweise von Organisation, Kultur, Individuum und deren Umfeld.

Organisationsberatung wird dabei verstanden als eine Philosophie, als ein Set von Methoden in der Arbeit mit Einzelpersonen, Gruppen, Teams, Projekten oder ganzen Organisationseinheiten und als ein Forschungsprozess, in dem menschliche Systeme befähigt werden, sich selbst zu erforschen und zu verändern (Aktionsforschung).

Damit stehen wir in der Tradition von Edgar H. Schein vom M.I.T. und Chris Argyris von Harvard, zwei langjährigen Begleitern unserer Arbeit und unseres Staffs.

---

*«Wer nur den Hammer kennt, für den ist jedes Problem ein Nagel.»*  
*Paul Watzlawick*

---

Die Organisation wird zum Instrument von Selbsterfahrung,

Erkenntnis und Veränderungsprozessen. Denn Menschen in Organisatio-

nen verfügen über das Potential, ihre Probleme selbst zu lösen. Der externe Berater oder die Führungskraft in einem Unternehmen haben die Aufgabe, das dazu nötige Handwerkszeug zu liefern, im Sinne der Hilfe zur Selbsthilfe.

## **Prozess – Ziele der Organisationsentwicklung**

- Die Organisation innovativ und lernfähig machen.
- Die Kultur der Organisation analysieren und verändern.
- Defensive Routinen der Organisation bewußt machen und verändern.
- Eine funktionierende Schnittstelle zwischen Technologie und der Organisation herstellen.
- Führungsverantwortliche befähigen, Management von Komplexität, Interdependenz und ständigem Wandel zu betreiben.

## **Standardangebote: Weiterbildungen und Beratung**

### **1. Langfristige Weiterbildungen für die Bereiche:**

- Organisationsentwicklung
- Coaching und Supervision
- Mediation und Konfliktmanagement im interkulturellen Kontext
- Coaching für Führungskräfte (mit HSA Bern)

Dauer: 2 – 2,5 Jahre (Schweiz – Deutschland – Österreich)

Für die Langzeit-Fortbildungen werden Orientierungswshops oder Aufnahmeinterviews angeboten.

Alle Weiterbildungsangebote sind von den Berufsverbänden anerkannt.



*Ausbildungsgruppe in Coaching, Supervision und OE*

## **2. Seminare und firmeninterne Veranstaltungen zu Themen wie:**

- Coaching
- Führungskräfteentwicklung
- Karriereplanung
- Umgang mit Veränderungen
- Interkulturelles Management
- Teamentwicklung
- Organisationsentwicklung
- Dialog-Konferenzen zu Themen wie «Zukunft der Lernenden Organisation», «Qualität von Beratung und Coaching», «Kultur der Lernenden Organisation»
- Kunden Dialoge zu «Grossgruppen-Interventionen» als Schlüsselstellen der Veränderung

- Aktionslernen in Organisationen
- Prozessberatung
- Kultur- und Karriereentwicklung

### **Tagungsorte**

Deutschland, Schweiz, Österreich, USA

## **3. Seminarprogramme in den USA («Trias in Boston»)**

Seit 1995 führt TRIAS Weiterbildungsveranstaltungen für Führungskräfte und Berater in den USA in enger Zusammenarbeit mit MIT und der Harvard University Boston durch, zu Themen wie:

- Lernende Organisation
- Dialog in der lernenden Organisation
- Systemdynamik



## **Teilnehmer und Teilnehmerinnen**

- Führungskräfte
- Personalverantwortliche
- Interne und externe Berater oder Supervisoren aus Wirtschafts-, Sozial-, Gesundheits-, Ausbildungs- und Verwaltungsorganisationen, die Veränderungsprozesse von Einzelnen, Teams, Projekten oder Organisationen begleiten.
- Bereits ausgebildete Supervisoren, die ihr Beratungs-Know-how organisationsbezogen erweitern wollen.



