

TrigonThemen

1/10

Good Morning, Innovation!

Innovationsförderung – auch eine Staatsaufgabe	02
Marktwirksame Innovationen	04
Ausgetretene Pfade verlassen	06
Den inneren Ort verschieben – die Zukunft erspüren	07
Nachhaltige Zukunftsperspektiven	10

Innovation ist „schöpferische Zerstörung“ (J. Schumpeter). Wäre Österreich und seine Unternehmen bei der Textil- und Bekleidungsindustrie stehengeblieben, die bis Ende der 60er Jahre eine wichtige Wohlstandsquelle war, hätten wir heute das Wohlstandsniveau von Vietnam. Volkswirtschaften stehen unter ständigem Innovationsdruck.

HANS GLATZ

Innovationsförderung – auch eine Staatsaufgabe

Wir können aus einem riesigen Potenzial für Innovation schöpfen

Nur durch laufende Erneuerungen kann der Wohlstand erhalten und im Idealfall verbessert werden und Arbeitsplätze fortbestehen. Innovationen zu generieren ist sowohl Aufgabe der Unternehmen als auch der Wirtschaftspolitik.



H. Glatz

muffel. Im Gegenteil, sie innovierten in kleinen, permanenten Schritten. Sie nutzten anderswo erforschte Technologien clever und setzten sie in überdurchschnittliche Markterfolge um.

Innovation, das Salz des Wohlstandes

Innovation ist die kreative Kombination von vorhandenem Wissen und Technologien zu neuen Lösungen. Sie verschafft uns Wettbewerbsvorteile. Das Potenzial möglicher Innovationen ist für jeden Menschen, für Unternehmen und die Gesellschaft riesig groß und doch nutzen wir meist nur einen kleinen Teil. Innovation ist schon lange kein triviales Konzept mehr im Sinne von: Es reicht, Geld hineinzupumpen, dann kommt automatisch mehr Wohlstand heraus.

Man kann günstige Voraussetzungen für Innovationen schaffen oder den Innovationsdruck erhöhen, aber am Ende müssen Menschen die Herausforderung annehmen.

Österreichs Wirtschaft – ein Innovationsmuffel?

Interessant war, dass Österreich in den 80er und 90er Jahren in vielen Analysen deutliche Innovations- und Technologiedefizite bescheinigt wurden. Man sprach von einer Forschungs- und Technologielücke, von einer Patentlücke und von einem fehlenden High-tech-Sektor – und das, obwohl die österreichische Wirtschaft gleichzeitig überdurchschnittlich performte und ihre Wettbewerbsposition ständig verbesserte. Die Erklärung (Quelle: BM-VIT 2009): Die Unternehmen waren keineswegs Innovations-

Paradigmenwechsel seit 2000

Mit Ende der 90er Jahre war diese Strategie aber ausgereizt. Ein höheres Wohlstandsniveau war nur durch anspruchsvollere Innovationen erreichbar. Es ging nicht mehr darum, anderswo gefundene Lösungen zu adaptieren, sondern selbst an kostspieligeren, risikoreichen und forschungsintensiven Innovationen zu arbeiten. Folgende Eckdaten zeigen, dass es recht gut gelungen ist, das Innovationssystem zu stärken:

- Die österreichischen Ausgaben für F&E erreichten 2009 2,73 % des BIP bzw. 7,7 Mrd. Euro. Damit hat Österreich zu den Spitzenreitern aufgeschlossen und das EU-Lissabon-Ziel von 3 % F&E-Quote im Jahr 2010 (fast) erreicht.
- Das F&E-Personal (je 1.000 Beschäftigten) wurde seit 1998 von 4 % auf fast 7 % gesteigert. F&E ist heute auch in kleineren Unternehmen kein Fremdwort mehr.
- Von den gesamten Forschungsausgaben 2009 wurden 45 % von österreichischen Unternehmen finanziert, 40 % vom öffentlichen Sektor, 15 % von Auslandsunternehmen und durch die EU. Der Anteil ausländischer Konzerne und des Staates ist überdurchschnittlich und zeigt die relative Schwäche der heimischen Unternehmen.
- Innovationsaktivitäten werden am stärksten von den produzierenden Unternehmen gesetzt. Mit

Österreichs Unternehmen haben ihr Innovationsverhalten weiterentwickelt

zunehmender Unternehmensgröße steigen auch die Innovationsaktivitäten.

- In der Patentstatistik hat Österreich ebenfalls aufgeholt und liegt über dem EU-Durchschnitt. Es gibt aber noch einen Abstand zur Spitzengruppe.
- Die institutionelle Förderlandschaft wurde adaptiert und die Forschungsförderungsgesellschaft (FFG) sowie Austria Wirtschaftsservice (AWS) als Flaggschiffe für Technologie- bzw. Investitionsförderungen etabliert.
- Die Zahl der Unternehmensgründungen hat sich seit 1993 von 15.000 auf über 30.000 mehr als verdoppelt – junge Unternehmen haben eine zentrale Bedeutung für das Innovationsgeschehen.



Grafik 1: Österreichs Forschungsquote 1981 bis 2009, Quelle: Statistik Austria

Förderinstrumente müssen umgebaut werden!

Der Staat kann und soll Rahmenbedingungen und ein gesellschaftliches *Biotop* schaffen, welches Innovationen begünstigt. Die EU hat ihre Strategie eindeutig auf Innovation ausgerichtet: Qualifizierung, Forschung, Entwicklung und Unternehmensgründungen werden forciert. Einen Bedarf an Innovationsförderung sieht die EU besonders bei kleinen und mittleren Unternehmen.

Österreich hat einen doppelten Anpassungsbedarf: Die Subventionen sind insgesamt abzubauen. Mit einem Beihilfeniveau von 0,7 % des BIP liegt Österreich noch deutlich über dem EU-Schnitt von 0,4 % (Beihilfenanzeiger der EU, GD für Wettbewerb). Und andererseits ist die Struktur von den alten Investitionsbeihilfen zu innovationsunterstützenden Maßnahmen umzubauen.

Technologie-Roadmaps – ein Wegweiser für innovative Unternehmen

Technologie-Roadmaps sind eine Methode zur Unterstützung unternehmensübergreifender Technologieentwicklung und Innovation. Trigon hat 2008 an der Erstellung einer solchen Roadmap für die *Forest Based Industries* mitgewirkt.

