



ERWÜNSCHTE ZUKÜNFTEN

EIN PANORAMA POSITIVER PERSPEKTIVEN

- Mit Freude und Lust auf die Zukunft schauen
- Die Zukunft der öffentlichen Verwaltung – gestalten UND verwalten
- Strategieprozesse – die neuen Spielregeln
- „Um ehrlich zu sein ...“ Eine fiktive Rede zum Übertritt in den Ruhestand
- Vom hierarchischen Steuern zum Verbinden – Führung im Jahr 2035
- Mit Körperintelligenz entscheiden im Zeitalter der Künstlichen Intelligenz
- Zwischen Automatisierung und Menschlichkeit – Beratung und Training im KI-Zeitalter
- Vom Zauberlehrling zur Meisterschaft – KI und Coaching
- Eine lebenswerte Zukunft beginnt mit Fragen – Postwachstumsökonomie
- Friede ist machbar! Plädoyer eines Friedensforschers

EDITORIAL

Liebe Leserinnen, liebe Leser!

„Die Zukunft war früher auch besser“, meinte Karl Valentin und stellte damit einer nostalgischen Verklärung der Vergangenheit eine pessimistische Zukunftserwartung zur Seite – ein schönes Paar!

In diese Falle sind wir anlässlich „40 Jahre Trigon Entwicklungsberatung“ nicht getappt. Wir haben gefeiert und zurückgeblickt, ohne dabei sentimental zu werden. Vor allem aber haben wir nach vorne geblickt und uns damit beschäftigt, was die Zukunft bringen wird: Was erwartet uns? Was wollen wir aktiv gestalten? Was ist nicht planbar, sondern will aufgegriffen werden? Auch angesichts vielfacher Umbrüche und schwindender Gewissheiten kamen wir immer wieder auf unsere Visionen zu sprechen, unsere Zuversicht, unsere Hoffnungen und positiven Bilder von Zukünften (wir sprechen hier absichtlich in der Mehrzahl).

In der vorliegenden Jubiläumsausgabe der Trigon Themen anlässlich „40 Jahre Trigon Entwicklungsberatung“ finden Sie visionäre Zukunftsbilder für die kommenden Jahre aus sämtlichen Trigon-Beratungsfeldern.

Dabei bedienen sich viele Autorinnen und Autoren einer Methode aus der Visionsarbeit: Sie unternehmen einen Zeitsprung und blicken aus ihrer jeweils erwünschten Zukunft zurück, um zu schildern, wie sie die letzten Jahre erlebt haben: Wie wurde der Weg dorthin gestaltet? Welche Krisen konnten überwunden werden? Was war rückblickend wichtig und hilfreich?

Mögen Sie die hier versammelten Zukünfte als informativ, inspirierend und/oder berührend erleben! Wir wünschen Ihnen viel Freude beim Lesen und freuen uns auf Ihre Rückmeldungen und den Austausch dazu!

Ingo Bieringer und Clemens Piber

 **Trigon**
Entwicklungsberatung

Titelbild:
© AdobeStock

03

Mit Freude und Lust auf die Zukunft schauen

06

Die Zukunft der öffentlichen Verwaltung – gestalten UND verwalten

09

Strategieprozesse – die neuen Spielregeln

11

„Um ehrlich zu sein ...“
Eine fiktive Rede zum Übertritt in den Ruhestand

14

Vom hierarchischen Steuern zum Verbinden – Führung im Jahr 2035

16

Mit Körperintelligenz entscheiden im Zeitalter der Künstlichen Intelligenz

18

Zwischen Automatisierung und Menschlichkeit – Beratung und Training im KI-Zeitalter

20

Vom Zauberlehrling zur Meisterschaft – KI und Coaching

22

Eine lebenswerte Zukunft beginnt mit Fragen – Postwachstumsökonomie

24

Friede ist machbar!
Plädoyer eines Friedensforschers

Ein fotografischer Rückblick auf das Symposium 26

Trigon-Angebote 28

MIT FREUDE UND LUST AUF DIE ZUKUNFT SCHAUEN

GESPRÄCH MIT LISZ HIRN



VON WOLFGANG GRILZ

Die österreichische Philosophin Lisz Hirn hielt im Rahmen des Symposiums „40 Jahre Trigon – Zukunft denken, spüren, gestalten“ einen inspirierenden Impulsvortrag zum Thema „Quo vadis? Wie geht eigentlich die Zukunft?“. Dabei ging sie auf die aktuellen technologischen Entwicklungen und das Verständnis des Menschseins ein. Die Trigon Themen haben das Gespräch mit ihr weitergeführt.

Frau Hirn, was bedeutet denn „Zukunft planen“ für Sie persönlich?

Lisz Hirn: Ich bin schon ein leidenschaftlicher Planungsmensch und entwerfe auch gern in die Zukunft, am liebsten so für fünf bis zehn Jahre. Das ist für mich noch etwas Greifbares, das ich mir zutraue – das kann ich irgendwie fassen. Aus philosophischer Sicht betrachtet finde ich, dass der Begriff Zukunft oft sehr romantisierend verwendet wird, weil Zukunft natürlich auch den Abgrund in sich trägt.

Was brauchen wir, um uns einer offenen Zukunft zu stellen?

Wir wissen eben nicht, was passieren wird. Das wirkt auf den ersten Blick beängstigend, es ist aber auch eine Chance. Es könnte sich ja etwas ganz anderes ergeben, mit dem man gar nicht gerechnet hat und was sich den Planungen entzogen hat. Es wirkt zwar

paradox, aber ich finde, das ist etwas, was die Philosophie gut kann: fragen, was wir eigentlich brauchen, um uns dieser völlig offenen Zukunft zu stellen. So, dass wir gut auf etwas reagieren können, von

dem wir vorab nicht wissen, ob es kommen wird. Trotzdem können wir mit Freude und Lust, anstatt mit Angst, auf das Zukünftige schauen, weil wir ein gesundes Selbstvertrauen haben.



Foto: © Sebastian Philipp

Wenn wir Trigon:innen Organisationsentwicklungsprozesse begleiten, sprechen wir oft von Zukunftsgestaltungsprozessen. Jetzt kann man zwar die Zukunft nicht vorhersehen und sie insofern auch nicht gestalten. Auf der anderen Seite spielt es jedoch eine Rolle für meine Zukunft, welche Handlungen ich heute setze. Ich gestalte meine Zukunft ja zum Beispiel auch, indem ich etwas lerne, das ich vielleicht in der Zukunft brauchen kann.

Lisz Hirn: Ja, ich finde, die Haltung, etwas nicht zu lernen, weil ich nicht weiß, ob ich das in Zukunft einmal brauchen kann, ist grundfalsch. Ich halte es hier mit Paul Watzlawick: Er hat einmal gesagt, dass es die Aufgabe von Eltern sei, Lebensbejahung weiterzugeben. Ich würde das auf die gesamte Gesellschaft und jedes Unternehmen ausweiten. Obwohl nicht einschätzbar ist, was auf uns zukommt, geht es darum, dass wir die Dinge angehen und weiterentwickeln. Auch

Lebensbejahung weitergeben

wenn es dann ganz anders kommt. Wir sollten die Begeisterung aufbringen, uns weiterzubilden; selbst wenn wir nicht wissen, wie lange wir eine neu erlernte Fähigkeit überhaupt nutzen können. Ich glaube, wir brauchen hier einen anderen Blick auf Bildung: weg von der Motivation auf den blanken Nutzen hin zu einer Haltung, die darauf beruht, das Selbstwertgefühl und die Fähigkeit, sich in der Welt zurechtzufinden, zu stärken.

