



KRISEN UND KRISENBEWÄLTIGUNG

NAVIGIEREN IN UNSICHEREN ZEITEN

- Was die junge Generation der BANI Welt entgegen stellt
- Governance und Krise
- Im Gespräch mit zwei Krisenmanagerinnen
- 7 Basisprozesse als Fragestruktur für die Stärkung der Resilienz von Organisationen
- Psychosoziale Krisen in Organisationen
- Konflikt und Krise – Ein düsteres Paar?

EDITORIAL

Die Welt ist von Natur aus einem ständigen Wandel unterworfen, doch es sind die Krisen, die diese Veränderungen intensivieren und uns vor unerwartete Herausforderungen stellen. Krisen sind, was sie sind: keiner braucht sie, keiner will sie. Und dennoch: Wir wissen aus Erfahrung, dass eine gegenwärtige krisenhafte Herausforderung tatsächlich die Chancen bietet, uns aus einer Erstarrung zu lösen und Verantwortung für Veränderung zu übernehmen, ganz gleich auf welcher Ebene. Es ist die Fähigkeit, mit Unsicherheit umgehen zu können, die Stabilität und Sicherheit gibt, es ist nicht die Sicherheit an sich. So widmen wir diese Trigon Themen den Möglichkeiten im Umgang mit Krisen und dem Gestaltbaren darin.

Wir beschäftigen uns mit der Analyse und dem Management komplexer Risiken auf Gesamtorganisationsebene und blicken auf den Nutzen der Trigon-Basisprozesse der Organisationsentwicklung in der Krisen-Prävention. Darüber hinaus betrachten wir psychosoziale Aspekte und das Spannungsfeld zwischen Konflikt und Krise, vor allem mit dem Blick auf den Gestaltungsraum von Führungskräften darin. Zwei Interviews mit erfahrenen Krisenmanagerinnen bringen vertiefte Einblicke in die Praxis. Zu Glasls Glosse, langjährig fixer Bestandteil der Trigon Themen, kommt eine Premiere: die neue Rubrik „Perspektive NextGen“.

Navigieren in unsicheren Zeiten: Es ist offen, was uns an Unerwartetem tatsächlich begegnen wird. Das Aneignen von notwendigen Kompetenzen, die Investition in vorbeugende Maßnahmen und das Vertrauen in die eigenen Fähigkeiten, ermöglichen uns ein mutiges Navigieren in die Zukunft.

Eine anregende Lesezeit mit den Trigon Themen wünschen Ihnen

Susanne Fehleisen & Piet Sellke

Wir bedanken uns bei den Autor:innen für diese Ausgabe, darunter unsere Trigon-Beratungskolleg:innen Ingo Bieringer, Fritz Glasl, Oliver Martin, und bei unseren Interviewpartnerinnen Christina Pils (Land Oberösterreich) und Katharina Zeitlhofer (Palfinger) sowie bei Sarah Huemer für die „Perspektive NextGen“.

03

Perspektive NextGen

04

Risiko Governance
Ein Ansatz zur Analyse und zum Management komplexer Risiken

06

Im Gespräch mit zwei
Krisenmanagerinnen

08

Die 7 Basisprozesse als Fragestruktur
für die Stärkung der Resilienz von
Organisationen

10

Psychosoziale Krisen in
Organisationen

12

Konflikt und Krise – ein düsteres Paar?
Nicht zwingend, denn Führende können
dabei manches beachten und tun

Literaturtipps 14

Glasls Glosse 15

Trigon-Angebote 16

PERSPEKTIVE NEXTGEN

WAS DIE JUNGE GENERATION DER BANI WELT ENTGEGEN STELLT UND WIE ORGANISATIONEN DABEI UNTERSTÜTZEN KÖNNEN



VON
SARAH HUEMER

BANI steht für Brittle (brüchig), Anxious (ängstlich), Non-Linear (nicht-linear) und Incomprehensible (unbegreiflich) und beschreibt unsere von Krisen geprägte Welt.

Ich bin Mitte 20 und als HR Business Partnerin in einem internationalen Konzern in der Automobilbranche tätig. Krisenfest sein bedeutet für mich, kompetent auf Unsicherheit zu reagieren. Den großen Teil meiner jungen Kolleg:innen im Alter zwischen 20 und 30 Jahren erlebe ich allerdings nicht verunsichert, sondern belastbar, anpassungsfähig, netzwerkend und unternehmerisch. Krisen prägen unsere berufliche Laufbahn von Anfang an – BANI ist unser Standard und nicht etwas, worauf wir uns erst einstellen müssen. Spannend finde ich dabei vor allem die Perspektive, wie Organisationen die Krisenfestigkeit ihrer Mitarbeiter:innen gezielt unterstützen und fördern können.

B: Belastbarkeit als mögliche Antwort auf Brüchigkeit
Mental Health ist ein präsent Thema und kann durch Stressmanagement-Programme, Mentoring und Coaching gefördert werden. Niederschwellige

Wir haben die nötigen Kompetenzen, um krisenfest zu sein. Organisationen können gezielt unterstützen, um diese weiter zu entwickeln.

Zugänge zu diesen Angeboten unterstützen die Eigenverantwortlichkeit und stärken die Resilienz der Mitarbeiter:innen, was wiederum langfristig zu höherer Belastbarkeit beiträgt.

A: Anpassungsfähigkeit gegenüber Ängstlichkeit
Organisationen müssen agile Prozesse und Arbeitsweisen ermöglichen, um auf unvorhergesehene Ereignisse schnell reagieren zu können. Flexible Karriereplanungen und Fortbildungen für Mitarbeiter:innen fördern langfristige Bindung und vermeiden Unsicherheit in einer sich verändernden Arbeitswelt. Bei Personalentscheidungen lohnt es sich oft auf Kandidat:innen mit breiten Profilen zu setzen, da sie durch ihre Vielseitigkeit oft flexibler auf Veränderungen reagieren können.

N: Netzwerkkompetenz als mögliche Antwort auf Nicht-Linearität
In einer komplexen Arbeitswelt sind Vernetzung und Zusammenarbeit entscheidend. Wissensaustausch durch Plattformen, Foren, Konferenzen und

abteilungsübergreifende Arbeitsgruppen sorgen für den nötigen Austausch und ermöglichen beispielsweise innovative Ansätze für Prozessoptimierung, Krisenbewältigung und Nachhaltigkeit.

I = U: Unternehmerisch und unkonventionell gegenüber unbegreiflich (engl. Incomprehensible)

Unternehmerisches Verhalten im Sinne der Unternehmensziele, kann mit einem Führungsstil geprägt, durch Vertrauen und einem klaren Entscheidungsrahmen gefördert werden. Ein Umfeld, das Raum für kreative Lösungen bietet, unterstützt ein offenes und lernendes Mindset.

Trotz hoher Anforderungen der Arbeitswelt besitzen wir die nötigen Kompetenzen, um krisenfest zu sein. Organisationen können uns dabei gezielt unterstützen und fördern. 