Der österreichische *Holzsektor* ist eine starke Säule der heimischen Wertschöpfung und sehr erfolgreich

in der Vergangenheit. Für die Zukunft sehen die Unternehmen viele technologische Herausforderungen, die die überwiegend mittelständischen Unternehmen nicht alleine bewältigen können. Die Unternehmen des Sektors haben bisher wenig eigene Technologieentwicklung betrieben, wenig geforscht und entwickelt.

In Zusammenarbeit von Unternehmen, den Unternehmensverbänden, der öffentlichen Hand und von BeraterInnen wurde eine Technologie-Roadmap zu folgenden Kernthemen erarbeitet:

- Welche Technologieentwicklungen sind absehbar, welche sollten forciert werden (Werkstoff- und Produktgestaltung)? Wo sind neben kontinuierlicher Weiterentwicklung völlig neue Durchbrüche nötig (z. B. chemische Holzaufschließung, numerische Modellierung)?
- Wie kann die Wertschöpfungskette durch neue Wertschöpfungen stärker werden (Holzraffinerie, Biokraftstoffe) und effektiver kooperieren (z. B. in der Logistik, kaskadische Nutzung)?
- Wie kann Unternehmertum im Sektor gestärkt werden, durch interne Innovationen und durch innovative Neugründungen?
- Wie können Forschungsergebnisse rascher in Normen und Standards übergeleitet und die Wissensbasis durch Ausbildung gestärkt werden? Wie können Innovationshemmnisse im Normenbereich (z. B. Bauordnungen) beseitigt werden?

Der Prozess dauerte ein Jahr. In Workshops waren hunderte Personen aus Unternehmen, ForscherInnen und TechnologieexpertInnen eingebunden. Der Prozess hat zu enormen Lerneffekten geführt. Die Ergebnisse entlang der oben genannten Themenfelder gingen in die Strategien sowohl der Unternehmen als auch von Ministerien und Förderinstitutionen ein. Damit sind Entwicklungen möglich, die auch die größten Einzelunternehmen alleine nicht bewältigen können, wie z. B. neue Normen zu schaffen. 🏠

Literatur

BM:VIT: Österreich – Land der Forschung. Wien 2009.
 Glatz, H./R. Steindl (2005): Die Organisation als Erfolgsfaktor für Innovation. In B. Schäppi: Handbuch der Produktentwicklung. München.
 Schweikart A./A. Töpfer (2006): Innovation als Grundlage von Wirtschaft, Beschäftigung und Wohlstand. Berlin.
 Teischinger A./B. Tiefenthaler (2008): Zukunftsideen für Forst-Holz-Papier. Ergebnisbericht des Projekts Technologie-Roadmap für Holz in Österreich. Wien.

Eine erfolgreiche Bilanz der Forschung!

Technologie-Roadmap – eine Branche sucht nach Innovations-schwerpunkten

Manche Innovationen können Unternehmen nur mit anderen in Kooperation schaffen

Erst die Wirksamkeit am Markt macht aus einer Idee oder einer Erfindung eine echte Innovation. In diesem Artikel finden Sie vier Zugänge zu Innovationsprozessen, die zu einem höheren Markterfolg beitragen.

MARIO WEISS

Marktwirksame Innovationen

Innovationen sind Neuerungen, die bei Nutzern oder Kunden Akzeptanz gefunden haben. Eine Idee oder Erfindung ist ein erster Schritt, aber noch lange keine Innovation. Deutlich über 90 % aller Patente verdienen später das Geld nicht zurück, das die Patenterrichtung gekostet hatte. Viele Erfinder scheitern, weil sie losgelöst von den Anwendern und Nutzern ihre Ideen isoliert vorantreiben. Eine Kienbaum-Studie zeigt, dass die Erfolgsrate von der qualifizierten Idee bis hin zum Produkt mit echtem Markterfolg etwa ein Promille beträgt. Aus 1.919 Ideen wurden 369 Projekte, daraus 176 marktfähige Produkte. Von diesen waren 11 wirklich erfolgreich und 17 schwach erfolgreich, der Rest waren Verlustbringer.

Dessen ungeachtet – Unternehmen brauchen Innovation. Abhängig von der Branche müssen jährlich zwischen 5 und 30 % der Produkte neu auf den Markt kommen. Im Folgenden finden Sie vier Zugänge, die helfen können, aus guten Ideen und Erfindungen erfolgreiche Produkte und Dienstleistungen zu machen.

Momentum aus der Zukunft

Viele Innovationsprozesse werden erst dadurch ausgelöst, dass Probleme groß genug wurden, um handeln zu müssen. Oft müssen dann große Würfe und Weichenstellungen unter enormem Druck vollzogen werden. Dieser Druck engt jedoch Chancen und Möglichkeiten massiv ein, weil Zeit und Ressourcen fehlen.

Ein anderer Zugang ist, Innovationsprozesse aus einem konstruierten Spannungsfeld mit Zukunftsbildern zu initiieren. Die Grundlagen dazu sind zukünftige Herausforderungen und angestrebte/gewollte Zukunftsbilder (*Was möchte ich schaffen? Was wollen wir erreichen?*). Diese Zukunftsbilder sollten grobe Vorstellungen oder Ideen von Themenfeldern sein, die man erobern, besetzen oder betreten will. Es geht hier keinesfalls um detaillierte Pläne, *smarte* Ziele oder Business-Pläne. Traditionelle Planungs-



M. Weiss

methoden der Betriebswirtschaftslehre sind für Innovationsprozesse eher hemmend als fördernd.

Aus diesen groben und vagen Zukunftsbildern und dem konkreten, mutigen Handeln im Hier und Jetzt entsteht ein Momentum – eine Bewegung im konstruktiven Spannungsfeld mit der Zukunft. Ganz bewusst lasse ich hier Analysen und Diagnosen weg, sie würden nur bremsen. Es geht um Innovationsdynamik und die Kraft, die in der gerichteten Bewegung liegt.

Früh scheitern, um schnell zu lernen.

