Trigon THEMEN 02|2023

# Handeln. Auf dem Weg zur One Planet Economy

» Verantwortungsvoll bauen und Handel treiben
» Klimaneutralität, ja, aber wer übernimmt Verantwortung?
» Nachhaltige Seilbahnwirtschaft! Vision oder Illusion?
» Nachhaltiger leben im Alltag
» Eine neue Partnerschaft mit „Mutter Erde“

Entwicklungen inspirieren.

Durchbrüche ermöglichen.

Transformation gestalten.

Bilder: © KI generiert via labs.openai.com

# Editorial

Die Erde hat in ihrer Entwicklungsgeschichte viele Phasen durchlebt und überstanden. Hitzeperioden und Eiszeiten haben einander abgewechselt, viele Arten sind gekommen und gegangen. Gegenwärtig leben wir in einer Phase der Erhitzung, die vielleicht auf eine Überhitzung hinausläuft. Viele machen den von uns Menschen verursachten Ausstoß von Treibhausgasen dafür verantwortlich, andere stellen diesen Kausalzusammenhang in Frage.

Wir wollen mit dieser Trigon Themen Ausgabe auf Themen eingehen, die aus dieser aktuellen polarisierenden Situation entstehen und von denen wir glauben, dass es Sinn macht, ihnen nachzugehen. Es macht Sinn, dass wir uns fragen, ob wir unser Wirtschaften, unser Konsumverhalten, unsere Art und Weise zu bauen, Essen zu kaufen oder Ferien zu machen so verändern können, dass wir weniger Ressourcen verbrauchen. Es macht Sinn, dass wir darüber nachdenken, wie wir in unseren verschiedenen gesellschaftlichen und organisationalen Rollen Denken und Handeln verändern sollten. Und es macht Sinn, als Individuen in guter Verbindung mit der Natur und Mutter Erde zu sein und uns kritisch mit der Frage auseinanderzusetzen, was ein gutes Leben ist und was wir dafür nicht mehr brauchen.

Als Berater:innen und Prozessbegleiter:innen sind wir mit uns selbst und mit unseren Kund:innen auf der Suche nach Wegen hin zu einem Wirtschaften, das so gestaltet ist, dass wir und unsere Nachkommen gut auf der Erde leben können. Dafür haben wir einige konkrete Ansatzpunkte zusammengetragen, die Sie als Sprungbrett in die eigene Reflektion nutzen können. Wir laden Sie herzlich dazu ein.

Eine interessante Lektüre wünschen Ihnen
**Eva-Maria Kampel und Andrea Spieth**

Wir bedanken uns im Namen aller Trigon-Berater:innen bei Gerald Hackl, Günther Karner, Margit Liebhart, Eva Czernohorsky und Ingrid Preisseger und bei den Interviewpartnern Martin Rauch, Adrian Wiedmer.



03
**Ausgewählte Zahlen, Daten und Fakten**

04
**Verantwortungsvoll bauen und Handel treiben**

06
**Klimaneutralität, ja, aber wer übernimmt Verantwortung?**

08
**Nachhaltige Seilbahnwirtschaft! Vision oder Illusion?**

11
**Nachhaltiger leben im Alltag**

12
**Eine neue Partnerschaft mit „Mutter Erde“**

Literaturtipps und digitale Informationsquellen 14

Glasls Glosse 15

Trigon-Angebote 16

Trigon
Entwicklungsberatung

# Ausgewählte Zahlen, Daten und Fakten

## Die Welt in der wir heute leben

- *In der ersten Hälfte des 20 Jh. lebten rund 2 Mrd. Menschen auf der Welt und nutzten 15% der Erdoberfläche.*
- *2020 lebten 7,6 Mrd. Menschen auf der Welt und nutzten 77% der Erdoberfläche.*
- *Seit 1970 haben die Menschen 60% aller Tiere ausgerottet.*
- *Seit 1950 haben sich die Regenwälder durch Abholzung halbiert.*
- *Ein Anstieg der Durchschnittstemperatur um 4 Grad könnte bedeuten, dass der Hitzerekord in Deutschland nicht mehr bei 39 Grad Celsius liegt, sondern bei 46 Grad Celsius oder mehr.*

**80 %**
der Landwirtschaftsflächen werden weltweit nur als Weideland und für den Futtermittelanbau verwendet.

## Biodiversität

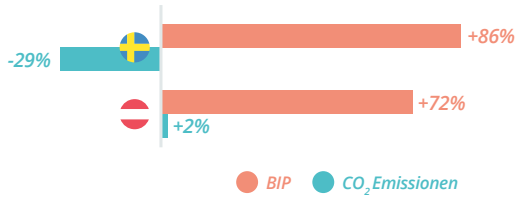
- *Von den insgesamt 147.500 erfassten Tier- und Pflanzenarten finden sich fast 41.500 in Bedrohungskategorien (Stand: Juli 2022).*
- *In Deutschland sind über 84 Prozent der Nutzpflanzenarten von Insekten abhängig.*

Innerhalb von 27 Jahren ist die weltweite Biomasse aus Insekten um

**76%**
zurückgegangen.

## Steuerpolitik

- *In Schweden wurden durch eine $CO_2$ Steuer im Rahmen einer ökologischen Steuerreform, die Treibhausgasemissionen zwischen 1990 und 2019 um 29% reduziert (ohne Emissionen aus Landnutzung, Landnutzungsänderungen und Forstwirtschaft), während das BIP real um 86% gestiegen ist.*
- *In Österreich sind im selben Zeitraum die Emissionen um 2% gewachsen, bei einem BIP Zuwachs von 72%.*




## Baubranche

*Im Jahr 2010 waren 32 Prozent des weltweiten Endenergieverbrauchs und 19 Prozent aller Treibhausgasemissionen auf Gebäude zurückzuführen. Gemäß Business as usual-Szenarien könnte sich die weltweit durch Gebäude verbrauchte Energie bis 2050 verdoppeln oder gar verdreifachen, unter anderem, weil Milliarden Menschen Zugang zu angemessenem Wohnraum und zu Elektrizität erhalten werden.*

## Unsere Wirtschaft

*Die Weltwirtschaft ist zuletzt im Schnitt um 2,8% pro Jahr gewachsen. Das bedeutet eine Verdoppelung der Wirtschaftsleistung alle 26 Jahre.*