Quelle zu BANI: Cascio J. (2020) Facing the Age of Chaos



RISIKO GOVERNANCE

EIN ANSATZ ZUR ANALYSE UND ZUM MANAGEMENT KOMPLEXER RISIKEN



Foto: Piet Sellke

VON
PIET SELLKE

Risiken wie der Klimawandel können sich im Unternehmen zu einer Krise entwickeln. Dabei stellen solche Krisen das Unternehmen zunächst vor Entscheidungssituationen, denn in pluralistischen Gesellschaften – und in diesem Kontext bewegen sich Organisationen – gibt es auf die Frage nach dem Umgang mit Risiken nicht eine, sondern viele Antworten, und alle Antworten beanspruchen für sich richtig und wahr zu sein.

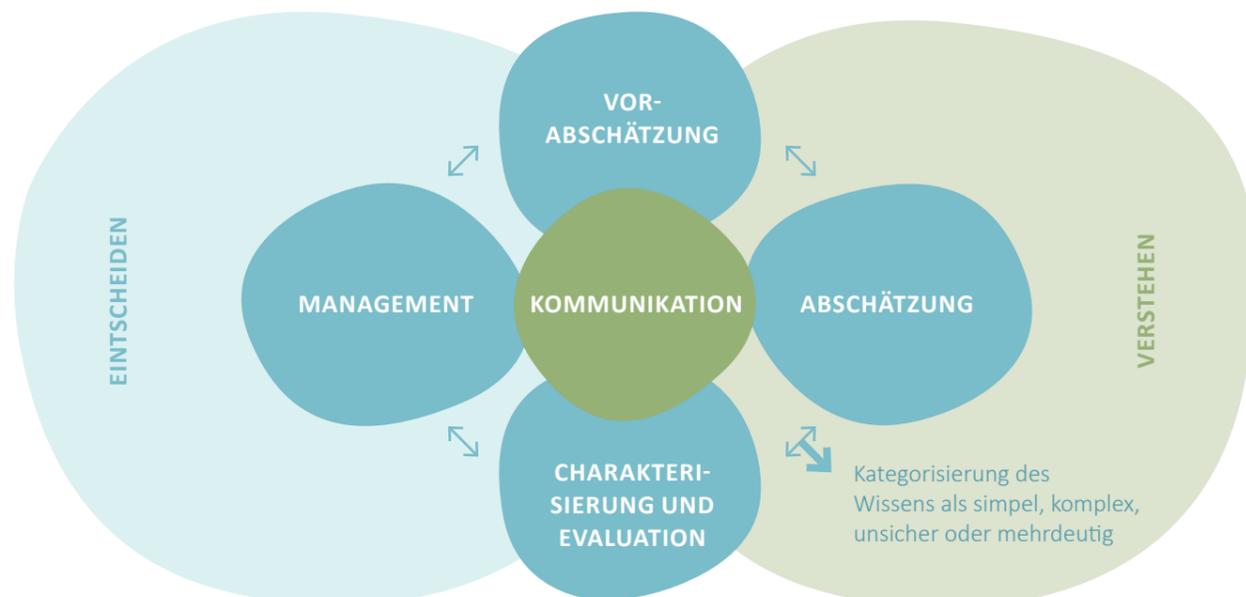
Oftmals sind die daraus entstehenden Konflikte innerhalb einer Organisation allein gar nicht zu lösen. Risikokonflikte können nicht allein mit technischen Überlegungen angegangen werden, sondern erfordern interdisziplinäre und normativ überzeugende Lösungen.¹

Um diese Herausforderungen in ihrer Komplexität und Vielschichtigkeit zu bewältigen, braucht es in Unternehmen einen umfassenden Ansatz. Dieser muss einen Spagat leisten: Einerseits müssen alle notwendigen Wissensgrundlagen und unternehmerischen Erfordernisse einbezogen werden, andererseits muss ein solcher Ansatz gleichzeitig praktikabel, umsetzbar und sozial akzeptabel sein.

Einen solchen Ansatz hat der **International Risk Governance Council (IRGC)** entwickelt. In einem integrativen Risiko Governance Prozess werden Unternehmen in die Lage versetzt, Risiken ganzheitlich und umfassend zu analysieren und entsprechend zu steuern.² Das folgende Bild zeigt eine Übersicht über den Prozess.

Risiko Governance ist ein integrativer Prozess

DER IRGC RISIKO GOVERNANCE PROZESS IM ÜBERBLICK³



In einem ersten Schritt (Vor-Abschätzung) muss sich das Unternehmen einen umfassenden Blick über die Situation verschaffen. Hierfür müssen die relevanten Stakeholder des Unternehmens einbezogen werden, denn nur so kann ein integrativer Management-Ansatz gelebt werden. Festgelegt wird hier auch, mit welchen Methoden die relevante Fragestellung gelöst werden soll. Ziel der Vor-Abschätzungsphase ist es also, einen wirklich umfassenden und ganzheitlichen Blick für das Problem zu erhalten. Am Beispiel des Klimawandels würde hier betrachtet werden, welche Auswirkungen das Unternehmen und seine Stakeholder für relevant halten und welche Methoden zur Bearbeitung der Klimarisiken vereinbart werden.

Der Erfolg oder Misserfolg beim Management von Risiken ist vom vorhandenen Wissen über ein Risiko abhängig. Das Wissen über ein Risiko systematisch zu kategorisieren, ist ein zentraler Baustein dieses Ansatzes.⁴ In der zweiten Phase, der Abschätzung, schafft das Unternehmen unter Einbezug von Expertenwissen die Wissensgrundlage zur Beantwortung der Fragestellung (im Beispiel: technische Maßnahmen zur CO₂-Reduktion könnten erörtert werden). Sofern die kausalen Zusammenhänge zwischen Ursache und Wirkung eines Risikos eindeutig und unbestritten sind, spricht man von einem simplen Risiko. Oftmals hat man es bei der Risikoabschätzung jedoch auch mit sehr komplexen Ursache-Wirkungsketten zu tun. Diese sind aufgrund von intervenierenden Variablen schwer zu modellieren und somit komplexe Risiken.⁵ In anderen Fällen, beispielsweise bei den Auswirkungen des Klimawandels, zeigt sich zusätzlich das Problem, dass man manche Folgen (noch) nicht kennt, sondern nur erahnen kann – man weiß nicht, was man nicht weiß, demnach sprechen wir von unsicheren Risiken.⁶ Jedoch werden Maßnahmen gegen den Klimawandel in Unternehmen nicht nur in technischer Hinsicht diskutiert werden können, es gibt eine normative Ebene, die für das Management relevant ist (welche Werte möchte das Unternehmen nach Außen transportieren?). Für diese Ebene ist der Diskurs mit den Stakeholdern des Unternehmens unabdingbar.

Die Bewertung, dieses über die ersten beiden Phasen generierten Wissens, geschieht in der dritten Phase, der Evaluations- und Charakterisierungsphase. Dies ist die Grundlage eines daraufhin angepassten Managements in der



vierten Phase: bei komplexen Situationen wird eine robuste Managementstrategie entwickelt – in unserem Beispiel könnten dies Anpassungen des Unternehmens auf gestiegene Temperaturen sein. Im Fall der Unsicherheit hingegen, bezieht sich das Management auf eine resiliente Strategie, in der versucht wird, irreversible Schäden zu vermeiden. Als parallele Phase ist die Kommunikation mit allen anderen Phasen eng verbunden: Die relevanten Stakeholder müssen zu jedem Zeitpunkt die notwendigen Informationen erhalten.