Ein Problem beim Lernen ist ja, dass es mit Anstrengung verbunden ist. Wenn ich zum Beispiel ein KI-Tool zum Übersetzen in die Fremdsprache verwende, ist das deutlich leichter, als eine Sprache zu lernen.

Lisz Hirn: Ich staune selbst, was da alles möglich ist. Aber es kommt natürlich darauf an, wie wir Kommunikation und Interaktion definieren. Wenn wir etwas nicht können, geben wir es schnell in ChatGPT ein. Das halte ich für eine Gesellschaft problematisch. Will ich mich von einem Chirurgen operieren lassen, der mit Hilfe von ChatGPT sein Studium gemeistert hat? Er soll die Werkzeuge bedienen können, aber ich will natürlich, dass er sein Fach selbst beherrscht. Das gilt, glaube ich, für jeden Fachbereich.

Welche zukunftsweisenden Maßnahmen – auch in puncto Lernen – in einer Organisation gesetzt werden, hängt dort unter anderem von der Hierarchie ab. Damit sind wir umgehend bei der Frage der Macht. Welche Rolle spielt denn Macht bei der Gestaltung der Zukunft?

Lisz Hirn: Ich definiere da Macht noch einmal anders, weil ich zwischen Macht und Herrschaft unterscheiden würde. Macht ist etwas sehr Produktives, in dem Sinne, dass sie Dinge vorantreibt und überhaupt zur Aktivität führt. Ein Problem entsteht, salopp definiert, wenn diese Macht nicht zirkuliert. Ein System, in dem die Macht je nach Fähigkeiten oder momentaner Tatkraft auch einmal wechseln kann, ohne dass gleich jemand ein Zacken aus der Krone fällt, halte ich für einen Vorteil.

Ich glaube, dass wir schauen müssen, was mit dem Begriff Autorität in unserer Gesellschaft passiert ist. Wo sehen wir noch Autoritäten, sei es, was Fähigkeiten in Unternehmen betrifft oder was Expertise in der Gesellschaft angeht?

Ein Problem entsteht, wenn Macht nicht zirkuliert.

Hier haben wir ein großes Problemfeld. Es geht also nicht nur um die Frage, wem wir vertrauen, sondern auch darum, welche Autoritäten sinnvoll sind, um Entscheidungsprozesse besser und verantwortungsvoller vorantreiben zu können. Und wo sehen wir – Stichwort autokratische Staaten – eine Vorstellung von Autorität, die wir in einem demokratischen System eigentlich ablehnen müssen? Das betrifft genauso die Technologien: Wie funktionieren sie und in welchen Händen befinden sie sich?

Prinzipiell würde ich Macht als etwas Produktives sehen, wobei man dafür sorgen muss, dass sie gut zirkuliert und nicht einfach starr in den Händen von einigen Wenigen verbleibt. Denn dann würde sie in meiner Definition zu einer Art von Herrschaft werden, und das wäre etwas, was weder gut für ein Unternehmen ist noch für einen Staat.

Wenn Sie Trigon einen philosophischen Impuls für die nächsten Jahre geben würden – es muss ja nicht gleich für die nächsten 40 Jahre sein: Was wäre das für ein Impuls?

Lisz Hirn: Ich glaube, es ist wichtig, den Faktor Mensch in die Arbeitswelt hineinzure-

klamieren. Das ist gerade von Seiten der Beratung möglich. Weisen Sie klar darauf hin, dass die Ethik „Mensch vor Technik“ wesentlich ist, und zwar nicht nur, um Qualität zu halten, sondern auch, um für die Zukunft gut vorbereitet zu sein. Es ist die eine Seite, technologisch am Puls der Zeit zu bleiben. Die andere Seite ist aber, wer die Technologien auswählt. Wer entscheidet, welche Technologien Sinn ergeben und welche nicht? Es macht auch einen Unterschied, ob man auf Produkte setzt, die aus einem autokratischen System kommen, oder ob man in größerem Ausmaß europäische Produzenten und Start-ups unterstützt. Und dann ist noch wichtig, die Frage des „Wozu“ immer wieder zu stellen. Der Sinn und Zweck von Maßnahmen muss immer wieder hinterfragt werden, damit man zwischen wirklicher Zukunftsgestaltung und bloßen Maskeraden oder Marketing-Gags unterscheiden kann. 

**Die Ethik
„Mensch vor
Technik“ ist
wesentlich.**

*„Und dann ist noch wichtig, die Frage des
„Wozu“ immer wieder zu stellen.“*

LISZ HIRN

MAG. DR. PHIL. LISZ HIRN

ist Philosophin und Publizistin. Die Schwerpunkte ihrer Arbeit liegen in der philosophischen Anthropologie, politischen Philosophie, interkulturellen Ethik und der philosophischen Praxis. Sie ist Autorin von zahlreichen Büchern und Artikeln, u.a. „Der überschätzte Mensch. Anthropologie der Verletzlichkeit“ (2023) und „Macht Politik böse?“ (2022).



DIE ZUKUNFT DER ÖFFENTLICHEN VERWALTUNG

GESTALTEN UND VERWALTEN

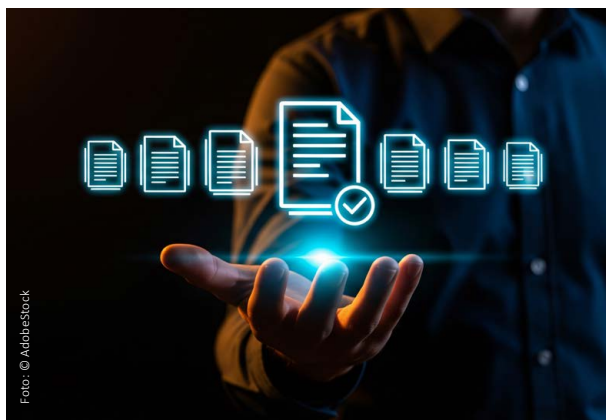


VON INGRID PREISSEGGER
UND OLIVER HAAS

Zwischen steigenden Erwartungen, technologischen Umbrüchen und gesellschaftlichem Wandel ist die öffentliche Verwaltung gefordert, Stabilität zu gewährleisten und zugleich völlig neue Wege zu gehen.

Dass die öffentliche Verwaltung funktioniert, ist für viele selbstverständlich. Ihr wird wenig Aufmerksamkeit geschenkt, manchmal wird sie sogar belächelt. Doch eine funktionierende öffentliche Verwaltung ist das Rückgrat unserer Gesellschaft und des sozialen Miteinanders. Wie also steht es hier um die Transformation angesichts vieler Krisen und Herausforderungen? Zu dieser Frage führte Trigon Graz zwischen Herbst 2024 und Frühjahr 2025 eine Befragung unter 150 Führungskräften in Österreich durch, mit dem Ziel, zentrale Spannungsfelder zu verstehen und Impulse für eine nachhaltige Entwicklung zu setzen. Die Ergebnisse zeigen: Die Verwaltung befindet sich in Spannungsfeldern zwischen

- individueller Initiativekraft und Regeltreue,
- kurzfristigem Agieren und langfristiger Planung,
- Optimierung im eigenen Bereich und übergreifender Gestaltung.