QUELLEN: *https://de.statista.com/statistik/daten/studie/1694/umfrage/entwicklung-der-weltbevoelkerungszahl/ | https://globalmagazin.eu/themen/natur/immer-weniger-platz-fuer-wildnis-auf-der-erde/ | https://www.focus.de/wissen/natur/alarmierender-bericht-globales-massensterben-seit-den-70er-jahren-haben-wir-60-prozent-der-tiere-ausgerottet_id_9820110.html | https://www.abenteuer-regenwald.de/wissen/abholzung | https://www.weltagrarbericht.de/themen-des-weltagrarberichts/fleisch-und-futtermittel.html | https://www.oekom.de/beitrag/eine-erde-wie-wir-sie-nicht-kennen-wollen-351 | #so GEHT'S, Magazin für nachhaltiges Wirtschaften 2/2022, Interview mit Claudia Klettner-Marx, Ökonomin am WIFO | https://www.wwf.de/themen-projekte/arten-sterben | https://www.wwf.de/themen-projekte/artensterben/insektensterben | https://www.klimafakten.de/sites/default/files/images/reports/printversion/branchenberichtbausektor.pdf | https://de.statista.com/statistik/daten/studie/197039/umfrage/veraenderung-des-weltweiten-bruttoinlandsprodukts/*

# Verantwortungsvoll bauen und Handel treiben

Wohnen und Essen sind zwei essenzielle Aspekte in unserem Leben, die uns direkt beeinflussen und auf die wir Einfluss nehmen können. Wir sprechen mit dem Lehmbaupionier Martin Rauch und dem Lebensmittelhändler Adrian Wiedmer darüber, wie die Welt im Jahr 2050 aussieht, wenn wir in ihrem Sektor optimal gehandelt haben werden und was wir heute dafür tun können.

Fotos: © Privat, Raimo

*Andrea Spieth*
*im Gespräch mit* ***Martin Rauch***
*Margit Liebhart*
*im Gespräch mit* ***Adrian Wiedmer***

***Was wird 2050 anders sein, wenn wir die Dinge richtig gemacht haben?***

MARTIN RAUCH: Die Bauweise wird sich entscheidend geändert haben. Wir nutzen Hybridkonstruktionen und bauen mit nachhaltigen Baumaterialien wie Holz, vielleicht auch Stein, insbesondere mit Lehm, weil Lehm immer noch der nachhaltigste Baustoff ist. Seit zigtausend Jahren wird mit Lehm gebaut, heute lebt ein Drittel der Menschheit in Lehmhäusern und im Jahr 2050 werden im besten Fall die Hälfte der Menschen in Häusern leben, die komplett aus Lehm gebaut oder mit Lehm modernisiert worden sind. Dafür haben wir den Lehmbau modernisiert, große Baukonzerne bauen mit Lehm und bei der Planung von Neubauten wird Lehm selbstverständlich neben Holz und anderen nachhaltigen Materialien ausgewählt. Die heute bestehende Bausubstanz werden wir so weit wie möglich erhalten und durch gesunde Aus- und Umbauten, wobei wiederum Lehm eine relevante Rolle spielt, den gegenwärtigen Bedürfnissen angepasst haben.

© Rauch

ADRIAN WIEDMER: Der Anbau von Lebensmitteln wird hauptsächlich biologisch und fair sein, wenngleich sich „Bio“ verändert haben wird. Zum Beispiel wird es konstruktive Gentechnik geben, die hilft, Probleme zu lösen. Gleichzeitig wird es weiterhin rein biologische Labels geben. Grundsätzlich wird „Bio“ und „Fair Trade“ ein Hygienefaktor sein wie heute eine ISO Zertifizierung, die auch nicht mehr groß deklariert wird. Unsere Branche ist eine Weltverbesserungsbranche, in der es immer eine Nische geben wird, die kritisiert, aneckt, Neues ausprobiert.

*Lehm Ton Erde Baukunst GmbH*
*> gegründet 1999*
*> Geschäftsführung: Martin Rauch*
*> Standort: Vorarlberg, Schlins*
*> MA-Anzahl: 40*
*www.lehmtonerde.at*

© HannoMeckowitz

### *Was, wenn wir nichts ändern?*

MARTIN RAUCH: Unsere jetzige Bauweise verursacht über 45% des weltweiten $CO_2$-Ausstoßes. Wenn wir die nächsten 50 Jahre so weiterbauen wie jetzt, dann werden wir die Ressourcen von drei Welten brauchen. Es wird zu Ressourcenkämpfen kommen und zu Unfrieden.

ADRIAN WIEDMER: Dann wird der Handel so weitergehen. Alle finden den Handel problematisch, aber irgendjemand macht es. Es werden weiterhin ganz wenige alles entscheiden und somit die Macht behalten. Was man nicht gemeinsam macht, unterliegt dem Recht der Stärkeren.

### *Was können wir heute für eine gute Zukunft tun?*

MARTIN RAUCH: Alle, die ein Bauprojekt in Auftrag geben sowie Architekt:innen und Ingenieur:innen können einen Beitrag leisten, indem sie bei der Wahl der Bauweise auf nachhaltige Baustoffe setzen und so Verantwortung übernehmen. Die Politik ist ebenso gefordert – sie muss nachhaltige Bauweisen fördern. Darin liegt die Hoffnung im Lehmbau: Die $CO_2$-Bepreisung, die zwangsläufig ansteigt, hat eine positive regulative Wirkung. Im gleichen Maße müsste jedoch die menschliche Arbeitskraft weniger stark besteuert werden – weil menschliche Arbeitskraft auch eine Form der Energie ist, ohne $CO_2$-Belastung. In unserem Wirtschaftssystem wird bis heute die menschliche Energie im Vergleich zu fossilen Energien höher besteuert. Jetzt steigen die Energiepreise und die $CO_2$-Bepreisung kommt dazu – im gleichen Maße müsste die menschliche Arbeitskraft, die nachhaltig ist, weniger besteuert werden. Drittens gilt es, den Lehmbau dergestalt zu modernisieren, dass wir wie in anderen Bereichen die Arbeitsweise erleichtern durch klugen Einsatz von Maschinen.

*Wenn wir die nächsten 50 Jahre so weiterbauen wie jetzt, dann werden wir die Ressourcen von drei Welten brauchen.*

© Wiedmer

ADRIAN WIEDMER: Gute Gesetze aushandeln, wie etwa das Lieferkettengesetz. Bauern müssen sehr viele Regeln einhalten. Im Handel sehe ich bisher kaum welche. Wenn die Gesetze gut sind, funktioniert der freie Markt, ohne zu beschädigen. Ist das Spielfeld richtig gesteckt, optimieren wir auf dem Spielfeld. Wir brauchen mehr multilaterale Vereinbarungen zwischen Ländern, die Schweiz sollte sich mehr in der EU einbringen. Unsere Branche muss besseres Lobbying betreiben und wir brauchen mehr internationale Zusammenarbeit bei Regulierungen. Die großen Fische, etwa Ökologie oder Gerechtigkeit, müssen wir innerhalb der Branche gemeinsamer angehen. Das heißt für viele, dass sie über den eigenen Schatten springen müssen - auch zwischen Konkurrenten. Für uns bei Gebana heißt es, weiterhin viel zu kommunizieren, Kund:innen zu überzeugen, gute Angebote zu machen. Die aktuellen Rahmenbedingungen zu kritisieren und mit Konkurrenten zu kooperieren. Unsere Verantwortung ist, dass wir wissen, wie der Handel ökologischer sein kann: Dass wir den Kundinnen und Kunden sagen „das ist das Gebinde“, unsere Verkaufseinheit, und so aktiv das Kaufverhalten gestalten. Das Wichtigste ist Teilen entlang der Wertschöpfungskette. Unser Alltag bei Gebana bleibt gleich: Einkaufen, einlagern, verkaufen. Finanzieren und optimieren. Was wir anders machen: Wir verteilen den Gewinn um und beteiligen alle in der Wertschöpfungskette, besonders die Produzent:innen, die am Anfang stehen.