## *Produktion und Dienstleistung:*

ABB, ATAG, Bertelsmann Stiftung, Boehringer, DASA, Daimler Benz, Debis, Dornier, Hamburger Gaswerke, Hernstein Institut, Hewlett Packard, Lufthansa, Lurgi, Motor Columbus RV Versicherungen.

Bayernwerke, ORF Fernsehen, ADAC, Allianz, AOK Versicherungen, BASF, Bertelsmann Stiftung, ALSO Consult, Contraves, Coop, Diebold, Fernsehen DRS, IBM, KPMG, Fides, Migros, Orange, Sunrise, Swisscom, Swiss Re, Zürich Versicherungen, Winterthur Versicherungen.

## *Banken:*

Clariden Bank, Commerzbank Credit Suisse, BZ-Bank, Kantonalbanken Zürich und Thurgau, Schweizerischer Bankverein, UBS.

## *Technische Entwicklungs- zusammenarbeit:*

Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit, DSE, DEH, Deza.

## *Verwaltung:*

Bundesverwaltung (CH)

## *Gesundheitswesen:*

Schweiz. Rotes Kreuz, SBK, S-Schule Liestal, Uni Spital ZH, Inselspital, Kliniken Tübingen, Krankenkassen Helsana, Visana.

## *Schulen und Universitäten:*

HILF Hessen, Hess. Kultusministerium, Gesamtschulen in Hessen, Schulen in der Schweiz, Universität Zürich, Hochschule St. Gallen, Erziehungsdirektionen (Schweiz), HPS Zürich, Gesamthochschule Kassel, Universität Hamburg, Universität Bern, Fachhochschule Hannover.

Technisches  
OE-Projekt  
in Nordafrika



USA: University of Massachusetts in Amherst (Mass.), UCLA Los Angeles, MIT in Cambridge, Antioch in Santa Barbara (Cal.).

### **Phasenmodell des OE-Beratungsprozesses im Rahmen der Langzeitweiterbildung**

- Erstkontakt zu einem Klientensystem und Vertrag
- Möglichkeiten der Systemdiagnose
- Einzel-, Team- und Projektinterventionen
- Systemische Beratung und Personalentwicklung
- Körper und Organisation
- Mediation und interkulturelle OE
- Abschluß von Beratungsprozessen

### **Publikationen (im TRIAS-Network)**

*Beucke-Galm/Fatzer/Rutrecht (Hg.):*

«Schulentwicklung als Organisationsentwicklung»  
Edition Humanist, Psychologie, Köln 1999.

*G. Fatzer*

«Ganzheitliches Lernen»  
Junfermann, 1987, 1998.

*G. Fatzer (Hrsg.)*

«Supervision und Beratung»  
Edition Humanistische Psychologie, Köln, 1990, 1998.

*G. Fatzer (Hrsg.)*

«Organisationsentwicklung für die Zukunft»  
Edition Humanistische Psychologie, Köln, 1993, 1996.

*G. Fatzer (Hrsg.)*

«Supervision und Organisationsentwicklung,  
Erfolgsfaktoren von Veränderungsprozessen»  
1. Jahrbuch, Edition Humanistische Psychologie, Köln, 1996.

*G. Fatzer, K. Rappe-Giesecke,*

*W. Looss*

«Qualität und Leistung  
von Beratung»

Edition Humanistische Psycho-  
logie, Köln 1999.

*W. I. Isaacs*

«Dialog – die Kunst ...»

EHP, Köln 2002

*W. Looss*

«Coaching für Manager»

Mod. Industrie, 1992.

*Ed Nevis*

«Organisationsberatung»

EHP, Köln 1988, 1993.

*K. Rappe-Giesecke*

«Supervision. Theorie und

Praxis der Gruppen- und

Teamsupervision»

Springerverlag, 1994.

*Ed Schein*

«Prozessberatung für die  
Organisation der Zukunft»

EHP, Köln, 2000.

*Ed Schein*

«Karriere – Anker»

2 Bände, Beratungssozietät

Lanzenberger/Dr. Looss/Stadel-  
mann, 1992, (TRIAS-Netzwerk).

