

TrigonThemen

2/11

Nachhaltig entwickeln

Nachhaltig erfolgreich wirtschaften	02
Das Streben nach ökonomischer, sozialer und ökologischer Gesundheit	04
Kleine Impulse, große Wirkung	07
Management von Wertespannungen	08

Nachhaltigkeit steigert den Unternehmenswert: „Unternehmen mit einer hohen Leistung im Umweltschutz, in sozialen Fragen und bei der Governance sind auch führend bei den Aktienwerten – im Mittel liegen sie 25 % über dem Durchschnitt“ (Goldmann Sachs).

GÜNTHER KARNER

Nachhaltig erfolgreich wirtschaften

Warum soll eine Organisation nachhaltig agieren? Welche Vorteile hat sie davon, wenn sie sich bemüht, ihr ökonomisches, ökologisches und soziales Handeln in ein verantwortungsvolles und dynamisches Gleichgewicht zu bringen? Der folgende Artikel versucht Antworten darauf zu geben.



G. Karner

USA wurde das Phänomen im Jahr 2000 erstmals vom Soziologen Paul Ray im Buch *The Cultural Creatives: How 50 Million Are Changing The World* beschrieben.

Neben den erwähnten *Green Washing-Aktionen*, gibt es aber auch eine steigende Anzahl

von Organisationen, denen es auf einen wirklichen *Nachhaltigkeits-Change* ihrer Kern-, Support- und Managementprozesse ankommt. Diese Unternehmen haben ein gutes Gespür für das, was die Menschen heute bewegt und sie suchen nach innovativen Lösungen, um unser Leben im Energiebereich, in der Kommunikation oder in der Mobilität nachhaltiger, effizienter, sicherer oder fairer zu gestalten und dadurch auch Wettbewerbsvorteile zu erzielen. Dazu ein Beispiel:

Betrachtet man gegenwärtige Lieferanten-, Produktions- und Vertriebsprozesse so zeigt sich, dass die beteiligten MitspielerInnen die Lebens- und Arbeitsbedingungen der anderen PartnerInnen im Wertschöpfungsstrom meist nicht wirklich kennen. Diese Anonymität führt dazu, dass jeder nur sich selbst und seinen eigenen Vorteil im Auge hat. Die Folge davon ist, dass der Preis an jeder Schaltstelle im Wertschöpfungsstrom gedrückt wird. Zuletzt tun dies auch die KonsumentInnen, die aus ihrer Unkenntnis von Produktionsvorgängen und ökologischen Folgekosten meist einfach das billigste Produkt kaufen.

Der alternative Nobelpreisträger Dr. Ibrahim Abouleish aus Ägypten beschloss hier gegen zu steuern und gründete eine innovative *Assoziation* (SEKEM). Dabei ging es ihm darum, dass alle am Wirtschaftsprozess beteiligten Partner einander kennen und wissen, dass sie voneinander abhängig sind. Weiters war ihm wichtig, dass alle die Pflicht anerkennen, die auf Fairness beruhenden Preisvereinbarungen und Produktqualitäten einzuhalten.

Durch seine Intervention schuf er ein neues kooperatives *Mikro-Wirtschaftssystem* in dem tausende

Wettbewerbsvorteile durch eine zukunfts-wirksame Positionierung und Profilierung

In Ländern, in denen die Wettbewerbsdichte sehr hoch ist, stehen Unternehmen permanent unter dem Druck, ihren KundInnen einen höheren Nutzen zu bieten, als dies der Mitbewerb zu tun vermag. Da der Kernnutzen vieler angebotener Produkte mittlerweile ähnlich hoch ist, versuchen sie ihre Leistungen emotional aufzuladen und sich dadurch zu profilieren. Dann wird z. B. das Wasser, das aus Mutter Erde kommt, als *erotisierend*, oder neuerdings als *frühlings-prickelnd*, *alpenklar* und *energiegeladen* verkauft.

Dieses kleine Beispiel soll zeigen, dass das Thema *Nachhaltigkeit* mittlerweile einen prominenten Einzug in diverseste Positionierungsstrategien von Unternehmen gehalten hat. Verpackungen werden noch etwas *grüner getarbt* als sonst und Produktversprechen zunehmend auf *kernige* Aussagen und Werte hin ausgerichtet, wie: *Daraut haben Sie unser Ehrenwort!*

Alles dies kommt nicht von ungefähr: Der *grüne Lebensstil* hat begonnen, unsere Wirtschaft zu verändern wie kaum ein anderer. Grüne Märkte zählen zu den zukunfts-wirksamsten überhaupt. Diese Entwicklung kann man insbesondere an der wachsenden Kundengruppe, der sogenannten LOHAS ablesen. Das sind Menschen, die einen *Lifestyle of Health and Sustainability* pflegen und durch ihr Konsumverhalten Gesundheit und Nachhaltigkeit fördern wollen. Häufig handelt es sich um Personen mit einem überdurchschnittlichen Einkommen. In den

Nachhaltige Entwicklungen nutzen allen Stakeholdern, dem Stakeholder „Mensch“ und dem Stakeholder „Natur“

MitspielerInnen nachhaltig zusammenarbeiten. Er revolutionierte und innovierte eine ganze *Prozesskette*. Der Nebeneffekt: Er konnte seine Organisation weltweit als extrem nachhaltiges Unternehmen positionieren und profilieren.

Ein anderes Beispiel ist der internationale Sportartikelhersteller Puma. Als weltweit erstes Großunternehmen veröffentlicht Puma eine Öko-Bilanz und legt damit offen, wie sehr seine Produkte Natur und Umwelt belasten. Mit dieser Strategie will sich Puma als Vorreiter in Sachen Nachhaltigkeit positionieren.

Reputation und Legitimation gegenüber der Gesellschaft

Wer also konsequent nachhaltig handelt, schafft nicht nur tragfähige Wirtschaftsbeziehungen, sondern darf sich auch über ein vertrauensvolles Image in der Gesellschaft und bei seinen Stakeholdern freuen. Dies ist umso wichtiger, da die Anforderungen von KundInnen und MitarbeiterInnen sowie potenziellen BewerberInnen an das soziale und umweltgerechte Verhalten von Unternehmen laufend steigen.

So fordert z. B. der Kunde Siemens von seinen Lieferanten ein *External Sustainability Audit*. Diese Nachhaltigkeitsaudits wurden zum ersten Mal im Geschäftsjahr 2009 durchgeführt, um die Einhaltung des *Code-of-Conduct* für Siemens Lieferanten zu überprüfen und die Nachhaltigkeit in der Supply-Chain zu bewerten. Der Druck konsequent nachhaltig zu handeln, wird auch durch die zunehmende Zahl an Ratings und Rankings, mit denen die ökonomische, ökologische und soziale Performance von Organisationen gemessen wird, verstärkt.