Der Governance Prozess kann in seiner Anwendung dem Unternehmen einen systematischen Weg durch die mit Krisen verbundene Unsicherheit ebnen. Insbesondere der Umgang mit unsicheren und komplexen Informationen als typische Bestandteile einer Krise, wird in diesem Ansatz systematisch aufgegriffen. Verbunden mit effektiven Methoden der Organisationsentwicklung, des Konfliktmanagements und der Partizipation, können Unternehmen sich mit diesem Ansatz einerseits auf zukünftige Krisen vorbereiten und andererseits in einer akuten Krise schnell Überblick verschaffen.

Wissen über Risiko als Entscheidungsgrundlage

Quellen: ¹Horlick-Jones/Sime 2004. ²IRGC 2005, Renn 2008a, Renn et al 2011, Renn/Sellke 2011, Klinke/Renn 2012. ³Adaptiert nach IRGC 2005. ⁴Renn et al 2011. ⁵IRGC 2005. ⁶Renn/Roco 2006.

IM GESPRÄCH MIT ZWEI KRISEN- MANAGERINNEN



VON BRIGITTE HUEMER
UND OLIVER HAAS

Die Krisen der letzten Jahre bewegen Organisationen in unterschiedlicher Form. Wir haben mit zwei erfahrenen Krisenmanagerinnen gesprochen, mit Christina Pilsl aus der hoheitlichen Verwaltung des Bundeslandes Oberösterreich und mit Katharina Zeitlhofer vom Technologie- und Maschinenbauunternehmen PALFINGER.

Was ist aus Ihrer Sicht in einer frühen Phase des Krisenmanagements wichtig, wenn sich eine „neue“ Krise ankündigt?

C. PILSL: Die frühe Phase des Krisenmanagements beginnt schon lange vor der Krise: mit der Vorbereitung! Eine Krise bringt so viel Unberechenbares, dass es gilt, auf alles Berechenbare so gut vorbereitet zu sein, dass im Ernstfall vieles automatisiert und

nach Plan läuft. Nur so bin ich als Verantwortliche:r ausreichend für die unberechenbaren Faktoren freigespielt. Dazu muss ich Notfallpläne bei der Hand haben – egal ob es um Hochwasser, Blackout oder eine neue Pandemie geht –, die organisatorische Struktur und die Prozesse der Einsatzführung müssen klar geregelt und kommuniziert und das Zusammenspiel mit den Einsatzorganisationen gut einspielt sein.

K. ZEITLHOFFER: In so einer Situation zählt in erster Linie Geschwindigkeit und damit meine ich Reaktions- und Entscheidungsgeschwindigkeit – und dabei sollte man dennoch gut überlegt und strukturiert agieren. Zunächst muss eine Bedrohung so früh wie möglich erkannt und als Krisensituation ein-

Erfolgreiches Krisenmanagement braucht Vorbereitung im NICHT-Krisenmodus

geordnet werden. Im nächsten Schritt muss dann das richtige, organisatorische Setup etabliert werden – bei PALFINGER sind das speziell eingerichtete Krisen-Taskforces. Nach Bestätigung der Einordnung als Krise durch den Vorstand, ersetzt die Krisen-Taskforce die Regelorganisation. Die Zusammensetzung der Krisen-Taskforce will gut überlegt und orchestriert sein. Wir bauen hier auf ein interdisziplinäres Team mit Expert:innen aus verschiedenen Fachbereichen, ergänzt um externe Berater:innen. Im Projektmanagementoffice werden zentral alle Maßnahmen und Entscheidungen zusammengeführt und abgestimmt.

Krisen-Taskforce ersetzt die Regelorganisation



**KATHARINA
ZEITLHOFFER**

Vice President
Corporate GRC/Group
Accounting/Taxes

Was sind wesentliche Erfolgsfaktoren, um als große Organisation gut durch Krisen zu kommen?

C. PILSL: Während einer Krise müssen rasch tragfähige Entscheidungen getroffen werden. Dazu brauche ich eine schlagkräftige Führungsstruktur, die auf kurzem Weg („alle an einem Tisch“) die Abstimmung mit den relevanten Akteuren erlaubt. Für Endlosschleifen à la „Ich nehme das mit, melde dann zurück“, fehlt schlichtweg die Zeit. Zur erfolgreichen Krisenbewältigung gehört auch eine aktive, gezielte und abgestimmte Kommunikation nach außen. Dabei bewegen wir uns immer in einem Spannungsfeld zwischen Ungewissheiten einerseits und dem Bedürfnis der Bevölkerung nach psychologischer Sicherheit andererseits. Vorsicht und Zuversicht gleichzeitig vermitteln zu wollen ist ein fordernder Mix.

K. ZEITLHOFFER: Sicher ist: Krisen managt man nicht allein. Daher geht es aus meiner Sicht um zwei Themen: Um das Team und die Steuerung und um Kommunikation als wesentlicher Schlüsselfaktor.

Faktor Leadership hat großen Einfluss aufs Durchhaltevermögen

Ein eingespieltes Team mit klaren Verantwortlichkeiten bildet in jedem Fall eine gute Basis. Krisenmanagement erfordert immer das Handeln und Entscheiden unter hoher Unsicherheit, daher ist gegenseitiges Vertrauen im Team ein Erfolgsfaktor für eine effektive Krisenbewältigung.

Krisen lösen in der Regel bei den meisten Betroffenen – sowohl bei Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern als auch bei Partnern und Kunden - Angst und Unsicherheit aus, deshalb ist transparente und zielgerichtete Kommunikation der zweite Erfolgsfaktor. Konkret heißt das, die unterschiedlich betroffenen Zielgruppen regelmäßig und so klar wie möglich über den aktuellen Stand der Gesamtsituation zu informieren - immer mit dem Fokus, Vertrauen und Stabilität zu erzeugen. Deswegen ist es je nach Krisensituation und Zielgruppe entscheidend, die richtigen Kanäle und Medien zu identifizieren.

Was war Ihr größtes Learning in Ihrer Rolle als Verantwortliche für das Krisenmanagement und was lässt Sie optimistisch in die Zukunft blicken?

C. PILSL: Wie wichtig der Faktor Leadership auch für das Durchhaltevermögen der Mitarbeiter:innen im Krisenmanagement ist. Zur Verantwortung eines/r Krisenmanagers:in gehört auch das Wohlbefinden seiner/ihrer Stabsleute, die Unternehmenskultur eines Einsatzstabs. Wenn die stimmt, kann ich auch über lange Zeit vollen Einsatz erwarten. Und genau das haben wir drei Jahre lang – über weite Strecken – geschafft. Und genau das lässt mich optimistisch in die Zukunft blicken: Wir haben an den richtigen Stellen im Land hochmotivierte Menschen mit einem starken Verantwortungs-

Krisenmanagement ist Emotionsmanagement



**MMAG.
CHRISTINA
PILSL LL.M.**

stv. Einsatzleiterin des
COVID-19-Krisenstabs
des Landes OÖ

gefühl für die Allgemeinheit, die anpacken, wenn's brennt!