*Ed Schein*

«Überleben im Wandel»

Beratungssozietät Lanzenberger/

Dr. Looss/Stadelmann, 1994,

(TRIAS-Netzwerk).

Zeitschrift «Profile», EHP (ab 2001).

Trias in Boston Seminare  
Edgar H. Schein und G. Fatzer





**Fatzer Gerhard** Dr., Leiter des Instituts für Organisationsentwicklung Zürich (Trias) in Grüningen. Konzipierte und leitete die Supervisionsausbildung am IAP (1983–91). Gastprofessor für OE an der Uni Kassel und jetzt an der Uni Innsbruck, unterrichtet OE an verschiedenen Universitäten in der Schweiz ETH, Deutschland und Frankreich (Essec). Autor bekannter Bücher über Supervision, OE, Lernen und Gruppendynamik. Leitet die Redaktion der Zeitschrift «Profile».

### ***Dozenten und Lehrsupervisoren/Innen:***



**Bartsch-Backes Gerhard** Lehr- und Methodensupervisor im deutschen Programm. Hatte die organisatorische Leitung bis Ausbildungsgruppe 5 inne. Leitet eigene Praxis für Personal- und Organisationsentwicklung in Köln.



**Belz Gabriela** Lehrsupervisorin, Supervisorin und Organisationsberaterin BSO, Partnerin der obcz consultants in Zürich.



**Böcker-Kamradt Sylvia** Mitleiterin des Schweizer Programms, Lehrsupervisorin und organisatorische Leitung im deutschen Trias-Programm, Supervisorin DGSV, Leiterin einer Beratungsfirma (Kamradt Consulting, Moers) mit Projekten in Firmen und Gesundheitsbereich. Mitglied der Redaktion der Zeitschrift «Profile».



**Beucke-Galm Mechtild** Lehrsupervisorin im deutschen und im Schweizer Programm, OE-Ausbildung bei Trias Deutschland, leitet das Institut für Organisationsberatung und Dialog (i.od) mit Projekten in Firmen und Entwicklungsorganisationen, Frankfurt.



**Epprecht Christoph** Lehrsupervisor, Partner einer Unternehmensberatung, Coaching und Krisenmanagement im internationalen Kontext, Zürich.

**Filner Barbara** Direktorin des Mediation Centre San Diego, USA. Unterrichtet in der Weiterbildung «Mediation im interkulturellen Kontext».

11



**Gächter Hans-Peter** Dozent für Projekt-Management, eigene Unternehmensberatungs-Firma für Profit- und Non-Profit-Bereiche, Neuhausen/Schaffhausen.



**Holtmann Karl-Heinz** Lehrsupervisor, Leiter des ISO Instituts in Köln und Berlin. Langjähriger Ausbildner und Berater im kirchlichen und soz. Bereich.

**Jufer Heinz** Dr., Mediations-Center für den Schulbereich (Zürich). Lerncoach und Dozent in der Weiterbildung «Mediation im interkulturellen Kontext».



**Karlen Rudolf** Lehrsupervisor OE, Supervisor BSO. Eigene Praxis für Coaching und Organisationsberatung. Organisationsberater SRK, Bern.

**Keller Theres** Mitleiterin/-begründerin der Trias Weiterbildung Schweiz, Supervisorin und Organisationsberaterin BSO, Lehrbeauftragte WILL, TZI Graduierte, OE-Ausbildung bei F. Glasl, eigene Beratungspraxis, jetzt Mediationslehrerin, wohnt in Grossbritannien.



**Looss Wolfgang** Dr., unterrichtet Coaching, Projektmanagement, Interventionen, geschäftsführender Partner der Beratersozietät Lanzenberger-Looss-Stadelmann, Autor von «Coaching für Manager» (1991). Bekannter und weltweit tätiger Organisationsberater, Mitherausgeber der Reihe «EHP Organisation», Darmstadt (D).