*„Bio“ wird moderner sein und nicht immer den strengen ideologischen Standards folgen.*

© gebana

*gebana* *www.gebana.com*

*> gegründet 1998*

*> Standort: Schweiz, Zürich*

*> Verwaltungsratsvorsitzender und ehem. Geschäftsführer: Adrian Wiedmer*

*> MA-Anzahl: 859 weltweit, davon 69 in Europa*

# Klimaneutralität, ja, aber wer übernimmt Verantwortung?

Wie die Rollen für Organisationen und Berater:innen auf dem Weg zur One Planet Economy geschärft werden können.

Foto: © Puch, Czernohorszky

VON INGRID PREISSEGGER
UND EVA CZERNOHORSKY

Klimaneutralität bedeutet, dass wir alle nicht mehr Treibhausgase emittieren, als unser Planet wieder verarbeiten kann. Europa will bis 2050 der erste Kontinent sein, der das schafft. Österreich will dieses Gleichgewicht schon 2040 erreichen. Es muss sich vieles ändern, wenn wir dieses Ziel erreichen wollen. Ausgehend von 5 Thesen, wie wir zu einer gesunden Wirtschaft innerhalb der planetaren Grenzen kommen können, wollen wir erkunden, welche Rollen im organisationalen Kontext für eine Grüne Transformation hin zur Klimaneutralität besonders relevant sind.

## These 1: Wir brauchen eine erstrebenswerte gemeinsame Perspektive!

Das Kredo der letzten hundert Jahre war: Innovation führt zu Wachstum und Wohlstand. Aber schon seit Jahrzehnten mahnen Wissenschaftler:innen, dass unser Wirtschaften nicht nachhaltig ist und wir die Regenerationsfähigkeit der Erde überstrapazieren. Kate Raworth zeigt mit ihrem Donut-Modell auf, wie ein gutes Leben für alle innerhalb der planetaren Grenzen durch **qualitatives Wachstum** funktionieren kann. Der Donut-Ring ist dabei die „sichere Zone“ in die unser Wirtschaftssystem zurückkehren soll, damit die Klimakrise und weiteres soziales Auseinanderdriften verhindert werden können. Die Außenseite des Rings definiert eine planetare Grenze, die nicht überschritten werden darf und die Innenseite des Donuts beschreibt die soziale Grenze – abgeleitet von den Sustainable Development Goals (SDGs), die nicht *unterschritten* werden darf.

*LITERATUR:*
*Kate Raworth: Die Donut-Ökonomie (2018), Hansa Verlag*

*Von Innovation können wir künftig nur sprechen, wenn neue Lösungen unsere Lebensqualität steigern, ohne dabei den ökologischen Fußabdruck zu erhöhen.*

## These 2: Wir brauchen einen neuen Innovationsbegriff!

Technologischer Fortschritt führt nicht automatisch zu einer Verringerung unseres ökologischen Fußabdrucks. Wir beobachten stattdessen Rebound Effekte: mehr Effizienz führt zu mehr Konsum. Wollen wir in Europa bis 2050 klimaneutral werden, müssen wir dem Innovationsbegriff eine neue Prägung geben: Von Innovation können wir nur sprechen, wenn neue Lösungen unsere Lebensqualität steigern, ohne dabei den ökologischen Fußabdruck zu erhöhen. Dafür braucht es nicht nur Technologieentwicklung, sondern auch neue Geschäftsmodelle (z. B. cradle2cradle), vereinfachte und anwendungsorientierte Lösungsentwicklung (z. B. frugale Innovationen) und eine konsequente Kreislauforientierung im Umgang mit Ressourcen.

## These 3: Wir brauchen eine Kultur der Co-Creation!

Der Weg zur Klimaneutralität erfordert das Zusammenspiel verschiedener Nationen, Branchen, Disziplinen und Professionen. Wenn neue Erkenntnisse und Lösungen rasch Wirkung zei-

gen sollen, braucht es ein gutes Zusammenwirken von Politik, Verwaltung, Wissenschaft, Wirtschaft und Zivilgesellschaft.

**These 4: Wir brauchen Evidenz für gute Entscheidungen!**
Klimaneutralität und Nachhaltigkeitskriterien brauchen ihre Verankerung in Kennzahlen, Regelwerken, im Monitoring und Berichterstattungen von Organisationen. Nur evidenzbasiert sind wir in der Lage, zukunftsweisende Entscheidungen zu treffen. Die Darstellung des Carbon Footprint in der jährlichen Berichterstattung ist ein Beispiel für eine solche Kennzahl.

**These 5: Wir müssen radikal sein im Denken und pragmatisch im Tun!**
Will eine Organisation die Grüne Transformation hin zur Klimaneutralität angehen, können viele Hebel in Bewegung gesetzt und Kräfte mobilisiert werden. Ein wichtiger Schritt ist die Anpassung von Rollen und Aufgaben – Grüne Transformation kann nur durch Verantwortungsübernahme vieler gelingen.

*Grüne Transformation kann nur durch Verantwortungsübernahme vieler gelingen.*

Die Rolle von Intermediären wie Fachverbänden, Wirtschaftsagenturen und Berater:innen wird in diesem Prozess relevant sein. Auch hier gilt es, Verantwortung zu übernehmen und eine klare Haltung zu entwickeln, um den Weg Richtung one planet economy zu schaffen. Intermediäre sind einerseits in der Verantwortung, die Bewusstseinsbildung zu unterstützen durch richtungsweisende Fragen, Impulse, die neue Perspektiven eröffnen, sowie durch Praxisbeispiele die Mut zum Tun machen. Andererseits sind sie in der Verantwortung, Instrumente zu entwickeln, die Grüne Transformation evidenzbasiert unterstützen und fördern. Transformation braucht vor allem auch Kompetenzentwicklung und Unterstützung beim Umgang mit Konflikten und Spannungen. Durch Lern- und Vernetzungsformate, sowie Transformationsbegleitung kann Entwicklung gefördert und können Konflikte lösungsfokussiert bearbeitet werden.

