



## ÜBERSICHT

- 1) Editorial
- 2) Leitartikel: Können Führungskräfte ihre Mitarbeiter coachen?
- 3) Geschichte zur Wirklichkeitskonstruktion
- 4) Feature: Erkenntnisse des 1. JA Themenabends „Coaching und Teamcoaching im Unternehmen“
- 5) Neues aus der JELINEK AKADEMIE
- 6) Veranstaltungshinweise
- 7) Impressum

## EDITORIAL

### Sehr geehrte Kundinnen und Kunden, werte Interessentinnen und Interessenten!

Allem voran ein herzliches Dankeschön an alle Leserinnen und Leser, die uns mit ihrem offenen – und ich darf sagen überwiegend freundlichem – **Feedback** Form und Inhalt des neuen Newsletter bestätigt haben!

Es ist gewiss nicht zu früh, bereits die 2. Ausgabe zum Anlass für eine kleine Schärfung der Blattlinie zu nehmen: ZEITgemäße Inhalte statt NEWS, verSCHRIFTlicht statt geLETTERt: ab heute heißt unsere Kundenzeitschrift: **ZEIT•SCHRIFT**

Und einen weiteren Anlass zur Freude möchten wir mit unseren Lesern teilen: Jahr für Jahr klettert die JELINEK-AKADEMIE im **Seminaranbieter-Ranking** des Österreichischen Industriemagazins in der Kategorie „Führung & Strategie“ nach oben: letztes Jahr Platz 8 (von 29 Instituten), heuer bereits **Platz 7!** Wir freuen uns!

Viel Spaß beim Lesen und beste Grüße!

Elisabeth Jelinek und Richard Kégl  
Geschäftsführer

FÜHRUNG & STRATEGIE	
1	LIMAK Johannes Kepler University Business School, <a href="#">www.limak.ac.at</a>
2	MCI Management Center Innsbruck, <a href="#">www.mci.at</a>
3	CIT Management Training, <a href="#">www.cit.at</a>
4	MALIK MZSG, <a href="#">www.mzsg.at</a>
5	HERNSTEIN International, <a href="#">www.hernstein.at</a>
6	5p Consulting GmbH, <a href="#">www.5p-consulting.com</a>
7	Jelinek & Partner, <a href="#">www.wienetrainerakademie.com</a>
8	PMA Projektmanagement Austria, <a href="#">www.p-m-a.at</a>
9	MDI Management Development Inst., <a href="#">www.mdi.at</a>
10	NLP Consulting & Coaching, <a href="#">www.nlpzentrum.at</a>
11	GFP Gesellschaft für Personalentwicklung, <a href="#">www.gfp.at</a>
12	Next Level Academy, <a href="#">www.nextlevelconsulting.eu</a>
13	RGC Roland Gareis Consulting, <a href="#">www.rgc.at</a>



LEITARTIKEL

---

## KÖNNEN FÜHRUNGSKRÄFTE IHRE MITARBEITER COACHEN?

von Peter Jelinek  
Senior Consultant der JELINEK AKADEMIE  
24.3.2015



### Coaching oder Mitarbeitercoaching

Der Begriff Coaching hat - bedingt durch seine historische Entwicklung - heute im deutschsprachigen Raum zwei unterschiedliche Bedeutungen:

Einerseits bedeutet Coaching eine unterstützende, lösungsorientierte Beratungsform durch einen externen Coach, also eine Person, die selbst nicht Teil des Arbeits- und Problemsystems der gecoachten Person ist. Dieser Coach verfügt über Interventionsmethoden, die dem Coachee das Erschüttern bestehender und das Entwickeln neuer Sichtweisen ermöglichen. Aus diesen neuen Sichtweisen sollen/ können dann neue Lösungsansätze entstehen, die nicht vom Coach sondern vom Coachee selbst entwickelt werden.

Die andere Bedeutung von Coaching ist ein Führungsstil, den Führungskräfte gegenüber ihren MitarbeiterInnen anwenden. Diese Führungsarbeit nennen wir zur Unterscheidung Mitarbeitercoaching.