Wenn wir neue Ideen früh im Entstehungsprozess sichtbar und erlebbar machen, zwingen wir uns selbst dazu, aus dem abstrakten Denken herauszutreten und die Idee (Hirn) mit Herz und Hand zu verbinden. Frühe Prototypen sind die visualisierte, angreifbare und erlebbar gemachte Idee. Sie ermöglichen uns, früh zu scheitern und schnell zu lernen. Erste Prototypen müssen nicht perfekt sein, sie müssen auch nicht funktionieren – sie müssen nur eine gute Grundlage für Auseinandersetzungen und Rückmeldungen bieten. Je eher im Innovationsprozess die späteren Anwender und Nutzer sich wirklichkeitsnahe mit der Idee oder der Neuerung beschäftigen können, desto besser sehen und verstehen wir ihre Wünsche, Bedürfnisse und Anforderungen. Ihre Rückmeldungen und Anregungen dienen als Inspirationsquelle. Die Gefahr des späteren Scheiterns reduziert sich und somit auch die Kosten. Fehler, die früh im Innovationsprozess erkannt werden, sind günstig – spät erkannte Fehler immer teurer. Besonders bei Innovationen von Dienstleistungen ist die Beschäftigung mit Tests und Prototypen wichtig. Die späteren Anwender müssen sich bei Dienstleistungen in irgendeiner Form selbst einbringen. Zu sehen und zu verstehen, wie Aufgaben zu gestalten sind, die später gemeinsam mit dem Kunden erbracht werden, ist für den Erfolg einer Dienstleistungsinnovation wahrscheinlich entscheidend.

Scheitern als wichtige Qualität bei Innovationsprozessen

Grenzen überwinden – Co-Creation ermöglichen.

Über Systemgrenzen, Wissensgrenzen oder funktionale Organisationsgrenzen hinweg zu forschen und zu entwickeln, ist ein zentrales Prinzip von Innovationen. Dabei kann die Überwindung von Systemgrenzen bedeuten, dass einzelne Personen sich aus ihrer Isolation befreien und mit anderen Personen über ein Innovationsthema in einen Dialog treten. Oder: Zwei Bereiche aus unterschiedlichen Wissensfeldern vermuten ein gemeinsames Potenzial und organisieren ein gemeinsames Such- und Forschungsfeld. Vor allem aber bedeutet systemübergreifendes Arbeiten die Auseinandersetzung mit späteren Anwendern, die ein neues Produkt oder eine neue Dienstleistung annehmen und akzeptieren sollen.

Marktforschung und Kundenbefragungen mit Fragebögen sind hier nicht hinreichend, es braucht persönliche Begegnungsräume und Dialog mit den späteren Nutzern. Als Methode bietet sich z. B. eine Lernreise zu Kunden an. In einem deutschen Industrieunternehmen darf ich seit vielen Jahren das Management-Forum leiten. Ein unverzichtbarer Bestandteil dieses Forums ist eine Lernreise (halbtägig) in eines der Werke von Kunden. Dazu werden aus den 25 TeilnehmerInnen kleine Teams gebildet. Jedes Team wählt ein besonderes Beobachtungsfeld (Schnittstellen zu eigenen Produkten, Prozessgestaltung, Visualisierung, Lean Administration etc.). Während der Lernreise wird beobachtet, dokumentiert, gefragt und beschrieben, was zu sehen ist und was wahrgenommen wird. Schnelles Bewerten und Urteilen soll verhindert werden, denn dies führt zum Herunterladen alter Muster und behindert die Sicht auf das Neue. Am darauffolgenden Tag wird ausgewertet, interpretiert und die Ergebnisse werden als Grundlage für Verbesserungs- und Innovationsprozesse zur Verfügung gestellt.

Neue Teams ohne alte Regeln


Sind radikale Innovationen notwendig, stehen diesen oft die gelebte Kultur, geheime Spielregeln oder behindernde Strukturen im Wege. Ein Wandel der bestehenden Kultur oder Struktur dauert zu lange, kostet zu viel Energie oder scheint dort und da auch gar nicht möglich. Eine Antwort in dieser Situation ist, für Innovationsfelder neue, kleine Unternehmen im Unternehmen (UiU) zu gründen. Es braucht ein Team von Pionieren, die sich einer Idee verpflichten, ohne sich den bisherigen Spielregeln, Werten und Haltungen unterzuordnen. Räumlich getrennt gibt

es zum Mutterhaus nur lose Verbindungen mit wenigen Regeln. Diese beziehen sich auf Eigentümerschaft und Risikokapital.

Das Team entwickelt für sich neue Regeln und eigene Haltungen. Mit diesem neuen Geschäftsverständnis werden die zukunftsweisenden Ideen vorangetrieben und Innovationen auf den Markt gebracht. Erfolgsbeispiele für diese Vorgehensweise gibt es viele, vor allem in der Technologie- und Kommunikationsbranche.

Fallbeispiel: Spielregeln für Innovation

Für einen Technologie-Konzern entwickeln wir derzeit das Managementmodell für Innovationen. Folgende Prinzipien und Regeln wurden in den ersten Workshops erarbeitet. Sie gelten heute als eine der Grundlagen für das Innovationssystem und die Innovationskultur des Unternehmens.

- Wir beklagen nicht unsere Situation, wir suchen neue Felder und Chancen und wir handeln – auch wenn wir nicht genau wissen, wo wir rauskommen.
- Wir entwickeln so früh wie möglich Prototypen und diskutieren diese mit unseren Kunden, um schneller zu lernen.
- Wir Ingenieure gehen aktiv auf spätere Anwender zu, auch wenn dies im Konzernvertrieb nicht so gerne gesehen wird.
- Wir wissen, dass wir sparen müssen. Gleichzeitig brauchen wir Zeit und Raum für Innovationen.
- Wir vernetzen zwischen den Abteilungen aktiv. Bestehende Strukturen und Positionen treten dabei in den Hintergrund.
- Unsere kleinen Think Tanks erhalten direkten Kontakt zum Top-Management.
- Taktische und konzernpolitische Diskussionen werden gestoppt. Im Vordergrund steht ehrliche Arbeit an den zukünftigen Herausforderungen und Visionen.
- Wir brauchen ambitionierte Projektleiter, die auch ausgetauscht werden können, wenn ihnen Zeit oder Engagement fehlen.
- Wir wollen einen deutlichen Unterschied zum Bisherigen machen. 

Literatur

- Berth/Kienbaum-Studie: in: Absatzwirtschaft 1/2005, Seite 12.
Scharmer, C. O. (2009): Theorie U – Von der Zukunft her führen. Heidelberg.
Weiss, M. (2003): Marktwirksame Prozessorganisation, Frankfurt.