K. ZEITLHOFFER: Für mich essentiell: Krisen sind temporär und gehen in der Regel vorbei. Eine Organisation lernt nicht aus und wächst zugleich an ihren Herausforderungen. Und jede Erfahrung – insbesondere mit Krisen – macht eine Organisation resilienter und effektiver im Umgang mit neuen Herausforderungen oder Bedrohungsszenarien. Krisen sind auf emotionaler Ebene oft eine Verdichtung von Entscheidungsdruck bei unklarer Sachlage und den daraus entstehenden Konsequenzen. Das ist auch oft mit dem Führungsalltag vergleichbar, jedoch mit deutlich höherer Intensität. Und last but not least: It's all about people. Krisenmanagement ist Emotionsmanagement. Es geht um die Menschen, ihre Bedürfnisse und Ängste, ihren Umgang mit Risiken und Ungewissheiten, die in der Krise noch stärker spürbar werden und damit bei der Führung im Mittelpunkt stehen. 

DIE 7 BASISPROZESSE ALS FRAGESTRUKTUR

FÜR DIE STÄRKUNG DER RESILIENZ VON ORGANISATIONEN



VON OLIVER MARTIN

Krisen in Organisationen kündigen sich in der Regel frühzeitig an – wenn sie nicht durch übergeordnete Groß-Ereignisse ausgelöst werden. Um sich präventiv auf sich abzeichnende Veränderungen vorzubereiten, können die Basisprozesse als hilfreiche Struktur für Fragestellungen und Interventionen dienen.

Die von Friedrich Glasl (2020) entwickelten 7 Basisprozesse der Organisationsentwicklung sind ein praxiserprobtes, ganzheitliches Modell, um Veränderungs- und Entwicklungsprozesse auf die spezifische Situation einer Organisation

hin zu gestalten. Dies gilt auch für die schnellen Veränderungen, die es zur Bewältigung von Krisen braucht, wie Glasl (2020, S. 454 ff.) mit der OE-Doppelstrategie aufzeigt.

Die Basisprozesse der OE ermöglichen eine ganzheitliche Gestaltung von Entwicklungsprozessen

Hier konkretisiere ich, wie die Struktur der Basisprozesse für die Krisenprävention genutzt werden kann, um relevante Veränderungen zu antizipieren und die Resilienz der Organisation zu stärken.

Es handelt sich bei den Basisprozessen um folgende Qualitäten mit den jeweiligen Prozesszielen, damit ein Veränderungsprozess ganzheitlich wird (nach Andersch/Martin, 2023):

- **Bewusstseinsbildungsprozesse → Bewusstsein bilden:** ein gemeinsames Bild über die Ausgangslage erarbeiten, Perspektivenvielfalt würdigen, kollektiv und zieldienlich Bedeutung geben, Stärken, Probleme betrachten, Gewordenes würdigen
- **Zukunftsgestaltungsprozesse → Willen bilden:** attraktive Zukunftsbilder, Lösungs- und Zielrichtungen gemeinsam erarbeiten, mit denen sich die

Menschen verbinden können, Lustsog erzeugen

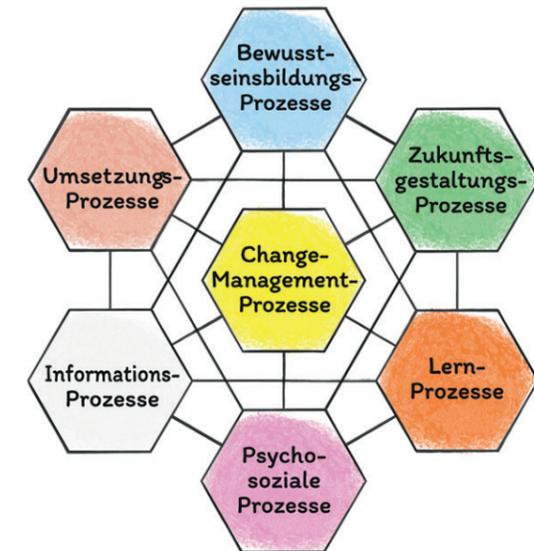
- **Psychosoziale Prozesse → Emotionales verarbeiten:** Emotionen, Bedürfnisse, unwillkürliche Prozesse abhören, ansprechen, utilisieren; Konflikte und Spannungen proaktiv angehen und lösen, Machtbeziehungen verflüssigen
- **Lernprozesse → Lernen:** Wissen und Können für das Künftige erlernen, Erfahrungs-, Experimentier- und Reflexionsräume schaffen
- **Informationsprozesse → auswirkungsbewusst informieren:** Menschen ins

Bild setzen, ins Boot holen, Dialogräume schaffen

- **Umsetzungsprozesse → tatkräftig umsetzen:** die Zukunft in die Gegenwart bringen, schnelle erste Schritte, Glaubwürdigkeit stärken, ernst gemeinte Symbolhandlungen setzen, das Neue vorleben
- **Change-Management-Prozesse → Orchestrieren des Prozesses der Veränderung:** Ziele klären, Veränderungsprozesse mit den Menschen iterativ planen, flexibel lenken, Prozesssicherheit bieten, Meilensteine setzen, evaluieren, Organe bilden, Workshops gestalten

DIE VERNETZTEN 7 BASISPROZESSE DER ORGANISATIONSENTWICKLUNG NACH GLASL

Quelle der Abbildung: Andersch J. u. O. Martin (2023): Landkarten der Transformation. Syntaktisch-hyposystemische Entwicklungsberatung



Führung zu den Mitarbeitenden kommen und auch umgekehrt? Haben wir genügend Dialogräume, um nicht nur zu informieren, sondern auch in Dialog zu kommen und die Menschen zu involvieren?

- **Bewusstseinsbildungsprozesse:** Kennen wir die Perspektiven der verschiedenen Anspruchsgruppen auf unsere Dienstleistungen, unsere Qualität, unser Image und auf die Stimmung im Unternehmen? Nehmen wir Rückmeldungen und Signale ernst und gelingt es uns, diese aufzunehmen? Haben wir ein gemeinsames Bild über unsere Situation und sind wir miteinander darüber im Austausch?
- **Zukunftsgestaltungsprozesse:** Haben wir qualitative Ziele und eine für die Mitarbeitenden nachvollziehbare Ausrichtung? Können die Mitarbeitenden die Unternehmensstrategie mit ihrer eigenen Tätigkeit in Verbindung bringen und als Sinnangebot erfahren? Wissen wir, wofür wir als Unternehmen unterwegs sind und können dies auch glaubwürdig vermitteln?
- **Psychosoziale Prozesse:** Sind wir uns bewusst, wie es den Menschen im Unternehmen geht? Kennen wir die Ängste, Sorgen und Nöte der Mitarbeitenden und von uns selbst, bzw. geben wir diesen Themen Raum und Aufmerksamkeit? Nehmen wir Spannungen und Konflikte proaktiv auf und versuchen wir daraus Hinweise auf notwendige Veränderungen abzuleiten?
- **Lernprozesse:** Haben wir noch das notwendige Wissen, die notwendigen Fähigkeiten, um die anstehenden Herausforderungen zu bewältigen? Nehmen wir uns Zeit und Raum unser Tun gemeinsam zu reflektieren und Lern- und Experimentierräume für Neues zu ermöglichen? Sind wir offen für ungewohnte Lernformen und verschiedene Arten von Lernen und Forschen?
- **Informationsprozesse:** Sind wir uns der Wirkung unserer Kommunikation und Information bewusst und haben wir Rückmeldungen dazu? Sind unsere Informationsflüsse so gestaltet, dass sowohl Informationen aus der

- **Umsetzungsprozesse:** Tun wir, was wir uns vorgenommen haben? Setzen wir Angekündigtes um und überprüfen auch die Wirkung des Getanen? Unterstützen wir uns gegenseitig und die Mitarbeitenden im Umsetzen von Neuem?