Die Frage, die durchaus kontroversiell diskutiert wird, lautet: Ist externes Coaching und Mitarbeitercoaching dasselbe, kann eine Führungskraft der Coach ihrer MitarbeiterInnen sein?

### Chef oder Coach

Stellt man die Definition des Coachs den Aufgaben der Führungskraft gegenüber, ergibt sich daraus ein unauflösbarer Rollenunterschied.

- **Der Coach** ist eine Person, die gegenüber dem Coachee keine eigenen Interessen verfolgt, ausschließlich dessen inhaltlichem Auftrag verpflichtet ist, vertraglich der Auftragnehmer seiner Kundin ist. Der Coach unterstützt den Coachee, dessen selbst gesteckte Ziele zu erreichen.

- **Die Führungskraft** ist eine Person, die ihre Loyalität dem Unternehmen gegenüber zu erfüllen hat, sie ist verantwortlich für das Erreichen der Unternehmensziele, hat die disziplinarische Verantwortung und die Kontrolle der Arbeitsleistung ihrer MitarbeiterInnen wahrzunehmen.

**Vorgesetzte Führungskraft und MitarbeiterIn befinden sich also in einer hierarchischen, komplementären Beziehung, während sich Coach und Coachee in einer symmetrischen Beziehung „auf gleicher Augenhöhe“ befinden.**

Die Mitarbeiterin kann ihren Chef nicht entlassen, wenn sie mit seinem „Coaching“ nicht zufrieden ist, was ein Coachee jederzeit kann.

Die Führungskraft kann nicht beliebig die Ziele des Mitarbeiters akzeptieren, sondern muss die Ziele des Unternehmens verfolgen.

Daraus folgt die klare Erkenntnis: **Die Führungskraft kann nicht der Coach ihrer MitarbeiterInnen sein, eine solche Annahme wäre irreführend und unehrlich.**

### **Mitarbeitercoaching als Führungsstil**

Was die Führungskraft sehr wohl kann und was sich aus langjähriger Erfahrung als sehr nützlich erwiesen hat, ist einen Führungsstil zu entwickeln, der auf die Förderung und Potenzialentwicklung der MitarbeiterInnen abzielt, das Mitarbeitercoaching.

Dieser Führungsstil ruht auf vier Säulen, nämlich **Förderung der Selbstverantwortung, der Selbstorganisation, der Selbstmotivation und des Selbstvertrauens** der MitarbeiterInnen, das alles unter Wahrung der Aufgaben und Pflichten einer Führungskraft.

Die Instrumente, um diese „4 Selbst“ zu fördern, stammen zu einem großen Teil aus der Coaching-Toolbox, manche unmittelbar, andere in Abwandlung - damit erhält auch das Wort „Coaching“ in diesem Zusammenhang eine gewisse Plausibilität.

Mitarbeitercoaching berücksichtigt auch verschiedene Erkenntnisse aus der systemischen Theorie, zum Beispiel die These, dass soziale Systeme nicht von außen steuerbar sind. Daraus ergibt sich das Management-Paradoxon, nämlich die „Steuerung nicht steuerbarer Systeme“. Für die Führungskraft bedeutet das, **vorgegebene Ziele gemeinsam mit ihren MitarbeiterInnen erreichen zu müssen, ohne diese wie triviale Maschinen steuern zu können.**

Die klassische Hierarchie der „Befehlskultur“ führt zur Unselbständigkeit der MitarbeiterInnen. „Sicherheitshalber frage ich lieber noch einmal nach.“, oder „Das hat mir niemand gesagt.“, sind typische Aussagen, die auf dieses Problemverhalten hinweisen. Auf den Punkt gebracht geht es bei Mitarbeitercoaching um einen Wandel im Denken und Verhalten, von der Problemorientierung zur Lösungsorientierung. So gesehen macht die Förderung von Selbstorganisation und Selbstverantwortung doppelten Sinn.