© shutterstock.com

## *Rollen und Aufgaben in Organisationen auf dem Weg zur Grünen Transformation*

***Top-Management und Führungskräfte*** *haben Vorbildfunktion, sie müssen zeigen, dass sie es ernst meinen. Es gilt, die Grüne Transformation in die Strategien und Kernprozesse des Unternehmens zu integrieren. Dies ist vor allem auch ein Haltungsthema.*

***Nachhaltigkeitsmanager:innen*** *fungieren als zentrale Drehscheibe. Sie bringen relevante Themen auf die Agenda und koordinieren das Zusammenspiel der relevanten Stakeholder.*

***Productowner:innen*** *reflektieren die Klimawirkung ihrer Produkte und können inkrementelle und radikale Innovationen anstoßen.*

***Kommunikationsexpert:innen*** *bereiten Nachhaltigkeitsberichte auf und machen komplexe Zusammenhänge und abstrakte Missionen verständlich.*

***Finanzmanager:innen*** *müssen sich bei Finanzierungen mit ESG Kriterien beschäftigen und zukünftig dazu beitragen, dass traditionelle mit Klimakennzahlen verschränkt werden*

***Facility Manager:innen*** *spielen bei den Themen Energieversorgung, Sanierung, Abfall und Mobilitätsmanagement eine tragende Rolle.*

***IT Expert:innen*** *sind gefragt, damit digitale Zwillinge, Materialausweise und effizientere autonome Systeme einen Beitrag zur Reduktion des ökologischen Fußabdrucks leisten und die IT selbst mit weniger Rohstoffen und Energie auskommt.*

***Rechtsabteilungen*** *haben die relevanten Regulatorien im Blick und gestalten Kooperationsbeziehungen, bei denen der Outcome mitunter nicht vorhersehbar ist.*

***Forschungs- und Innovationsabteilungen*** *nutzen neue Forschungsergebnisse und technologische Entwicklungen für die Entwicklung nachhaltiger Produkte und Verfahren.*

***HR Manager:innen*** *sind gefordert, die richtigen Kompetenzen für Zukunftsthemen zu sichern und das nötige Upskilling der Belegschaft zu organisieren. Im Wettbewerb um die besten Talente können sie mit einer authentischen Nachhaltigkeitsstrategie überzeugen.*

# Nachhaltige Seilbahnwirtschaft!
# Vision oder Illusion?

Wie wir zu einer großen Idee Schritt für Schritt beitragen können, zeigt dieser Praxisbericht.

Foto: © G. Hackl

VON GERALD HACKL

„Die Chance für die Skisportdestination Österreich sehe ich darin, dass es die erste große Wintersportdestination sein könnte, in der ich mit gutem Gewissen Ski fahren kann. Um umweltverträglichen Pistenmanagement bis hin zum Schnitzel aus biologischen Betrieben vor Ort und dem gemütlichen hackschnitzelgewärmten Hotelzimmer aus nachhaltig bewirtschafteten Bergwäldern... Eine Nische, die von Frankreich Bulgarien, den USA etc. in dieser Qualität nicht besetzt werden kann".

Österreich könnte sich laut der Aussage von Frau Prof. Ulrike Pröbstl-Haider (Universität für Bodenkultur Wien) weltweit als erste nachhaltige Wintersportdestination positionieren. Sofern die Seilbahnwirtschaft sich ihrer Potenziale bewusst wird und diese ausschöpft, sind Seilbahnwirtschaft und Nachhaltigkeit kein Widerspruch.

Vor dem Hintergrund der ökologischen und gesellschaftlichen Entwicklungen will die Kärntner Seilbahnwirtschaft deutliche Akzente in Richtung Nachhaltigkeit setzen. Mit Unterstützung des Kärntner Wirtschaftsförderungsfonds wurde dafür 2022 ein Projekt gestartet. Ein Jahr haben sich initiative Vertreter:innen großer und kleiner Skigebiete gemeinsam mit Expert:innen aus unterschiedlichsten Bereichen Gedanken gemacht, wie der Wintertourismus nachhaltiger gestaltet werden kann. Begleitet wurde dieser Prozess von der Trigon Entwicklungsberatung mit Gerald Hackl und vom Umweltbüro Klagenfurt mit Jürgen Petutschnig und Wolfgang Ressi.

Grundlagen für das Projekt waren übergeordnete Strategien wie die Sustainable Development Goals, die EU–Taxonomie-Verordnung, die nationalen Ziele zu Energieeffizienz und erneuerbaren Energien und die österreichische Biodiversitätsstrategie. Darauf aufbauend wurden in einem agilen und ergebnisoffenen Prozess sinnvolle Möglichkeiten zur Reduktion des ökologischen Fußabdrucks in den drei Bereichen Energie, Biodiversität und Mobilität erarbeitet. Das Ergebnis ist ein Leitfaden, der alle Kärntner Seilbahnen anregen soll, sich mit diesen Themen aktiv auseinander zu setzen und konkrete Maßnahmen zu identifizieren und umzusetzen.

*Seilbahnwirtschaft in Österreich*

**125.900**

*Vollzeit Arbeitsplätze sichern Österreichs Seilbahnwirtschaft, davon 17.100 direkt bei Seilbahnbetrieben*

**11,2 Mrd.**

*Bruttoumsätze jährlich generieren Seilbahnnutzende Wintersportler:innen und ein Umsatzsteueraufkommen von über 1 Mrd. Euro in Österreich*

**45,8 Mio.**

*Nächtigungen pro Jahr entstehen durch die Seilbahnwirtschaft*

*„Die Chance für die Skisportdestination Österreich sehe ich darin, dass es die erste große Wintersportdestination sein könnte, in der ich mit gutem Gewissen Ski fahren kann."*

*Prof. Ulrike Pröbstl-Haider*

**Der Prozess dazu gliederte sich in drei Phasen:**

Die **Vorbereitungsphase** diente im Wesentlichen zur Bildung einer Steuergruppe, zur Klärung der konkreten Ziele, der Einbindung der Stakeholder, der gesamten Prozessarchitektur, der breiten Information in der Seilbahnwirtschaft über das Projekt und damit zu einem gut vorbereiteten Projekt Kick-off.

Die **Arbeitsphase** mit der Projektgruppe - bestehend aus Vertreter:innen der Seilbahnen und externen Expert:innen - umfasste sieben halbtägige Workshops und zwei Exkursionen in Schigebiete mit Vorbildcharakter. Nach den ersten vier Workshops erfolgte wieder eine breite Information aller Betriebe der Kärntner Seilbahnwirtschaft zum Projektstatus.