- **Change-Management-Prozesse:** Haben wir für anstehende Veränderungen klare Ziele und ein nachvollziehbares Vorgehen? Bieten wir in unsicheren Zeiten der Veränderung Sicherheit durch eine transparente Prozessgestaltung? Beziehen wir die für Veränderungen relevanten Anspruchsgruppen rechtzeitig und nachhaltig in den Prozess ein?

Selbstverständlich sind das nur einige mögliche Fragestellungen, die beliebig erweitert werden können, um aufkommende Anzeichen von Krisen rechtzeitig zu antizipieren.

Literatur: Andersch J. u. O. Martin (2023): Landkarten der Transformation, Heidelberg, Carl-Auer Verlag, Glasl F. u. T. Kalcher u. H. Piber (2020): Professionelle Prozessberatung, Bern/Stuttgart, Haupt/Freies Geistesleben

PSYCHOSOZIALE KRISEN IN ORGANISATIONEN



VON SUSANNE FEHLEISEN

Psychosoziale Krisen sind eine Ausnahme-situation für die betroffenen Mitarbeiter:innen genauso wie für das Unternehmen. Personalentwickler:innen können hier mit Maßnahmen stabilisierend unterstützen.

Erste Hilfe leisten zu können, ist in Organisationen State-of-the-Art und meistens Teil des allgemeinen Schulungsangebots. Neben dieser eher «technischen» Hilfe fungiert eine psychosoziale Unterstützung für Mitarbeiter:innen als eine nicht minderbedeutende Notfallversorgung auf psychischer Ebene. Das Ziel dabei ist die rasche Unterstützung Betroffener, so dass ihre Bewältigungsmöglichkeiten und die damit verbundene Handlungsfähigkeit wiederhergestellt wird. Damit können Spätfolgen, notwendige langfristige Interventionen vermieden oder deutlich reduziert werden.

Rasche Unterstützungsangebote fördern das Selbstwirksamkeitserleben und damit die Bewältigung

Krisen und ihre Auswirkungen

Ereignisse, die akute psychische Belastungsreaktionen nach sich ziehen, können sich aus unterschiedlichen Situationen im privaten Umfeld, aber auch in Organisationen ergeben. Dazu zählen u.a. Firmenübernahmen, Phasen des Mitarbeiterabbaus oder sonstige Change-Prozesse, schwere Arbeitsunfälle, ein plötzlicher Todesfall im Betrieb, schwer oder chronisch kranke Mitarbeiter:innen, Großschadenereignisse oder nationale Krisen, wie die Covid-19-Pandemie. Die Beurteilung, ob eine Bedrohung aus eigener Kraft bewältigbar

ist, hängt von der jeweiligen Persönlichkeit, der eigenen Entwicklung und den bisherigen Lebenserfahrungen im Umgang mit Krisensituationen ab.

Während Krisen von den einen – zumindest im weiteren Verlauf – als Chance genutzt werden, sehen sich andere mit Gefühlen wie Kontrollverlust, Angst, Hilflosigkeit oder hohem Stresserleben konfrontiert. Treffen mehrere Ereignisse in unterschiedlichen Lebensbereichen zusammen, kann dies bei Betroffenen die Fähigkeit zur Bewältigung tatsächlich übersteigen.

Die Rolle von Führungskräften in psychosozialen Krisen

Psychosoziale Krisen treffen Mitarbeiter:innen auf einer ganz persönlichen Ebene. Gewöhnlich stehen berufliche Aspekte im Mittelunkt des organisationalen Miteinanders, weniger private. Werden Führungskräfte nun mit diesem Grad der Betroffenheit durch persönliche Krisensituationen von Mitarbeiter:innen konfrontiert,



stehen diese vor vielen Fragen: Was braucht es jetzt von mir in der Situation? Wieviel Aufmerksamkeit ist unbedingt notwendig bzw. tatsächlich hilfreich? Welche Auswirkungen hat die Situation auf mein Team? Wo liegen meine Grenzen?

Die Schärfe der emotionalen Belastung der Betroffenen kann auch für Unterstützende eine große Herausforderung sein. Gerade die Balance zwischen Anteilnahme bzw. Mitgefühl und dem Treffen notwendiger Entscheidungen können eine hohe Stressbelastung auslösen.

Wie Personalentwickler:innen unterstützen können

All diese Ereignisse können einen gesundheitsschädlichen Effekt bei Mitarbeiter:innen nach sich ziehen, egal welcher Hierarchieebene sie angehören. Daher stellen sie ein wichtiges Aktionsfeld für Personalentwickler:innen dar – in der Prävention und im Akutfall.

Psychosoziale Unterstützung bedeutet Gesunde gesund zu erhalten

Eine frühzeitige Unterstützung von Betroffenen und Führungskräften beugt Belastungsreaktionen, Stressbelastung und damit einer weiteren kritischen Entwicklung vor. Sie ist als „Hilfe zur Selbsthilfe“ zu sehen und kann für betroffene Kolleg:innen eine wesentliche Unterstützung und Stabilisierung in der Akutphase sein. Darüber hinaus können Fehleranfälligkeit, Leistungsabfall und Langzeitkrankstände hintangehalten werden.

Allgemeine Maßnahmen sind beispielsweise:

- Sensibilisierungsmaßnahmen in der Organisation
- Erstellung eines Leitfadens für Führungskräfte (z.B. Betriebliches Trauermanagement)
- Fortbildungen zum Umgang mit belasteten Mitarbeiter:innen und mit Veränderungsprozessen
- Unterstützung im Aufbau von Netzwerken und von handlungsfördernden Strukturen
- Vermittlung und Beratung
- Organisation von externer Unterstützung im Akutfall (z.B. Krisenintervention)
- Unterstützung bei der Rückkehr in die Organisation

PRAXISBEISPIEL „Plötzlicher Tod eines Teammitglieds“

Ein Mitglied eines Teams mit Kundenkontakt verstirbt am Weg zur Arbeit. Zügig beginnt die Personalabteilung unterstützende Maßnahmen einzuleiten:

- Anforderung eines Kriseninterventionsteams zur Unterstützung der Führungskraft und ihres Teams vor Ort sowie zur Schaffung eines sicheren Raums für die erste Trauerarbeit
- Entlastung von dringenden Aufgaben (Bestellungen, Berichte...) und rasche Vertretung für Führungskraft im Tagesgeschäft
- Interne Anweisung an andere Abteilungen, in den ersten Tagen Rücksicht zu nehmen
- Freistellung des gesamten Teams für das Begräbnis
- Brief an das Team von der Bereichsleitung am selben Tag, einen Tag später von der Geschäftsführung
- In der ersten Woche enger Kontakt mit der Bereichsleitung (disloziert), um zu klären, was es noch an Unterstützung braucht

Trotz der Trauer war die Rückmeldung aus dem Team, dass es gestärkt aus dem Prozess hervorgehen wird. Dankbarkeit und Commitment gegenüber dem eigenen Unternehmen wurden deutlich zum Ausdruck gebracht. Ein Beispiel, das zeigt, wie rasche und richtige Interventionen eventuelle Spätfolgenthematiken gut abfedern können.

