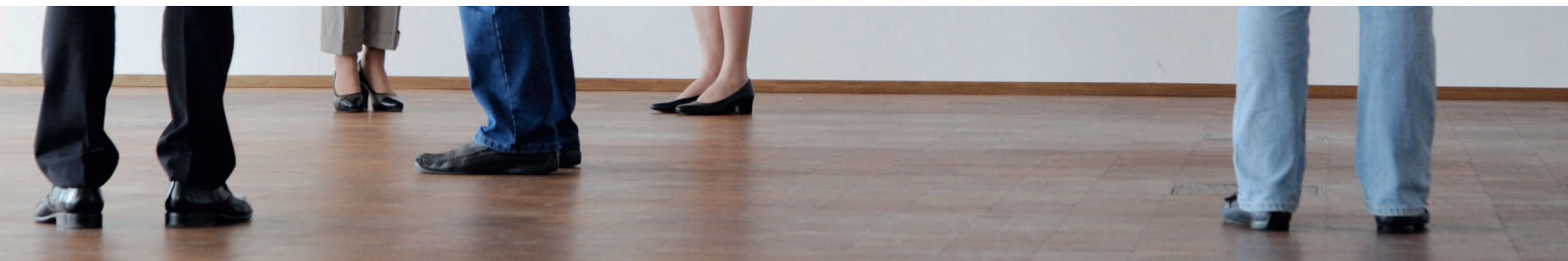


# Signale erkennen und verstehen

Starke Signale für das Ende – schwache Signale für den Anfang .....	02
Die Probleme wachsen immer schneller .....	05
Entwicklungen am Arbeitsmarkt .....	07
Zukunftsfragen öffentlich finanzierter Dienstleistungen .....	09
Zehn neue Bedingungen für Führung .....	11





## Editorial: Signale erkennen und verstehen

# Liebe Leserin, lieber Leser!

Veränderungen in unserer Gesellschaft und Umwelt haben in den nächsten Jahren mehr Einfluss auf die Entwicklung von Unternehmen als Entscheidungen des Managements

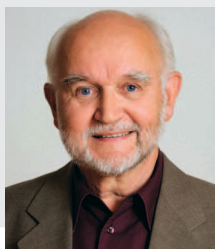
Umbrüche kündigen sich durch *schwache Signale* an. Oft sind tiefgreifende Veränderungen bereits voll im Gang – wir nehmen diese nur nicht ausreichend wahr oder wir nehmen sie nicht ernst genug.

In dieser Ausgabe der Trigon Themen beschreiben wir Phänomene und Wahrnehmungen, die die Welt gegenwärtig verändern. In den nächsten Jahren werden Klimaveränderungen, die Brüche in der Finanzwelt und damit einhergehende gesellschaftliche Bewegungen mehr Einfluss auf die Unternehmensentwicklung haben als die Managemententscheidungen selbst. Ein erster Schritt, Weichenstellungen in Organisationen einzuleiten, ist, zu beobachten und wahrzunehmen, was im Umfeld geschieht und zu spüren, was noch geschehen wird. Das Sehen und

Erkennen dieser Signale verlangt Offenheit und die Bereitschaft, sich mit Dingen auseinanderzusetzen, bevor sie konkret sichtbar in Erscheinung treten. Oft verlangt es aber auch, einfach nur das zu sehen, was schon ist.

Ein wacher Unternehmer hat mir kürzlich folgendes Bild skizziert: *In unserer Branche scheint es jetzt so zu sein, dass langjährige Erfahrungen eher hinderlich sind. Wir müssen unsere alten Bilder überarbeiten und zum Teil löschen. Nur dann können wir sehen, was kommt und erkennen, was wir jetzt tun müssen, um unser Unternehmen weiterhin erfolgreich steuern zu können.*

**Eine interessante Lektüre wünscht**  
**Mario Weiss!** 



F. Glasl

Vieles weist darauf hin, dass die Grundsätze der Finanz- und Realwirtschaft, welche die Krise verursacht haben, nicht geeignet sind, die Krise zu bewältigen. Aber nicht nur die Wirtschaft, sondern auch die Institutionen der westlichen Demokratien stehen unter Kritik.

**Friedrich Glasl**

## Starke Signale für das Ende – schwache Signale für den Anfang

**Stark und schwach sind ungleich verteilt**

Es gibt starke Signale, die auf die Krise des herkömmlichen Finanz-Systems hinweisen, und schwache Signale, die das Aufkommen neuer Paradigmen erkennen lassen. Allerdings werden die Signale von maßgeblichen Entscheidern bagatellisiert, ob es um

den Klimawandel, die Zunahme der Armut, Proteste der *WutbürgerInnen* und Ähnliches geht.

**Das Credo des Wirtschaftswachstums**

In den USA wurden bekanntlich von den Banken Hypotheken auf 100 % des Kaufpreises der Häu-

ser vergeben, *weil ja der Preis sowieso steigen wird* und die Rückzahlung gesichert schien. Die Rating-Agenturen gaben den Banken dafür Bestnoten. Auch die Regierungen gingen vom selbstverständlichen Wirtschaftswachstum aus und vererbten den künftigen SteuerzahlerInnen Schuldenlasten. Die Gläubiger fordern, dass für Schulden Zinsen und Zinseszinsen zu zahlen sind, auch wenn diese das Sozialprodukt eines Landes übersteigen. Dieses Denken ist unrealistisch: Rein rechnerisch wachsen Zinsen und Zinseszinsen exponentiell, während die Wirtschaft – durch das Wachstumstempo der natürlichen Ressourcen begrenzt – im selben Zeitraum nie exponentiell wachsen kann.

### Die Geldmenge und die Realwirtschaft

Nach 1945 wurde die Geldmenge enorm aufgebläht. Die Gründe: Geldschöpfung durch Giralgeld, unbesicherte Produkte, das kommerzielle Abschieben von Ausfallhaftungen mittels undurchschaubarer Produktkonstruktionen und Verschachtelungen, Wetten auf Kursverluste und Staatsbankrott. Als 2008 die Finanzmärkte erschüttert wurden, zeigte sich, dass Topmanager der Banken ihren Kunden Produkte verkauft haben, die sie selber gar nicht verstanden. Seit Jahren ist bekannt, dass das Verhältnis der Gesamtgeldmenge zu den realwirtschaftlichen Produkten und Dienstleistungen in der Welt ca. 95 zu 5 ist. Doch die Geldblase wuchs weiter.

### Der Einfluss der Rating-Agenturen

Zur Verschärfung der Probleme haben überdies die Rating-Agenturen beigetragen, die – wie die Roland-Berger-Studie (zitiert in Manager Magazin 9/2011, S. 8 ff.) aufzeigt – die Instrumente einiger großer Anleger sind, wobei die zwei mächtigsten (Standard & Poors und Moody) eine nahezu identische Eigentümerstruktur haben. Mit ihren Beurteilungen der Kreditwürdigkeit von Firmen und Staaten beschreiben sie nicht nur die Sachverhalte, sondern schaffen diese vielmehr. Weil ihre *Vorwarnungen* unmittelbar als Drohungen wirken, steuern sie die Entscheidungen der Staatenlenker, während ihre Aktionäre aus Vorinformationen Nutzen ziehen. Und doch gibt es für diese Agenturen keine Unvereinbarkeitsbestimmungen, die das verbieten würden.