In der **Abschlussphase** erfolgte eine strukturierte Aufbereitung der erarbeiteten Inhalte aus den Workshops und die Finalisierung des Leitfadens in redaktionellen Schleifen. Zum offiziellen Abschluss wurden die Kernergebnisse vor den Kärntner Seilbahnunternehmer:innen, der Politik, der Interessenvertretung und der Presse präsentiert und der Leitfaden ausgehändigt. Der entwickelte Leitfaden beinhaltet relevante übergeordnete Ziele und Strategien zum Thema Nachhaltigkeit und Lösungsvorschläge für die drei Bereiche

- Energie
- Biodiversität
- Mobilität

Jeder Bereich wurden in eine Vielzahl von Maßnahmenschwerpunkte – jeweils mit Lösungsvorschlägen und konkreten Praxisbeispielen – gegliedert. Eine integrierte Potenzialanalyse fordert die Leser:innen auf, in jedem Maßnahmenschwerpunkt zu überprüfen, ob es für den eigenen Betrieb Verbesserungspotenziale gibt und wenn ja, welche weiteren Schritte unternommen werden können, um dieses Potenzial abzuklären bzw. auszuschöpfen.

© Ktn. Leitfaden Nachhaltigkeit

Zum Beispiel wird die EU–Taxonomie-Verordnung eine verpflichtende Rolle in der Nachhaltigkeitsberichterstattung spielen. Ab dem Jahr 2025 haben alle KMUs in Österreich eine Berichtspflicht nach den Environmental-Social-Government-Kriterien (ESG). Die Seilbahnen brauchen dann eine ESG-Strategie, in der klar wird, wo es Risiken im Geschäftsmodell gibt und wo Wettbewerbsvorteile aufzubauen sind. Sobald es für die Seilbahnbranche konkrete Vorgaben gibt, soll der Leitfaden dahingehend angepasst werden.

Das Jahr 2022 war für Seilbahnen in puncto Energiekosten eine große Herausforderung. Die effizientere Nutzung und die Eigenerzeugung alternativer Energie war daher ganz oben auf der Agenda der Kärntner Seilbahnwirtschaft. Nachstehend ein Überblick über die wichtigsten Maßnahmenschwerpunkte im Bereich Energie:

## *Maßnahmen zur Steigerung der Energieeffizienz durch ...*

- *Energiemonitoring für einen effizienteren Energieeinsatz*
- *Optimierung der technischen Beschneiung*
- *Energieeffiziente Ausstattung von Gebäuden*
- *Wärmerückgewinnung bei Anlagen und in der Beschneiung*
- *Einsatz von Wärmepumpen*

## *Investitionen in die Eigenerzeugung grüner Energie durch ...*

- *Photovoltaik – Anlagen auf Infrastrukturanlagen und minderwertigen Freiflächen*
- *Kleinwasserkraftwerke zur Erzeugung von Spitzenstrom mit Speicherteichen*
- *Biomassekraftwerke und Kraft-Wärme-Koppelung*
- *Windkraftanlagen*

*Unter dem Motto: „Wir wollen Kärnten zum Aushängeschild für nachhaltigen Tourismus machen!“, hat sich die Kärntner Seilbahnwirtschaft im knapp 100-seitigen Leitfaden nun selbst auferlegt, wie es nachhaltig weiter gehen soll.*

Zu Beginn des Prozesses war das Thema Eigenerzeugung alternativer Energie noch nicht ausreichend im Fokus. Aufgrund der Energiekrise kam es in wenigen Monaten zu einem Umdenken und schnell zu ersten Projektierungen von Windrädern in mehreren Schigebieten. Schigebiete haben den Vorteil, dass die für Windräder benötigte Infrastruktur (z.B. Zufahrtswege und Stromleitungen) bereits vorhanden sind. Ähnliche Vorhaben gibt es mit innovativen Photovoltaikanlagen, die aufgrund der Bauweise und Situierung im reflektierenden Schneeumfeld im Hochwinter rund 30% der Jahresproduktion liefern, während herkömmliche Anlagen im Tal in diesem Zeitraum nur 12 bis 14% der Jahresproduktion liefern.

Die Zielsetzung der Kärntner Seilbahnwirtschaft im Bereich Biodiversität lautet, auf Pistenflächen langfristig eine höhere Biodiversität und Artenvielfalt als auf landwirtschaftlichen Flächen zu realisieren.

© Ktn. Leitfaden Nachhaltigkeit

Im Bereich Mobilität geht es um mehr Mobilität mit weniger Verkehr. Hier zielen die Schwerpunktmaßnahmen im Wesentlichen darauf ab, Schigebiete insgesamt lärm- bzw. abgasfreier zu machen und den Individualverkehr zu reduzieren. Unter dem Motto: „Wir wollen Kärnten zum Aushängeschild für nachhaltigen Tourismus machen!“, hat sich die Kärntner Seilbahnwirtschaft im knapp 100-seitigen Leitfaden nun selbst auferlegt, wie es nachhaltig weiter gehen soll.

# Nachhaltiger leben im Alltag

Ein Ringen zwischen Erkennen, Tun und Bequemlichkeit.

Foto: Fotostudio August

VON EVA-MARIA KAMPEL

Im Jahr 2022 wurde ich durch einen Vortrag erstmals auf das Thema Postwachstumsökonomie aufmerksam und damit aus meinem diesbezüglichen Schlaf geweckt. Dabei wurde mir klar, dass ein Befassen mit dem Thema auch einen persönlichen Beitrag erfordert. Daher habe ich mich auf den Weg gemacht, um zu erkunden, wie ich meinen Alltag nachhaltiger gestalten kann. Begegnet ist mir eine Vielfalt an Literatur, Ansätzen, Ideen, Zahlen, teilweise widersprüchlich. „Es gibt kein Kochrezept", ist die einzige Erkenntnis, die daraus mit Sicherheit bei mir entstanden ist. So habe ich beschlossen mit kleinen konkreten Schritten zu beginnen und meine Fragen mitzunehmen.

*Hin- und hergeworfen zwischen dem guten Willen und liebgewonnenen Gewohnheiten*

## Bisherige Erfolge

Für die Umwelt: Die Kilometerleistung meines PWKs ist von rd. 5.000km pro Jahr auf rd. 3.000km pro Jahr gesunken. Flugreisen: keine. Mein Fleischkonsum hat sich mehr als halbiert, es kommen hauptsächlich regionale Bioprodukte auf den Tisch. Viele meiner Besitztümer habe ich im Zuge einer groß angelegten Räumaktion verschenkt und nur im Ausnahmefall nachgekauft, meine Wohnung ist jetzt im Vergleich halb leer.

*Genuss geht auch ohne Konsum*

Für mich: Durch eingesparte Reisezeiten habe ich mehr Zeit für Familie, Freunde und Freizeit. Ich bin fitter denn je. Weniger zu besitzen fühlt sich überraschend erleichternd an, die Freude der Beschenkten war groß und die Zeit, die ich zum Putzen benötige, hat sich deutlich reduziert.