Neue Märkte gewinnen

Das Auftauchen neuer KonsumentInnen (z. B. LOHAS), neuer Ansätze (z. B. *Cradle-to-Cradle Abfall ist Nahrung*) und neuer Energieanwendungen (z. B. Sonnenstrom) schafft für viele Organisationen zum Teil radikal neue Herausforderungen und wird in den kommenden Jahren zu tiefgreifenden Veränderungen in allen Branchen führen: im Geld- und Bankenwesen, im Handel, in der Landwirtschaft, im Tourismus, in der Stadt- und Regionalentwicklung, beim Bauen, Wohnen und Leben, im Konsum- und Gesundheitsverhalten oder in der Pädagogik.

Wenn sich Unternehmen diesen neuen Entwicklungen nicht aktiv stellen, laufen sie Gefahr, schon bald aus dem Markt katapultiert zu werden. Die ökologische Wende und der damit einhergehende Strukturwandel werden sich unaufhaltsam ihren Weg bahnen. Volkswirtschaften und Unternehmen, die diesen Weg mutig mitgehen, sollte es gelingen, neue

Märkte zu gewinnen und mehr Arbeitsplätze zu schaffen, als der Systemwandel zu vernichten droht. Verstärkte Investitionen in *nachhaltige Bildungsprogramme* und kooperative F&E-Initiativen im Bereich der Nachhaltigkeit werden Unternehmen und Regionen zusätzlich pushen.

Kosten reduzieren und Risiken minimieren

Kosten zu reduzieren und Risiken zu minimieren zählen mit zu den wesentlichen Kernaufgaben jeder Organisation. Ein zentraler Hebel, um dies zu erreichen ist ein umwelteffizientes, -effektives und faires Agieren von Unternehmen. Neue nachhaltigkeitsfokussierte Qualitätsmanagementsysteme, Ökoeffizienz- oder Reduzierungsprogramme für Verschwendungen, Unfall- und Störfallrisikoprogramme etc. können mithelfen, unnötige Kosten zu reduzieren. Auch hier gilt: Wer aktiv voranschreitet, kann durch teils gewaltige Kostenreduzierungen und Risikominimierungen, meist auch einen raschen und attraktiven Stakeholdernutzen schaffen.

Wer dies nicht tut, kann mitunter ein Desaster erleben, wie z. B. Shell mit der Ölplattform *Brent-Spar*. Die Brent-Spar-Katastrophe bescherte dem Unternehmen u.a. einen kurzfristigen Umsatzeinbruch von 30 %. Oder nehmen wir NIKE, dem Kinderarbeit in der Lieferkette nachgewiesen werden konnte...

MitarbeiterInnen motivieren und gewinnen

Aus der Motivationsforschung wissen wir seit langem, dass ein sinnerfülltes Arbeiten eine der höchsten Motivationsquellen darstellt. Menschen arbeiten vor allem dann *beGEISTert*, wenn sie den tieferen Wert einer Arbeit erkennen. Wenn sich Unternehmen in Zukunft aufraffen, nicht mehr sinnlos viel und viel Sinnloses zu produzieren und stattdessen wieder langlebigere Güter herstellen und diese z. B. über innovative Nutzungsentgelte auf den Markt bringen, oder den Mut aufbringen, radikal innovative Lösungen zu entwickeln, die unseren Kindern und Kindeskindern erlauben, in einer heileren Mitwelt aufzuwachsen, dann werden sie mit hoher Wahrscheinlichkeit auf eine beachtenswerte Gruppe von MitarbeiterInnen und KonsumentInnen stoßen, die ihr Engagement mit Freude mittragen und auch gerne mitarbeiten werden.

Dazu eine Anregung: Falls Sie es noch nicht getan haben, warum initiieren Sie nicht ein visionäres Zukunftsprojekt in Ihrer Organisation oder Region, mit dem Ziel, für ein bestimmtes Problem, die nachhaltigsten Lösungen zu entwickeln, die es gibt – Lösungen, die sich die Menschen heute vielleicht noch

Die Auslöser für nachhaltige Entwicklungen können mutige Visionen oder systemgefährdende Probleme und Krisen sein

Das Feld der „nachhaltigen Entwicklungen“ bietet europäischen Organisationen enorme Zukunftschancen

Eine vertiefte Auseinandersetzung mit dem Thema „Entwicklung“ kann Unternehmen viele neue Perspektiven eröffnen

gar nicht vorstellen können oder die es zumindest in Ihrer Region noch nicht gibt? Diese Suchfrage kann MitarbeiterInnen und Stakeholder inspirieren und energetisieren, denn spannende Visionen gehen immer einher mit einer hohen Magnetwirkung. Identifizieren Sie Menschen in Ihrer Organisation und auch von außerhalb, die Interesse haben, an so einer Vision mitzuarbeiten.

Nachhaltige Entwicklungen bieten ungeahnte Potenziale

Es gibt unzählige Menschen die v.a. mit dem Begriff der *Nachhaltigkeit* ihre liebe Not haben, da er auf sie zu *abgedroschen*, *sperrig* oder *statisch* wirkt. Und tatsächlich ist der Nachhaltigkeitsgedanke ohne die Verbindung mit dem Begriff der *Entwicklung* eine blutleere Angelegenheit. Erst die Idee der Entwicklung, die gerade in Europa vor langer Zeit von großen Persönlichkeiten, wie J.W. v. Goethe wunderbar beschrieben wurde, vermag der *Nachhaltigkeit* die nötige Innovationsdynamik einzuhauchen. *Entwicklung* ist etwas anderes, als ein reines Bewahren oder ein rein quantitatives Wachstum. Entwicklung ist eine dynamische und keine lineare Qualität. Sie ist das zentrale Element und Merkmal alles Lebendigen. Eine massive quantitative Zunahme an *sauberen* Technologien

wird notwendig sein, um den großen globalen Herausforderungen gerecht zu werden. Um unsere Erde aber fruchtbar weiter zu entwickeln, dürfen wir nicht dabei stehen bleiben. Es ist genauso wichtig, den geistig-kulturellen Dimensionen und dem Entwicklungsgedanken ein stärkeres Augenmerk zu schenken – den Werten und Visionen, die unsere zukünftigen Gesellschaften und Unternehmen leiten sollen. Und hier orte ich angesichts der Technologie- und Wachstumsfokussierung noch einen blinden Fleck. Meiner Meinung nach, wird eine nachhaltigere Welt nicht nur auf einem Mehr an Umwelttechnologien beruhen. Es wird v.a. darum gehen, zu erkennen, dass man Systemen auf Dauer nicht mehr Ressourcen entnehmen kann, als *nachwachsen*. Eine zukunftsweisende nachhaltige Entwicklung könnte aber noch viel mehr bedeuten und zwar, dass wir uns bemühen sollten unseren Mitmenschen und der Natur mehr (!!!) zu geben, als wir von ihnen nehmen. Darin sehe ich eine äußerst spannende und inspirierende Herausforderung. 🍷

Literatur

Karner/Scala-Hausmann/Schellander: Zukunftskraft: Nachhaltigkeit. Klagenfurt 2010
Karner/Scala-Hausmann/Schellander: Zukunftskraft: Arbeit. Klagenfurt 2011

KWB Biomasseheizungen, 1994 gegründet, ist ein Leitbetrieb des Ökotechnik Clusters ECO WORLD STYRIA. Das Unternehmen hat 200 MitarbeiterInnen und wurde für seine nachhaltige Führung vielfach ausgezeichnet.