### Die Machinationen der Neo-Liberalen

Es gab renommierte Mahner, wie den Ökonomie-Nobelpreisträger Joseph Stiglitz, aber diese wurden von den Chicago-Ökonomen verunglimpft. Denn Milton Friedmans Neo-Liberalismus wurde weltweit als Heilslehre verkündet und geglaubt. Sie wurde unter anderem mittels der *Schock-Strategie*, d. h. insze-

nierte Staatsstreich, Krisen und Kriege, auch gewalt-sam durchgesetzt. Naomi Klein weist dies genau nach.

### Gelebte Alternativen zur Finanzwirtschaft

Während die BürgerInnen ihr Vertrauen in die bestehenden Institutionen der Finanzwelt verloren haben, entstehen vielerlei Initiativen. Sie gehen jetzt, da die Banken einander grundsätzlich misstrauen und Gelder zu Negativzinsen bei der EZB parken, radikal von gegenseitigem Vertrauen aus.

Die folgende Auswahl zeigt ein buntes Bild:

- Tauschringe und Talente-Börsen, in denen ohne Geld Leistung gegen Leistung getauscht wird und die aufgewendete oder zur Verfügung gestellte Arbeitszeit als Werteinheit für Transaktionen gilt. ([www.talentierte.at](http://www.talentierte.at))
- Regionalgeld-Initiativen koppeln sich mit eigenen Geldschöpfungen vom offiziellen Währungssystem ab (sofern sie nicht durch Euros gedeckt sind) und fördern regionales Wirtschaften, was auch ökologisch günstig ist. Siehe für die Vernetzung der Regionalgeldsysteme in Österreich, Deutschland, Schweiz: [www.zart.org](http://www.zart.org).
- Es entstehen komplementäre *Währungs*-Systeme, um nach dem Prinzip gleichwertiger Leistungen und Gegenleistungen für Bildung, Gesundheit, Altenpflege usw. anzusparen oder gegenwärtige Dienste zu vergüten. Siehe Kennedy, M./B. Lietaer (2004).
- Mithilfe von Mikro-Krediten, Bürgengemeinschaften ([www.hermes-oesterreich.at](http://www.hermes-oesterreich.at)) und Ähnlichem werden kleine Unternehmen oder Initiativen finanziert, weil das Vertrauen der Geldgeber in deren Lebensfähigkeit die banküblichen Besicherungen ersetzt.
- Bewegungen wie *Transition-Town* ([www.transition-initiativen.de](http://www.transition-initiativen.de)), *Ökodorf, Dorf in der Stadt* usw. brechen durch kleinräumiges, naturverbundenes Wirtschaften aus den Zinseszinsen-Teufelskreisen aus und gehen mittels Nachbarschaftshilfe mit den begrenzten Ressourcen respektvoll um.
- Die Bewegung für Gemeinwohlökonomie, bei der in Österreich schon ca. 100 Unternehmen mitmachen, strebt über die Betriebe hinaus auch Änderungen der Steuergesetzgebung und des gesamten Wirtschaftssystems an. ([www.gemeinwohl-oekonomie.org](http://www.gemeinwohl-oekonomie.org))
- Immer mehr Unternehmen verpflichten sich der *Corporate Social Responsibility*, d. h. sie verfolgen im Verhalten nach innen wie nach außen – aus einem umfassenderen Verantwortungsverständnis heraus – kulturelle, soziale und ökologische

Im Schatten der Ereignisse der Finanz- und Wirtschaftskrise entstehen...

... experimentelle Ansätze für neue Formen des Wirtschaftens und Zusammenlebens

Ziele. Siehe Christen Jakob, M./Ch. von Passavant (2009).

- Alternative Banken sind erfolgreich, weil sie sozial und ökologisch sinnvolle Investitionen bieten.

### Alternatives Banking: Die GLS-Bank

Als in Zeiten immenser Kursverluste und Kapitalzerstörung die Banken selbst zu einem großen Unsicherheitsfaktor wurden, bewies die GLS-Bank (Hauptsitz in Bochum, D), dass Investitionen in ökologisch und sozial orientierten Initiativen – bei denen auf übliche Zinsen verzichtet wird! – Wertsicherung bieten. Sie finanziert Kleinunternehmen, Bio-Landwirtschaft, regenerative Energiegewinnung, ökologischen Hausbau, Kindergärten und Schulen, alternative Gesundheitsprojekte etc., hat einen enormen Zustrom an Geldern und bekommt seit 2009 ständig Preise für ein nachhaltiges, faires, soziales, innovatives, verantwortungsvolles Banking. Siehe auch [www.gls.de](http://www.gls.de) sowie Caspar Dohm (2011).

### Die Krise der Demokratien

Gemäß der neo-liberalen Doktrin muss alles beseitigt werden, was die Selbstregulierung der Märkte einschränkt. Deshalb wurde in westlichen Demokratien der Staat systematisch geschwächt, so dass die Finanzwirtschaft unbegrenzt agieren konnte. Durch die Dominanz der Wirtschaft wurde die Politik käuflich, und das verstärkte die Dominanz der Wirtschaft – ein Teufelskreis!

Seit 2008 wollen die Regierungen der EU-Länder das Steuer des schwer angeschlagenen Schiffes *Staat* wieder in die Hand bekommen. Es zeigt sich, dass sich das Finanzsystem nach seinen eigenen Gesetzen selbst zerstört, wenn Regierungen nicht gegensteuern, indem sie Spielregeln festlegen und stringent durchsetzen: Finanztransaktionssteuern, Verbot undurchsichtiger Derivate und Wetten auf Wertverluste etc. Dennoch wollen die Finanzmächte den Regierungen vorschreiben, was wie kontrolliert werden darf. Und um dem Nachdruck zu verschaffen, drohen sie mit Kapitalabwanderung und düsteren Szenarien der Wohlstandsvernichtung und Ähnlichem.

Indessen haben Protestbewegungen zugenommen – sowohl in Nordafrika und im Vorderen Orient, als auch in westlichen Demokratien. Darin drückt sich das Unbehagen an Missständen der parlamentarischen Demokratien aus, die sich bürgernah geben, in Wahrheit aber verdeckt nur den einseitigen Interessen einiger Unternehmen dienen. Und es werden immer mehr Korruptionsfälle aufgedeckt,


die beweisen, wie Abgeordnete (auf nationaler und europäischer Ebene) durch Lobby nicht die Interessen ihrer Wählerschaft, sondern die der großen Konzerne vertreten, die sich nicht von sozialen oder ökologischen Werten leiten lassen.

Das zerstört die Glaubwürdigkeit der PolitikerInnen. Als Reaktion auf diese Schwächen der Demokratie suggerieren populistische Parteien simplistische Lösungsparolen und erleben einen Zustrom an frustrierten Menschen.