## Limitierungen und Spannungsfelder

Gleichzeitig bemerke ich innere Grenzen, wenn es um Dinge geht, die ich sehr gerne tue oder um meine Bequemlichkeit. Beispielsweise ist die Beschäftigung mit der Frage, ob ich mein Auto verkaufe, bisher eine rein theoretische. So erlebe ich mich als hin- und hergeworfen zwischen dem guten Willen und ersten kleinen Beiträgen sowie der Erfahrung, dass ich manchmal doch nicht auf liebgewonnene Gewohnheiten verzichten will. Und ich ringe sehr mit der Frage, ob mein Beitrag reicht.

## Mein Fazit

Nun könnten Sie auf die Frage, ob mein Beitrag reicht, mit ja und mit nein antworten. Eine Zwickmühle. In meinen Augen geht es darum, radikal zu analysieren, wirksame Maßnahmen auf struktureller und politischer Ebene zu fordern und gleichzeitig als Individuum Schritt für Schritt mutig und zuversichtlich in die Zukunft zu gehen. Was mich dazu ermutigt ist insbesondere, dass ich mir nicht vorstellen konnte, dass ich Verzicht auch als eine Bereicherung erlebe. Ein zu Beginn fachlich interessantes Thema ist für mich zu einer Reise geworden. Ich bleibe dran, weil mich die Fragen „Was brauche ich wirklich?" und „Wo gibt es für mich Genuss ohne Konsum/Verbrauch?" inspirieren und ich durch das Infragestellen von Gewohnheiten und scheinbaren Notwendigkeiten bewusster und wertiger lebe.

# Eine neue Partnerschaft mit „Mutter Erde“

Schon 15 gemeinsame Minuten pro Woche können viel bewirken - nicht nur für eine neue Beziehung zur Natur, sondern auch fürs Entwickeln von Schlüsselkompetenzen, die in unserer modernen Berufs- und Privatwelt immer bedeutsamer werden.

Foto: © www.raimo.at

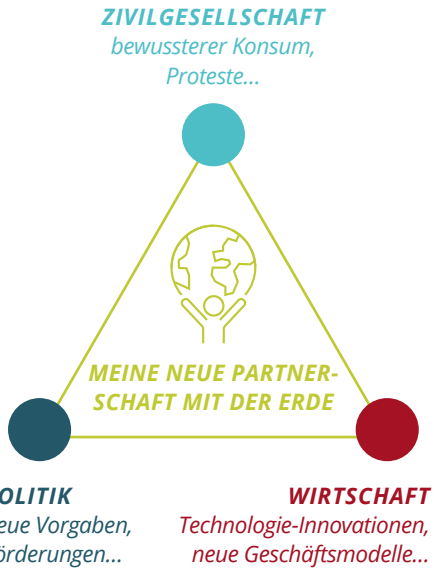
VON GÜNTHER KARNER

Wir wissen, es muss sich etwas ändern. Um dem Klimawandel mit all seinen Auswirkungen wirksamer zu begegnen, braucht es meiner Meinung nach einen Mix an unterschiedlichen Ansätzen. Ich vertraue dabei auf technologische Innovationen, neue Geschäftsmodelle und gesetzliche Rahmenvorgaben, auf monetäre Förderungen, die ein nachhaltigeres Wirtschaften pushen, auf die Kraft der Zivilgesellschaft und ein bewussteres Konsumverhalten von uns allen. Und ich hoffe inständig, dass wir es noch hinbekommen.

*Wir müssen aufhören, die Erde nur als Rohstoffquelle und als Arena für Freizeitaktivitäten zu betrachten.*

Neben all diesen gutgemeinten Ansätzen möchte ich das Augenmerk auf einen Aspekt lenken, der mir ergänzend zum Erwähnten als äußerst wichtig erscheint. Ich spreche von unserer persönlichen Beziehung zur Erde. War die Natur für die Menschen lange Zeit ein übermächtiges Geistwesen, vor dem man sich fürchten musste, das man aber auch ehrfurchtsvoll angebetet hat, ist die Erde mittlerweile zu einem geistlosen Materieklumpen im All verkommen - zu einer gigantischen Rohstoffquelle und einer Arena für Freizeitaktivitäten.

Dieses Mindset hat uns im Laufe der Zeit dorthin gebracht, wo wir jetzt stehen. Dabei wird uns immer klarer, so kann und darf es nicht weitergehen. Was ansteht, ist eine neue Beziehung zu «Mutter Erde». Vielleicht ist es sogar eine unserer größten Aufgaben zu Beginn des 21. Jahrhunderts, eine partnerschaftliche Beziehung mit „Mutter Erde“ zu entwickeln und mehr Fürsorge für diesen unglaublich faszinierenden Organismus zu übernehmen.




Die Zeit scheint reif, damit aufzuhören, die Erde rücksichtslos auszubeuten, uns ihrer egoistisch zu bedienen und nur zu nehmen. Im Sinne einer fairen Partnerschaft gilt es, ihr auch etwas zurückzugeben. Ein guter Freund hat mir einmal geraten: «Willst du eine Partnerschaft mit „Mutter Erde“ entwickeln, dann könntest du

damit beginnen, ihr mehr Aufmerksamkeit zu schenken und zu versuchen, ihre Sprache besser verstehen zu lernen.»

*Schenke der Erde mehr Aufmerksamkeit und lerne, ihre Sprache zu verstehen.*

© Shutterstock.com

Es ist mitunter schon nicht leicht, eine gute Partnerschaft mit seinen Mitmenschen zu pflegen, aber eine Partnerschaft mit der Erde zu versuchen, das ist etwas ganz anderes. Mein Freund hat mir einige praktische Hinweise gegeben, wie man dieser ungewöhnlichen Partnerin bewusster begegnen und dabei von ihr lernen kann.