HANNES PIBER IM GESPRÄCH MIT ERWIN STUBENSCHROTT

Das Streben nach ökonomischer, sozialer und ökologischer Gesundheit

Erwin Stubenschrott ist Geschäftsführer von KWB, das aufgrund seiner kompromisslosen Werteorientierung weit über die Grenzen der Steiermark hinaus bekannt ist.



H. Piber

Trigon: Was fasziniert Sie am Begriff *Nachhaltigkeit*?
Stubenschrott: Leider wird der Begriff *Nachhaltigkeit* heute überstrapaziert. Es gibt kaum jemanden, der nicht das Wort Nachhaltigkeit in den Mund nimmt. Der Begriff wird auch missbraucht und könn-



te leicht das *Unwort des Jahrzehntes* werden. Wenn man sich aber darauf besinnt, was das Wort ursprünglich bedeutet, hat es für mich nach wie vor einen sehr hohen Stellenwert. Ich leite Nachhaltigkeit aus der Waldbewirtschaftung zur Zeit Maria-Theresis ab und die besagt, ich darf nicht mehr nutzen, als in einem entsprechenden Zeitraum wieder nachwächst. Ich muss von den Zinsen leben und nicht vom Kapital. Wir haben uns im letzten Jahrzehnt meilenweit

Ich muss von den Zinsen leben und nicht vom Kapital

von der ursprünglichen Bedeutung entfernt und wenn wir in unserem täglichen Handeln nicht wieder dazu zurückfinden, werden wir sehr schnell an die Wand fahren.

Trigon: *Wäre CSR ein besserer Begriff?*

Stubenschrott: Der ist noch schlimmer. Wir haben uns bewusst von verschiedenen Bewerbungen um CSR-Auszeichnungen zurückgezogen. Wir waren öfters auf Siegerpodesten und haben festgestellt, wie CSR als reines *Fiegenblatt* missbraucht wird. Konzerne wurden als Sieger ausgerufen, weil sie ein Projekt hatten, das 2 % ihres unternehmerischen Handelns ausmachte, obwohl sie bei den anderen 98 % aber absolut nichts mit Nachhaltigkeit am Hut hatten.

Trigon: *Was bedeutet Nachhaltigkeit für KWB?*

Stubenschrott: KWB hat in seiner Vision – *Wir geben Energie fürs Leben* – stark die Ausgewogenheit von ökonomischen, sozialen und ökologischen Anforderungen verankert. Als werteorientiertes Unternehmen wollen wir unser Denken, Sprechen und Handeln konsequent auf das ausrichten, was wir in unserem Leitbild, unserer Vision verankert haben. Es geht um diese Stimmigkeit und darum, dass wir das Leitbild auch dann anwenden, wenn es uns wirtschaftlich keinen Vorteil bringt.

Trigon: *Im KWB-Leitbild steht: „Wir, Teil der Gesellschaft und der Natur, bewirken ökonomische, soziale und ökologische Gesundheit“: Wie ist das zu verstehen?*

Stubenschrott: Grundsätzlich sehen wir uns als KWB in der Verantwortung, mehr zu tun, als nur ein Produkt herzustellen und zu verkaufen. Wir sehen uns ganz klar in der Verantwortung, an einer positiven Veränderung der Welt mitzuwirken und auch außerhalb des Kernbereichs unserer Produkte gesellschaftliche Verantwortung zu übernehmen. Wir fühlen uns regional verpflichtet; dazu haben wir verschiedene Projekte aufgesetzt. Was die soziale Verantwortung betrifft, so erbringt KWB im Rahmen seiner Möglichkeiten Leistungen, die man üblicherweise vom Staat erwartet. KWB erbringt diese Leistungen, weil sie treffsicherer, näher und weil diese Leistungen anders nicht mehr finanzierbar sind. Das betrifft vor allem die Bereiche Pensionsvorsorge, Bildung und Gesundheit. Ein Beispiel: Zurzeit läuft in unserem Unternehmen ein Vortrag über Darmgesundheit; wir haben auch zwei Yoga-Gruppen, zur Förderung der geistigen Gesundheit. Das Menschenbild mit Körper, Seele und Geist ist eines der Basiselemente unserer Firmenphilosophie. Wir haben Verantwortung gegenüber den Menschen, die bei uns

einen Großteil ihres Lebens verbringen. Wenn ich als MitarbeiterIn den ganzen Tag unter Druck bin und keine Wertschätzung und Anerkennung bekomme, werde ich krank werden. Natürlich können wir nicht die gesamte Verantwortung übernehmen, eine gewisse Eigenverantwortung fordern wir auch. Als Unternehmen sehen wir uns gefordert, das Umfeld so zu gestalten, dass eine Ausgewogenheit auf allen drei Ebenen gewährleistet ist.

Trigon: *Woran merken KWB-MitarbeiterInnen noch, dass das Unternehmen nachhaltig geführt wird? Wie kann sich KWB das Investment in Soziales leisten?*

Stubenschrott: Wir wollen messbar sein. Alles was wir kommunizieren soll überprüfbar sein. Ich bin für totale Transparenz. Es müssen alle Informationen zu allen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern fließen; das beginnt bei der Strategie und geht bis zum Gewinn und zur Gewinnverwendung. Was ich selbst bezüglich sozialer Verantwortung lernen musste, ist, aus Soft-Facts, Hard-Facts zu machen. Wir sind einerseits dem beinharten internationalen Wettbewerb ausgesetzt und andererseits ist mir die soziale Seite aufgrund meiner Lebenseinstellung und Werteorientierung ganz wichtig. Mir wurde klar, ich muss auch im Sozialen knallharte Kennzahlen ableiten: Krankenstandstage, Fluktuation, Fehlzeiten, Innovationsgrad etc. Diese Faktoren ermitteln wir oder fragen diese ab. Über die Jahre hindurch bekommen wir deutliche Entwicklungskurven und können daraus Maßnahmen ableiten. Wir wollen mit diesen Kennzahlen aber auch am Markt *benchmarken*. Dabei sehen wir, dass das Investment ins Soziale mehr als zurückkommt und wir einen immensen Wettbewerbsvorteil schaffen. Trotz eines riesigen Fachkräftemangels, der durch die demografische Entwicklung noch verstärkt wird, erhält KWB, als attraktiver Arbeitgeber, permanent Blindbewerbungen – darunter sind die besten Leute aus der Industrie. Uns wurde vor Jahren vorausgesagt, dass wir wegen der nahen Industriebetriebe im Grazer Raum hoffnungslos untergehen werden. Die Autoindustrie zahlt deutlich mehr als wir. Heute haben wir die bestqualifizierten Fachkräfte und keinen einzigen Abgang in diese Industrie. Es ist vielmehr umgekehrt: Fachkräfte aus der Industrie wollen zu uns. Dies bestätigt unseren Weg und zeigt, wie wichtig nicht-monetäre Faktoren (Anerkennung, herausfordernde Arbeit usw.) für die Arbeitszufriedenheit sind.