Innovations-
dynamik aus
zukunfts-
gerichteter
Bewegung

Otto Bock Healthcare ist führender Hersteller von innovativen Produkten für Menschen mit eingeschränkter Mobilität. Das Unternehmen wurde in Deutschland vor 90 Jahren gegründet und hat mittlerweile 40 Standorte in 140 Ländern der Erde.

ELFRIEDE BIEHAL-HEIMBURGER IM GESPRÄCH MIT HANS DIETL

Ausgetretene Pfade verlassen

Dr. Hans Dietl ist technischer Geschäftsführer der Firmengruppe und Geschäftsführer der Niederlassung in Österreich.



H. Dietl

Trigon: Was heißt für Sie Innovation?

Dietl: Innovation tritt dann ein, wenn man ausgetretene Pfade verlässt, wenn man sich links oder rechts von dem bewegt, was üblich ist. Das kann Produkt- oder Prozessinnovation sein.

Trigon: Wenn Sie an erfolgreiche Innovationen in Ihrem Unternehmen denken – was waren die wichtigsten Voraussetzungen oder Rahmenbedingungen?

Dietl: Es muss ein kreatives Klima herrschen, d.h. es muss ein ausreichend hohes Maß an Freiheit da sein. Mann muss frisch und frei von der Leber weg Sachen probieren können und es sollte bei Misserfolgen keine Sanktionen geben. Wichtig ist auch die Kommunikation, damit nicht mehrmals dasselbe probiert wird und doch jeder seinen Teil beitragen kann. Der richtige Mix von Menschen, unterschiedliche, durchaus schwierige Charaktere, die im Team arbeiten können. Wer systematisch erfolgreich sein will, muss auf einen Erfahrungsschatz älterer MitarbeiterInnen zurückgreifen und auch mit jungen Menschen arbeiten. Bei uns sind viele MitarbeiterInnen über 20 Jahre dabei und wir haben ganz junge, direkt von der Schule oder vom Studium – ein Mix aus Erfahrung und *Heißspornen*. Bei uns zählt die persönliche Leistung, Ausbildung ist nicht das entscheidende Kriterium.

Trigon: Könnten Sie den Prozess beschreiben, der in Ihrem Unternehmen zu Innovationen führt?

Dietl: Rundherum gehört einiges dazu. Ein definierter und niedergeschriebener Innovationsprozess trägt dazu bei, dass aus einer Innovation ein kommerzieller Erfolg wird. In der Medizintechnikbranche ist das eine extreme Gratwanderung zwischen Formalismen, notwendigen Dokumentationen und Neuem, das ausprobiert werden kann. Da gibt es

Problemstellungen, an denen man dran bleiben und die geeigneten Strukturen schaffen muss, damit man durch bürokratische Voraussetzungen nicht abgelenkt wird. Der Anstoß für eine Innovation kann von vielen Seiten kommen: aus dem eigenen Unterneh-

men, vom Markt, von den Kunden, von Partnern oder es werden Ideen an uns herangetragen – da muss man ganz offen sein. Danach kommt eine Phase, in der man relativ große Freiheit braucht, um Ideen auszuprobieren, aber auch überprüfen zu können, ob es Sinn macht, die Idee weiterzuverfolgen: Gibt es einen Markt dafür? Verletzt man keine Nutzungsrechte? Verfügt man über die nötigen Ressourcen? Wir unterscheiden zwischen einer Forschungs- und einer Entwicklungsphase:

Die Forschungsphase ist stark investigativ, da muss man Publikationen und Patente durchackern, auch Marktforschung gehört dazu. Schon in dieser Phase müssen wir manche Produkte im medizinisch-klinischen Bereich unter Einhaltung gesetzlicher Rahmenbedingungen testen. Bei einer klinischen Erprobung sind Sicherheitsanforderungen zu erfüllen und mit einem Prototyp wird bei der Ethikkommission eine Studie beantragt.

In die Entwicklungsphase geht es, wenn die Entscheidung getroffen ist, dass die Sache sinnvoll ist und Voraussetzungen wie z. B. ein Budget vorhanden sind. Dann wird es enger. Die Produktspezifikation wird im Pflichten- und Lastenheft definiert und im Laufe der Entwicklung immer wieder überprüft – ist es akzeptabel oder soll man abbrechen? Es kann 2 bis 7 Jahre dauern vom Anstoß bis zum Produzieren. Bevor wir damit Geld verdienen, müssen wir noch durch Studien nachweisen, dass wir ein wirksames Rehabilitationmittel herstellen und damit die Kostenträger überzeugen. Man muss einen langen Atem haben.

Trigon: Was hilft Ihnen, Ihren KollegInnen und Ihren MitarbeiterInnen, innovativ zu sein?

Keine Sanktionen bei Misserfolgen

Voraussetzung für Innovation: Ein kreatives Klima und kommunizierende Menschen

Dietl: Wir haben ein *strategisches Technologiemanagement*, eine Art Think Tank, fünf bis 20 Personen, die über alle Forschungs- und Entwicklungsstandorte verteilt und vernetzt sind. Von dieser Gruppe werden u.a. DissertantInnen betreut und Ideen soweit aufbereitet, dass sie in den regulären Innovationsprozess, der produktionsorientiert ist, übergeführt werden können.

Technologie Scouts (ca. 15 Personen) spüren auf der ganzen Welt auf, was es Sinnvolles gibt, sei es bei Materialien oder in der Fertigungstechnologie. Sie arbeiten eng mit Hochschulen zusammen.

Trigon: Was fördert und was behindert Innovationen?

Dietl: Behindernd sind: zu starre Strukturen, Chefs, die ihre MitarbeiterInnen einengen, Angst, mangelnde Sorgfalt oder Mangel an Fokus, wenn in zu viele Richtungen geforscht wird und der rote Faden verloren geht. Förderlich sind: diszipliniert Vorgesetzte

mit ausreichender Facherschaft, der Einsatz von ProjektmanagerInnen und *Doku Coaches*, die bei Dokumentationen unterstützen oder schulen, damit die Leute kreativ sein können und nicht im Papierkram ersticken.

Trigon: Was sind Ihre Ziele, um innovativ zu bleiben?