Das Ziel muss sein, durch rasche und adäquate Unterstützung Gesunde gesund und arbeitsfähig zu erhalten – das hat Bedeutung für beide Seiten, sowohl für Arbeitnehmer:innen als auch für Organisationen.

Literatur: Prager, S., Hlous, N. (Hg.) (2006). Psychosoziale Krisen in Unternehmen – Praxishandbuch für Führungskräfte. Wien.

KONFLIKT UND KRISE - EIN DÜSTERES PAAR?

NICHT ZWINGEND, DENN FÜHRENDE KÖNNEN DABEI MANCHES BEACHTEN UND TUN



VON INGO BIERINGER

Mit Krisen und Konflikten verhält es sich nicht einfach: Auf der einen Seite scheint es nur noch „spannende Herausforderungen“ mit sportlichem Charakter zu geben.

Auf der anderen Seite erleben wir seit einigen Jahren diverse Dauerkrisen, für die sich nur schwer Lösungen finden lassen. Zudem werden Konflikte mit politischem Kalkül geschürt. Menschen bewegen sich somit zwischen ego-sportlicher Selbstoptimierung und permanentem Krisenmodus. In diesem gesellschaftlichen Kontext ist es für Menschen und Organisationen nicht einfach, einen förderlichen Umgang mit Krisen zu finden.

Konflikt = Krise?

Mit einem sozialen Konflikt assoziieren wir in der Regel unangenehme Gedanken und Gefühle. Die Beteiligten sind gefordert bzw. überfordert. Ein Konflikt bedeutet per se keine Krise, kann aber für die Beteiligten und die Organisation zu einer Krise abgleiten. Und: Mit Fortdauer gerät aus dem Blick,

dass Konflikte auch wichtige „Schwellen“ darstellen können. Denn Entwicklung und Resilienz sind ohne Konflikte nicht möglich. Doch sie benötigen proaktive Gestaltung und manchmal Begleitung. Für Führende ergibt sich ein Spannungsfeld, innerhalb dessen sie navigieren und entscheiden.

Eskalationsdynamiken und seelische Krisen

Ob bzw. wie sehr in Konfliktdynamiken Krisen entstehen, ist v.a. vom Grad der Eskalation (Glasl 2020) abhängig. Je tiefer ein Konflikt eskaliert, desto mehr regredieren die am Konflikt Beteiligten: Unbewusste, individuelle und kollektive Muster übernehmen das Steuer über das Denken, Fühlen und Handeln.

Konflikte sind Entwicklungsschwellen und haben Krisenpotenzial

Im Verständnis von „Krise“ als „Zuspitzung, Verengung“ wird deutlich, dass mit fortschreitender Eskalation (= Regressions, Abstieg) auch Krisenphänomene zunehmen. Ich skizziere einige mit der Eskalationsdynamik einhergehende Phänomene, die Friedrich Glasl (2020) als „seelische Deformationen“ bezeichnet und ich in der Mediationspraxis häufig beobachte:

SPANNUNGSFELD DER FÜHRUNG

Problemrance Fatalismus
sich in Krisen verlieren
Depression

Motto: „Das Leben besteht nicht nur aus Schmerz und Leid, es gibt auch Not und Trauer“ (Gunkl)

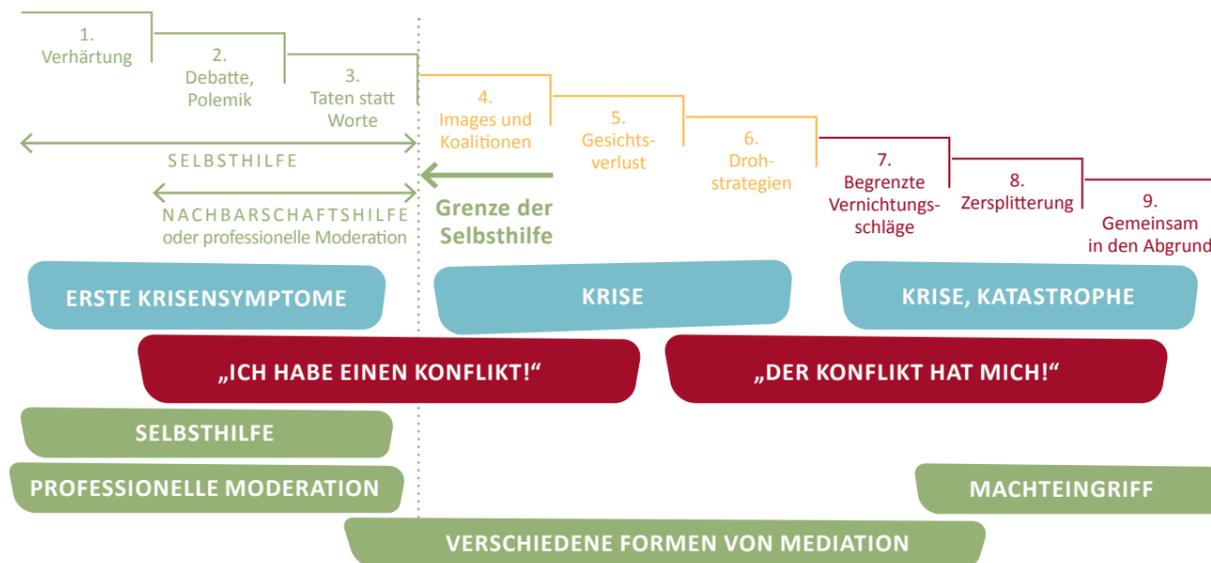
(An-)Erkennen von Konflikten, Krisen
Emotionale, soziale, wirtschaftliche Belastungen sehen
Wille, sich den (eigenen) Schatten zu stellen
innehalten

Chancen sehen
Wille, das Problem loszulassen und sich von bisherigen Gewissheiten zu verabschieden
Zuversicht entwickeln, Erarbeiten von positiven Zukunftsbildern
handeln

Leugnung toxischer Optimismus schönreden, weglächeln

Motto: „Hey, Krise, willkommen! Großartig, danke!“ bzw. „Was nicht sein darf, ist auch nicht!“

KREATIVES SPANNUNGSFELD DER FÜHRUNG



- Die Wahrnehmung wird selektiv und als die einzig richtige erachtet, bei den Beteiligten entsteht ein „Tunnelblick“.
- Das Denken vereinfacht und reduziert sich auf schwarz-weiß. Es kommt zu Pauschalisierungen, Interpretationen aus eigenen Vorannahmen, starren Zuschreibungen.
- Das Fühlen wird deformiert: es entstehen u.a. erhöhte Empfindlichkeit („Dünnhäutigkeit“) oder Unempfindlichkeit („totstellen“), Verlust von Empathie, Gefühlsautismus.
- Das Wollen tendiert zunehmend zu Fanatismus, Rache und zwanghafter Fixierung auf eigene Ziele. Es kommt zu einem selektiven Umgang mit der Wahrheit und zu demontierbarem Strafverhalten („Tja, das ist mir wieder passiert“).
- Multivalenzen werden zu Monovalenzen: Das Gegenüber wird nicht mehr in seiner Vielfältigkeit wahrgenommen, sondern auf einen Aspekt reduziert („Er ist nur so“, „Bisher hat sie uns etwas vorgespielt, nun hat sie ihr wahres Gesicht gezeigt“).