Trigon: *Was haben die Lieferanten davon, dass KWB ein nachhaltiges Unternehmen ist?*

Stubenschrott: Die Lieferanten haben einen verlässlichen Partner. Die KundInnen-/Lieferanten-

Wir sehen uns ganz klar in der Verantwortung, an einer positiven Veränderung der Welt mitzuwirken

Wir sehen, dass das Investment ins Soziale mehr als zurückkommt und wir einen immensen Wettbewerbsvorteil schaffen

Den Lieferanten legen wir unsere Kalkulation offen und machen ein faires Profit-Sharing

Wir merken, dass wir uns auch ethisch und sozial bilden und weiterentwickeln müssen

beziehung ist komplett transparent. Wir legen unsere Kalkulation offen und machen ein faires Profit-Sharing. Wir binden unsere Lieferanten bei Entwicklungen von Beginn an ein. Und wir achten darauf, dass die gegenseitige Abhängigkeit nicht größer als 30 % ist. Das ist die Lehre, die wir aus vergangenen Markteinbrüchen gezogen haben.

Trigon: *Zur gesellschaftlichen Verantwortung: Was hat die regionale und überregionale Gesellschaft vom nachhaltigen Wirtschaften der KWB?*

Stubenschrott: Regional betrachtet, sind wir der größte Arbeitgeber in der Marktgemeinde. Vor der KWB Gründung war die Gemeinde rein agrarisch strukturiert.

Durch die Vielzahl an Menschen, die wir beschäftigen, konnte die kommunale Infrastruktur ausgebaut werden und St. Margareten ist heute eine wachsende Gemeinde. KWB hat jährlich ca. 5.000 BesucherInnen, die meist auch im Ort schlafen und essen. Dies bringt zusätzliche Wertschöpfung in die Gemeinde. Wir haben auch einen regen Austausch mit unseren Auslandstöchtern begonnen und wollen diesen weiter ausbauen.

Überregional engagieren wir uns seit vier Jahren im Projekt *Zukunftsorientiertes Energie- und Rohstoffzentrum (ZUERST)*. Dabei geht es um nachwachsende Rohstoffe aus der Landwirtschaft (z. B. Gräser), die als Energieträger aber auch für neue Werkstoffe (Kunststoffersatz) herangezogen werden können, ohne dabei schädliche Monokulturen zu verursachen. Dieses Projekt ist weit von unserem Kerngeschäft entfernt, aber für uns ein wichtiges zukunftsweisendes Engagement im Sinne gesellschaftlicher Verantwortung.

Trigon: *KWB, mit 17 Jahren noch relativ jung, wirkt von außen betrachtet recht traditionsbewusst und gleichzeitig sehr innovativ. Wie schafft KWB einen guten Umgang mit diesem Spannungsfeld?*

Stubenschrott: Im Wesentlichen hängt dies an den Gründern. Wir waren uns von Beginn an einig, KWB muss mehr sein, als ein produzierender Betrieb. Und diese Vision, bei der Innovation ein wesentlicher Faktor ist, steht noch heute immer über allem Handeln. Es gibt keine wesentliche Entscheidung, bei der nicht das Leitbild herangezogen wird. Dieser Prüfschritt hält. Wir sind uns einig, dass wir weiter organisch wachsen müssen, aber wir wollen dabei die Vision nicht verlassen. Wir überprüfen in regelmäßigen Abständen unser Leitbild und merken dabei, dass wir uns auch ethisch und sozial bilden und weiterentwickeln müssen. Zur Innovation: KWB steckt 10 %

des Umsatzes in Forschung und Entwicklung; das sind gegenwärtig rund 5 Millionen Euro. Das allein macht aber noch nicht den Innovationsgrad aus; der zeigt sich letztlich in innovativen Produkten. Diesbezüglich mussten wir viel lernen und sind auch oft auf die Nase gefallen. Mittlerweile geht die Saat auf und wir schaffen jedes Jahr eine echte Innovation, die einen wesentlichen Mehrwert für den Kunden oder die Umwelt bringt. Um den Fortschritt für die Umwelt bewusst zu machen, haben wir Öko-Design-Workshops durchgeführt und ein Umweltmanagement im Betrieb integriert.

Trigon: *Was sind weitere Themen, die Sie bezüglich Nachhaltigkeit beschäftigen?*

Stubenschrott: Wir beschäftigen uns seit zwei Jahren mit der Gemeinwohlökonomie und werden eines der ersten Unternehmen sein, das versucht, eine Gemeinwohlbilanz zu erstellen. Wir sind weiters aktiv bei der Entwicklung der demokratischen Bank dabei. Bei diesem Engagement stehen alle Gesellschafter dahinter; sonst wäre dies alles nicht möglich. Dieses Engagement brachte uns aber auch partielle Anfeindungen seitens der Wirtschaft und der Presse ein: *Wie kann man nur so naiv sein und die bösen Hintergedanken der Gemeinwohlökonomie nicht sehen?*

Trigon: *Was sind die wichtigsten Herausforderungen für das Unternehmen KWB?*

Stubenschrott: Zuerst wurde Biomasse belächelt, mittlerweile sehen alle in der erneuerbaren Energie einen riesigen Wirtschaftszweig. Das hat zur Folge, dass wir nicht mehr als überzeugte Pioniere und *Biomasse-Freaks* unter uns sind. Wir stehen in einem harten Wettbewerb. Alle Erzeuger von konventionellen Heizungen haben sich auf den Markt der erneuerbaren Energie gestürzt. Sie versuchen Know-how, Firmen und Menschen zu kaufen oder Mitbewerber zu vernichten. Auch das erwähnte Engagement in Sachen Gemeinwohlökonomie und demokratischer Bank ist etwas, was nicht allen Banken gefällt. So sind wir herausgefordert, sehr wachsam unseren weiteren Weg zu gehen. Wir wollen den hohen Innovationsgrad und die KWB-Akademie weiter führen und das kostet Geld. Rein betriebswirtschaftlich müsste man – kurzfristig und oberflächlich betrachtet – sagen, wir streichen gewisse Dinge, vor allem das Engagement in Richtung Gesellschaft. Wir haben aber beschlossen, gerade das beizubehalten. Was uns noch herausfordert sind Pressemeldungen über angeblich drohende Rohstoffverknappungen, die insgesamt das Vertrauen in erneuerbare Energie erschüttern sollen. Diese, von der Fossil-Lobby lancierten Meldungen, wirken stark und

wir können als kleiner Player nur in winzigen Schritten durch Vorträge (z. B. in Schulen) und Kontakte, aufklärend wirken.

Trigon: Wenn Sie einen Wunsch frei hätten, welcher wäre das?