### Fazit

Den genannten Initiativen geht es um Prinzipien, die im krassen Gegensatz zu denen der herrschenden Finanz- und Realwirtschaft stehen:

- Transparenz und Kontrollierbarkeit der Geldgebung statt verschleierte Informationen
- Vorrang humanitärer und sozialer Werte vor ausschließlich ökonomischen Zielen
- Nachhaltiges Wirtschaften anstelle kurzfristiger Gewinnmaximierung
- Klare persönliche Verantwortung statt vernebelnder Finanzprodukte, mit denen die Verantwortung abgeschoben wird, bis schließlich niemand mehr haftet – außer der Steuerzahler
- Gegenseitiges Vertrauen statt Übervorteilung
- Organisierte Selbsthilfe und Nachbarschaftshilfe anstelle kommerzieller Dienstleistungen
- Solidarität anstelle skrupelloser Konkurrenz
- Zivilgesellschaftliche Selbstorganisation statt bevormundender staatlicher Eingriffe
- Sorge ums Gemeinwohl anstelle des *Corporate Egotism*, der sich auf Kosten anderer bereichert.

Diese Signale des Neuen sind noch schwach und werden oft noch nicht ernst genommen. Aber auch in der Vergangenheit sind wesentliche Änderungen immer nur von wenigen Menschen und Elite-Allianzen angestoßen und von der Mehrheit belächelt oder bekämpft worden. Später erwies sich, dass sie die Vorboten neuer Systeme waren. 

### Literatur

- Christen Jakob, M./Ch. von Passavant (Hrsg.) (2009): *Corporate Social Responsibility*. Frauenfeld.
- Dohm, C. (2011): *Good Bank*. Freiburg.
- Kennedy, M./B. Lietaer (2004): *Regionalwährungen*. München.
- Klein, N. (2007): *Die Schock-Strategie. Der Aufstieg des Katastrophen-Kapitalismus*. Frankfurt a. M.
- Roland Berger-Studie, zitiert in *Manager Magazin* 9/2011, S. 8 ff.
- Stiglitz, J. (2003): *Globalization and its Discontents*. New York.

Es gibt verstärkt Initiativen, deren Prinzipien im krassen Gegensatz zur aktuellen Finanz- und Realwirtschaft stehen

Die Signale des Neuen sind noch schwach und werden oft noch nicht ernst genommen

Jakob von Uexküll hat den „Alternativen Nobelpreis“ und den „Weltzukunftsrat“ ins Leben gerufen. Im Rahmen einer Nachhaltigkeitsinitiative arbeitete Trigon mit ihm und dem Kärntner Wirtschaftsförderungsfonds zusammen.



J. v. Uexküll

Günther Karner im Gespräch mit Jakob von Uexküll

## Die Probleme wachsen immer schneller

**Trigon:** Warum haben Sie den Alternativen Nobelpreis ins Leben gerufen und den World Future Council initiiert?

**von Uexküll:** Ich habe mich immer gefragt, warum wir mit Problemen leben, die wir lösen können – warum wir Lösungen, die es gibt, nicht ernst nehmen? Und mir wurde klar, da ich ja in Schweden aufgewachsen bin, dass jene, die einen Nobelpreis bekommen, ernst genommen werden. Ich habe deswegen der Nobelstiftung vorgeschlagen, auch einen Preis für Ökologie und menschliche Entwicklung einzurichten.

Die Stiftung hat aber beschlossen, dafür keinen neuen Preis einzuführen. Ich habe dann mit viel geringeren Mitteln den *Right Livelihood Award*, der als *Alternativer Nobelpreis* bekannt wurde, initiiert. Der Preis belohnt gute und praktische Umsetzungen und jeder kann jeden dafür vorschlagen. Mit dem Preis verbreiten wir Lösungen und geben den Menschen Hoffnung. Das ist der Sinn.

Aber vor einigen Jahren wurde mir klar, dass das nicht ausreicht. Wir müssen den Ordnungsrahmen, in dem wir handeln, neu gestalten. Märkte, Gesellschaften und technische Entwicklungen reagieren auf gesetzliche Anreize. Wenn man einen zukunftsweisenden Rahmen schafft, kann alles schnell in die richtige Richtung gehen. Mit dem *World Future Council* haben wir eine Dienstleistungsorganisation ins Leben gerufen, die Parlamentarier weltweit unterstützt. Es gibt eine Website mit einer Art Baukasten-Modell, wo jeder die passendsten Gesetze für sein Land zusammenstellen kann, basierend auf Best Practice-Gesetzen anderer Länder.

**Trigon:** Was sehen Sie als die allergrößten Herausforderungen, vor denen wir global stehen?

**von Uexküll:** Ich glaube, an erster Stelle kommen – ohne Zweifel – der Klimawandel und die Bedrohung der Natur und der Artenvielfalt. Die ökonomischen Herausforderungen können wir bewältigen. Auch der größte annehmbare finanzpolitische Unfall, ein Staatsbankrott, kann in einigen Jahren,

spätestens in ein bis zwei Jahrzehnten, überwunden werden. Das zeigen viele historische Beispiele. Aber Naturgesetze können nicht abgeändert werden, weder von demokratischen Mehrheiten noch von diktatorischen Regimen. Umweltschulden kann man nicht stunden. Die Natur liefert auch keine Rettungspakete. Mit schmelzenden Gletschern und mit sich ausbreitenden Wüsten kann man nicht verhandeln.

Der Klimawandel ist im Laufen. Ohne radikale Änderungen unserer Produktionssysteme in den nächsten Jahren wird die Erderwärmung auf zwei, drei, vier Grad steigen. Durch dann ausgelöste Feedbackschleifen wird es zu einem weiteren Schmelzen des Permafrosts und einer erhöhten Anreicherung der Erdatmosphäre mit Methan kommen. Die Steigerung der Temperatur wird dann auf sechs Grad und mehr kommen. Große Teile der Welt werden unbewohnbar sein. Damit es nicht soweit kommt, müssen wir alle mithelfen, diese Dynamik zu bremsen. Die Leugnung des Klimawandels mit seinen Auswirkungen ist ohne Zweifel die größte Gefahr.

**Trigon:** Sie sprechen öfters vom Aufbrechen einer großen Finanz- und Ökoblase, was meinen Sie da?

**von Uexküll:** Wir haben uns auf Wachstumsphantasien verlassen. Ein Wachstum von 15 bis 20 %, das von den Finanzinstitutionen gefordert und produziert wurde, ist natürlich in der realen Wirtschaft nicht zu erzielen. Wir haben zudem enorme Kosten auf die Umwelt und auf zukünftige Generationen verschoben. Es wird oft unterschätzt, wie groß diese *Externalisierung* von Kosten ist.

Auf uns werden daher zwei Schocks gleichzeitig zukommen. Wir werden zurück zu realwirtschaftlichen Verhältnissen müssen und wir werden alle Kosten, die wir tatsächlich verursachen, in die Preise mit hinein rechnen müssen. Wenn wir das aber zu schnell machen, kommt es zu einem Zusammenbruch vieler Gesellschaften, und wenn wir es zu langsam machen, dann ist es zu spät. ▶



G. Karner

Der Alternative Nobelpreis belohnt gute und praktische Lösungen und soll den Menschen Hoffnung geben

Im World Future Council studieren wir gerade die gesetzlichen Veränderungen, um eine Wende zu erreichen

Sie haben ja gesehen, was in Nigeria passiert ist, als der Präsident plötzlich beschloss, die Benzin-Subventionen zu streichen. Es gab fast eine Revolution. Oder was bei der BP-Katastrophe im Golf von Mexiko passierte, als die Kosten bezahlt werden mussten. Die BP-Aktien fielen stark. Die Hauptkosten für den Unfall wurden dann in Wahrheit von britischen Rentnern getragen, deren Rentenfonds plötzlich weniger wert waren.