**Marti Kunz Brigitta** Mit-Legung deutscher Programme und Lerncoach in der Weiterbildung «Mediation im interkulturellen Kontext». Supervisorin und Organisationsberaterin BSO, leitet des Atelier für Veränderungen, Zürich.



**Möller Heidi** Dr., Supervisorin, Professorin für Psychologie Uni Innsbruck, unterrichtet «Psychoanalyse und Supervision».

**O'Brien Liz** Direktorin des Mediation Centre San Diego, USA. Unterrichtet in der Weiterbildung «Mediation im interkulturellen Kontext».



**Rappe-Giesecke Kornelia** Dr., Prof. für Supervision Ev. Fachhochschule Hannover, eigene Praxis, Autorin von «Supervision» (1990, 94), Hannover (D) Lehrsupervisorin Dt. Programm, (Mitglied DGSV).



**Ritter Hans** Leitung von Planungs-/Produktions-/Engineering-Organisationen. Berater/Leiter Personal-/Management-/Organisations-Entwicklung. Einzelfirma Beratung und Organisations-Entwicklung Hans Ritter. Partner bei Learning-Services AG.



**Rutrecht Rosmarie** Lehrsupervisorin. Praxis für Psychotherapie, Coaching und Organisationsberatung in Graz, international tätig in der Teamentwicklung und Kulturentwicklung von Schulen, Ministerien und Firmen, Ausbilderin.



**Salk Jane E.** Prof. für internationales Management, Ph.D. am M.I.T. in Boston, spezialisiert auf joint ventures, Mitglied der wissenschaftlichen Leitung des Programms, unterrichtet Interkulturelles Management und Teamentwicklung in Joint Ventures, Essec (Paris). Professorin in Dallas (USA).

**Sattelberger Thomas** Deutsche Lufthansa, Frankfurt, BRD. Gastdozent.



**Schoefer Sabina**, Dr., Partnerin von Schoefer & Gaber, Unternehmensberatung in Bremen. Co-Leitung von Ausbildungsprogrammen. Begleitet Führungskräfte und langjährige «High Potential» Programme in internationalen Firmen. Coach. OE-Ausbildung bei Trias und im USA-Programm. Publikationen zu Organisationsentwicklung.



**Sollmann Ulrich** Dozent für «Körper und Organisation», Körpertherapeut, Coaching Praxis für Führungskräfte, Trainer in Unternehmen, Journalist und Buchautor, Bochum (D).



**Stadelmann Sabine** Dozentin für neue Ansätze der OE und Personal-/Karriereentwicklung. Geschäftsführende Partnerin der Beratungssozietät von Dr. Looss, Darmstadt.





**Wolff Franck** Dozent für Mediation, Konfliktmanagement, Verhandlung, interkulturelle Teamentwicklung, TZI, International tätiger Organisationsberater (Afrika, Asien, Lateinamerika), Mitglied Mediation Center und Center for the Studies of the Person, San Diego (USA) und Paris.

# Beratungsphilosophie und Kernkompetenzen

Unsere **Kernkompetenzen** bestehen aus «Prozessberatung im interkulturellen Kontext», Kulturentwicklung und der Begleitung von Lern- und Veränderungsprozessen.

In komplexen **Projekt-Architekturen** erstellen wir eine Diagnose des Systems und des Kontexts und begleiten Veränderungs- und Entwicklungsprozesse von Einzelpersonen (im Coaching), von Teams oder von Projekten.

**Experten-Kompetenzen** bestehen im Design von **Führungskräfte-Entwicklungs-Programmen**, wo die Führungsverantwortlichen in den Bereichen Karriere-Entwicklung, «Führungskraft als Coach seiner Mitarbeiter», Umgang mit Veränderungen, Kulturentwicklung (z.B. Informatik und Management), Stress-Burnout-Mobbing begleitet werden. Durch unsere langjährige Zusammenarbeit mit dem M.I.T. verfügen wir auch über **Spezialisierungen** im Bereich «Lernende Organisation», «Dialogprozesse in Teams und Unternehmen», Aktionslernen für Führungskräfte und System-Simulationen oder System-Steuerung in turbulenten Umgebungen.