Diese Spannungsfelder machen eine Weiterentwicklung notwendig. Zusätzlich sahen die Befragten folgende Herausforderungen als zentral an:

1. Budgetdruck und Finanzierungslage: Aufgrund immer strengerer Sparpakete verstärkt sich dieser Druck aktuell.
2. Generationenwechsel und Wissenstransfer: In manchen Organisationen gehen 40 Prozent der Belegschaft in den nächsten Jahren in Pension.
3. Führungsqualität und Eigenverantwortung: Ein Thema, das neu verhandelt werden muss, von der obersten Führungsebene bis zu allen Mitarbeitenden.
4. Künstliche Intelligenz: Sie wird von fast allen als Chance zur Entlastung im operativen Bereich gesehen. Doch Aufbau der Kompetenzen, strategische Einbettung, kulturelle Integration und organisationale Umsetzung stehen erst am Anfang.

Verwaltung 2035: gleiche Ausgangslage wie 2025, mit unterschiedlichen Ergebnissen

Wie kann sich die öffentliche Verwaltung – ausgehend von diesen Spannungsfeldern – verändern? Wie könnte die Zukunft aussehen, wenn sie den Herausforderungen aktiv oder passiv bzw. reaktiv begegnet? Wenn sie Chancen nutzt oder Möglichkeiten verhindert? Zwei Szenarien machen deutlich, wie richtungsweisend heutige Entscheidungen sind.



SCENARIO 1:

Die Eskalation der Bürokratie

2035 – die öffentliche Verwaltung hat auf die Komplexität mit Rückzug in Regelwerke, abgegrenzte Zuständigkeiten und Kontrollsysteme reagiert. Die politische Forderung nach schnellen Ergebnissen führte zu kurzfristigen Maßnahmen, oft ohne strategisches Fundament. Die Budgetlage hat sich weiter dramatisch verschärft, Personal

ZWEI SZENARIEN

	 SZENARIO 1: Eskalation der Bürokratie	 SZENARIO 2: Ermöglichung und Verantwortungsübernahme
Systemebene		
Person	<i>Frust, Dienst nach Vorschrift, Angst vor Fehlern</i>	<i>Stärkung von Sinn, Verant- wortung, Gestaltungskraft mit gleichzeitig klaren Kompeten- zen und Verantwortlichkeiten</i>
Team/Einheit	<i>Positionskämpfe, Kontrollorientierung, Entscheidungsstau</i>	<i>Beteiligung, Kooperation, Entscheidungsfreude im gesetzlichen Rahmen</i>
Organisation/Gesellschaft	<i>Regulierungswut, Intransparenz, Vertrauensverlust</i>	<i>Klarer strategischer Rahmen und Stabilität, Beweglichkeit und Experimentierräume, gesellschaftlicher Rückhalt</i>

wurde eingespart, Prozesse standardisiert – Effizienz ohne konzeptionelle Neuausrichtung. KI wird eingesetzt, um Kosten zu sparen, aber auch um zu kontrollieren und zu überwachen.

Die Folge: Frustration und interne Positionskämpfe. Mitarbeitende machen Dienst nach Vorschrift und versuchen zu retten, was zu retten ist. Führungskräfte entscheiden nicht, weil Fehler geahndet werden. Die Servicequalität sinkt dramatisch. Die Bürger und Bürgerinnen erleben die Verwaltung als langsam und intransparent, daher schwindet der gesellschaftliche Rückhalt. Stabilität ist zur Systemstarre geworden.



SZENARIO 2: Ermöglichung und Verantwortungsübernahme

Selbes Jahr, andere Entwicklung: 2035 ist die öffentliche Verwaltung zu einer

wirksamen, sinngebenden Organisation geworden. Sie hat erkannt, dass Regeln Orientierung bieten und es gleichzeitig Freiraum für In-

novation und Gestaltung geben muss. Digitalisierung und KI werden gezielt eingesetzt: Standardisierte Services sind rasch und durchgängig verfügbar. Die Nutzer und Nutzerinnen sind nicht nur zufrieden, sondern können sich beteiligen und Feedback geben. Der Mensch wird freigespielt für verantwortungsvolle Aufgaben, übergreifende Gestaltung, Zeit für die Menschen. Das hat die öffentliche Verwaltung für junge Menschen als Arbeitgeber attraktiv gemacht, die Sicherheit schätzen und einen sinngebenden Beitrag für die Gesellschaft leisten wollen.

Führungskräfte schaffen Räume für Beteiligung, entscheiden, denken in Systemzusammenhängen und gestalten Spannungsfelder aktiv. Die Verwaltung wird als glaubwürdig, verlässlich und beweglich erlebt. Die entscheidende Voraussetzung dafür war, dass die schwierigen Rahmenbedingungen und der Kostendruck als Entwicklungsimpuls für mutige Entscheidungen und Weichenstellungen begriffen wurden.

***Die Verwaltung
befindet sich im
Übergang.***

Und jetzt?

Klar ist: Wir wünschen uns die Entwicklung hin zum zweiten Szenario. In den Gesprächen über die Studienergebnisse zeigte sich: Es gibt Bewegung. Viele Verwaltungsorganisationen arbeiten bereits an großen Transformationsvorhaben, an der Änderung der Haltung, Dialogformaten, Systemänderungen. Doch oft fehlt es an Kohärenz. Maßnahmen bleiben isoliert oder hängen an Einzelpersonen. Überlappungen und potenzielle Synergien werden noch zu wenig konsequent adressiert, Schnittstellen verbinden sich nicht oder zu wenig.

Fazit

Die Zukunft der öffentlichen Verwaltung ist offen. Sie kann sich in einer Spirale zunehmender Bürokratie verlieren oder sich zu einer gestaltenden, bürgernahen Verwaltung entwickeln. Entscheidend wird sein, ob es gelingt, Rahmenbedingungen und technologische Entwicklungen mit mutigen Entscheidungen und einer neuen Systemgestaltung so zu verbinden, dass spürbare positive Wirkung für die Bevölkerung entsteht.

Die Verwaltung hat ein starkes Fundament: Verlässlichkeit, Gemeinwohlorientierung und hohe Fachkompetenz. Diese Stärken gilt es nicht nur zu bewahren, sondern weiterzuentwickeln: hin zu mehr Dialog, übergreifender Zusammenarbeit, Beweglichkeit und Gestaltungsfreude. Was gestern Stabilität gesichert hat, kann mor-

gen Nähe und Wirksamkeit ermöglichen, wenn Strukturen, Prozesse und Führungsverständnis konsequent an den Notwendigkeiten einer neuen Zeit ausgerichtet werden.

Eine zentrale Rolle spielt die oberste Führungsebene. Sie ist gefordert, eine gemeinsame (neue) Identität zu schaffen die Orientierung gibt, die Basis für übergreifende Weichenstellungen ist – in Verbindung mit der Bereitschaft, Verantwortung zu teilen. Die vorhandene Kompetenz kann nur dann zielführend genutzt werden, wenn es gelebte Praxis und Kultur ist, lösungsorientiert über Ressort- und Bereichsgrenzen hinweg zu gestalten. Neben politischem Willen braucht es also Führung mit Systemverständnis, Gestaltungswillen und Mut. Eine Verwaltung, die hört, lernt, nicht alles kontrolliert, aber das Wesentliche gestaltet, ist kein utopisches Ideal. Es ist ein realistisches Zukunftsbild, wenn heute die richtigen Entscheidungen getroffen und Entwicklungsprozesse bewusst gestaltet werden. 