Stubenschrott: Wir nennen uns Christen. Ich würde mir wünschen, dass wir das, was Christus uns vorgelebt hat, ernst nehmen und stärker als Leitlinien unseres Handelns verwenden. So würde ich mir vor allem

eine neue politische Kultur wünschen. Bei KWB haben wir eine Unternehmenskultur, wo wir uns über jedes Potenzial und jede gute Idee freuen. Wir wertschätzen und feiern dies. Die Politik verwendet leider noch 60 % ihrer Energie, um andere schlecht zu reden. Sie freut sich über Misserfolge anderer. Mein größter Wunsch wäre es, dass wir alle es schaffen, uns wieder über den Erfolg des anderen zu freuen.

Trigon: Herzlichen Dank für das Gespräch. 🍷

Wir haben eine Unternehmenskultur, wo wir uns über jedes Potenzial und jede gute Idee freuen

Ein ehrgeiziges Ziel, ein realistischer Weg: 2025 will Wörgl energieautark sein. Bereits eineinhalb Jahre nach Projektstart ist Wörgl die Photovoltaik-Hauptstadt Tirols.

GERALD HACKL

Kleine Impulse, große Wirkung

Der weltweite Energiehunger steigt und steigt. Immer lauter wird der Ruf nach einem verantwortungsvollen und effizienten Umgang mit natürlichen Ressourcen. Auch in Wörgl (Tirol) hat sich der Gemeinderat Gedanken über Alternativenergien und Energieeffizienz gemacht. Unter Federführung der Stadtwerke Wörgl stellte er 2007 mit der Initiative *Wörgl – unsere Energie* die Weichen für eine völlig neue Umwelt- und Energiepolitik.

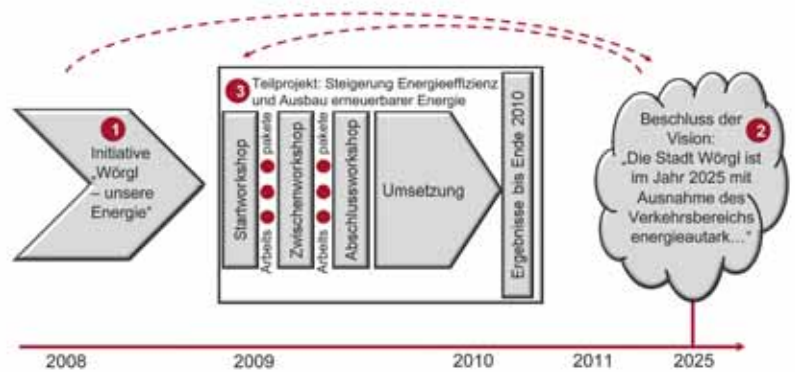


G. Hackl

In Energieteamsitzungen wurde ein Energieleitbild erarbeitet. Das ehrgeizige Ziel dahinter: 2025 soll Wörgl mit Ausnahme des Verkehrs energieautark sein und mehr Energie aus lokalen Ressourcen erzeugen als verbrauchen. Die Wertschöpfung der eigenen Energieproduktion soll künftig an die Bevölkerung refundiert werden. Wörgl leistet mit seiner Initiative zudem einen erheblichen Beitrag zum Klimaschutz. Im Mai 2008 wurde das Leitbild einstimmig beschlossen.

Alternativenergie und Energieeffizienz

Nach dem Beschluss des Leitbildes, ging es an die konkrete Umsetzung. Die Stadtwerke Wörgl starte-




Graphik 1: Grobe Vorgehensweise

ten gemeinsam mit den Stadtwerken Kufstein, unter Begleitung der Trigon Entwicklungsberatung, ein zukunftsweisendes Projekt zur Steigerung der Energieeffizienz und zum Ausbau der erneuerbaren Energie in den betroffenen Gemeinden. Ziel der ersten Projektphase war die Erstellung einer fundierten Entscheidungsgrundlage, um der herausfordernden Vision der Energieautarkie ein sichtbares Stück näher zu kommen. Dafür wurden ein Zeitrahmen von circa drei Monaten, sowie drei Workshops mit dazwischenliegenden Arbeitspaketen definiert.

Die Schwerpunkte des Startworkshops waren, einen Überblick über Ansatzpunkte und Handlungsfelder für eine höhere Energieeffizienz und über erneuerbare Energieformen zu schaffen, eine gemeinsame Zielschärfung vorzunehmen und eine Teambildung anzustreben. Sehr zügig gelang es prioritäre Handlungsfelder abzuleiten. Diese wiesen einerseits ein großes Potenzial für die Gemeinden auf und konnten andererseits mit der vorhandenen Kompetenz der beiden Stadtwerke umgesetzt werden. Bis zum Zwischenworkshop bekamen Kleingruppen die Aufgabe, für die priorisierten Handlungsfelder jeweils ein Grobkonzept auszuarbeiten. Im zweiten Workshop wurden diese Konzepte einander vorgestellt, gemeinsam weiterentwickelt und Schritte für die Finalisierung der Entscheidungsgrundlage getroffen. In der Zeit bis zum Abschlussworkshop wurden die neu vereinbarten Arbeitspakete umgesetzt und die entsprechenden Teilkonzepte weitestgehend fertiggestellt. Im Abschlussworkshop erfolgte nochmals eine intensive Nachschärfung der angestrebten Schwerpunkte und Maßnahmenpakete. Am Ende des Workshops konnte der Startschuss für die konkrete Umsetzung gegeben werden. Mit nur drei Workshops in drei Monaten gelang es Handlungsfelder, konkrete Arbeitspakete und eine

Umsetzungsentscheidung zu finden. Nach nur einhalb Jahren wurde Wörgl als Photovoltaik-Hauptstadt Tirols ausgezeichnet. Wörgl holte sich 12 % aller Tiroler Fördermittel des Klima- und Energiefonds. Die erste große Photovoltaik-Anlage wurde errichtet. Es folgten drei Anlagen, die unter dem Titel *Sonnenkraftwerkspark I* realisiert worden sind. Pro Jahr werden damit ca. 80.000 kWh Sonnenstrom erzeugt. Weitere Projekte befinden sich in Planung. 2011 soll der *Sonnenkraftwerkspark II* mit insgesamt 151 kWp Leistung umgesetzt werden. Auch das Thema Elektromobilität wurde in Wörgl längst aufgegriffen. Zunächst können die Bürgerinnen und Bürger in Wörgl E-Fahrzeuge kostenlos testen, gleichzeitig wird an der Planung der Infrastruktureinrichtungen gearbeitet – inklusive Zugang zu öffentlichen Ladestationen mit Öko-Strom. Durch eine Wärmepumpenförderung wurden bereits weitere 18 Projekte verwirklicht.

Das Erfolgsgeheimnis

Die beeindruckende Bilanz zeigt was möglich ist, wenn die relevanten Player einer Kommune an einem Strang ziehen. Dann gelingt es in kurzer Zeit Großes zu schaffen. 