### **Leitmotive für Mitarbeitercoaching**

Um diesen Führungsstil entwickeln zu können, bedarf es einiger Kenntnisse, vor allem der Methoden, aber auch bestimmter Einstellungen und Grundhaltungen der Führungskraft. So zum Beispiel die Überprüfung der Führungslegitimation: Das ist die Begründung, mit der die Führungskraft ihren Führungsanspruch rechtfertigt. Versteht sie sich als „bester Facharbeiter“, führt also deshalb, weil sie die Arbeit am besten beherrscht, kann sie der Aufgabe des Mitarbeitercoaching nicht voll gerecht werden, nämlich die Potenziale zu fördern. Das würde ja bedeuten, dass manche MitarbeiterInnen besser würden als der Chef, wodurch dieser seinen Führungsanspruch verlore. Die Führungslegitimation muss also heißen: „bester Koordinator und Förderer“. Allein dieser Wechsel der Einstellung ist bereits für viele Führungskräfte (aber auch für viele MitarbeiterInnen) eine große Herausforderung.

Eine weitere Grundhaltung ist die absolute Lösungsfocussierung: Probleme sind das Uninteressanteste, was es gibt. Interessant sind Lösungen. Diese Haltung bedeutet einen radikalen Verzicht auf Problemfixierung und Schuldzuweisung. Die Frage lautet „Wie erreichen wir unser Ziel?“, die Antworten sollen weitestgehend von den MitarbeiterInnen kommen.

### **Führung in den 2020er Jahren**

In einigen Unternehmen macht sich der Paradigmenwandel bereits auf den Weg aus den Hochglanzbroschüren in den Führungsalltag: MitarbeiterInnen tatsächlich als aktive MitarbeiterInnen zu betrachten, ihre Verantwortungs- und Gestaltungsbereitschaft zu fördern und sie mit den dazu passenden Methoden zu führen. Ein entsprechender Wandel im Führungsstil muss damit einher gehen, idealerweise in ganzen Unternehmen, aber auch eine einzelne Führungskraft kann sich dazu entscheiden.

Zusammenfassend die Antwort auf die eingangs gestellte Frage: Führungskräfte können nicht der Coach ihrer MitarbeiterInnen sein, sie können aber mit der entsprechenden Ausbildung und Haltung einen Führungsstil entwickeln, der den Namen Mitarbeitercoaching durchaus verdient.

***Peter Jelinek** ist Gründer und Senior Consultant der JELINEK AKADEMIE und Gründungsmitglied des Österreichischen Coachingdachverbands ACC. Seit zwanzig Jahren leitet er die*

„Diplomausbildung Business Coach“ und hat in vielen Unternehmen Mitarbeitercoaching als Führungskultur implementiert. Als Coach konnte er hunderten Führungskräften bei der Bewältigung ihrer Herausforderungen behilflich sein.

PS: Der 2. Themenabend der JELINEK AKADEMIE, am 2. Juli 2015, behandelt das Thema Mitarbeitercoaching. Es gibt Erfahrungsberichte und praktische Tipps zur Implementierung des Führungsstils in Unternehmen oder durch einzelne Führungskräfte. ([link Themenabend](#))

[Dieser und weitere Artikel im Blog »](#)

---

## GESCHICHTE ZUR WIRKLICHKEITSKONSTRUKTION



Franzi sitzt unter dem Baum und schaut in die Luft.  
Ruf aus dem Haus: „Franzi, was machst du?“  
„Nichts!“  
„Sag mir sofort, was du machst!“  
Franzi nimmt einen Stein und wirft ihn lustlos von sich.  
„Ich werfe mit Steinen.“  
„Hab ich mir doch gleich gedacht, dass du Unfug machst. Hör sofort auf damit!“