Dietl: In der Medizintechnik ist viel mehr möglich als umgesetzt wird, weil die Zulassungen so aufwändig sind. Da ist noch genug Potenzial, man muss sich nur aufraffen. Kostenintensiv ist der Zulassungsaufwand mit permanenten Audits (interne und externe) und hohen Qualitätssicherungsmaßnahmen. Ein Drittel der Belegschaft arbeitet im F&E-Bereich. 20 % des Umsatzes wird für F&E ausgegeben. Wir wollen weiterwachsen, von derzeit 430 auf 580 MitarbeiterInnen in Österreich bis 2015.

Trigon: Vielen Dank für das Gespräch! 

Technologie Scouts spüren und bereiten Ideen auf Doku Coaches unterstützen bei der Papierarbeit

Zukunftsweisende Innovationen entstehen oft dann, wenn man bestehende mentale Modelle durchbricht und den inneren Ort, aus dem heraus gehandelt wird, verschiebt.

OLIVER MARTIN

Den inneren Ort verschieben – die Zukunft erspüren

Der U-Prozess von C. Otto Scharmer ist eine soziale Technik, mit der nachhaltige Veränderungs- und Innovationsprozesse gestaltet werden können. Das Besondere seines Ansatzes besteht darin, dass sowohl Individuen als auch Unternehmen sich ihrer Denk- und Handlungsmuster bewusst werden und diese, wenn nötig, überwinden können.

In einem strukturierten Prozess geht es darum, die Organisation und die Menschen mit ihrem höchsten Zukunftspotenzial in Verbindung zu bringen. Dieser berührende und empathische Prozess kann die Innovationskraft eines Unternehmens nachhaltig stärken.

Trigon hat in den letzten zehn Jahren mehrfach mit C. O. Scharmer zusammengearbeitet und verbindet seine U-Theorie mit eigenen Ansätzen und Instrumenten in verschiedensten Beratungskontexten. Das



O. Martin

Modell wurde in den TrigonThemen bereits ausführlich dargestellt (TrigonThemen 2/02, 1/04 und 2/09). Hier steht das methodische Vorgehen im Rahmen des U-Prozesses im Fokus. Interessierten sei das im März 2009 erschienene Buch *Theorie U – von der Zukunft her führen* wärmstens empfohlen.

Gemeinsame Intentionsbildung

Die Geschäftsleitung einer NGO hatte gerade eine schwierige Phase mit harten Sparrunden und viel Wechsel beim Personal hinter sich. Allmählich konnte sie sich wirtschaftlich wieder stabilisieren. Durch die vielen Umwälzungen hatte aber nicht nur die Motivation der Mitarbeitenden gelitten. Es zeigte sich vielmehr, dass großen Teilen der Belegschaft unklar geworden war, wofür die NGO eigentlich steht, welche inhaltlichen Ziele sie verfolgen soll.

Trigon verbindet die U-Theorie in Abstimmung mit C. O. Scharmer mit eigenen Ansätzen

Die Geschäftsleitung (GL) beschloss, mit den wichtigsten FunktionärInnen an der Identität und der Strategie zu arbeiten. Man erwartete sich davon, dass die Identifikation mit der Organisation gestärkt und die Organisation selbst dadurch schlagkräftiger gemacht würde.

Im ersten Schritt des Innovationsprozesses ging es darum, die Fragestellung der GL zu präzisieren, da die vier GL-Mitglieder teilweise ziemlich unterschiedliche Vorstellungen darüber hatten, was die Zukunft von ihrer Organisation verlangen würde. Jedes Mitglied musste daher zu Beginn formulieren, welche Fragestellung überhaupt zur Diskussion steht. Die verschiedenen Fragestellungen wurden aufgenommen, ohne sie zu verdichten.

Öffnung des Denkens

Um in ein offenes Denken, wie es der U-Prozess verlangt, hinein zu kommen und ein Downloading bestehender, mentaler Modelle zu verhindern, gilt es zuerst den inneren Widersacher, das Vorurteil, zu überwinden. Eine Möglichkeit, dies zu erreichen, besteht im konsequenten und nicht wertenden Zulassen und Beobachten (Brian Arthur: Observe, observe, observe!). Deswegen stellte ich der GL die für sie ungewohnte Aufgabe, in freiem Assoziieren alles auszusprechen, was ihnen bei der Durchsicht der gesammelten Fragen in den Sinn kam. Es galt alles auszusprechen, ohne in Selbstzensur zu gehen oder einander zu kommentieren. Ich schrieb jede einzelne Aussage auf eine Moderationskarte, mochte sie auf den ersten Blick auch irrelevant oder verrückt erscheinen.

Die GL-Mitglieder hörten einander über eine Stunde lang erstaunt und zunehmend interessiert zu. Sie beobachteten, ohne zu bewerten. Dann ließ ich die über 100 Moderationskarten noch ein wenig nachwirken, indem die GL sie in Stille betrachtete. Anschließend bat ich die GL-Mitglieder, nochmals ihre Fragen vom Beginn zu betrachten und zu versuchen, daraus nun eine gemeinsame Frage zu formulieren. Dies dauerte keine fünf Minuten, denn durch die vielen Beobachtungen und das unvoreingenommene Zuhören verdichtete sich alles. Es war für alle klar, worum es eigentlich ging...

Offenes Fühlen – gemeinsames Wahrnehmen

Im nächsten Schritt des U-Prozesses gilt es, den inneren Widersacher Zynismus zu überwinden, um zum offenen Fühlen zu kommen. Zu diesem Zweck lud ich die GL-Mitglieder zu einem empathischen Dialog ein. Dabei bediente ich mich der Methode der gewaltfreien Kommunikation nach

Rosenberg, indem die GL-Mitglieder begannen, einander von ihrer Befindlichkeit während der Fragenbeantwortung zu erzählen. Schon nach kurzer Zeit kam der Empathie-Dialog ins Fließen. Die einzelnen Personen verstanden voneinander immer besser, was jeden innerlich bewegte, welche angenehmen und unangenehmen Gefühle existierten und vor allem auch, welche Bedürfnisse noch unbefriedigt waren. Dies führte zu einem tieferen Verständnis voneinander. Die Auseinandersetzung ließ die Kernfrage unter einem teilweise neuen Licht erscheinen, was zu einer nochmaligen Präzisierung dieser führte.

Für die Durchführung dieses Schrittes hat sich nebst Empathie-Dialogen unter anderem das gemeinsame Malen eines Bildes und dessen Besprechung als äußerst zielführend und wirksam erwiesen.