Wir bauen mit Kunden **massgeschneiderte Programme** und coachen Führungsverantwortliche in komplexen Veränderungsprojekten.

Unsere **Beratungsphilosophie** baut auf der Gestalttradition, auf systemischen Grundlagen und auf Aktionsforschung auf und umfasst daher auch ein Stück **Selbsterforschung** des Kundensystems. Wir sind nicht interessiert an «Quick Fixes», wo durch Kurzzeit-«Lösungen» Langzeitprobleme im Ma-

nagement und in der Organisation geschaffen werden. Daher sollten wir auch Zeit erhalten, eine genauere Diagnose durchzuführen.

Es ist ein Teil unserer Grundannahmen, dass **Veränderung und Lernen** von Personen, Teams und Organisationen **Zeit brauchen**. Kurzfristige Feuerwehübungen interessieren uns nicht.

Da unsere **Arbeitsweisen** seit 20 Jahren bewährt sind und **auf professionellen und fundierten wissenschaftlichen Grundlagen aufbauen**, beteiligen wir uns nicht an Wettbewerben oder Präsentationen in Firmen, um ein Mandat zu erhalten. Konzeptvorschläge sind Teil unserer Arbeit und nicht gratis.

# Beratungs-Projekte, die wir in letzter Zeit begleitet haben

## **1 System-Entwicklung eines grossen deutschen Dachverbandes für Therapie**

- Stärken-Schwächen-Analyse mit System-Diagnose in allen Subsystemen
- Grossgruppen-Veranstaltung zur Synthese und Aktionsplanung
- Aufbau einer Prozess-Architektur mit Steuerungsgruppe und paralleler Lernstruktur

## **2 Führungskräfte-Entwicklung im Bereich von Informatik und Management durch alle Stufen einer grossen Schweizerischen Bank**

- Kulturanalyse mit Hilfe der Analyse von Karriereankern und Lernstilen
- Grundlagenplanung einer sinnvollen Personal- und Teamentwicklung auf allen Führungsstufen («Führungskraft als Coach», «Umgang mit Veränderung»)

## **3 Coaching des CEO's, Teamentwicklung des Top-Management-Teams, Begleitung einer Fusion**

- Rollenanalyse und Mediation zwischen Informatik und Personalentwicklung eines grossen Service-Centers einer multinationalen Private Banking Unternehmung

## **4 Entwicklungsbegleitung der Bereiche Technik und Forschung zum Bereich Entwicklung eines grossen deutschen Flugzeugherstellers**

- Zukunftskonferenz zu Strategischen Zielen
- Begleitung einer Akquisition durch einen neuen amerikanischen Besitzer
- Weiterbildung in Change Management der Führungskräfte und PE

## **5 Systemsimulation und -diagnose**

- zur Abklärung der Lernfähigkeit des Bereichs Personalentwicklung einer grossen Österreichischen Bankengruppe

## **6 Interkulturelle Projektentwicklung und Mediation**

- in einem deutsch-afrikanischen technischen Kooperationsprojekt, interkulturelle Teamentwicklung und Entwicklung einer ganzen lokalen Administration zur erfolgreichen Übernahme eines Zuckerrohrprojektes in Nordafrika

## **7 Kulturanalyse**

- einer Abteilung in einem deutschen Airspace Unternehmen, verbunden mit Best Practice Vergleichen

## **8 Kulturanalyse und Entwicklung**

- des Top Management Teams in einem Schweizer Software Unternehmen im Bankenbereich

## **9 Weiterbildung in systemischer Analyse**

- von Expertinnen für Krankenpflegesschulen einer Schweizer Gesundheits-Dachorganisation

## **10 Kriseninterventionen**

- in diversen technischen Kooperationsprojekten in Afrika u.a.m.