Wer nachhaltig zu führen hat, ist täglich mit Anforderungen konfrontiert, die einander auszuschließen scheinen. Die Kunst des Managements besteht aber darin, mit derartigen Spannungen so umzugehen, dass sie sich von der Sache nicht auf die Beziehungsebene zerstörerisch übertragen. Dafür ist Konfliktfähigkeit gefordert.

FRIEDRICH GLASL

Management von Wertespannungen

Das Fiasko der Finanzmärkte der letzten Jahre hat auch die Realwirtschaft mitgerissen. Diese Ereignisse haben grundsätzliche Fragen aufgeworfen: Darf ein Unternehmen seine Erträge auf Kosten der Gesellschaft maximieren und seine Verluste auf den Staat abwälzen? Besteht zwischen betriebswirtschaftlichem und



F. Glasl

volkswirtschaftlichem Denken ein unauflösbarer Widerspruch?

Wie weit geht Unternehmensverantwortung?

Ich finde, dass eine einseitige *Shareholder-Value*-Orientierung, wie sie vor etwa 20 Jahren als

unternehmerische Erfolgsformel propagiert wurde, verhängnisvoll ist. Denn kurzfristig erzielte Erfolge vertragen sich oft nicht mit den Anforderungen der Nachhaltigkeit. Diese Erkenntnis ist nicht erst als Folge der Finanz- und Wirtschaftskrise 2008 entstanden. Schon 2001 beschrieb das Europäische *Grünbuch* auf klare und konkrete Weise, für welche Verantwortungsbereiche ein Unternehmen seine Haltung zu bestimmen hat (wobei Wirtschaftlichkeit immer als selbstverständliche Voraussetzung gesehen wird):

- Wie gestaltet das Unternehmen seine *Kulturverträglichkeit*? Wie werden z. B. Menschen mit unterschiedlichem ethnischen oder religiösem Hintergrund in der Organisation respektiert? Unterstützt die Organisation externe kulturelle Initiativen? Trägt sie etwas zum Bildungssystem bei, von dem sie durch qualifizierte MitarbeiterInnen Nutzen zieht? Weil nachhaltiges Wirtschaften von den Früchten der Kultur abhängig ist, kann sich nur kurzichtiges Denken von dieser Verantwortung suspendieren.
- Wie gestaltet das Unternehmen die *soziale Verträglichkeit* seines Tuns, beispielsweise innerhalb der eigenen Organisation durch gleiche Entlohnung von Männern und Frauen? Oder durch Machtverzicht gegenüber dem Umfeld? Denn nur durch eine respektvolle Haltung gegenüber den MitarbeiterInnen kann auch Respekt gegenüber KundInnen und Lieferanten auf glaubwürdige Weise gelebt werden – als Voraussetzung für eine vertrauensvolle Beziehung.
- Wie gestaltet das Unternehmen die *Naturverträglichkeit* seines Tuns, z. B. intern durch ressourcenschonendes Wirtschaften? Und extern u.a. durch ökologische Rücksichtnahme? Diese Haltung steht einem Raubbau-Verhalten diametral gegenüber.

In diesen drei Bereichen werden an das Unternehmen sehr unterschiedliche Anforderungen gestellt, die einander einschränken oder sogar ausschließen können. Bei Entscheidungen, die immer wieder aufs Neue eine authentische Abwägung erfordern, geht das nicht spannungsfrei. Aber die Spannungen zwischen den Wertorientierungen dieser Bereiche sind meistens gar nicht dauerhaft zu beseitigen, sondern es kann nur ein *zeitlich begrenztes labiles Gleichgewicht* hergestellt werden, das regelmäßig hinterfragt und angepasst werden muss. Wer sich um Nachhaltigkeit bemüht, muss also mit Dauerkonflikten rechnen!

Konfliktfähigkeit

Um solche Wertespannungen zu einem konstruktiven Ausgleich zu bringen, ist von Führungspersonen

und MitarbeiterInnen ein hohes Maß an Konfliktfähigkeit gefordert und zwar vor allem:

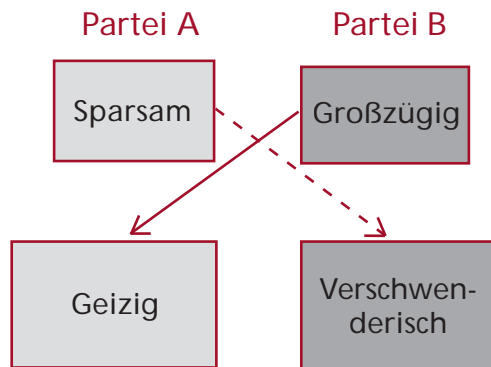
- **Ambiguitätstoleranz:** Wie gut halten wir Widersprüche aus? Suchen wir nach einer schnellen Beseitigung durch simplistische Lösungen oder können wir aus gegensätzlichen Positionen auch innovative Ideen schöpfen? Denn diese sind heute auf sehr vielen verschiedenen Gebieten gefordert, wenn wir nicht unsere Lebensbedingungen zerstören wollen.
- **Unfreezing Capacity:** Können wir Prämissen unseres bisherigen Denkens grundsätzlich in Frage stellen und uns auf neue Denkweisen einlassen? Oder halten wir um jeden Preis an alten Denkmustern fest? Wer mit seinen MitarbeiterInnen um Nachhaltigkeit bemüht ist, weiß nur zu gut, wie schwer es ist, nicht in alte Denkmuster zurückzufallen.
- **Time Span Capacity:** Wie kurz- oder langfristig ist unser Blick in die Zukunft? Leben wir von der Hand in den Mund, oder können wir uns auch längerfristige Ziele setzen und uns flexibel – und nicht stur – darauf zubewegen? Haben wir im Blick, wie sich Entscheidungen langfristig auswirken können?
- **Weiter Komplexitätshorizont:** Wie schaffen wir es, eine Vielzahl von Faktoren in ihrer Vernetzung zu überblicken oder Vordergründiges von Hintergründigem zu unterscheiden? Die engstirnige Haltung von *Fachidioten* hat in den vergangenen Dezennien dazu geführt, dass beim technischen Fortschritt nicht auf die Nebenwirkungen geachtet wurde.
- **Konfliktfähigkeit im engeren Sinn:** Können wir die typischen Verhaltensmuster in Konflikten erkennen? Verstehen wir, was sich dabei in den Menschen abspielt? Verfügen wir über Methoden, mit denen eine gestörte Kommunikation wieder bereinigt werden kann?

Die angeführten Spannungsherde entstehen, wenn Auseinandersetzungen zu Sachfragen geführt werden müssen. Alle Beteiligten sind deshalb in ihrem Denken, Fühlen und Wollen gefordert und verunsichert – wenn nicht sogar überfordert.

Wenn die Konflikte emotional werden, zeigt sich aber oft, dass durch unzureichende Kommunikation zwischen den VertreterInnen gegensätzlicher Positionen, die Differenz zu einem schweren Konflikt auf der zwischenmenschlichen Ebene eskaliert. Ich möchte darum auf eine praktische Methode zur Bearbeitung von Gegenpositionen hinweisen, die sich in meiner Arbeit als Organisationsmediator bewährt hat und die auch Führungspersonen gut anwenden können.