Loslassen und die Öffnung des Willens

Nun ging es darum, das Vergangene loszulassen, sich ganz frei zu machen. Ich schickte die GL-Mitglieder auf einen längeren Spaziergang, bat sie, die Natur zu beobachten, den Kopf *durchzulüften*, sich vielleicht auch einfach auf eine Bank zu setzen und vor sich hin zu dösen.

Loszulassen ist der entscheidende Schritt, um den inneren Widersacher Angst zu überwinden, der den offenen Willen behindert. Im Anschluss an den Spaziergang, in einem Moment innerer Stille, stellten sich die GL-Mitglieder während einer Viertelstunde Repeating Questions *Who is myself? And what is my work?* (Michael Ray).

Ziel dieses Schrittes ist es, sich mit der inneren Quelle der Weisheit zu verbinden und zu erspüren, aus welchem inneren Ort heraus die Motivation für das eigene Handeln kommt. Dieser auch *Presencing* genannte Schritt vertieft nochmals das gegenseitige Verstehen und führt die Beteiligten zu einem gemeinsamen Willensbildungsprozess.

Im Fall der NGO wurde den GL-Mitgliedern deutlich, welche Motive sie selber mit ihrer Arbeit verbinden, vor allem aber, welche Aufgabe die Zukunft an die Organisation stellt. Es wurde deutlich, wie die NGO ihre Identität und ihre Strategien verändern muss, damit sich einerseits die Mitarbeitenden wirklich identifizieren können, dass aber andererseits auch die Mitglieder der Organisation neue Gestaltungsmöglichkeiten erhalten müssen.

Kommen lassen und Envisioning

Nun bekamen die GL-Mitglieder Raum zur Ideengenerierung. In zunehmender Geschwindigkeit sprudelten Ideen hervor, die zu schnell umsetzbaren

Vorurteile sind der Widersacher des nicht wertenden Beobachtens

Empathischer Dialog hilft Zynismus zu überwinden, um zum offenen Fühlen zu kommen

Maßnahmen führen sollten. Wir überprüften mit Hilfe des ganzheitlichen Systemkonzepts (Glasl/Kalcher/Piber 2009), ob es gelungen war, Ideen nicht nur für die Identität und Strategie der Organisation zu finden, sondern auch für die Struktur, die Ebene der Menschen und des Klimas, für die Funktionen und Organe, die Prozesse und auch physischen Mittel (Finanzen, Arbeitsmittel, Räumlichkeiten und so weiter).

Schnell wurde deutlich, dass sowohl in den Kernprozessen als auch in der Ausgestaltung wichtiger Funktionen sowie in der Ausbildung der Mitarbeitenden einige zentrale Veränderungen stattfinden müssen. Insbesondere stellten die GL-Mitglieder fest, dass es darum gehen würde, die Mitarbeitenden in einen wirklich gemeinsamen Prozess über die zentralen Aufgaben der NGO einzubinden und sie zu befähigen, auf eine neue Art und Weise auf die veränderten Anforderungen der Zeit zu reagieren.

So wurden spezielle Workshops vereinbart, der Jahreszielsetzungs-Prozess verändert und eine Reihe von Weiterbildungsmaßnahmen beschlossen.

Gemeinsames Erproben – Enacting

Einige Wochen später fand ein Arbeitstreffen mit vielen Mitarbeitenden statt. Es sollte erprobt werden, wie sich durch die Zusammenarbeit die Dialogkultur und das Identitätsverständnis verändern können. Der Workshop verlief engagiert und erbrachte zahlreiche konkrete Umsetzungsmaßnahmen. Das Verständnis von Kundenorientierung wurde neu definiert und die bisher stark vernachlässigte Frage der Work-Life-Balance der Mitarbeitenden wurde vertieft diskutiert.

Zu beiden Themen wurden kurzfristig wirksame Umsetzungspläne beschlossen (u.a. neue Stellvertretungsregelungen, Umgang mit Überstunden). Weiters konnten die von der Zentrale vorgegebenen Ziele der NGO für das kommende Jahr gemeinsam mit den Mitarbeitenden konkretisiert und breiter abgestimmt werden. Schließlich wurden neue *Dialog-Gefäße* geschaffen und die bestehenden in Ab-

lauf und Form dialogischer und partizipativer gestaltet. Aus dem Schritt des *Presencing* wurden Jahresmotti formuliert, die immer wieder daran erinnern sollten, dass es nicht nur um das Abarbeiten einzelner Maßnahmen geht.

Gemeinsames Gestalten – Embodying

Derzeit ist die NGO dabei, die Maßnahmen kraftvoll in die Welt zu bringen, sie umzusetzen und wiederum für die Zukunft daraus zu lernen. Dieser letzte Schritt des U-Prozesses muss so ausgestaltet sein, dass die gemachten Erfahrungen immer wieder ausgewertet und daraus neu Lehren gezogen werden.

Dies wurde im vorliegenden Fall dadurch gelöst, dass die Jahresmottos in jeder Besprechung thematisiert und die gemachten neuen Erfahrungen dabei reflektiert werden. Letztlich sollen die im *Presencing* gewonnenen Erkenntnisse und die darauf aufbauenden Maßnahmen im Alltag verankert werden, so dass der innere Ort, aus dem heraus gehandelt wird, sich nachhaltig verschiebt.

Das Schlüsselerlebnis für die Beteiligten war, sich ihrer Motive und der auf die Organisation aus der Zukunft einwirkenden Anforderungen bewusster zu werden. Dieses Bewusstsein immer wieder zu thematisieren und neue Umsetzungsschritte daraus abzuleiten, bleibt ständige Aufgabe.

Fazit

Der U-Prozess in Kombination mit stimmigen Methoden kann zu wirklichen Innovationen führen, durch die nicht nur einzelne Teile der Organisation neu gestaltet werden, sondern durch die die Organisation als Ganzes aus einem anderen Bewusstsein heraus nachhaltig handeln kann. 📌

Literatur

- Glasl, F./T. Kalcher/H. Piber (2009): Professionelle Prozessberatung – das Trigon Modell der 7 OE-Basisprozesse.
- Rosenberg, M. (2001): Gewaltfreie Kommunikation.
- Scharmer, C. Otto (2009): Theorie U – von der Zukunft her führen.