FEATURE

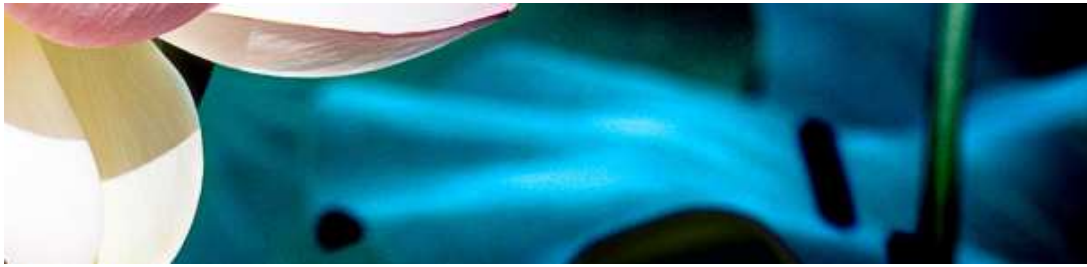
---

## Coaching und Teamcoaching im Unternehmen

Ziele, Erfolgsfaktoren, Erfahrungen und Beispiele aus 25 Jahren Praxis

Eine Nachlese zum Themenabend vom 4. März 2015 an der JELINEK AKADEMIE

**Richard Kégl**  
Partner und GF der JELINEK AKADEMIE  
20.3.2015



Vorweg – als Grundlage – die **hauseigene Coaching-Definition** der JELINEK AKADEMIE: Coaching ist ein anlassbezogener, zielorientierter, lösungsfokussierter Beratungsprozess mit dem Ziel, Sichtweisen zu erschüttern, neue, hilfreiche Wirklichkeiten zu konstruieren, daraus neue Lösungswege zu finden, wobei die Lösungen nicht vom Coach vorgegeben werden, sondern vom Coachee selbst entwickelt werden. Die **Aufgabe des Coaches** ist die „Perturbation“ bestehender Sichtweisen, das Aufspüren von Ressourcen und die Mithilfe beim Betreten neuer Denkräume.

Wie sich in der Praxis zeigt, besteht die **Hemmschwelle** – wenn überhaupt – selten im Zweifel an der Wirksamkeit der Methode Coaching, sondern im Selbstbild mancher Führungskräfte. Etwas provokant – nein, das muss natürlich perturbierend heißen – stellt Peter Jelinek daher die Frage: Brauchen Führungskräfte Hilfe? Ist das eine Disqualifikation? Anders gestellt, bringt die Frage dann doch etwas Erleichterung in die Runde: **Müssen Führungskräfte alles können?** Ist das eine Mystifikation?

Die Runde besteht an diesem Abend aus einer kleinen aber feinen Mischung aus Führungskräften, „Personalern“ großer und kleiner Unternehmen, einem Projektmanager und dem Herausgeber eines bekannten Fachmagazins der Branche. An den angeregten Diskussionen, die spontan bei interessanten Stichworten aufflammen, hat auch das Team der JELINEK AKADEMIE selbst große Freude. Z.B. an der Frage einer erfahrenen HR Managerin: Welche Methode würden Sie einsetzen, um meine Führungskräfte vom **Narzissmus** zu kurieren?

Da ich dem geneigten Leser heute weder die kreativen Lösungsvorschläge zu obiger Frage, noch den Genuss einer angeregten Diskussion angemessen vermitteln kann, möchte ich – entschuldigend – ein paar fachlich interessante **Materialien zum Thema** des Abends zur Verfügung stellen. Da wäre zum einen die Zusammenfassung der wichtigsten Risiken und Chancen beim Einsatz von Coaching im Unternehmen, gleich mit Tipps zur Implementierung. Peter Jelinek hat seine Erfahrungen in dem Blog Beitrag „**Coaching als Instrument der Personalentwicklung**“ festgehalten. [» [zum Artikel](#)]. Außerdem finden Sie auf unserem [YouTube Kanal](#) ein Gespräch zwischen dem Bildungsberater Peter Oplatek und Peter Jelinek zum Thema „**30 Jahre Coaching ...noch aktuell?**“

Unser Themenabend setzt fort mit einer Beschreibung und Bewertung aktueller **Coaching Arten**. Insbesondere das häufig unterschätzte **Fachcoaching** regt die Kopfrechner unter den Gästen zu allerlei **Kosten-Nutzen Rechnungen** an, die – für manche vielleicht überraschend – Hinweise darauf liefern, dass in vielen Fällen ein gezieltes Fachcoaching gegenüber selbst hochpreisigen Weiterbildungsveranstaltungen die Nase vorn hat! Dies vor allem, wenn es um die **Ergänzung bereits vorhandenen Wissens** geht, um einen besonders **nachhaltigen Lernttransfer** oder auch der Auseinandersetzung mit individuellen, persönlichen und oft **unbewussten Widerständen**.