Angesichts solcher regressiven Dynamiken reagieren Führende gelegentlich mit Aussagen wie „Wir sind ja nicht im Kindergarten!“. Erfahrungsgemäß werden solche negativ formulierten Appelle in einer belastenden psychosozialen Dynamik als Abwertung erlebt.

Wirksamkeit von Führenden

Professionelle Führung bedeutet, auf zwischenmenschlicher und organisationaler Ebene präventiv zu agieren und in Konflikt- und Krisendynamiken frühzeitig, empathisch und der Situation angemessen zu intervenieren.

Mögliche Ansatzpunkte dabei sind:

- Wissen über und frühzeitiges Erkennen von Krisensymptomen in Eskalationsdynamiken
- Ernstnehmen von Konflikten und Mut zum offenen Ansprechen von Wahrnehmungen
- Empathie zeigen
- Intervenieren: der Situation entsprechende Unterstützungsangebote entwickeln. Externe Begleitung idealerweise VOR Eskalationsstufe 5 hinzuziehen!
- Wissen über biografische „Schwellen“, Krisen- und Konfliktpunkte in unterschiedlichen Lebensphasen
- Wissen über organisationale Konfliktpotenziale
- Kontinuierliches Entwickeln von Konflikt-, Fehler- und Lernkultur im Unternehmen
- Etablieren einer internen Konfliktauflösungs-/ Clearingstelle (Konfliktmanagementsystem)
- In der Wirkung häufig unterschätzt: sich der eigenen Konfliktmuster bewusst sein und darin weiterentwickeln

Auf diese Weise können Führende proaktiv zu „psychologischer Sicherheit“ (Edmondson 2020) beitragen. In einem solchen kulturellen Rahmen können Konflikte und Krisen zu Transformationen führen und ein neues Niveau der Zusammenarbeit, Effizienz und Ergebnisqualität mit sich bringen. Tiefgreifende Entwicklung von Menschen und Organisationen wird dann durch offene Dialoge und Co-Kreativität erst wirklich möglich.

Quellen: Friedrich Glasl (2020): *Konfliktmanagement. Ein Handbuch für Führung, Beratung und Mediation*. Bern (12., aktualisierte und erweiterte Auflage) Amy C. Edmondson (2020): *Die angstfreie Organisation. Wie Sie psychologische Sicherheit am Arbeitsplatz für mehr Entwicklung, Lernen und Innovation schaffen*. München

LITERATURTIPPS

VON SUSANNE FEHLEISEN & PIET SELLKE

VERGEUDE KEINE KRISE!

"Vergeude keine Krise" ist ein Buch über neues Denken in einer sich radikal verändernden Welt. Es ist ein inspirierender Leitfaden mit rebellischen geistigen Dehnübungen, die konventionelle Erfolgsmuster hinterfragen, intellektuelle Zwangsjacken abstreifen, Denkgrenzen sprengen, neue Einsichten aufspüren und Experimente wagen.



A. Förster, P. Kreuz (2020): VERGEUDE KEINE KRISE! 28 rebellische Ideen für Führung, Selbstmanagement und die Zukunft der Arbeit

IRGC RISK GOVERNANCE FRAMEWORK

Das International Risk Governance Council (IRGC) mit Sitz in der Schweiz, hat ein umfassendes Rahmenwerk für die Risiko-Governance entwickelt und bietet Leitlinien für die frühzeitige Erkennung und den Umgang mit Risiken unter Einbeziehung mehrerer Interessengruppen. Es empfiehlt einen integrativen Ansatz zur Formulierung, Bewertung, Bewältigung und Kommunikation wichtiger Risikoprobleme. Die Website bietet weiterführende Informationen und Downloads, wie:

- [The "original": Risk Governance – Towards an Integrative Approach \(White paper, 2005\) \(pdf\)](#)
- [With case studies: Global Risk Governance – Concept and Practice Using the IRGC Framework – Edited by Ortwin Renn and Katherine Walker, IRGC Bookseries 1 published by Springer \(2008\)](#)
- [A summary: Introduction to the IRGC Risk Governance Framework \(2017\) \(pdf\)](#)
- [List of Other IRGC publications about core concepts and instruments for risk governance](#)

PSYCHOSOZIALE NOTFALLVERSORGUNG (PSNV) – PRAXISBUCH KRISENINTERVENTION

Der Autor bietet mit diesem Buch einen fundierten Leitfaden für professionelle Unterstützung in Krisensituationen. Praxisnah und anhand von Beispielen spezifischer Situationen vermittelt es wichtige Handlungskompetenzen. Es richtet sich an Notfallseelsorger und Kriseninterventionsteams, aber auch an Mitarbeiter:innen in Organisationen, die diesen Bereich näher kennenlernen oder sich weiterbilden möchten.



Nikendei, A. (2017): Psychosoziale Notfallversorgung (PSNV) – Praxisbuch Krisenintervention

STAATLICHE ORGANISATIONEN UND KRISENMANAGEMENT

Aufgrund der Omnipräsenz von Krisen stellt sich die Frage, wie Staaten im 21. Jahrhundert mit Krisen umgehen und umgehen können. Der Band eruiert diese Frage mit einem Fokus auf Organisationen des Staatswesens und auf den Beziehungen zwischen öffentlichen Instanzen und formal staatsunabhängigen Organisationen. Gefragt wird danach, wie in Krisenkontexten diesbezüglich bestehende Erwartungen bzw. Spannungen organisational oder (re-)organisierend bearbeitet werden bzw. wo dies scheitert.



I. Bode, R. Jungmann, K. Serrano Velarde (2023): Staatliche Organisationen und Krisenmanagement

GLASLS GLOSSE



Anerkannte Krisenberater:innen berichteten bei einem Erfahrungsaustausch, wie ihre Klient:innen den Untergang des Schiffes zunächst verhindern konnten, dass aber nachher die Fahrt auf den nächsten Eisberg zusteuerte. Denn man hatte daraus nicht gelernt, wie ihre Strategie und Führung die bestehende Organisationsstruktur, Abläufe und Ressourcen zur Krise geführt hatten. Der Blick des Krisenmanagements war verengt auf Kurzfristiges und direkt Überschaubares – wie das bei Stress und Konflikt immer geschieht. Aber sie entfaltet den Aktionismus, der allen zeigen sollte: „Wir tun ja, was wir können!“ Niemand stellte sich die Frage, ob nicht auch grundsätzliche Veränderungen in Angriff genommen werden müssten. Deshalb empfehle ich zur Bewältigung von Krisen immer eine Doppelstrategie, die (A) durch **schnell wirksame Maßnahmen das Sinken des Schiffes verhindert**, und die (B) **gleichzeitig das Schiff seetüchtig macht und neu auf Kurs bringt**, und die vor allem (A) und (B) immer wieder miteinander verknüpft und deren Stimmigkeit überprüft. Die Wirksamkeit von (B) wird erhöht, wenn z.B. mit den Trigon-Modellen der vier Entwicklungsphasen und der sieben Systemelemente einer Organisation, den Menschen eine Orientierung angeboten wird und sie sich über mögliche paradigmatische Änderungen mit einer gemeinsamen Sprache verständigen können.