Schließlich gilt es die Maßnahmen umzusetzen und daraus für die Zukunft zu lernen

Um unsere Welt nachhaltig zu innovieren, bedarf es in den nächsten Jahrzehnten vieler Anstrengungen. Die Autoren weisen exemplarisch auf unterschiedlichste Nachhaltigkeitsfelder und zukunftsweisende Entwicklungsthemen hin.

GÜNTHER KARNER UND HANNES PIBER

Nachhaltige Zukunftsperspektiven

Europa muss eine 'Innovationsmaschine' werden, um wirtschaftlich überleben zu können. Diese Parole oder Strategie ist immer öfter zu hören. Permanente Innovationen scheinen der Schlüssel zu sein, um



G. Karner

sich im globalen Preiswettbewerb behaupten zu können. Verfolgt man diesen Ansatz ungeprüft, wird man zwangsläufig eine Entwicklung fördern, die ungefähr so aussieht: Wir produzieren, transportieren und konsumieren in unserer Welt (weiterhin) viel Sinnloses und zudem noch sinnlos viel. Wenn Europa tatsächlich eine *Innovationsmaschine* werden möchte, dann erscheint es notwendig, dass künftige Innovationen stärker als bisher auf einem *Nachhaltigkeitsbewusstsein* beruhen. Europa könnte diesbezüglich eine zukunftsweisende Rolle einnehmen und kreative, innovative Antworten auf die globale Krise entwickeln.

Nachhaltigkeit

Der *Brundtland Report* der World Commission on Environment and Development aus dem Jahre 1987 definierte eine Entwicklung dann als nachhaltig, wenn sie *die Bedürfnisse der heutigen Generation befriedigt, ohne die Möglichkeiten künftiger Generationen aufs Spiel zu setzen*. Er wies deutlich darauf hin, dass eine nachhaltige Entwicklung auf ein harmonisches Zusammenspiel von drei gleichrangigen Säulen setzen muss: das der Ökonomie, der Ökologie und des Sozialen.

Nachhaltige Zukunftsperspektiven

In unserer Arbeit stoßen wir immer wieder auf Felder, in denen Politik, Wirtschaft und Zivilgesellschaft



H. Piber

gefordert sind, nachhaltigere Lösungen zu entwickeln. Es braucht solche Lösungen auf Ebene der Gesamtgesellschaft (Makroebene), bei den Organisationen (Mesoebene) und Individuen (Mikroebene), und es braucht sie in den entsprechenden kulturellen, sozialen und technischen Subsystemen. Fasst man das Ganze zusammen, ergibt sich ein *Nachhaltigkeits-Perspektivenraum*, bestehend aus neun Feldern (siehe Grafik 1).

Wir möchten für jedes Feld exemplarisch einige Herausforderungen aufzeigen, in denen wir in den nächsten Jahrzehnten kräftige Entwicklungsschübe für eine nachhaltigere Welt vermuten.

Feld A: Gesellschaft & kulturelles Subsystem

In diesem Feld geht es u. a. darum, den Bereich der Zivilgesellschaft als dritte Kraft neben Politik und Wirtschaft konsequent weiter zu entwickeln. Es ist der Bereich der NGOs, der Bürgerinitiativen etc. Weiters geht es um die Stärkung der kulturellen und regionalen Vielfalt und des interkulturellen Lernens. Die Entwicklung eines universellen Bewusstseins, in dem die Umwelt zur Mitwelt wird, ein optimales Zusammenspiel von Pluralismus und Autonomie sowie die Abkehr vom staatlichen Bildungsmonopol sind ebenfalls zentrale Herausforderungen.

Feld B: Gesellschaft & soziales Subsystem

Hier geht es um die Förderung von Wohlstand und sozialer Sicherheit für alle. Das erfordert sich für eine globale Verteilungsgerechtigkeit und Chancengleichheit ebenso einzusetzen wie für einen unkomplizierten Zugang zum Recht und einen fairen Zugang zur Bildung für alle. Die Herausforderungen in diesem Feld bestehen zudem in der weltweiten Etablierung einer echten Gewaltenteilung, im Ausbau der Corporate Governance in der öffentlichen Verwaltung sowie in der Abkehr vom reinen Denken in Legislaturperioden und der Hinwendung zu einem ergänzenden Langfristenken in der Politik.

Innovationen müssen nachhaltiger werden

	Gesellschaft	Organisation	Individuum
Kulturelles Subsystem	A	D	G
Soziales Subsystem	B	E	H
Technisches Subsystem	C	F	I

Grafik 1: Zukunftsfelder für nachhaltige Entwicklungen

Feld C: Gesellschaft & technisches Subsystem

Zentrale Handlungsfelder sind hier u. a. die Entwicklung eines innovativen Finanz- und Geldwesens, die Einführung einer ökologischen Kostenvahrheit (z. B. im Güterverkehr) sowie die Etablierung effizienter und rascher Entscheidungsprozesse auf der globalen Ebene...

Feld D: Organisation & kulturelles Subsystem

Die Frage ist: sind Organisationen bereit, das Thema der Nachhaltigkeit in ihrer Vision, im Leitbild oder der BSC zu verankern und sicherzustellen, dass sie zu einem gelebten und nicht nur proklamierten Wert wird. Weitere Möglichkeiten und Herausforderungen sind: Die Multi-Stakeholder-Orientierung wird ein positives Merkmal der Organisationskultur. Unternehmen führen (Ethik-)Dialoge mit NGOs und anderen Stakeholdern und übernehmen regionale und globale Mitverantwortung. Oder: Unternehmen zeigen verstärktes kulturelles Engagement (Beispiel: der *Kulturprozent* bei Migros), HR-Verantwortliche unterstützen die Entwicklung des *ganzen* Menschen (Beispiel: innovative Lehrlingsausbildungsformen bei dm-Drogeriemärkten) und ringen um eine Neudefinition von Arbeit...

Feld E: Organisation & soziales Subsystem

Dazu zählt die Vision einer lebensphasenorientierten Unternehmensführung, die Themen wie Work-Life-Balance, Chancengleichheit, biographische Themenstellungen der MitarbeiterInnen und Gesundheitsschutz integriert. Nachhaltig handelnde Organisationen gewähren Bildungskarenz, bieten attraktive Arbeitszeitmodelle und realisieren Gender- und Diversity-Programme. Weitere Themen sind die Einbindung von ethisch bewusst agierenden Stakeholdern, ein fairer Umgang mit Gewinnen sowie der Abbau von Macht durch Partizipation...