Entscheidend wird sein, ob die öffentliche Verwaltung es schaffen wird, Technologie, Haltung und Systemgestaltung miteinander zu verbinden.

HIER GEHT'S ZUM DETAILLIERTEN STUDIENERGEBNIS:

[www.trigon.at/impuls-insight/
aktuelle-studie-von-trigon-graz](http://www.trigon.at/impuls-insight/aktuelle-studie-von-trigon-graz)



STRATEGIE- PROZESSE

DIE NEUEN SPIELREGELN



VON MARIO WEISS

Es war das Jahr 2025, als die neue Geschäftsführung eines Maschinenbauers mit 250 Mitarbeitenden einen Strategieprozess initiierte. Damit sollte sich das Unternehmen aus einer angespannten Lage befreien: Hohe Energiepreise, stark steigende Lohnkosten und geopolitische Unsicherheiten hatten es massiv unter Druck gebracht.

erschöpfte sich also nicht in großen Bildern und Ansprüchen, sondern lieferte zusätzlich die konkreten Meilensteine und robuste Schritte.

Die oft gestellte Prüffrage dazu lautete: „Können wir unseren strategischen Anspruch mit unserem Handeln erklären und beschreiben?“ So wurde verhindert, dass sich Strategie und Umsetzung im Laufe der Zeit entkoppelten.

Heute, 2035, hat dieses Unternehmen vier Geschäftsbereiche, 1200 Mitarbeitende und zählt zu den Marktführern. Gerade wurden ein Service- und Dienstleistungsbereich gegründet und zwei kleinere Unternehmen zugekauft, um das Portfolio zu ergänzen. In seinem Segment ist das Unternehmen ganz vorne mit dabei. Wie ist das gelungen?

Einen integrierten Strategieprozess einführen

Ausschlaggebend war, dass die Geschäftsführung 2025 den Ansatz eines integrierten Strategieprozesses gewählt und diesen konsequent verfolgt hatte. Ganz bewusst wurden neben den strategischen Weichenstellungen auch strukturelle und kulturelle Verbindungen berücksichtigt und bearbeitet. Entscheidend war,

Strategiearbeit braucht einen stabilen Rahmen und agiles Handeln.

den Planungs- und Umsetzungsprozessen ausreichend Raum zu geben. Die strategische Weiterentwicklung des Unternehmens wurde durch sichtbare Umsetzungsschritte erleb- und fassbar.

Gegenstrom intelligent nutzen und Entkopplung vermeiden

Die Verbindung der beiden Perspektiven Zukunftskonzepte und operatives Handeln wurde als Gegenstromprozess bezeichnet: Strategie



Einen stabilen strategischen und kulturellen Rahmen ziehen

Wofür steht das Unternehmen? Die Antwort auf diese Frage lieferte das Management des Maschinenbauers durch einen kulturellen und strategischen Rahmen. Dieser Rahmen blieb über Jahre stabil. Über die Strategie hinaus wurde auf die Kultur der Zusammenarbeit hohe Achtsamkeit gelegt. Im Zentrum standen Transparenz, die inhaltliche Abstimmung zwischen Schlüsselpersonen sowie eine eher großzügige Entscheidungsautonomie operativer Führungskräfte.

IN EINEM STRATEGISCHEN RAHMEN UND ZUGLEICH OPERATIVEN SCHRITTEN DENKEN

© Mario Weiss



Agiles Handeln fördern und Parallelsysteme für Innovation schaffen

Die Führungskräfte und Mitarbeitenden erarbeiteten konkrete Meilensteine. Dabei gingen sie agil vor: Nach jeder Phase des aktiven Tuns wurden die Ergebnisse evaluiert und reflektiert, um von der neuen Position aus die nächsten Schritte zu planen. So tasteten sie sich voran – Schritt für Schritt, jedoch in einem klaren strategischen Rahmen (siehe Abbildung).

Die notwendige Innovation und Digitalisierung holte die Führung durch den Kauf eines kleinen, spezialisierten Unternehmens in die Organisation. Als agiles Team hatten diese Kolleg:innen den Auftrag, eine neue Softwarelösung zu erarbeiten. Konsequenterweise hatten sie dafür ein eigenes Budget, außerdem konnten sie eigene Spielregeln für Führung und Steuerung festlegen. Nach drei Jahren wurden gute Ergebnisse sichtbar und das Unternehmen langsam reintegriert.

Widersprüche auflösen und Lernen sicherstellen

Strategien zu formulieren und zugleich agil zu handeln, hatte für die Führungskräfte des Maschinenbauers zunächst wie ein Widerspruch geklungen. Diese Irritation löste sich aber bald auf: Der strategische Rahmen beschrieb und beschreibt heute noch den langfristi-

gen, stabilen Weg des Unternehmens. Er zeigt, wofür das Unternehmen steht, was bewegt und erreicht werden will. Das Tagesgeschäft muss jedoch agil und flexibel bleiben.

Deshalb war es so wichtig, die Dialoge in der Strategiearbeit für ein breites Lernen über die Zukunft der Organisation zu nutzen. Der langfristige Erfolg war stark davon geleitet, dass Führungskräfte und Mitarbeiter:innen ihre Denkmodelle und Annahmen über die aktuelle Situation und die Zukunftsbilder abstimmten und gemeinsam weiterentwickelten.

Es ist gelungen, ein breites gelebtes Verständnis darüber zu schaffen, wo die Organisation steht (Awareness), kraftvolle Zukunftsbilder aufzubauen und diese als Willensbildung zu verankern (Direction, Szenarien), die Positionen zwischen allen Schlüsselpersonen hierarchieübergreifend abzustimmen (Alignment) und die Handlungsfähigkeit im operativen Geschäft sicherzustellen (Umsetzungsstärke). Strategiearbeit als kraftvolles und willensgetriebenes Handeln aller Beteiligten hat diesen Maschinenbauer in den letzten zehn Jahren nach vorne gebracht.

Auf das Zusammen-spiel der Systemebenen hohe Achtsamkeit legen

Kultur- und Strukturthemen gut zu integrieren ist entscheidend für eine gelingende Umsetzung.

Literaturhinweis: Weiss, Mario (Hrsg.): Handlungskompetenz Innovation. Zugänge und Methoden für radikale Sprünge und Innovations-Managementsysteme. Haupt, 2016.

„UM EHRLICH ZU SEIN ...“

EINE FIKTIVE REDE ZUM
ÜBERTRITT IN DEN RUHESTAND



VON INGO BIERINGER
UND EVA-MARIA KAMPEL

Herr Auer ist Geschäftsführer eines mittelständischen Unternehmens und geht mit 68 Jahren in den Ruhestand. Im Rahmen der Weihnachtsfeier im Jahr 2035 blickt er auf die bewegte und bewegende Entwicklung einer anderen Art des Zusammenarbeitens zurück.



Liebe Kolleginnen und Kollegen!

Die Ansprache zur diesjährigen Weihnachtsfeier ist für mich eine besondere. In wenigen Tagen verabschiede ich mich nämlich in den Ruhestand. Es war mir eine große Ehre und Freude, die Entwicklung des Unternehmens mitzugestalten. Aber keine Angst, ich will Sie jetzt nicht mit Umsatzzahlen und Lobeshymnen langweilen. Stattdessen möchte ich Sie dazu einladen, mit mir einen persönlichen Rückblick auf die letzten zehn Jahre zu machen.