Der zweite Teil des Abends gehört nun ganz dem Thema **Team-Coaching**. Anhand zweier ausgesuchter Fallbeispiele aus der jüngsten Vergangenheit gehen wir typische Aufgabenstellungen, Interventionen und – in diesem Fall – überraschende Wendungen in der Wirklichkeitskonstruktion des Kunden-Teams, aber auch des Coaches Schritt für Schritt durch. Auch hier gibt es wieder zahlreiche **Tipps und Anregungen** im Austausch mit den Teilnehmern: Was ist überhaupt ein Team i.S. des Coaching-Ansatzes? Und wann ist es wichtig, hier genaue Unterscheidungen zu treffen? Was ist im Vorgespräch und beim Kontrakt mit dem Auftraggeber zu beachten? Soll „der Chef/die Chefin“ beim Teamcoaching dabei sein? Unter welchen Voraussetzungen? Wie kann der Erfolg des Teamcoachings sichergestellt werden, wenn nicht alle Teilnehmer freiwillig drin sitzen?

Ich hoffe, ich konnte Ihnen etwas Appetit machen, gleich am nächsten, dem zweiten Themenabend (wieder-) teilzunehmen. Am 2. Juli geht es bei uns um die Frage „**Können Führungskräfte ihre MitarbeiterInnen coachen?**“

Mag. Richard Kégl ist Handelswissenschaftler und Praktiker, seit 2002 Systemischer Konfliktberater und seit 2012 Partner und Wirtschaftskoach an der JELINEK AKADEMIE

[Dieser und weitere Artikel im Blog »](#)

---

## NEUES aus der JELINEK AKADEMIE



### „30 JAHRE COACHING – NOCH AKTUELL?“

INTERVIEW MIT PETER JELINEK

Der Bildungsberater Peter Oplatek interviewte Peter Jelinek zur Frage, wie aktuell das Thema Coaching nach 30 Jahren im deutschsprachigen Raum heute noch ist. Sehen Sie sich den Beitrag (ca. 20 Minuten) auf » [YouTube](#) an!

## THEMENABENDE

Die JELINEK AKADEMIE veranstaltet dreimal pro Jahr kostenfreie THEMENABENDE für verschiedene Zielgruppen. An diesen Abenden werden zu bestimmten Themen Wissenswertes, Erfahrungen und praktische Tipps vermittelt. Auch für Fragen, Diskussion und Erfahrungsaustausch ist Zeit eingeplant.

Wir laden Sie herzlich zu unserem zweiten Themenabend ein!

Wir freuen uns, Sie persönlich dort begrüßen zu dürfen und/oder wenn Sie den Termin an andere Interessierte weiterempfehlen!

### 2. Themenabend

#### **Können Führungskräfte ihre Mitarbeiter coachen?**

Der Führungsstil MitarbeiterCoaching, Chancen, Irrtümer, Beispiele aus 20 Jahren Praxis

**Termin:** 2. Juli 2015

**Ort:** JELINEK AKADEMIE, 1120 Wien, Meidlinger Hauptstraße 78

**Zeit:** 17:00 – 21:00 Uhr

**Kostenfrei!**

**Anmeldung** erforderlich, die Plätze werden in der Reihenfolge der Anmeldungen vergeben.

**Zielgruppe:** UnternehmerInnen, GeschäftsführerInnen, PersonalistInnen, Führungskräfte, die sich für den Führungsstil Mitarbeiter-Coaching interessieren.