Feld F: Organisation & technisches Subsystem

Die zentralen Herausforderungen liegen hier v. a. in der Entwicklung von Produkten und Dienstleistungen, die ökologische, ökonomische und soziale Aspekte integrieren. Diese werden zunehmend in Ressourcen schonenden Kreislaufsystemen unter Einsatz erneuerbarer Energien entwickelt, sprich umwelteffizient und -effektiv hergestellt (siehe Braungart/McDonough). Es geht weiters um die solidarische Zusammenarbeit aller am Wertschöpfungsstrom Beteiligten (vgl. *Sekem* des alternativen Nobelpreisträgers Dr. Ibrahim Abouleish). Neben *ethisch korrekten* Produkten und Lösungen geht es um eine ehrliche, transparente Kommunikation.

Feld G: Individuum & kulturelles Subsystem

Die Innovationsherausforderungen für das Individuum liegen v. a. darin, das eigene Bewusstsein in Richtung einer nachhaltigen Arbeits- und Lebensweise weiter zu entwickeln. Es geht um das mentale Modell einer *integralen Lebensführung* (siehe Wilber u.a.) mit dem Erfordernis, bewusst Verantwortung für das persönliche Wachstum in unterschiedlichen Entwicklungsfeldern zu übernehmen (z. B. im Bereich der emotionalen, spirituellen, kognitiven Entwicklung). Die Kontemplation wird neben der Aktion zu einem wesentlichen Teil der integralen Lebenspraxis. Um mit C. O. Scharmer zu sprechen: *Wir müssen lernen, der Welt vorurteilslos zu begegnen, unser Herz zu öffnen und den Zynismus zu überwinden. Und es geht darum, ohne Angst auf unsere tiefen Intuitionen zu vertrauen und diese mit unserem Willen kraftvoll in die Welt zu bringen.*

Feld H: Individuum & soziales Subsystem

Das Individuum wird noch stärker gefordert, die eigenen sozialen Kompetenzen und insbesondere die Konfliktfähigkeit und das *Handeln aus dem Herzen* in der täglichen Begegnung zum Leben zu bringen.

Feld I: Individuum & technisches Subsystem

Nachhaltig lebende Menschen bemühen sich tagtäglich, den eigenen *ökologischen Fußabdruck* zu verringern. Sie engagieren sich für Nachhaltigkeit im privaten und im Arbeitsbereich. Sie legen Wert auf eine gesunde Ernährung, betreiben ausreichend Bewegung, kaufen bewusst regionale/Fair Trade-Lebensmittel, versuchen, Körper, Seele und Geist miteinander in Einklang zu halten bzw. zu bringen und haben einfach Freude am Leben.

Ausblick

Die neun beschriebenen Perspektivenfelder wollen zu Reflexion und Dialog anregen. Jedes Feld kann und soll ergänzt und bereichert werden. Auch wenn man die einzelnen Felder unabhängig voneinander betrachtet, sollte nie vergessen werden, dass Gesellschaft, Organisationen und Individuen untrennbar miteinander verbunden sind. 🌱

Literatur

- Braungart, Michael/William McDonough (2009): Die nächste industrielle Revolution. Hamburg.
- Wilber, Ken et al. (2008): Integral Life Practice – a 21st-Century Blueprint for Physical Health, Emotional Balance, Mental Clarity and Spiritual Awakening. Boston & London.
- Scharmer, C. Otto (2009): Theorie U – von der Zukunft her führen. Heidelberg.

Welche Welt wollen wir unseren Kindern hinterlassen?

Trigon Beratungsangebote

Strategieprozesse

Beratung und Begleitung von Organisationen bei großen Neuausrichtungen. Beratung bei der Konzeption des Gesamtprozesses bis hin zur Umsetzung, Begleitung und Moderation von Teilschritten. Sparringpartner für das Management. Sowie Unterstützung im Change Management und bei der Kommunikation.

Szenarien

In bestimmten Situationen ist es erforderlich, in Szenarien die künftigen Entwicklungsmöglichkeiten zu erkunden. Mit Szenarien ist es möglich, qualitativ weit in die Zukunft zu blicken. Szenarioergebnisse fließen in die Strategie ein und machen diese zukunftsrobuster. Wir stellen eine Methodik zur Verfügung, mit der in einem Management- und Expertenteam die Szenarien erarbeitet werden und moderieren den Prozess bis zum Ergebnis.

Presencing Begleitung

Auf der Grundlage der *Theorie U* von C. O. Scharmer werden verantwortliche Führungspersönlichkeiten oder Teams auf einem methodischen Weg strukturiert *zu neuen Ufern* geführt. Trigon hilft Ihnen, Ihre Fragestellung zu konkretisieren, sie intensiv zu bearbeiten und nach äußerer und innerer Arbeit kreative, neue Lösungsansätze zu entwickeln.

Integrierte Jahresplanung

Ein Trigon Modell, das zeigt, wie Strategie, Budget und Zielvereinbarungen in der Organisation miteinander verbunden werden und das Zusammenspiel des Managements verschiedener Ebenen und Bereiche wirksam gestaltet werden kann. Ergebnisse: Strategie-update, jährlich aktuelles Unternehmenskonzept, Ziele für die nächste Budgetperiode und die Zielvereinbarungsgespräche.

Innovation & Nachhaltigkeit

Trigon begleitet Organisationen bei Transformationsprozessen in Richtung zu mehr Nachhaltigkeit. Gerade bei der Auseinandersetzung mit der Frage, wie ökonomische, ökologische und soziale Dimensionen besser integriert werden können, entstehen oft unerwartete Innovationen.

Informationen

zu den Trigon-Veranstaltungen und Seminaren finden Sie online:

www.trigon.at.



Trigon Graz

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



Bar freigemacht/Postage paid
8020 Graz
Österreich/Austria

Impressum

Medieninhaber: Trigon Entwicklungsberatung reg.Gen.m.b.H. Mettigweg 6, A-5023 Salzburg;
Grundlegende Richtung: Organ der Trigon Entwicklungsberatung;
Redaktion: Günther Karner und Hannes Piber;
Koordination: Günther Karner;
Satz: Michael Rath;
Druck: Druckerei Khil, Graz