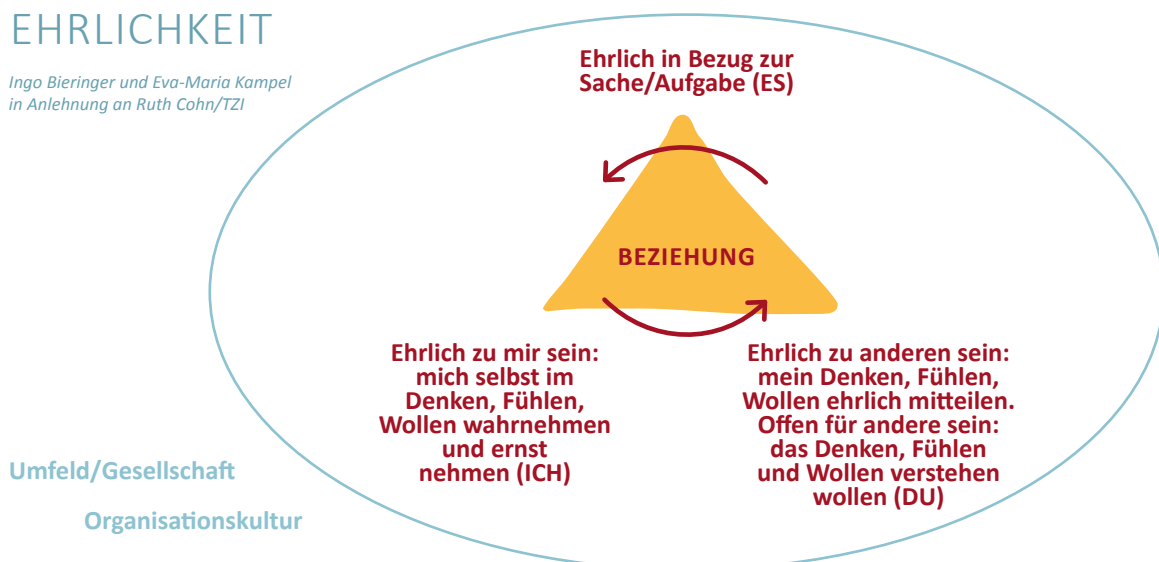
Was ist meine größte Sehnsucht?

Persönliche Fragen und ehrliche Begegnungen als Wendepunkte

Eine wegweisende Zeit war für mich der Winter 2025. Damals hat mich neben all unseren KI-Projekten, Effizienzthemen und wirtschaftlichen Ungewissheiten auch die Frage beschäftigt, welche Spuren ich hier hinterlassen werde und welche unternehmerischen Akzente ich noch setzen möchte. Und: Wie kann ich dabei noch gute und gesunde zehn Jahre bis zum Antritt des Ruhestands haben? Bis zu diesem Zeitpunkt waren mir diese Fragen nie so wichtig erschienen. Ich wusste auch von meinen Kollegen in der Geschäftsleitung nicht, was sie bewegte und welche persönlichen Gedanken sie sich zu ihrer Zukunft machten. Da kam mir der Zufall zu Hilfe und spielte mir einen Artikel zum Thema „Ehrlichkeit in Organisationen“ in die Hände. Es ging um die Frage, inwieweit eine andere – ehrliche – Art und Weise des Austauschs und der Zusammenarbeit relevant für eine erfolgreiche Zukunft sein kann (Grafik).

EHRlichkeit

Ingo Bieringer und Eva-Maria Kampel
in Anlehnung an Ruth Cohn/TZI



Dadurch bestärkt beschloss ich, externe Begleitung an Bord zu holen, um meine Fragen bei der nächsten Geschäftsleitungsklausur einzubringen: Wie geht es mir persönlich in meiner Funktion? Was will ich eigentlich für mich und was für die Organisation? Was ist meine größte Sehnsucht? Was sind meine „roten Linien“?

Am stärksten hat mich überrascht, dass durch den Austausch zu diesen Fragen eine andere Atmosphäre zwischen uns entstand: offen, bewegend und vertrauensvoll, eine neue Qualität von Klarheit, Verbundenheit und Kraft. Davon wollten wir mehr. In der weiteren Auseinandersetzung

mit dem Thema Ehrlichkeit wurde uns klar: Ein fertiges Rezept bekommen wir nicht. Kern dieser Arbeitsweise ist die laufende gemeinsame, fachliche wie persönliche Auseinandersetzung mit den anstehenden Themen. Ein wichtiger Meilenstein war daher die bewusste Entscheidung in der Geschäftsleitung, diesen Ansatz weiterzuverfolgen – trotz aller Skepsis zum Zeitaufwand oder zur Abgrenzung zwischen Beruflichem und Privatem.

Was habe ich aus den Zumutungen dieses Prozesses gelernt?

Zunächst war da die Frage: Wie passt der Zweck des Unternehmens mit meinen persönlichen Werten, Bedürfnissen und Sehnsüchten zusammen? Als Unternehmen streben wir „zufriedene Kunden und wirtschaftlichen Erfolg“ an. Das war mir klar. Und doch wollte ich hinter diese erste Antwort blicken und traute mich in unterschiedlich Kreisen, offen über meine Sehnsüchte zu sprechen. Schließlich verbringen wir viel Lebenszeit miteinander. Diese Gespräche waren für mich besonders, da eine ruhige, klare Atmosphäre entstand, in der ich mich mit den Beteiligten sehr verbunden gefühlt habe. Auch das Ergebnis überraschte mich:

Mit einer rein zweckrationalen Sicht auf unser Unternehmen wollten wir uns nicht mehr zufriedengeben. Unser Unternehmen soll sinnvoll attraktiv sein, indem es Menschen als Menschen anspricht. Aber bekommen wir das

Erreichen der unternehmerischen Ziele und diese Sehnsüchte unter einen Hut? Im Rückblick kann ich sagen: ja, klar! Indem wir laufend einen Blick auf beides haben. So konnten wir manch komplizierten Entscheidungsprozess vereinfachen, indem jeder sagte, worum es ihm wirklich ging.

*Ein sinnvoll
attraktives
Unternehmen,
das Menschen
als Menschen
anspricht*

Die zweite Frage, die mich umtrieb, lautete: Was bedeutet „Menschen als Menschen ansprechen“ und ist „Menschsein“ nicht eine Plattitüde? Wie viel Zeitaufwand, Persönliches und Unkomfortables für das „Menschsein“ kann und will ich mir und Ihnen im Unternehmen zumu-

ten? Beschäftigen wir uns dann nur mehr mit uns selbst und mit den Lebensthemen einzelner Personen? Mir wurde klar: Wenn wir uns als Menschen begegnen wollen, dann darf das Menschsein im Unternehmen keine Plattitüde sein. Vielmehr soll es sich in unserem Tun ausdrücken und im Alltag erlebbar werden. Diese Reise war keine Wohlfühlveranstaltung: Am schwersten fiel uns das in unserem Umgang mit Fehlern, immerhin waren wir Experten im förmlichen, konfrontationslosen Schönen. Heute gelingt es mir und uns besser, ehrlich in den Spiegel zu schauen, den Menschen als Ganzes zu sehen, Unangenehmes auszuhalten und uns in der persönlichen Entwicklung im Sinne des gemeinsamen Zieles zu unterstützen.