**Leitung:** Mag. Richard Kégl, Geschäftsführer der JELINEK AKADEMIE, 20 Jahre internationale Unternehmensleitung und Peter Jelinek, Senior Consultant, Business Coach seit 25 Jahren, Gründungsmitglied des Österreichischen Coachingdachverbands ACC

<b>Programm:</b>	17:00	Referat über Prinzipien und Erfolgsfaktoren von Mitarbeiter-Coaching
	18:30	Pause mit kleinem Buffet
	18:45	Beispiele der Implementierung des Führungsstils in Unternehmen, Tipps für die Praxis, Fragen, Diskussion
	20:30	Zwangloser Ausklang bei einem Glas Wein oder Saft

## INFOABENDE

Im Unterschied zu den Themenabenden geht es bei den Infoabenden um die verschiedenen Aus- und Weiterbildungen an der JELINEK AKADEMIE. Interessierte erhalten alle nötigen Informationen über Ziele, Inhalte und Aufbau der Zertifikatslehrgänge und Diplombildungen zu den Themen

- **Business Coaching**
- **Business Training**
- **Lebens- und Sozialberatung**
- **Organisationsaufstellung.**

Das Team der JELINEK AKADEMIE steht für alle Fragen gerne zur Verfügung.

Wir freuen uns auch in diesem Fall, Sie persönlich dort begrüßen zu dürfen und/oder wenn Sie den Termin an andere Interessierte weiterempfehlen!

### Nächste Infoabende

**Ausbildungen für Business Coaching, Training und Lebensberatung**

**Termin:** 8. April 2015

**Ort:** JELINEK AKADEMIE, 1120 Wien, Meidlinger Hauptstraße 78

**Zeit:** 18:00 – 19:30 Uhr

**Organisationsaufstellung - Ausbildung und Anwendung**

**Termin:** 20. April 2015

**Ort:** JELINEK AKADEMIE, 1120 Wien, Meidlinger Hauptstraße 78

**Zeit:** 18:00 – 20:30 Uhr

**Ausbildungen für Business Coaching, Training und Lebensberatung**

**Termin:** 21. April 2015

**Ort:** JELINEK AKADEMIE, 1120 Wien, Meidlinger Hauptstraße 78

**Zeit:** 18:00 – 19:30 Uhr

**Kostenfrei!**

**Anmeldung** erforderlich, die Plätze werden in der Reihenfolge der Anmeldungen vergeben.

## WAFF Förderung (Wr. ArbeitnehmerInnen Förderungsfonds)

In Kürze starten wieder einige unserer Lehrgänge:  
Alle Wiener und Wienerinnen, denken Sie bitte an die WAFF-Fördermöglichkeiten.  
Nutzen Sie besonders den DOPPELTEN-Bildungs-Tausender!  
Die JELINEK AKADEMIE ist ein vom WAFF anerkannter Bildungsträger

[Vereinbaren Sie ein kostenloses Erstgespräch »](#)

---

## VERANSTALTUNGSHINWEISE



### SIE HABEN DIE WAHL:

#### **Ein Vierteljahrhundert Business Coaching 20 Jahre Coaching Aus- und Weiterbildung**

Die JELINEK AKADEMIE ist seit 28 Jahren ein kompetenter Partner der Wirtschaft in den Bereichen Business Coaching, Business Training und Führungskräfte-Entwicklung.

#### **2015 ist die Auswahl an Coaching Aus- und Weiterbildungen besonders groß!**

- Coaching Zertifikatslehrgänge und Kurzlehrgänge wahlweise **werktags** oder an **Wochenenden!**
- Intensivlehrgang im August
- Lehrgang Mitarbeitercoaching als Führungsstil
- Diplomausbildung Business Coaching
- Berufsausbildung Coaching & Counseling
- Weiterbildung und Supervision für Coaches

#### **Einzelcoaching und Teamcoaching jederzeit nach Vereinbarung!**

### TERMINÜBERSICHT:

In der Terminübersicht finden Sie unsere offenen Seminare bis Jänner 2016. Zu allen weiteren Details und einer genauen Beschreibung der Inhalte im **Infoblatt** kommen Sie über das kleine **i** rechts in unserer [Online Kursübersicht](#).