Interkulturelles Organisations-Entwicklungsprojekt in Marokko



- «Trias in Boston» Fakultät
- Alban Billie (Alban and Williams, Brookline, CT, USA)
- Anderson Virginia (M.I.T. Innovation Associates, Cambridge USA)
- Bunker Barbara, Prof. (State Univ. of New York, Albany, New York, USA)
- Dannemiller Kathleen (Dannemiller and Tyson, Ann Arbor, Mich. USA)
- Filner Barbara (UC San Diego, Mediation center, San Diego, USA)
- Fritz Robert, Robert Fritz Inc., NewFane, VT. (USA)
- Garrett Peter, Dialogos (Boston and Great Britain)
- Harris Christina (Harvard School of Education, Cambridge, USA)
- Heifetz Ronald, Prof. (Harvard, Kennedy School of Government, Cambridge, USA)
- Hirschhorn Larry (Center of Applied Research, Philadelphia, USA)
- Isaacs William I. (M. I. T. und Dialogos, Cambridge, USA)
- Kantor David (Kantor Family Institute und M.I.T., Boston, USA)
- Kim Daniel (M.I.T. und Pegasus, Cambridge, USA)
- Lippitt Lawrence (National Training Labs, Washington, D.C. USA)
- Lippitt + Carter Ann Arbor
- Lukensmayer Carolyn (Gestalt Institute of Cleveland, Cleveland, USA)
- Marsick Victoria, Prof. (Columbia Teachers College, New York, USA)
- Myers Selma (Mediation center, San Diego, USA)
- Putnam Robert, Action Design Ass., (Cambridge, USA)
- Schein Edgar H., Prof. (Mass. Institute of Technology, Cambridge, USA)
- Smith Diana (Harvard und Action Design Ass., Boston, USA)
- Scharmer Claus Otto (Mass. Institute of Technology, Cambridge, USA)
- Sattelberger Thomas (Deutsche Lufthansa, Frankfurt, BRD)

**Weitere Informationen sind  
erhältlich von**

TRIAS Schweiz  
Institut für Supervision  
und Organisationsentwicklung  
Brunnenwisstrasse 17  
CH-8627 Grüningen/Schweiz  
Tel. +41 (0)44 936 14 81  
Fax +41 (0)44 975 29 03  
Mail [info@trias.ch](mailto:info@trias.ch)

Institut Trias GmbH  
Niederlassung Baar  
Mühlegasse 12a  
6342 Baar  
Tel. +41 (0)41 766 09 15  
Fax +41 (0)41 766 09 19

TRIAS Deutschland  
Dr. Sabina Schoefer  
Richard Wagner Strasse 24  
D-28209 Bremen  
Tel. +49 (0)421 364 94 48  
Fax +49 (0)421 364 94 47  
Mail [schoefer@vossnet.de](mailto:schoefer@vossnet.de)

Sylvia Böcker-Kamradt  
Kamradt Consulting  
Eurotec Ring 15c  
D-47445 Moers  
Tel. +49 1717 43 44 71  
Fax +49 2841 40 196  
Mail [info@cspc.biz](mailto:info@cspc.biz)  
[www.kamradt-consulting.de](http://www.kamradt-consulting.de)

TRIAS Österreich  
Mag. Rosmarie Rutrecht  
Coaching Supervision  
Organisationsberatung  
Russenweg 21  
A-8045 Graz/Österreich  
Tel./Fax +43 316 69 84 30  
Mail [rut@utanet.at](mailto:rut@utanet.at)

**Gesamtleitung:**

Prof. Dr. Gerhard Fatzer  
TRIAS, Institut für Supervision und  
Organisationsentwicklung, Grüningen und Baar/Schweiz

Dr. Sabina Schoefer  
TRIAS Deutschland, bbh Beratergruppe, Bremen

Prof. Rosemarie Rutrecht, Trias Oesterreich,  
Praxis für Coaching und OE, Graz

**Wissenschaftliche und konzeptionelle  
Co-Leitung:**

Prof. Dr. Gerhard Fatzer  
Prof. Rosemarie Rutrecht  
Dr. Sabina Schoefer  
Dr. Wolfgang Looss