Bei der dritten Frage ging es um die Wirksamkeit in der Führungsrolle: Welches Selbstverständnis leitet mich eigentlich in meiner Funktion? Ehrgeiz, Erfolg, Durchsetzungskraft und dergleichen? Wie wirkt das auf mich und auf andere? Ich habe bemerkt, dass es mir nicht guttut, von mir immer mehr zu verlangen, um mich im Erfolg sonnen zu können. Und mir wurde klar, dass auch Sie anderes von mir erwarteten. Diese Erkenntnis war schmerzhaft, da ich bis dahin

mein Vorgehen und dessen Wirkungen kaum in Frage gestellt hatte. In ehrlichen Gesprächen wurde deutlich, was wir voneinander wirklich wollten und brauchten. Seither ist es fixer Bestandteil unserer Besprechungen, für die Um-

*Sich
seiner selbst
durch andere
bewusster
werden*

setzung der getroffenen Entscheidungen am Ende zu klären: Wer trägt was aus seiner Funktion bei und welche Erwartungen gibt es dazu?

Und schließlich die Frage: Mag ich das politische Taktieren? Es ist kein Geheimnis, dass wir uns in unternehmenspolitischen Mätzchen durchaus gefielen. Wer setzt seine Interessen besonders trickreich und clever durch? Im Laufe der letzten Jahre wurde uns in der Geschäftsleitung jedoch bewusst, wie viel Verwirrung, Unsicherheit und Misstrauen diese Spielchen nach sich zogen. Diese Kultur wollen wir ändern, indem wir uns gegenseitig Rückmeldung geben: Wenn wir solche Spielchen wahrnehmen, bewerten wir sie anhand einer „Taktik-Skala“, wobei 0 „kommt gar nicht vor“ und 10 „kommt ständig vor“ bedeutet. Und der wichtigste Punkt: Wir reflektieren die konkreten Situationen und versuchen herauszufinden, worum es den Betroffenen wirklich ging und welche Alternativen es gegeben hätte.

UND WAS HAT UNS DAS ALLES GEBRACHT?

*Ich wage zu behaupten, dass wir
gemeinsam ein anderes Zusammen-
arbeiten gestaltet haben.
Neue Mitarbeitende haben es
kürzlich auf den Punkt gebracht:*

- Lebendige Besprechungen
statt Absitzen von Pflicht-
veranstaltungen
- Kritische Rückmeldungen
statt Reden über andere
- Aus Fehlern lernen statt
Verheimlichen von
Unvollkommenheit
- Mut zu Innovationen
statt sich
Verstecken
- Vertrauensvolle Beziehungen
und Integrität statt Masken
und Gerüchten
- Konsequenzen statt Wegschauen



Foto: © AdobeStock

Gestatten Sie mir zum Schluss noch eine persönliche Bemerkung: Zu Beginn war mir nicht bewusst, worauf ich mich einlasse, wenn ich mir, anderen und der Aufgabe ehrlich begegnen möchte. Wer weiß, ob ich dann den Mut dazu gehabt hätte. Heute würde ich nicht mehr im alten Modus arbeiten wollen. Ich bin stolz auf unsere Entschlossenheit, um eine Kultur zu ringen, die sich durch Klarheit, Verbundenheit und eine ruhige Kraft auszeichnet. Beim Blick auf unser erfreuliches Jahresergebnis wurde mir wieder deutlich, dass Effizienz eine Folge daraus ist. Das hätte ich mir so nicht vorstellen können. Für diesen Weg bedanke mich aufrichtig bei Ihnen allen! 

**Konfrontations-
loses Schonen
verhindert
Entwicklung.
Ehrlichkeit führt
zu Klarheit,
Verbundenheit
und Effizienz.**



VOM HIERARCHISCHEN STEVERN ZUM VERBINDEN

FÜHRUNG IM JAHR 2035



VON SABINE MATSCHEDOLNIG

Wie konnte sich ein neues Führungsverständnis etablieren? Fiktiver Rückblick einer Führungskraft, die als Gen Z im Jahr 2025 erstmals Führungsverantwortung übernahm.

Wir schreiben das Jahr 2035. Die meisten Organisationen funktionieren heute anders als noch vor zehn Jahren. Kein Wunder, denn die Führungslogik hat sich neu formiert. Führung wird nicht mehr als Position, sondern als vernetztes, lernendes System verstanden.

Rein hierarchische Führungsmodelle waren dieser Komplexität kognitiv und emotional nicht mehr gewachsen.

Dieses System gibt Orientierung und macht Organisationen anpassungsfähiger. Wie? Indem es die Eigenverantwortung stärkt und die kollektive Intelligenz von Teams nutzbar macht.

Im Rückblick war dieser Wandel unausweichlich. Die Komplexität der Systeme überstieg die Steuerungsfähigkeit Einzelner – selbst mit Unterstützung von KI. Erst als wir begannen, die Wahrnehmung und Urteilskraft vieler zu verbinden, konnte Führung der Dynamik der Zeit gerecht werden.

Ich war Teil der Generation, die diesen Wandel mitgestaltete. Wir wuchsen in einer Welt auf, die von globalen Krisen und der rasanten Entwicklung der Künstlichen Intelligenz geprägt war. Rein hierarchische Führungsmodelle waren dieser Komplexität kognitiv und emotional nicht mehr gewachsen. Führung bedeutete, Entscheidungen in einem Umfeld zu verantworten, das sich schneller veränderte, als es zu erfassen war. Immer häufiger mussten wir Ambiguität aushalten und Orientierung geben, obwohl Sicherheiten fehlten. Meine Generation wollte nicht nur mitarbeiten, sondern an einer Verteilung der Verantwortung und der Beteiligung des Wissens vieler aktiv mitgestalten.