**Trigon:** Können wir die Zukunft mit Reparaturmaßnahmen bewältigen?

**von Uexküll:** Ich glaube, das war vielleicht vor zwanzig Jahren noch der Fall, aber heute nicht mehr. Wir werden einen fundamentalen Epochenwandel erleben. Vieles wird radikal anders werden. Wir studieren gerade im *World Future Council* die wichtigsten gesetzlichen Veränderungen, die wir angehen müssen, um eine Wende zu erreichen. Wir brauchen z. B. eine radikale ökologische Steuerreform. In Kanada wurde von einer der großen Parteien, von den Liberalen, die *Green Tax Shift* entwickelt. Dabei geht es um eine radikale Verringerung der Steuer auf Arbeit und eine Erhöhung der Steuer auf Ressourcen. Die Ressourcen werden knapper, deshalb müssen wir sie verteuern, daran führt kein Weg vorbei. Wir haben uns auch überlegt, mit einer einfachen Maßnahme die Macht der Finanzwirtschaft so zu beeinflussen, dass sie wieder den Bedürfnissen der Realwirtschaft unterstellt ist. In Deutschland gab es einen kleinen Gesetzesparagraphen, der Finanzwetten auf die Stufe von normalen Wetten stellte. Wettschulden sind ja in vielen Ländern nicht einklagbar und genauso war das mit Finanzwetten, den Wetten auf zukünftige Preise. Dieser Paragraph wurde abgeschafft – in Österreich und in der Schweiz gab es eine ähnliche Entwicklung. Natürlich muss dieser wieder eingeführt werden!

**Trigon:** Woher soll all das Geld für den nötigen Strukturwandel kommen?

**von Uexküll:** Was das Geld angeht, hat John Maynard Keynes gesagt: *Alles, was eine Gesellschaft tun kann, wozu sie die Ressourcen, die Arbeitskraft und das Wissen hat, das kann sie auch finanzieren.* Es ist eine Absurdität zu glauben, dass wir den Wandel nicht finanzieren können. Wir schaffen ja auch Geld, um die Banken zu retten, ohne dabei eine Masseninfla-

tion auszulösen. Wenn man neues Geld für neue Leistungen schafft, dann gibt es keine Gefahr einer Inflation. Warum schaffen wir nicht verstärkt Geld für zukunftsweisende Vorhaben?

**Trigon:** Bringt der Strukturwandel nur Gewinner?

**von Uexküll:** Der Strukturwandel kann nicht nur Gewinner schaffen, das ist im Kapitalismus auch nie der Fall gewesen. Es wird zu einer Phase der  *kreativen Zerstörung* kommen. Auch wenn die Pferde-Droschkenhersteller damals eine starke Lobby gehabt hätten, die Einführung des Automobils hätten sie nicht verhindern können.

**Trigon:** Sie reisen um die ganze Welt. Was waren Ihre ernüchterndsten und erfreulichsten Erfahrungen in jüngster Zeit?

**von Uexküll:** Was bisher meist als radikales Gedankengut von Minderheiten galt, wird nun langsam verstanden. Ich sehe es in Davos oder jüngst in den Arabischen Emiraten. Die öffentliche Diskussion dort zeigt, dass ein Umdenken stattgefunden hat. Und das ist erfreulich! Ernüchternd ist, wie groß die Kluft zwischen diesem Umdenken und der Umsetzung noch ist. Bei der Umsetzung hapert es immer mehr und unsere Probleme wachsen immer schneller. Wir werden also einen Wandel erleben, der sehr chaotisch sein wird. Wo der Zusammenbruch zuerst kommt, ist schwer zu sagen. Wir werden zunehmenden Klimakatastrophen ausgesetzt sein.

Es wird Millionen Klimaflüchtlinge geben, die nicht nur nach Europa kommen, sondern auch vor Ort große Probleme verursachen. Viele Regierungen werden gar nicht mehr die Macht haben, diese Probleme zu überwinden. Die größte Ernüchterung wird sein, zu sehen, wie schwierig Zusammenarbeit sein kann. Die Menschen haben immer weniger Vertrauen ineinander, in die Regierungen und die Regierungen vertrauen einander auch immer weniger. Mit Vertrauen kann man fast alles machen – ohne Vertrauen nichts. Das ist für mich die größte Bedrohung! Und darum arbeite ich daran, *Best Policies* zu identifizieren und international Vertrauen aufzubauen. Ich bitte Sie, den *World Future Council* dabei kräftig zu unterstützen. Informationen dazu online unter: [www.worldfuturecouncil.org](http://www.worldfuturecouncil.org)

**Trigon:** Vielen Dank für das Gespräch! 

Wir identifizieren Best Policies, um Vertrauen aufzubauen: Denn mit Vertrauen kann man fast alles machen – ohne Vertrauen nichts

Wie entwickelt sich der Arbeitsmarkt in Europa in den nächsten Jahren? Wie werden sich die wichtigsten Rahmenbedingungen für die personalpolitischen Strategien der Unternehmen verändern?



M. Scheinecker

Martina Scheinecker

## Entwicklungen am Arbeitsmarkt

Welche Chancen, welche Risiken birgt der Arbeitsmarkt für Unternehmen, die im europäischen Wirtschaftsraum erfolgreich sein wollen?

### Demographischer Wandel

Bis 2050 wird nach Berechnungen der EU-Kommission die Zahl der Menschen im Alter ab 65 Jahren im EU-Raum gegenüber 2010 um 70 Prozent ansteigen. Parallel dazu zeigen die demographischen Prognosen einen Rückgang der Zahl der Menschen im Erwerbsalter (15 bis 65 Jahre) um 12 Prozent (siehe Grafik 1). Das deutsche Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (IAB) rechnet bis 2030 mit einem Rückgang des Erwerbspersonenpotenzials in Deutschland um 4 Millionen und weiteren 4 Millionen bis 2050, auch wenn den Berechnungen steigende Erwerbsquoten von Frauen und Älteren sowie ein positiver Wanderungssaldo zugrunde gelegt werden.

### Steigende Zahl von MigrantInnen

Laut einer Studie der Boston Consulting Group wird der Anteil von BerufseinsteigerInnen mit Migrationshintergrund künftig kontinuierlich steigen: Derzeit sind es in Deutschland 24 Prozent, im Jahr 2032 werden es 40 Prozent sein (Quelle: Boston Consulting Group 2009). Sicherzustellen, dass diese gut ausgebildet sind, muss ein vorrangiges bildungspolitisches Ziel sein. Darüber hinaus wird in dem Maß, in dem die Zahl der vorhandenen euro-

päischen Arbeitskräfte zurückgeht, der Bedarf an ausländischen Arbeitskräften steigen.