Wenn Zerrbilder zu Feindbildern werden

Der Psychologe Friedemann Schulz von Thun macht mit dem *Wertequadrat* deutlich, was sich oft zwischen Menschen abspielt. Der hier angesprochene psychosoziale Mechanismus lässt sich am Beispiel der folgenden Grafik verdeutlichen.



Graphik 1: Wertequadrat

Partei A vertritt eine Haltung der Sparsamkeit, wird aber von der großzügigen Partei B als geizig wahrgenommen. Partei B tritt für eine großzügige Haltung ein, wird aber von Partei A als verschwenderisch empfunden. Beide Seiten machen sich ein Zerrbild der übermäßigen Haltung der Gegenpartei und bekämpfen diese – genau genommen bekämpfen sie eigentlich das Bild, das sie sich selbst von der Gegenpartei gemacht haben. Dabei fühlen sich beide missverstanden und ungerecht behandelt, denn jede Seite sieht nur das Berechtigte ihrer eigenen Haltung und ärgert sich darüber, dass die Gegenseite das nicht anerkennt.

In Unternehmen trifft das bei der Suche nach nachhaltigen Problemlösungen auf viele Spannungsfelder zu, die einander zumeist nicht ausschließen, sondern ergänzen müssen. Auch wenn der Einkauf und die Produktion Schwierigkeiten miteinander haben, weil die technischen Abteilungen den Einkauf zu bürokratisch finden und die Einkaufsabteilung der Produktion vorwirft, nur an die Qualität und nie an die Kosten zu denken. Denn was wäre das Unternehmen ohne die eine und ohne die andere Funktion?

Die zerstrittenen Parteien kommen aber nur dann aus so einem kontradiktorischen Konflikt heraus, wenn sie sich für die Haltung der anderen Partei sowie deren Hintergründe interessieren. Dafür empfehle ich die folgende *mediative und dialogische Methode*.

1. Hören Sie gut zu, was der andere sagt und

2. wiederholen Sie kurz in eigenen Worten, was Sie verstanden haben – lassen Sie aber Ihre Deutungen und Unterstellungen beiseite;
3. fragen Sie den anderen nach seinen tieferen Beweggründen dieser Haltung;
4. wiederholen Sie auch dies in eigenen Worten;
5. sprechen Sie aus, in welchen Situationen auch Ihnen diese Haltung sinnvoll erscheint und würdigen Sie, wo die Haltung des anderen ein berechtigtes Anliegen ist, durch dessen Missachtung eine Einseitigkeit entstünde, die sich früher oder später nachteilig auswirkt.

Sie werden merken, dass sich das übertriebene und einseitige Bild des anderen verändert. Stellen Sie nun Ihr Anliegen in ähnlichen Schritten vor und vergewissern Sie sich, dass es gut gehört wird. Sprechen Sie unbedingt auch deutlich aus, was Ihr Anliegen *nicht* ist! Dadurch löst sich vermutlich etwas auf, was der andere Ihnen unterstellt hat.

Differenzen sind an sich noch nicht Konflikte

Alle Organisationen sind eigentlich dazu geschaffen worden, die notwendige Arbeitsteilung zu einem Ganzen zusammenzuführen, mit anderen Worten: Differenzen zu managen. Der Mehrwert von Organisationen besteht ja darin, dass unterschiedliche Orientierungen einander ergänzen. Dadurch entstehen aber zwangsläufig Spannungen, die zu Konflikten eskalieren können, weil

- Fachdisziplinen zusammenarbeiten müssen, die unterschiedliche Denkweisen entwickelt haben;
- weil einzelne Organisationseinheiten unterschiedliche Funktionen für das Ganze erfüllen und von unterschiedlichen Prioritäten ausgehen;
- weil das Eigeninteresse der Organisation dem Gemeinwohlinteresse des Umfeldes gegenübersteht;
- weil kurz- und langfristige Planungshorizonte aufeinander abgestimmt werden müssen;
- weil sich die Wirtschaftlichkeits- oder Technik-Orientierung mit sozialen Anforderungen oft nicht verträgt
- usw.

Wo solche nicht konstruktiv bearbeitet werden, kann die Suboptimierung einer Abteilung das Optimum der ganzen Organisation und seiner Position im Markt und in der Gesellschaft gefährden. Das gilt noch in stärkerem Maße, wenn innovative Wege beschritten werden sollen, die sich der Nachhaltigkeit verschrieben haben.

Spannungen dieser Art machen sich letztlich immer im Verhalten der MitarbeiterInnen bemerkbar. Das Bestehen von Spannungen an sich bedeutet allerdings noch nicht, dass wirklich Konflikte gegeben sind. Denn die oben angeführten Unterschiedlichkeiten sind in einer Organisation ja keine Fehlkonstruktion, sondern eine Notwendigkeit!

Wenn wir sie erkennen und würdigen, können sie einander ergänzen. Es kommt also darauf an, wie wir mit den Differenzen und Spannungen umgehen können. Gutes Management findet, durch Konfliktfähigkeit zwischen gegebenen Spannungspolen, einen konstruktiven Ausgleich, der von Zeit zu Zeit unterschiedlich aussehen wird, weil sich ja interne und externe Faktoren laufend verändern.

Die Kunst des Managements ist ein ständiger Balanceakt – nicht nur, wenn es um Nachhaltigkeit geht!

Konfliktfestigkeit von Organisationen

Konfliktfähigkeit bezieht sich auf das Wissen, das Können und die Haltung der Menschen. Für das Spannungsmanagement brauchen Organisationen darüber hinaus *Konfliktfestigkeit* oder *Konfliktresistenz* – so wie eine moderne Uhr selbstverständlich antimagnetisch, stoßsicher und wasserdicht sein muss,

damit sie die Zeit immer richtig anzeigt. Konkret heißt dies, dass Verfahren und Funktionen vorhanden sein sollten, die im Falle eines eskalierten Konflikts angesprochen werden können: Beschwerdestellen, interne Konfliktlotsen oder MediatorInnen, StreitschlichterInnen oder Ähnliches. Durch solche Institutionen wird sichergestellt, dass die Organisation auch unter Stress noch entscheidungs- und handlungsfähig ist. Es lohnt sich, eine Organisation in diesem Sinne einmal einem *Stresstest* zu unterziehen, um rechtzeitig zu erkennen, wo etwas verbessert werden müsste.

In den kommenden Jahren hängt viel davon ab, ob mit der Nachhaltigkeit Ernst gemacht wird. Die Spannungen werden dadurch nicht weniger werden. Deshalb hängt für die Lebensfähigkeit einer Organisation viel davon ab, dass die Menschen konfliktfähig und die Organisationen konfliktfest sind. 🍷

Literatur

- Ballreich, R./Glasl, F.: Konfliktmanagement und Mediation in Organisationen. Stuttgart 2011.
- Glasl, F.: Konfliktfähigkeit statt Streitlust und Konfliktscheu. Dornach 2010.
- Kommission der Europäischen Gemeinschaften: Grünbuch. Brüssel 2001.
- Schulz von Thun, F.: Miteinander reden: Fragen und Antworten. Reinbek bei Hamburg 2007.