## *Diese Hinweise kann jede:r erproben*

- *Nimm dir 1 x pro Woche 15 Minuten Zeit für deine Partnerin „Mutter Erde" und gehe in die Natur.*
- *Lege deine Alltagssorgen beiseite. Komm zur Ruhe. Atme mehrmals tief ein und aus.*
- *Wähle eine Naturerscheinung (einen Stein, eine Pflanze, ein Tier, eine Landschaft, einen See, einen Berg...).*
- *Nimm diese Naturerscheinung sehr konzentriert, vorurteilsfrei und achtsam wahr:*
  - *» Wie sieht das aus, was du siehst?*
  - *» Wie klingt das, was du hörst?*
  - *» Wie riecht das, was du riechst?*
  - *» Wie schmeckt das, was du schmeckst?*
  - *» Wie greift sich das an, was du (er)tastest?*
  - *» Wie wirken die Kräfte, die du spürst?*
  - *» Welche Stimmung kannst du erfühlen?*
  - *» Wer bist du, wenn du selbst die Naturerscheinung bist?*
- *Versuche dich so in die Naturerscheinung hineinzuversetzen, dass du selbst die Naturerscheinung bist und sie nicht mehr nur von außen beobachtest.*
- *Richte dann deine Aufmerksamkeit nach innen. Nimm in aller Ruhe die Gedanken, Gefühle, Willensimpulse wahr, die in dir auftauchen. Bewerte nichts, sondern nimm deine Innenlandschaft genauso achtsam wahr wie die Außenlandschaft.*
  - *» Welche Erkenntnisse tauchen in dir auf?*
  - *» Was nimmst du dir für dein Privat-/Berufsleben mit?*
- *Nimm dir vor, jedes Mal etwas Neues in der Natur zu entdecken. Beobachte die Veränderungen, aber auch das Zusammenspiel der Naturerscheinung(en) mit ihrer Mitwelt.*
- *Entwickle jede Woche aufs Neue ein Gefühl von Ehrfurcht über die Großartigkeit von „Mutter Erde" und die Weisheiten, die in ihr stecken.*
- *Mache deine Ausflüge zu unterschiedlichen Wochen- oder Tageszeiten. Das Wetter wird anders sein, die Temperatur, das Licht, deine Stimmung.*
- *Verändere deine Perspektiven. Beobachte im Stehen, im Sitzen, im Liegen, beim Gehen.*
- *Vergleiche Naturerscheinungen mit anderen Naturerscheinungen.*
- *Halte deine Beobachtungen, Erkenntnisse, Fragen in einem Notizheft fest.*
- *Zum Schluss: Danke Mutter Erde für...*

Wenn du dies über längere Zeit machst, entwickelst du Fähigkeiten weiter, wie die Fähigkeit die Mitwelt achtsamer, vorurteilsfreier, respektvoller und auch liebevoller wahrzunehmen, wirkende Kräfte bewusster zu erspüren und vorhandene Energien besser zu nutzen, dich in Stimmungslagen einzufühlen und dadurch andere und dich selbst besser zu verstehen, dich mit anderen so zu verbinden, dass du kurzzeitig mit ihnen »eins wirst« und ihr Wesen und ihre Potentiale stärker erfährst, nicht nur Einzelelemente, sondern das Ganze (System) mit seinen wechselseitigen Vernetzungen klarer zu sehen, Entwicklungsphasen zu erkennen und ein Gespür zu erlangen, wie ein nächster Entwicklungsschritt aussehen kann.

Die Entwicklung der Erde und der Menschheit sind viel stärker miteinander verwoben, als wir dies lange vermutet haben. Die Zeit ist reif, eine neue, schöne Partnerschaft mit „Mutter Erde" zu beginnen.

*LITERATUR:*

*Karner, Günther; Matthiessen, Johannes (2013). 52 Tage mit Matera. Lernen von der Weisheit der Natur. Westarp*

*Karner, Günther (2021). Natur Lesen. Ein Weg in 12 Schritten. Wieser Verlag*

# Informationsquellen und Literatur

VON ANDREA SPIETH UND EVA-MARIA KAMPEL

## *Unsere Welt neu denken*

Prof. Dr. Maja Göpel ist Politökonomin, Transformationsforscherin, Expertin für Nachhaltigkeitspolitik, Mitbegründerin von „Scientists for Future“ und einiges mehr. Zwei Jahre nach dem Buch „Unsere Welt neu denken“ ist im September 2022 „Wir können auch anders“ erschienen. Beide Bücher laden ein zum Nachdenken über und Beitragen zum gesellschaftlichen Wandel, in dem wir uns aktuell befinden.

Maja Göpel: Wir können auch anders
2022, Ullstein Verlag

## *Das Wenige und das Wesentliche. Ein Stundenbuch*

John von Düffel ist Buchautor, Essayist und Dramaturg. Dieses Jahr ist sein Buch „Das Wenige und das Wesentliche“ im Dumont Verlag erschienen. Darin beschäftigt er sich mit dem Phänomen des Verzichts, der keiner ist bzw. keiner sein muss. Es geht um das, was ein Mensch braucht für ein gutes Leben. Und wer nicht gleich das Buch braucht, mag sich vielleicht von Gert Scobel in das Buch hineinführen lassen.

John von Düffel: Das Wenige und das Wesentliche. Ein Stundenbuch. 2023, Dumont

>>> YOUTU.BE/FAGCL8PBUQK

## *Earth for All*

Expertinnen und Experten aus verschiedenen Disziplinen und Ländern haben sich 1968 zusammengefunden, um über die Zukunft der Erde nachzudenken. „Die Grenzen des Wachstums“ war die erste Publikation im Jahr 1972. Fünfzig Jahre später, im Jahr 2022, erschien das Buch „Earth for All“.

Club of Rome: Earth for All
2022, oekom verlag München

>>> EARTH4ALL.LIFE

## *Podcast Planetary*

Frank Dahlmann vom Wirtschaftsmagazin brand eins und Fridtjof Detzner vom Impact Investor Planet A sprechen über eine neue Wirtschaft in planetaren Grenzen. Die Podcast-Folgen widmen sie einzelnen Themen wie Plastik, Bauen, Biodiversität, Kraftstoffe, Energie. Bislang sind sechs Folgen erschienen – wir hoffen auf eine zweite Staffel.

>>> PLANETARY.PODIGEE.IO

## *Der Stoff aus dem die Zukunft ist*

101 innovative Produkte aus nachwachsenden Rohstoffen wie Pflanzen, Pilze, Algen oder Bakterien stellen die beiden Autoren von der FH Salzburg vor. Sie zeigen, wie die Materialwende weg von fossilem Kohlenstoff hin zu kreislaufwirtschaftsfähigen Materialien gelingen kann.

Markus Petruch, Dominik Walcher:
Der Stoff aus dem die Zukunft ist –
101 Produkte aus erneuerbarem Kohlenstoff
2022, FBV Verlag

Foto: © Sulzer

# Glasls Glosse

*Schon seit den aufrüttelnden Berichten des „Club of Rome" in 1972 wissen wir, dass unser Planet unweigerlich auf eine Katastrophe zusteuert, wenn wir in der Wirtschaft und Politik weiter so denken und handeln wie bisher. In den Folgejahren ist dann über die menschgemachten Probleme viel geforscht, diskutiert und publiziert worden – aber ist auch entsprechend gehandelt worden? Stimmt denn unser Tun mit unserem Denken überein? „Do we walk the talk?" Ziehen wir Konsequenzen aus den alarmierenden Erkenntnissen, wo sich doch die Problemlage noch dramatisch verschärft hat?*

*Das eigentliche Kernproblem ist für mich ein Gap zwischen Denken und Tun! Darum lautet die Herausforderung: „Bridge the gap!" – Sie gilt für alle Entscheider:innen in Wirtschaft und Politik genauso wie für uns, die wir für sie beratend und begleitend tätig sind.*