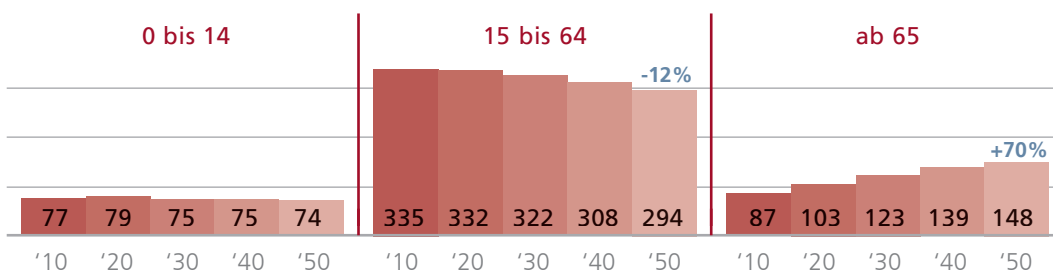
### Mobilität und virtuelle Kommunikation

Volle Freizügigkeit der ArbeitnehmerInnen ist eines der Kern-Ziele der EU. Durch eine Reihe von Programmen – Angleichung sozialrechtlicher Bestimmungen, Homogenisierung der Ausbildungssysteme, EU-weite Jobvermittlung etc. – konnte die Mobilität in den letzten Jahren entscheidend erhöht werden – Tendenz weiter steigend. Daneben hält der Trend zur virtuellen Arbeit an. Insbesondere die Generation Y ist flexibler, mobiler und offener gegenüber Teleworking und virtueller Kommunikation als ArbeitnehmerInnen älterer Generationen. Geboren in den 80-er und 90-er Jahren, lösen die Ypsiloner die bislang kulturprägenden Babyboomer ab und werden weltweit bald jeden zweiten Arbeitnehmer stellen.

### Flexible Beschäftigungsformen

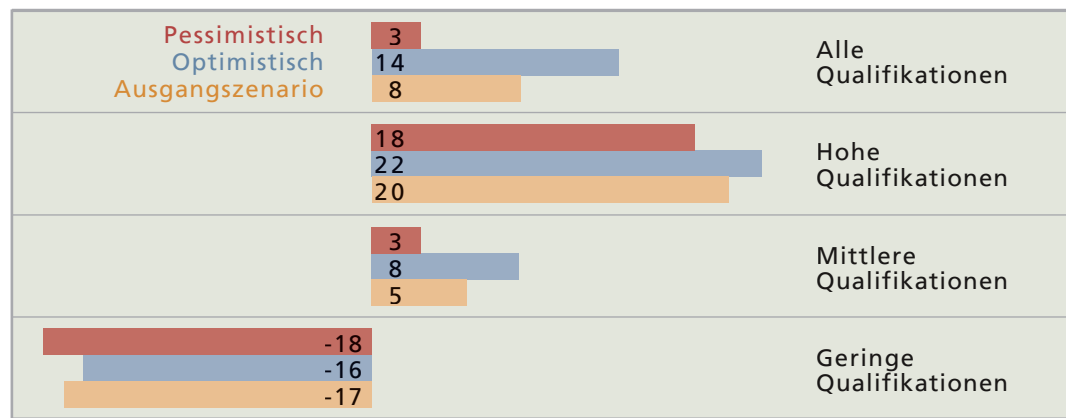
In Österreich nimmt der Anteil an ArbeitnehmerInnen mit einer geringfügigen Beschäftigung kontinuierlich zu, insbesondere im Dienstleistungsbereich, im Handel und in der Gastronomie. Aktuelle Forschungsbefunde lassen eine weitere Zunahme um ca. 4 Prozent pro Jahr erwarten (Quelle: L&R Sozialforschung 2011). Die Volatilität der ökonomischen Rahmenbedingungen begünstigt Beschäftigungsformen, die einen Ausgleich von Auslastungsschwankun- ▶

Deutlich mehr alte Menschen, Rückgang der Zahl der Menschen im traditionellen Erwerbsalter



Grafik 1: Entwicklung der Bevölkerung nach Altersgruppen in Mio. 2010 – 2050 (EU-27)

Quelle: EU-Kommission, Ageing Report 2009



Grafik 2: Entwicklung der Erwerbsbevölkerung EU-25 (ohne Malta plus Norwegen); verschiedene Szenarien für die Veränderung in Mio., 2007-2020 | Quelle: CEDEFOP, 2009

gen erlauben. Leih- bzw. Zeitarbeit wird weiterhin bedeutsam bleiben. Die Zahl der Leiharbeitskräfte hat sich in Deutschland beispielsweise von 2004 bis 2010 mehr als verdoppelt.

### Steigende Qualifikationen der Erwerbspersonen

Die Zahl der Menschen im Erwerbsalter wird zwar sinken, dafür werden die Erwerbspersonen immer besser qualifiziert sein (siehe Grafik 2). Laut mittelfristiger Prognose des Europäischen Zentrums für die Förderung der Berufsbildung CEDEFOP wird der Anteil der ArbeitnehmerInnen ab 25 Jahren mit hohen und mittleren Qualifikationen erheblich ansteigen. Diese positive Entwicklung wird unter anderem darauf zurückzuführen sein, dass die EU das Thema Bildung als essenziell für die Zukunft des Europäischen Wirtschaftsraumes definiert. Im Rahmen der EU-Strategie *Europa 2020* ist eines der fünf formulierten Kernziele *Verringerung der Schulabbrecherquote von derzeit 15 Prozent auf 10 Prozent sowie Erhöhung des Anteils der 30- bis 34-jährigen mit Hochschulabschluss von 31 Prozent auf mindestens 40 Prozent*.

### Immer mehr und besser qualifizierte erwerbstätige Frauen


Die Erwerbsquoten von Frauen liegen zwar in allen EU-Staaten noch unter jenen von Männern, zeigen aber eine steigende Tendenz. So sank beispielsweise in Österreich der Abstand der Erwerbsquote der Frauen zu jener der Männer kontinuierlich: Er betrug 1998 noch 18,8 Prozentpunkte, 2008 nur mehr 12,9. Die höchsten Frauenerwerbsquoten haben die skandinavischen Länder, allen voran Dänemark mit mehr als 70 Prozent, die niedrigste Malta mit unter 40 Prozent. Meist ist eine hohe Erwerbsquote der Frauen verbunden mit einem hohen Anteil der Teilzeitbeschäftigung. Hinsichtlich Bildung gilt: Frauen haben Männer bei Matura und Hochschulabschluss

überholt. Sie sind nur bei technischen Studienrichtungen unterrepräsentiert. So erwerben EU-weit mittlerweile deutlich mehr Frauen als Männer einen Universitätsabschluss: 2006 erreichten dies im EU-Durchschnitt ca. 43 Prozent der Frauen und 27 Prozent der Männer (Quelle: BKA, Frauenbericht 2010).

### Krisenszenarien für die Gesamtwirtschaft – Aktive staatliche Arbeitsmarktpolitik wird weiterhin eine wichtige Rolle spielen

Dass die EU die *Erhöhung der Beschäftigungsquote der 20- bis 64-jährigen von derzeit 69 auf mindestens 75 Prozent* als wesentliches strategisches Ziel definiert, lässt erwarten, dass eine aktive staatliche Arbeitsmarktpolitik EU-weit in Zukunft einen hohen Stellenwert bekommen wird. Es bleibt zu hoffen, dass durch eine aktive Sozial- und Arbeitsmarktpolitik starke Einbrüche der Beschäftigung – bedingt durch die sich verschärfende Wirtschaftskrise – aufgefangen bzw. abgemildert werden können.