Trigon Angebote zum Thema nachhaltige Entwicklungen

Entwicklung von Nachhaltigkeits-Visionen und -Strategien

Auf Basis einer konzentrierten Standortbestimmung erarbeiten wir mit Ihnen und Ihren wesentlichen Stakeholdern, in innovativen Kommunikationsformaten, herausfordernde Visionen, Strategien und Schwerpunktaktivitäten für Ihr Unternehmen oder Ihre Kommune. Ein zentraler Punkt dabei ist die Sicherstellung klarer und mutiger Entscheidungen, in den nötigen Entscheidungsorganen und eine breite emotionale Verankerung bei den beteiligten Menschen.

Begleitung von Energieeffizienz- und -autarkieprojekten

Möchten Sie Ihr Unternehmen oder Ihre Kommune energieeffizienter gestalten? Wir geben Ihnen im Zusammenspiel mit unseren Kooperationspartnern einen Überblick über alternative Energieformen, prü-

fen, priorisieren und entwickeln mit Ihnen Konzepte zur Hebung von Potenzialen und begleiten Sie bei der Planung von Maßnahmen und Schlüsselprojekten, um Ihre Energieeffizienz- oder Energieautarkieziele pragmatisch und in einem vernünftigen Zeitplan zu realisieren.

Nachhaltigkeitsmonitor – ein Quick-Check

Sie möchten Ihre Nachhaltigkeitsbemühungen und -ansätze im Unternehmen unter die Lupe nehmen und eine für Sie geeignete strategische Ausrichtung vornehmen? Wir stellen Ihnen ein Monitoring zur Verfügung, mit dem Sie entlang nationaler/internationaler Kriterien und Standards erkennen, wo Sie stehen und welche Handlungserfordernisse notwendig wären. Bei öffentlichen Ausschreibungen kann dies ein wesentlicher Wettbewerbsvorteil sein, da immer häufiger klare Nachhaltigkeitsparameter belegt werden müssen.

Fortsetzung der Trigon Angebote zum Thema nachhaltige Entwicklungen

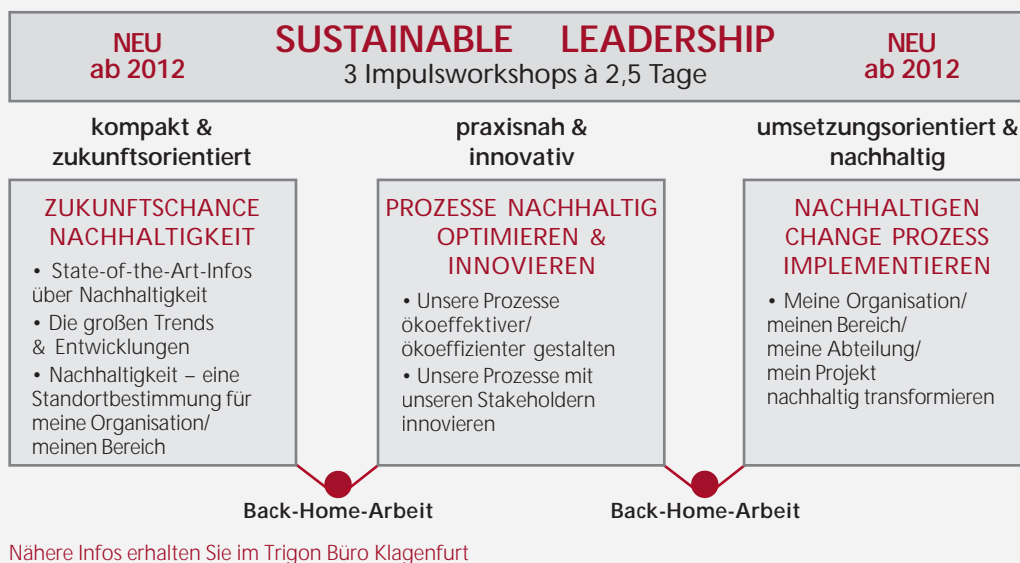
Sustainability Cafés – Dialogveranstaltungen, mit relevanten Stakeholdern

Es wird immer wichtiger, relevante Lieferanten, KundInnen sowie andere Interessensgruppen in Ihre Nachhaltigkeitsstrategie und Zukunftsgestaltung zu integrieren. Die Form des Sustainability Cafés schafft eine inspirierende Atmosphäre um miteinander ins Gespräch zu kommen, Erwartungen zu formulieren und auch ein gegenseitiges Commitment zu erzielen. Sie schaffen damit eine größere Durchgängigkeit in Ihren Kernprozessen und erhöhen die Glaubwürdigkeit Ihres CSR-Engagements im Marktauftritt.

Überbetriebliche Nachhaltigkeitsplattformen und Innovationsprogramme

Die Wahrscheinlichkeit zukunftsweisende Innovationen zu entwickeln, steigt, wenn sich Menschen systemübergreifend begegnen. Trigon verfügt über ein jahrzehntelanges Know-how in der Begleitung von längerfristigen Intercompany-Programmen. In speziellen Begegnungsräumen (Foren) treffen Führungskräfte in regelmäßigen Abständen zusammen, um gemeinsam an zukunftsweisenden Themen zu arbeiten und schöpferische Dialoge zu führen. Das Resultat sind persönliche, einzel- und überbetriebliche Innovationen und Kooperationsprojekte.

Für Führungskräfte aus Profit und Non-Profit Organisationen, die einen zukunftsweisen Überblick zum Thema „Nachhaltige Entwicklungen“ bekommen, innovative Lösungsschwerpunkte für ihren Bereich identifizieren, einen nachhaltigen Change-Prozess implementieren und sich mit herausfordernden Persönlichkeiten intensiv austauschen möchten.



Informationen zu allen Trigon-Veranstaltungen und Seminaren finden Sie online: www.trigon.at.



Trigon Graz
Zweigniederlassung
Lenzburg (CH)
T: +43 (316) 40 32 51
T: +41 (62) 824 08 50
graz-lenzburg@trigon.at

Trigon Klagenfurt
A-9020 Klagenfurt
Radetzkystraße 2
T: +43 (463) 51 66 76
F: +43 (463) 51 66 76 17
trigon.klagenfurt@trigon.at

Trigon München
D-80333 München
Brienner Straße 44/VI
T: +49 (89) 242 089 90
F: +49 (89) 242 089 99
trigon.muenchen@trigon.de

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

Impressum

Medieninhaber: Trigon Entwicklungsberatung reg.Gen.m.b.H. Entenplatz 1a, A-8020 Graz;
Grundlegende Richtung: Organ der Trigon Entwicklungsberatung;
Redaktion: Günther Karner und Hannes Piber;
Koordination: Günther Karner;
Satz: Michael Rath;
Druck: Druckerei Khil, Graz