*Es wird wohl niemand in Abrede stellen, dass wir eine langfristige, „enkeltaugliche" Perspektive brauchen und die Komplexität der vernetzten Ursachen berücksichtigen müssen. Und es ist selbstverständlich, dass wir wirklich Neues nur schaffen können, wenn wir uns von eingeschliffenen Denkgewohnheiten verabschieden können. Aber bekanntlich fällt es sehr schwer, sich alte Muster abzugewöhnen (denken wir nur ans Rauchen!), auch wenn wir schon neue Gewohnheiten einüben. Denn sobald Schwierigkeiten auftreten, scheinen die vertrauten Gewohnheiten mehr Sicherheit zu geben als die Versuche des Neuen.*

*Seit ich als Berater tätig bin – konkret über 55 Jahre! – habe ich erlebt, dass dem Management von der Beratungsbranche beeindruckend klingende Formeln von Managementtechniken angeboten wurden, deren Anwendung radikale Lösungen versprach; doch als die erwarteten Verbesserungen nicht schon nach kurzer Zeit eintraten, wurde eine neue Patentformel propagiert. Es war ein Geschäft mit Modebegriffen – und Mode ist immer kurzlebig!*

*Deshalb fürchte ich, dass wiederum innovativ klingende Begriffe und Formeln aufkommen könnten, die in Wahrheit nur ein Ersatz sind für konsequentes und beharrliches Handeln. Was ist also zu tun? Das Tun! Und Berater:innen müssen sich selber fragen: Ist unser Denken wahrhaftig – und ist unser eigenes Verhalten damit stimmig? Wie weit reicht unsere eigene Zukunftsperspektive? Wie sieht unser ökologischer Fußabdruck aus? Handeln wir selbst nach den neuen Werten und Prinzipien, die wir unseren Klient:innen empfehlen?*

*Nehmen wir uns selbst konsequent in die Pflicht und untersuchen wir, welche inneren Saboteure in uns Widersprüche zwischen Erkenntnis und Handeln bewirken? Nur wenn wir gelernt haben, den Mechanismen wirksam gegenzusteuern, können wir mit unserer Beratung als Partner:innen wirksam etwas zur Bewältigung der Probleme beitragen.*

***Friedrich Glasl***

## *Cartoon*

© Harm Bengen/ toonpool.com

Trigon

# Beratungsangebote

## Inspiration und Willensbildung

Wir unterstützen Organisationen auf ihrem Weg in die Auseinandersetzung mit dem Thema Nachhaltigkeit. Dafür kooperieren wir mit Vordenker:innen und Fachexpert:innen und nutzen inspirierende Methoden, die Teams und interdisziplinäre Gruppen in Organisationen befähigen, sich einen Überblick über die Themenlandschaft zu verschaffen und einen Willensbildungsprozess zu initiieren.

## Strategieentwicklung

Wir begleiten Organisationen in der Anpassung ihrer Strategien in Richtung einer nachhaltigen und resilienten Entwicklung. Besonders wichtig ist es uns dabei, auf die Entwicklung von neuen Geschäftsmodellen im Sinne eines kreislauforientierten Wirtschaftens zu achten, sowie bestehende Ansätze, die kein zukunftsfähiges Agieren ermöglichen, kritisch zu prüfen und bei Bedarf anzupassen oder auch sterben zu lassen.

## Transformationsprozesse

Prozesse der Transformation zu nachhaltiger Unternehmensführung erfordern die Auseinandersetzung mit grundlegenden Widersprüchen zwischen Ökonomie und Ökologie. Wir begleiten Unternehmensentwicklung und nachhaltige Transformation mit unserem Repertoire der systemisch-evolutionären Organisationsentwicklung und des Konfliktmanagements.

## Werteentwicklung

Die bewusste Priorisierung der zentralen Unternehmenswerte ist ein wesentlicher Schritt im Entwicklungsprozess hin zu Nachhaltigkeit. Wir begleiten Organisationen dabei

- real handlungsleitende Werte bewusst zu machen
- erwünschte Werte zu identifizieren und ihre Umsetzung im Handeln, in Prozessen und Strukturen sicherzustellen

Damit erwünschte Werte in Unternehmen wirksam erlebt und gelebt werden, braucht es die Vorbildwirkung der Führung und einen Prozess der partizipativen Erarbeitung mit allen Mitarbeiter:innen. Wir haben vielfältige und langjährige Erfahrung in der Gestaltung derartiger Entwicklungsprozesse. Unsere Besonderheit ist dabei unser gleichermaßen ganzheitliches, professionelles und pragmatisches Vorgehen.

*Aktuelle Informationen, Termine und Inputs*

FINDEN SIE LAUFEND
UNTER **WWW.TRIGON.AT**
BZW. **WWW.TRIGON.DE**

## Konfliktmanagement und Mediation

In unserer aktuellen „BANI" – Welt (brittle, anxious, non-linear und incomprehensible) sind exzellente Dialogfähigkeit und Konfliktkompetenz nach innen und außen unverzichtbar für wirtschaftlichen Erfolg und kontinuierliche Weiterentwicklung von Unternehmen. Dies gilt umso mehr für Organisationen, die in der Transformation hin zu Nachhaltigkeit sind. Wir sind Expert:innen im Feld des Konfliktmanagements und der Mediation. Wir begleiten Organisationen bei der Stärkung ihrer systemischen Konfliktfestigkeit und Menschen in der Professionalisierung ihrer persönlichen Konfliktkompetenz.

## Führungskräfteentwicklung und Coaching

Die Auseinandersetzung mit dem Thema Nachhaltigkeit lädt auch zu vielen persönlichen Fragen ein, wie beispielsweise: Wer bin ich, was ist mir wirklich wichtig, was brauche ich für ein „gutes" Leben oder zu welcher Welt möchte ich beitragen. Wir begleiten Einzelne auf der Suche nach Antworten und in der Umsetzung, was Nachhaltigkeit für sie persönlich und im Wirkungsbereich ihrer Führungsrolle bedeuten kann.

**Trigon Graz**
Entenplatz 1a
8020 Graz (A)
T +43 316 / 40 32 51
trigon.graz@trigon.at

**Trigon Klagenfurt**
Radetzkystraße 2
9020 Klagenfurt (A)
T +43 463 / 51 66 76
trigon.klagenfurt@trigon.at

**Trigon Luzern**
Spannortstrasse 7
6003 Luzern (CH)
T + 41 41 / 511 24 80
trigon.luzern@trigon-schweiz.ch

**Trigon München**
Trausnitzstraße 8
81671 München (D)
T +49 89 / 242 089 90
trigon.muenchen@trigon.de

**Trigon Salzburg**
Strubergasse 18
5020 Salzburg (A)
T +43 662 / 660 341
salzburg@trigon.at

**Trigon Wien**
Mariahilfer Straße 124/15
1070 Wien (A)
T +43 664 320 62 85
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: Oliver Haas, Brigitte Huemer, Martina Scheinecker | Satz: Tom Ogris, majortom.at

Trigon
Entwicklungsberatung