### Fazit

Die beschriebenen Trends und Entwicklungen zeigen, dass sich der Arbeitsmarkt in Zukunft stark verändern wird. Es braucht gezielte HR-Strategien der Unternehmen und ein intelligentes Zusammenspiel von Unternehmen, Sozialpartnern und staatlichen Akteuren, um die Herausforderungen zu bewältigen und die Chancen zu nutzen. 

### Literatur

- BCG (2009): Standortfaktor Bildungsintegration. [www.bcg.de/documents/file50243.pdf](http://www.bcg.de/documents/file50243.pdf)
- Bundeskanzleramt Österreich (2010): Frauenbericht 2010. Teil 1 / Kap. 2 – Bildung, Kap. 3 – Erwerbstätigkeit
- CEDEFOP: Zukünftiges Qualifikationsangebot in Europa. Mittelfristige Prognose bis 2020. [www.cedefop.europa.eu](http://www.cedefop.europa.eu)
- ETUI Policy Brief 4/2011. [www.etui.org/publications](http://www.etui.org/publications)
- L&R Sozialforschung (2011): Geringfügige Beschäftigung in Österreich. [www.lrsocialresearch.at](http://www.lrsocialresearch.at)

Deutlich mehr hoch qualifizierte ArbeitnehmerInnen und steigende Erwerbsquoten bei Frauen



In der Verwaltung und den öffentlich finanzierten Dienstleistungen steht ein Paradigmenwechsel an. Die alten Wege führen nicht in die Zukunft. Gelingt es nicht, neue zu finden, gefährdet das den Wohlfahrtsstaat und vieles, was daran hängt...



H. Glatz

Hans Glatz

## Zukunftsfragen öffentlich finanzierten Dienstleistungen

Der öffentliche Sektor ist der größte *Dienstleistungskonzern* Österreichs. Ein Beispiel: Von 32.000 Bediensteten eines Bundeslandes arbeiten 20.000 Menschen in den Kliniken, 6.000 in Pflegeheimen und Kindergärten, aber nur ca. 2.000 in der reinen Hoheitsverwaltung.

### Die großen Themen

**Entscheidungsschwäche.** Sinnvolle Einsparungsmöglichkeiten liegen genug vor. Sie könnten innerhalb weniger Monate umgesetzt werden. Freiwerdende Ressourcen könnten für andere, drängende gesellschaftliche Aufgaben verwendet werden. Aber es passiert nichts – die Politik entscheidet nicht, Bundes- und Landesebenen blockieren sich wechselseitig und sind sich oft selbst die größten Gegner.

**Zukunftsverweigerung.** Der Politik kommt das Gespür für das Zukunftswichtige zunehmend abhanden – sie beschäftigt sich und die Verwaltung mit Nebenschauplätzen und Reparaturaufträgen. Sie hält an Überkommenem fest, antwortet nicht auf die großen Herausforderungen der Zeit – kurz: Sie nimmt ihre Kernaufgaben nicht wahr.

**Der Staat als überdimensionierter Gemischtwarenladen.** (Mehrfach-)Regulierungen und Förderungen lassen die Aufgabenvielfalt ständig wachsen. Die Verwaltung erstickt an der Komplexität. Es fehlt ein wirkungsvoller Mechanismus der Infragestellung und Abschaffung von Aufgaben, Leistungen, Strukturen.

**Vergeudung von Kreativität und Motivation.** In den öffentlichen Dienstleistungsbereichen arbeiten viele engagierte Menschen und Führungskräfte. Mit deren Kraft und Intelligenz könnten die nötigen Veränderungen konzipiert und umgesetzt werden – aber diese Ressource wird nicht genutzt. Das demotiviert viele und ist auch kein motivierendes Signal, um künftig engagierte MitarbeiterInnen zu gewinnen.

Unternehmen, die sich den an sie gestellten Herausforderungen verweigerten, sind regelmäßig untergegangen. Man denke aktuell an Kodak.

### Richtungsänderungen, die überfällig sind

**1. Vom Bewahren zum kontinuierlichen Gestalten und Verändern.** Veränderung wird der Normalzustand werden, eine lang andauernde Stabilität wird eher die Ausnahme sein. Wie können Politik und Verwaltung auf allen Ebenen in einen Dialog kommen, der rasch zu einem – den Problemen angemessenen und permanenten – Veränderungsprozess führt? Es wird darum gehen, die Kernaufgaben zu stärken und Ballast abzuwerfen. Damit das möglich wird, müssen die Gremien, Institutionen arbeitsfähiger werden.

**2. Mit Szenarien und Roadmaps die Zukunft fassbar machen.** Die Verwaltung muss als strategische Vordenkeinheit gestärkt werden, die die Politik darin unterstützt, intelligente und nachhaltige Lösungen zu finden. Sie muss die Politik auch vor manchen Dummheiten bewahren. Damit sie diese Funktion erfüllen kann, müssen sich die Spitzen und besten Experten der Verwaltung ernsthaft und hauptsächlich mit der Zukunft befassen und Innovation zu ihrer Priorität machen. Es braucht auch ein neues Verhältnis zur externen Beratung: Es genügt nicht, im Bedarfsfall Studien zu beauftragen. Die Verwaltung muss sich selbst mehr mit Zukunftsfragen auseinandersetzen.

**3. Vom Regulierungs- und Versorgungsdenken zum Aktivierungsstaat.** Das Versorgungsdenken der letzten Jahrzehnte hat zu überdimensionierten, statischen und wenig effektiven Leistungsangeboten geführt und wurde mit einem zunehmenden Schuldenberg erkaufte. Als Beispiele: Wir haben in Österreich...

- doppelt so viele Spitalsbetten (und auch -aufenthalte) wie in vergleichbaren Ländern, ▶

„Krise ist, wenn das Alte stirbt und das Neue nicht geboren werden kann“  
(Antonio Gramsci)

Finanzierungsgrenzen erzwingen längst nötige Reformdebatte öffentlicher Leistungen

Verändern muss einfacher und rascher möglich sein – Selbstlähmung überwinden

- eine medizintechnische Infrastruktur, die um 2,5fache überdimensioniert ist,
- einen Förderapparat und ein Förderungsvolumen, das doppelt so groß ist wie in Deutschland,
- Kindergärten, die von drei staatlichen Stellen *verwaltet* werden (Länder, BH's, Gemeinden),
- eine überbordende Gesetzes- und Verordnungsflut. Ein Beispiel von vielen: Neun Bauordnungen regeln den Brandschutz jeweils anders! Das behindert den technischen Fortschritt und macht Bauen unnötig teuer.

Die Liste lässt sich sehr lange fortsetzen. Wie kann es gelingen, einen Teil der Verantwortung wieder an die Unternehmen und Bürger zurückzugeben? An die Stelle des Versorgungsstaates muss der Aktivierungsstaat treten. Eine umfassende Versorgung der Bürger mit Dienstleistungen, wie sie in den vergangenen Jahrzehnten ausgebaut wurde, ist längerfristig nicht leistbar. Wie kann die Verwaltung von der heute im Vordergrund stehenden Service- und Bürgerorientierung weiterentwickelt werden? Der Weg geht in Richtung weniger Service und mehr Selbst-Verantwortung der Bürger und Unternehmen.