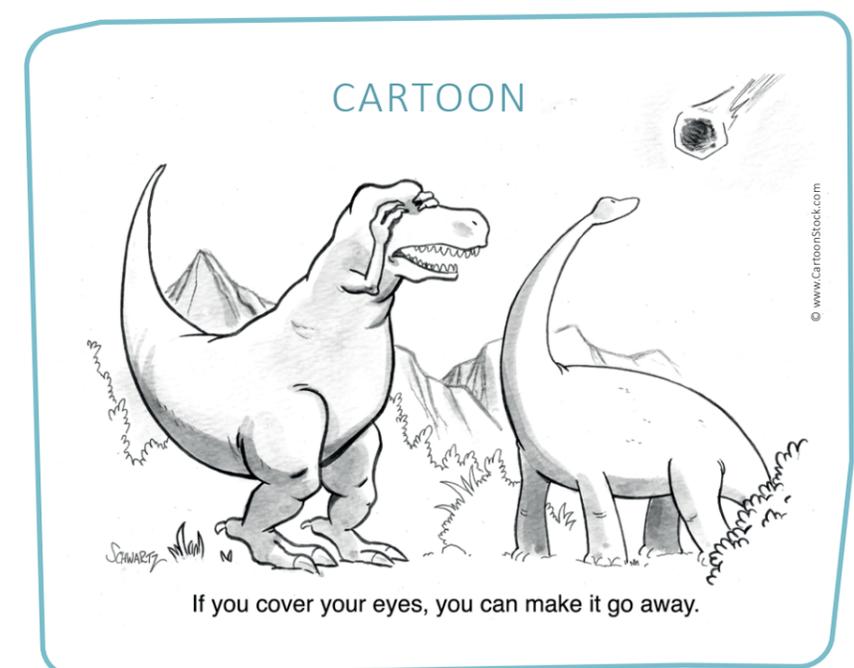
Wenn also analysiert wird, (A) wo sich die Lecks des Schiffes befinden und wie diese wirksam gestopft werden können, wird gleichzeitig (B) diagnostiziert, ob hier nicht grundlegende strategische, strukturelle oder ablauforganisatorische Mängel zu den Lecks geführt haben. Ist das Management bereit seine Fehler zu erkennen und zu benennen oder beginnt ein Spiel von Schuldzuweisungen? Mittels der aus (B) gewonnenen Erkenntnisse können zusätzliche Sofortmaßnahmen eingeleitet werden, die über das notwendige Abdichten der Lecks hinausgehen.

Wenn gleichzeitig Prozesse (A) und (B) konzipiert und umgesetzt werden, kommt es immer personell, zeitlich und finanziell zu Engpässen, weil das zusätz-

lich zum Tagesgeschäft zu leisten ist. Doch es hatte sich immer gezeigt, dass die Mitarbeiter:innen vorübergehend zu außergewöhnlichen Einsätzen bereit waren, wenn sie über den Ernst der Lage wahrhaftig informiert wurden und sie Lösungsideen in eine transparente und koordinierte Entscheidungsstruktur einbringen konnten. Für ihre Motivation war die Glaubwürdigkeit des Managements entscheidend: Tut es selber, was es von anderen verlangt? Stimmen Wort und Tat überein? Ist es bereit, aus Fehlern zu lernen?

Bei Krisenmanagement als Doppelstrategie wird die Doppelnatur einer Krise – als Gefahr und Chance! – wirklich ernst genommen.

Friedrich Glasl



BERATUNGSANGEBOTE

Krisenmanagement – Führungskompetenz in Krisen

Krisenhafte Ereignisse sind mit Alltagsroutinen kaum bis nicht mehr bewältigbar und bedingen eine besondere Aufbau- und Ablauforganisation. Aufgrund der Komplexität und Dynamik als Charaktereigenschaften von Krisen, sind in solchen Phasen besondere Kompetenzen in der Führung notwendig. Als Beratungsangebot oder als Training für Führungskräfte gestalten wir Räume, in denen die Auseinandersetzung damit möglich ist.

Unterstützung in Krisensituationen – Rolle und Handlungsoptionen für Personalentwickler:innen

In krisenhaften Belastungssituationen fungiert eine „Psychische Erste Hilfe“ als bedeutende Unterstützung von Betroffenen. Ziel ist, dass diese rasch an ihre eigenen Bewältigungsmechanismen andocken können, um so einer weiteren kritischen Entwicklung und nachhaltigen Stressbelastung vorzubeugen. Wir begleiten Personalentwickler:innen dabei, mit Unterstützungsmaßnahmen – präventiv und akut – Betroffene und Führungskräfte zu unterstützen.

Coaching als persönliche Begleitung in Krisen und Veränderungsprozessen

Veränderungsprozesse in einer Organisation – ob bewusst gesteuert oder durch ein krisenhaftes Ereignis ausgelöst – bedingen

immer auch ein „in Bewegung kommen“ der Menschen in dieser Organisation. Coaching kann hier wertvoll unterstützen Altes loszulassen, Neues zu wagen und dabei die Ausrichtung in der Veränderungsphase beizubehalten.

Standortbestimmung und Weiterentwicklung der Resilienz in Organisationen

Wir unterstützen Organisationen dabei, eine Diagnose der aktuellen Resilienz der Organisation zu erarbeiten. Geleitet werden wir dabei von unserem Modell, das 4 Gestaltungsfelder und 16 Erfolgsfaktoren der Resilienz in Organisationen umfasst. Dabei arbeiten wir quantitativ und qualitativ, mit Führungsteams und cross-funktionalen Teams. Ergebnis sind aktuelle Stärke- und Entwicklungsfelder sowie ein Prozess, mit dem gezielt an ausgewählten Themen gearbeitet werden kann, um Resilienz und Krisenfestigkeit zu stärken.

Begleitung bei der Implementierung eines Konfliktmanagementsystems

Unternehmen entscheiden immer häufiger interne Konfliktanlaufstellen einzurichten, um als Organisation konflikt- und krisenfester zu werden. Wir begleiten Sie bei der Implementierung von Anlaufstellen und berücksichtigen dabei stets die spezifische Ausgangssituation und die Bedürfnisse des jeweiligen Unternehmens und der Menschen.

STANDORTE

TRIGON BÜRO GRAZ

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

TRIGON BÜRO KLAGENFURT

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

TRIGON BÜRO LUZERN

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

TRIGON BÜRO MÜNCHEN

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

TRIGON BÜRO SALZBURG

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

TRIGON BÜRO 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 Entwicklungs-
beratung | Redaktion: Oliver Haas,
Brigitte Huemer, Martina Scheinecker
| Satz: Tom Ogris, majortom.at

Aktuelle Informationen, Termine und Inputs

finden Sie laufend unter
www.trigon.at bzw.
www.trigon.de