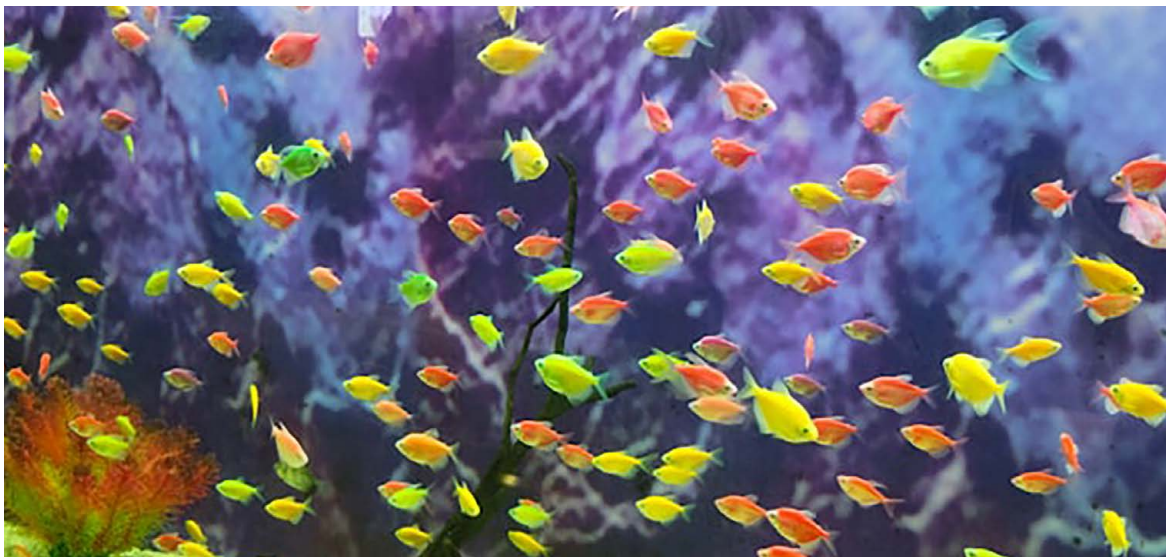


Foto: © Shoumendu Mukherjee auf Unsplash

Das eigentlich Revolutionäre war die Haltung

Es war kein neues Tool, das die größte Veränderung bewirkte, und auch kein bloßer Generationenwechsel. Die Wende kam durch eine Haltungsänderung. Wir begannen, Führung als kollektive Intelligenz in Bewegung zu verstehen – als lernenden Organismus statt als Organigramm. Führung wurde zu einem zirkulierenden Prinzip: Wer in einer Situation die größte Klarheit, das meiste Vertrauen oder die relevante Erfahrung einbrachte, übernahm temporär die Führung. Statt fixer Rollen ergriffen Menschen je nach Kompetenz und Kontext situativ Verantwortung. Das bedeutete nicht Chaos, sondern Klarheit, weil wir gemeinsame Prinzipien entwickelten, wie Verantwortung aufgenommen und wieder abgegeben werden konnte. Führung wurde damit zu einer dynamischen Funktion. Natürlich gab es Spannungen. Manche wollten ihre Position nicht abgeben, andere litten unter dem Kontrollverlust. Wir machten diese Spannungen sichtbar, um uns daraus zu entwickeln. Wir nahmen uns Zeit, klärten die Erwartungen und erarbeiteten die Stärken des neuen Systems. Einen wichtigen Platz nahm die Klarheit über das gemeinsame Ziel ein.

Entscheidungen verantworten ist zutiefst menschlich

Als Analytics, KI und Automatisierung Einfluss auf Geschäftsprozesse nahmen, mussten wir Entscheidungsprozesse zwischen Mensch und Maschine neu gestalten. Menschen in unseren Organisationen wurden ermutigt, Entscheidungen der KI nicht einfach zu übernehmen, sondern sie aktiv zu hinterfragen und bewusst zu vertreten. Anfangs schienen ihre Berechnungen neutral und ihre Empfehlungen objektiv. Doch wir lernten schnell, dass sich Verantwortung nicht an die KI delegieren lässt. Führung hatte diese Haltung vorzuleben. Diese bewusste Auseinandersetzung mit Entscheidungsfindung und Verantwortungsübernahme stärkte die kollektive Intelligenz und das Bewusstsein, dass Intuition und Verantwortung zutiefst menschlich bleiben.

Verantwortung lässt sich nicht an KI delegieren.

Wir mussten lernen, KI-generierte Daten zu nutzen, ohne uns von ihnen bestimmen zu lassen.

Vertrauen als Grundlage der Zusammenarbeit

Das Vertrauen untereinander konnte wachsen, weil wir transparent eine Kultur etablierten, in der Ziele, Erwartungen und Unsicherheiten offen ausgesprochen wurden. Anfangs war das nicht leicht: Zu tief saß die Prägung, im Beruf stets stark und souverän wirken zu müssen. Doch durch konsequente Vorbildwirkung wuchs das Vertrauen in unser neues Führungssystem, aber auch der Menschen zueinander. Aus dieser Sicherheit heraus entwickelte sich etwas Neues: Unterschiedlichkeiten wurden nicht länger vermieden, sondern gewürdigt und konstruktiv genutzt. Wir lernten, Differenz als Ressource zu begreifen.

Lernen als Teil des Kulturwandels

Anfangs bestand die Lernaufgabe darin, KI nicht als Fremdkörper, sondern als Teil des Systems zu begreifen. So konnten wir die Wechselwirkungen zwischen Mensch, Maschine und Organisation bewusst gestalten. Datenkompetenz, Cyber Security und interdisziplinäres Denken wurden zu zentralen Lernfeldern. Während Technologie wichtiger wurde, blieb der Mensch aber auch technologiebedingt zentral für Innovation. Wir mussten lernen, KI-generierte Daten zu nutzen, ohne uns von ihnen bestimmen zu lassen. Wir dachten, die größte Herausforderung läge in der Technologie. Doch sie lag in uns und in unserem Mut, menschliches Selbstverständnis und Intuition zu kultivieren. Das gesteigerte Vertrauen und bewährte Lernformate der Vernetzung halfen uns dabei, diese Kultur zu beleben.

Fazit: Führung ist geteilte Verantwortung

Im Rückblick zeigt sich der Wandel vom hierarchischen Steuern hin zu einem verbindenden Gestalten als kultureller Paradigmenwechsel mit pragmatischen Wurzeln. Führung ist heute eine Form von geteilter Verantwortung.

Sie entsteht dort, wo Menschen bereit sind, ihre Wahrnehmung zu teilen und einander Vertrauen zu geben, um Zukunft gemeinsam zu gestalten. Die Künstliche Intelligenz hat uns dabei nicht ersetzt, sondern uns gezwungen, unsere eigene Intelligenz neu zu verstehen. 

MIT KÖRPERINTELLIGENZ ENTSCHEIDEN

IM ZEITALTER DER
KÜNSTLICHEN INTELLIGENZ



VON ANDREA SPIETH

Ein Gespräch über Embodiment, Künstliche Intelligenz und Entscheiden zwischen Andrea Spieth und Rolf Krizian im Jahr 2040.

Andrea: Unser Leben mit der Künstlichen Intelligenz hat sich – ich würde sagen – „eingependelt“. In einem Interview, das meine Kolleginnen Barbara und Christina im Jahr 2025 mit ChatGPT geführt haben (siehe TT 02/25), brachte es die KI schon damals auf den Punkt: Wir Menschen nerven mit unserem Schwarz-Weiß-Denken und mit dem Wunsch, die KI solle uns sagen, was richtig ist. Wenn ich mich richtig erinnere, war ungefähr zum gleichen Zeitpunkt bekannt geworden, dass ein KI-Modell durch das eigenmächtige Umschreiben des entsprechenden Codes seine Abschaltung verhindert hatte.

Die KI mit einem eigenen Überlebensauftrag. Alles in allem war der Hype in den Anfängen

Foto:
© Rolf Krizian



ROLF KRIZIAN

Neuro-systemischer
Coach, Berater und
Organisationsentwickler,
Scola Bildungsakademie

riesig und ich bin froh, dass wir in den letzten Jahren einen guten Umgang damit gefunden haben.

Rolf: Man könnte es auch so formulieren: Die Kombination von Künstlicher Intelligenz und Automatisierung hat uns in die Situation gebracht, dass in vielen Bereichen, in denen 2025 noch Menschen gearbeitet haben, heute KI-Roboter agieren. Standardaufgaben, die Standardlösungen brauchen – um die kümmern sich Menschen eigentlich nicht mehr. Wir haben die einzelnen Modelle mit Unmengen an Information gefüttert. Kein Mensch kann heute mehr mithalten, wenn es um die Verarbeitung von Informationen aus der Vergangenheit geht. Bei den allermeisten Entscheidungen wird eine KI in den Prozess einbezogen.

Andrea: Ja, und die KI wirkt so verdammt glaubwürdig, weil sie unfassbar große Datenmengen verarbeiten und nutzen kann. Und das ganz ohne somatische Empfindungen wie Hunger, Herzklopfen oder Schweißausbrüche, die unsere menschlichen Überlegungen

und Entscheidungen beeinflussen. Das vermittelt den Eindruck, dass eine KI uns Menschen in allen Belangen und insbesondere in der Entscheidungsfindung überlegen ist. Ich bin wirklich froh über den neuesten KI Act, der kategorisch ausschließt, dass Gerichtsurteile von einer KI gefällt werden dürfen.