### Wege, um die Zukunftsfähigkeit zu stärken

**1. Leistungsreform und Aufgabenkritik mit Vehemenz betreiben.** Stichworte dazu: Weglassen, anderen übertragen, konzentrieren bei einer Ebene/ Einheit, standardisieren und zum Teil Standards senken, intensive Prozessverbesserungen vorantreiben. Die Verwaltungen finden genug Potenziale – die Politik muss aber sicherstellen, dass sie rasche, vernetzte und auch unpopuläre Entscheidungen trifft. Es wäre klug, zuerst die kleineren und mittleren Sparpotenziale zu heben und damit gleichzeitig die Fähigkeiten zu entwickeln, auch *größere Steine* zu heben.


**2. Jetzt in Personalentwicklung und Führungskräfteentwicklung investieren!** Führungskräfte und MitarbeiterInnen müssen in den nächsten Jahren handlungsfähiger und innovativer werden. Harte Schnitte bei überkommenen Leistungen und Strukturen müssen gesetzt und gleichzeitig Innovationen, neue Leistungen eingerichtet und Entwicklungsmaßnahmen in die Wege geleitet werden. Simples Totsparen wird sich rächen.

Es gilt, die „Lösungsfähigkeit“ der Institutionen wieder herzustellen

**3. Verwaltungsorganisationen von starren Palastorganisationen zu flexiblen Zeltorganisationen umbauen.** Stichworte dazu: Flexible Instrumente und Strukturen entwickeln, befristete Gesetze, Förderprogramme einführen. Auch Leistungsaufträge radikal in Frage stellen oder ausgegliederte Gesellschaften auf den Kern zurückschrumpfen und wirksamer steuern. Die Mobilität der Beamten drastisch erhöhen, z. B. Wechsel zwischen Einheiten und Standorten muss zur Normalität werden.

**4. Mehr in Szenarien, Strategien, Entwicklungsroadmaps investieren, um der heutigen fatalen Kurzatmigkeit zu entkommen.** Viele gesellschaftliche Problemlagen und Anforderungen sind schon heute absehbar und können rechtzeitig angegangen werden. Und: Sie müssen den Systemvernetzungen angemessen angegangen werden. Das geht nicht mit ad-hoc-Arbeitsgruppen!

**5. Gesellschaftliche Bedarfe gezielter managen.** Nicht jeder Bedarf braucht eine staatliche Antwort. Vieles können sich Bürger und Unternehmen auch selbst organisieren. Wir haben eine dichte Verbändelandschaft, die wieder mehr in die Verantwortung genommen werden kann. Politik als die *Kunst des Möglichen* muss auch enttäuschen – speziell diejenigen, die oft mit Medienverstärkung nach öffentlichen Hilfen, Förderungen und Schutzschirmen rufen.

**6. Der Kostenkrankheit von personengebundenen öffentlichen (Dienst-)Leistungen Rechnung tragen.** Je reicher eine Gesellschaft, umso mehr werden personenintensive Leistungen wie Pflege, Therapie, Lehre und Unterricht zu *Luxusgütern*. Die Möglichkeit, diese Leistungen öffentlich zu finanzieren, wird an deutliche Grenzen stoßen (W. Baumol). 

### Literatur

- Baumol, W.: Errors in economics and their consequences. Web: [http://findarticles.com/p/articles/mi\\_m2267/is\\_1\\_72/ai\\_n13807656/](http://findarticles.com/p/articles/mi_m2267/is_1_72/ai_n13807656/)
- Deschamps, J.P. (2008): Innovation Leaders. How senior executives stimulate, steer and sustain innovation. San Francisco.
- Fink, A./A. Siebe (2006): Handbuch Zukunftsmanagement. Werkzeuge der strategischen Planung und Früherkennung. Frankfurt.
- SANA Kliniken GmbH: Blaubuch 1/2010: Aufbruch in neue Medizinwelten. München.
- Schettkat, R. (2011): Dienstleistungen zwischen Kostenkrankheit und Marketization. Wiso Diskurs, Bonn.

Die Rahmenbedingungen für die Führung von Menschen und Organisationen ändern sich. Es geht darum, neu zu denken und anders zu handeln – eine Annäherung.



M. Weiss

Mario Weiss

## Zehn neue Bedingungen für Führung

### 1. Unsicherheit nimmt zu

Geschäftsmodelle und Betriebssysteme werden derzeit überprüft und neu aufgebaut. Das Neue ist noch nicht klar und das Alte funktioniert zum Teil nicht mehr – eine Situation, die Betroffenheit schafft. Organisationen sind dafür gebaut, ihre Kernaufgaben für Markt und Kunden bestens zu bewältigen. Tiefgreifende Veränderungen stören diese Logik und lösen große Unsicherheit bei Führungskräften und MitarbeiterInnen aus. Wir müssen damit rechnen, dass sich diese Unsicherheit in den nächsten Jahren noch verstärkt. Die Herausforderung liegt für viele Führungskräfte vor allem darin, mit der eigenen Unsicherheit umgehen zu lernen.

### 2. Planung funktioniert nur eingeschränkt

Die Prognostizierbarkeit von Ereignissen wird immer schwieriger. Langjährige Strategien, mittelfristige Budgetpläne oder detaillierte Zielvereinbarungen helfen derzeit nur beschränkt weiter. Die Manager des insolventen Kodak-Konzerns analysieren ihre Situation: *Jeden Sommer lag das Führungsteam im Planungsfieber. Detaillierte Mengen- und Preisermwartungen wurden den ehrgeizigen Vorgaben entsprechend nach Stuttgart und London gemeldet. Dann wurde multipel revidiert. Zu Weihnachten war der Plan nichts mehr wert. Alternativen zum Planungswahn der letzten Jahre gibt es. Sie bewegen sich rund um folgende Formel: Richtung + Kultur + Handeln. Das bedeutet: Eine grobe Entwicklungsrichtung skizzieren, die Kultur der Zusammenarbeit und das Vertrauen ausbauen sowie den Fokus auf Umsetzen und Handeln legen.*

### 3. Rahmenbedingungen bleiben unklar

Die Situation gleicht dem Befahren einer indischen Bergstraße im Rallye-Modus. Die Geschwindigkeit ist hoch; rechts ein tiefes Tal; Leitplanken gibt es nicht. Man weiß nicht, was nach der nächsten Kurve kommt. Ist die Straße frei? Hält die Brücke? Gab es einen Erdbeben? Fahrer müssen hellwach sein, benötigen enorme Konzentration, unmittelbares Agieren und Reagieren ist überlebenswichtig. Und vor allem: Sie müssen oft Entscheidungen treffen, für die es keine ausreichenden Entschei-

dungsgrundlagen gibt. Können Manager, die oft jahrelanges Fahren auf Autobahnen gewohnt sind, Bergstraßen befahren? Auf der Autobahn genügen der Rückspiegel und ein kurzer Blick nach vorne, um zu steuern. Man konnte das Fahrzeug in einer Art Dämmerzustand ganz gut navigieren. Das funktioniert nicht mehr.