**Einzelcoaching, Einzelberatung, Team-Coaching, Unternehmensberatung und In-house Seminare** zu zahlreichen Themen im Soft Skills Bereich sind hier nicht angeführt. Vereinbaren Sie diese bitte direkt und individuell: +43 1 535 55 99-0



# TERMINBLATT

JAHRESÜBERBLICK	FEB	MRZ	APR	MAI	JUN	JUL	AUG	SEP	OKT	NOV	DEZ	JAN
<b>Offene Seminare 2015/16</b>												

Stand 18.03.15

## Berufs- und Diplomausbildungen

Dipl. Business Coach				laufend								
Dipl. Business Trainer				laufend								
Lebens- und Sozialberatung				laufend								

## Beratungsmethoden

ZLG Systemisches Coaching WT			22-25	13-16		6-9		2-5	7-10	4-7	2-5	27-30
LG Systemisches Coaching WT/K			22-25	13-16					7-10	4-7		
LG Systemisches Coaching INT							18-21 24-27					
ZLG Systemisches Coaching WE				8-10 29-31	26-28		28-30	25-27	23-25			
LG Systemisches Coaching WE/K				8-10 29-31	26-28							
Team-Coaching	20-21				9-10							
ZLG Mitarbeitercoaching WT			22-25		11-12				7-10	23-24		
ZLG Mitarbeitercoaching WE				8-10 29-31	11-12							
ZLG Psychologische Kompetenz		12-14		27-29								
Mediationskompetenz					18-20							
LSB-Pro												
Burnout-Prophylaxe	12/13							22/23				
Mentaltechniken		2/3								12/13		
Lebensbalance	23/24		13/14									19/20
Methoden der Selbsterfahrung									29/30			
Kreatives Querdenken					15/16							21/22

## Persönlichkeitsbildung

Radikal im Hier & Jetzt	27/28							19/20				
Geld, Geld, Geld												
Stimme, Ausdruck		6/7			30	1					11/12	
Das Fremde in mir			17/18						2/3			
Gruppendynamik	9-11										26-28	
Familiendynamiken								7	5	30		

## Aufstellungsarbeit

ZLG Organisationsaufstellung								18-20	27-29	23-25		14-16
Organisationsaufstellungsabend								24		5		13
Familienaufstellungsabend			16	18	17			14	12	9	17	

## Training

ZLG Train the Trainer			27-29	18-20	22-24			7-9	19-21	16-18	14-16	11-13
LG Train the Trainer K			27-29	18-20					19-21	16-18		

## Supervision

Gruppensupervisionsabend		10	14	19				8		3	1	
Gruppensupervisionstag	14				13				17			

ZLG Zertifikatslehrgang, WT Werktags, WE Wochenende, K Kurzlehrgang, INT Intensiv

Jelinek & Kégl OG · Bilden · Beraten · Begleiten  
Meidlinger Hauptstraße 78, A-1120 Wien, Tel. +43 (0)1 535 55 99-0  
office@jelinek-akademie.at, www.jelinek-akademie.at

[Hier geht's zur online Kursübersicht mit allen Kursbeschreibungen »](http://www.jelinek-akademie.at/bilden/kursuebersicht)  
(www.jelinek-akademie.at/bilden/kursuebersicht)

---

## IMPRESSUM

**Newsletter**  
**Jelinek & Kégl OG**



**Zielgruppe des Newsletter:** KundInnen und InteressentInnen der JELINEK AKADEMIE, im besonderen Führungskräfte, PersonalistInnen, TrainerInnen, Coaches, BeraterInnen

**Absicht des Newsletter:** Fachliche Beiträge zur Kompetenz im Umgang mit Menschen anbieten und damit Diskussionen anregen, auf Neuigkeiten im Angebot der JELINEK AKADEMIE aufmerksam machen, aktuelle Hinweise geben.

**Für den Inhalt verantwortlich:** Jelinek & Kégl OG, Geschäftsführer: Elisabeth Jelinek und Richard Kégl

A-1120 Wien, Meidlinger Hauptstraße 78.

Sie erhalten diesen Newsletter, weil Sie Angebote der JELINEK AKADEMIE in Anspruch genommen oder sich dafür interessiert haben oder sich für den Bezug des Newsletter angemeldet haben.

Die **An- oder Abmeldung** für den Bezug des per e-mail versandten kostenlosen Newsletter ist jederzeit möglich.

[Newsletter an- oder abmelden »](#)