### 4. Einsamkeit wird gefährlich

An der Spitze der Unternehmen fühlen sich Führungskräfte oft ziemlich einsam. MitarbeiterInnen projizieren ihre eigene Unsicherheit auf die Unternehmensleitung. Die Gefahr liegt in einer Bestätigungs- und Gefälligkeitskultur rund um *einsame* EntscheiderInnen. Dann werden keine alternativen Blickwinkel angeboten und es steht kein Dialograum zur Verfügung, der einen Perspektivenwechsel ermöglicht. In Umbruchsituationen kann Einsamkeit des Top-Managements zu einem Risiko werden. Ein Ansatzpunkt ist der Ausbau von kollektiver Führung – auch im Top-Management.

### 5. Verteilungskonflikte nehmen zu

Solange unsere Wirtschaft kontinuierlich gewachsen ist, konnten Erwartungshaltungen von MitarbeiterInnen, Shareholdern und KundInnen meist durch das *ständige Mehr* erfüllt werden. Jetzt sehen wir mehr Verteilungsfragen und entsprechende Auseinandersetzungen. Die daraus entstehenden Konflikte landen bei den Führungskräften. Für diese werden der Umgang mit Spannungsfeldern und die Auflösung von Konflikten zu einer Basisfähigkeit.

### 6. Leadership ersetzt Führungstechnik

Die Virtualität im Arbeitsleben von Menschen nimmt zu, die Identifikation mit Unternehmen eher ab. Fluktuation und Jobwechsel steigen an. Viele Menschen haben heute eine größere Distanz zu ihrem Unternehmen als früher. Hinzu kommt, dass der Wunsch nach Selbstbestimmtheit und Selbstverantwortung für die einzelnen Menschen wichtiger geworden ist. Führung als gelernte Technik (*Management by ...*) wird keine Antwort auf diese Herausforderungen sein. ▶

Führung  
braucht neue  
mentale  
Modelle

Führung  
bedeutet  
Change  
Management

Wir bewegen uns heute hin zum Leader. Das bedeutet, dass der Einfluss der sozialen und systemischen Kompetenz und der Persönlichkeit der Führungskraft zunimmt. Führungsstrukturen werden zudem zunehmend flacher. Hierarchie erhält eine neue Bedeutung im Sinn von unterschiedlichen Verantwortungs- und Zeithorizonten und nicht mehr im Verständnis einer Hackordnung. Es wird zunehmend die Rolle der *primi inter pares* geben.

### 7. Komplexität bleibt hoch

Die Zusammenhänge in Organisationen sind nicht so klar und einfach wie es auf den Organigrammen aussehen mag. Mehrfachzuständigkeiten, Matrixorganisationen, überlappende Funktionen, Fachkarriere/Managementkarriere, Unternehmer im Unternehmen, Netzwerkorganisationen etc. führen zu neuen Formen der Zusammenarbeit, aber auch zu Reibungen und Konflikten. Dies stellt eine beträchtliche Herausforderung für Führungskräfte dar. Verstärkte Selbstführung durch MitarbeiterInnen, Selbstorganisation der Teilsysteme sowie horizontale Abstimmungsprozesse entlang von Spielregeln sind Ansatzpunkte, mit denen Organisationen erfolgreich experimentieren.

### 8. Globales Arbeiten wird zur Norm

Plötzlich wird in einem kleinen lokalen Unternehmen Englisch gesprochen, da es eine neue Niederlassung in Slowenien gibt. Die Management-Meetings eines deutschen Konzerns finden in Brasilien und China statt. Für das Management bedeuten diese Entwicklungen, dass Führung über Kontinente hinweg erfolgt, dass dezentrale und selbstorganisierte Organisationseinheiten zu festen Bestandteilen der Organisationskultur werden. Als Managementansatz wird der Ansatz der *Schwarmorganisation* diskutiert. Es geht dabei um das Spannungsfeld von Autonomie und Verbundenheit. Wie können

die einzelnen Teile der Organisation ausreichenden Spielraum erhalten und wie kann gleichzeitig eine abgestimmte Ausrichtung des Gesamtsystems sichergestellt werden?

### 9. Führung ist Change

Veränderungsprojekte wurden in den letzten Jahren häufig in die steuernde Hand von BeraterInnen gelegt und somit delegiert. Veränderungen in Organisationen zu gestalten ist heute aber eine Kernaufgabe von ManagerInnen und Führungskräften. Veränderungsprozesse sind Teil der Linien- und Regelkommunikation. Change Management findet in Vorstandssitzungen, Planungsklausuren und MitarbeiterInnengesprächen statt. Es geht darum, das Management von Veränderungen und Weiterentwicklungen breit in der Organisation zu verankern und die einzelnen Führungskräfte zu befähigen, zukunftsichernde Veränderungen zu gestalten.

### 10. Engpässe als Erfolgskriterien

Zwei Engpässe kommen auf Organisationen zu und bestimmen in hohem Ausmaß Erfolg und Misserfolg. Das sind zum einen Rohstoffe und Energie. Der intelligente Umgang mit den Ressourcen wird zum Erfolgsfaktor nicht nur für produzierende Unternehmen. Führungskräfte werden sich mit Ressourcenfragen tiefgehend beschäftigen und völlig neue und radikal innovative Lösungen entwickeln. Ein zweiter Engpass liegt bei qualifizierten MitarbeiterInnen. Durch den demographischen Wandel stellt sich die Frage, ob wir ausreichend viele und richtig qualifizierte MitarbeiterInnen in unsere Regionen und Organisationen bekommen. Der Wettbewerb um MitarbeiterInnen ist auf allen Ebenen voll im Gang. Ob Lehrlinge oder internationale Spitzenforscher – es geht darum, die richtigen Menschen, unabhängig von ihrer Herkunft, anzuziehen und zu binden. 📍

Informationen zu allen Trigon-Angeboten finden Sie online: [www.trigon.at](http://www.trigon.at)

#### 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

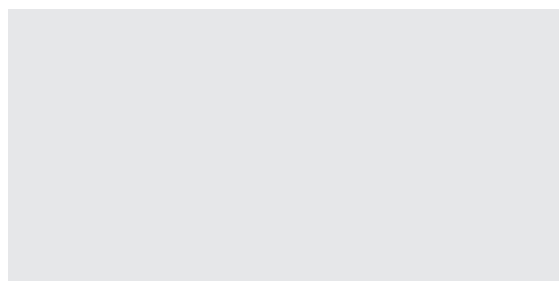
Niederlenzer Kirchweg 1  
5600 Lenzburg (CH)  
T: +41 62 / 824 08 50  
F: +43 316 / 40 36 10  
[graz-lenzburg@trigon.at](mailto:graz-lenzburg@trigon.at)

#### Trigon München

Brienner Straße 44/VI  
80333 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)



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

 **Trigon**  
Entwicklungsberatung

### Impressum & Offenlegung

**Medieninhaber:** Trigon Entwicklungsberatung regGenmbH Entenplatz 1a, A-8020 Graz |  
**Unternehmensgegenstand:** Konzeptentwicklung für Betriebsberatung | **Mitglieder des Vorstandes:** Rudi Ballreich, Dr. Hans Glatz, Dr. Günther Karner, Dr. Hannes Piber |  
**Grundlegende Richtung:** Organ der Trigon Entwicklungsberatung | **Redaktion:** Günther Karner, Reinhilde Hört-Hehemann | **Koordination:** Mario Weiss | **Satz:** Michael Rath |  
**Druck:** Druckerei Khil, Graz