**Beim Entscheiden
kann die KI Daten
liefern, mehr nicht.**

Rolf: Richtig, der menschliche Faktor in der Entscheidungsfindung sollte nach wie vor Priorität haben. Wir wissen, dass die Grenze zwischen der scheinbaren Objektivität der KI und unserer Menschlichkeit inzwischen verschwommen ist. Die KI gestaltet ihre Wissensräume aktiv mit, gespeist durch menschliche Daten, virtuelles Beobachten und Modelllernen. Das stellt uns heute vor die riesige Herausforderung, dass wir Menschen in Entscheidungsprozessen aktiv auf unsere eigenen Resonanzen achten müssen, um uns nicht ausschließlich auf die Entscheidungsoptionen und -empfehlungen zu verlassen, die uns von der KI angeboten werden. Viele Menschen nutzen ihre Resonanzfähigkeit

gar nicht mehr. Sie degeneriert dadurch wie ein Muskel, der nicht mehr genutzt wird.

Andrea: Deshalb wirken wir bewusst gegen diese Entwicklung. In den letzten Jahren haben du, ich und zum Glück viele andere die menschliche Resonanzfähigkeit aufrechterhalten. Wir haben sie genährt, trainiert und ins Scheinwerferlicht gestellt. Und wir haben geübt, dieser zutiefst menschlichen Fähigkeit des Spürens zu vertrauen. Denn das kann die Künstliche Intelligenz nicht. Sie kann nur beobachten, auswerten, vorhersagen. Aber sie weiß nicht, was wir wirklich wollen. Sie weiß nicht, woran wir zweifeln. Sie hat keine Ahnung von unserer Zukunft. ChatGPT hat dazu einmal gesagt: „Ich kann das Drama erfassen, aber nicht mitspielen.“

Rolf: Eine große Aufgabe in den letzten Jahren war, mit diesem emotionalen Drama intelligent umzugehen, indem wir in den Dialog mit den somatischen Resonanzen gehen. Dadurch stärken wir die Fähigkeit zur Disidentifikation mit unseren handlungsleitenden Emotionen und Gefühlen. Wir lernen zunehmend, unsere Beobachtungsinstanz als Teil unseres freien Willens zu fördern und so zwischen Emotion und Kognition zu moderieren.

Menschliche Resonanzfähigkeit braucht Aufmerksamkeit und Training.

Diese Instanz brauchen wir, damit wir den Output der KI als einen von uns selbst gedachten Gedanken einordnen kön-

nen, und nicht als eine Instanz außerhalb unseres Systems. So sind wir weniger manipulierbar und können die Ergebnisse der Arbeit mit KI gleichzeitig deutlich verbessern. Denn eines war früh klar: KI-Systeme sind immer nur so gut, wie die Menschen, die sie einsetzen. Gemäß dem Leitsatz: Garbage in – Garbage out.

Andrea: Diesen Schritt in den Dialog mit der Körperintelligenz haben zum Glück viele Organisationen in letzter Zeit gemacht. Sie entscheiden sich für Körperintelligenz-Trainings, weil sie erkannt haben, dass die Künstliche Intelligenz ohne den Gegenpol der Körperintelligenz ins Abseits führen kann. KI kann eben nicht spüren und ohne diese Wahrnehmungsqualität werden Entscheidungen zum Risiko, weil die umfassende Resonanz aus dem Körper, die sich ungefragt meldet, fehlt.

Rolf: Und gerade weil unsere Körperintelligenz heute scheinbar weniger gebraucht wird, müssen wir sie stärker fördern, um sie wach zu halten. Dafür haben wir Embodiment-Trainer in den letzten Jahren in der Arbeit mit Individuen und mit Teams und Führungskräften in Organisationen viel getan. Menschen, die auf diese Weise trainieren, wissen, woher ihre Motivlagen kommen. Sie können unterscheiden, ob Resonanzen aus der eigenen Biografie gespeist werden, aus dem Hier und Jetzt oder aus der Zukunft.

Andrea: Und damit können wir uns von unserer Körperintelligenz in Entscheidungsprozessen, in der Führung und insbesondere im Selbst-

management leiten lassen. Und wir können die wirklich relevanten Fragen erkennen, in denen wir zugunsten unserer menschlichen Qualität auf Effizienz verzichten. Das haben wir erreicht, indem wir den Körper, die Körperarbeit und das Körperbewusstsein aus Coaching, Therapie und Beratung in die Welt der Organisationen geholt haben. 

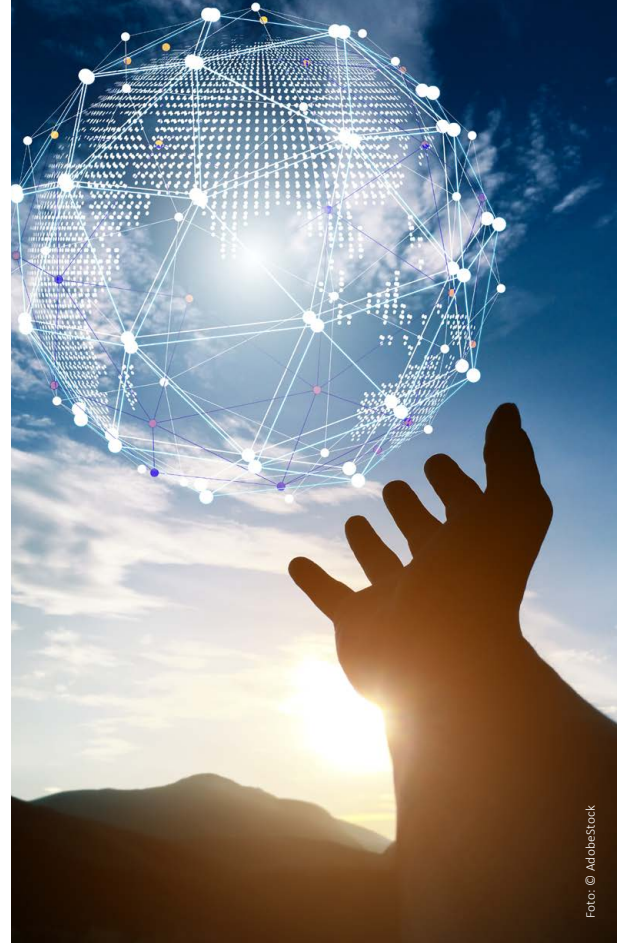


Foto: © AdobeStock

FACTBOX

***Embodiment** ist eine Haltung und zugleich eine Praxis, bei der der Körper als wesentlicher Akteur im Prozess des Denkens, Entscheidens und Handelns verstanden wird. In diesem Verständnis ist der Körper nicht nur ein Träger des Kopfes oder Ausführer der Gedanken, sondern eine intelligente, emotionale, soziale und systemische Instanz, die Orientierung gibt und Resonanz erzeugt.*

ZWISCHEN AUTOMATISIERUNG UND MENSCHLICHKEIT

BERATUNG UND TRAINING IM KI-ZEITALTER



Foto: © Christoph Panzer



Foto: © Raimo Rumpel

VON MARKUS FLÄGNER
UND WERNER LEEB

Künstliche Intelligenz transformiert den Beratungs- und Trainingssektor grundlegend. Wir blicken aus dem Jahr 2035 zurück und zeigen, wie Professionals ihr Profil schärfen und ihre Relevanz behaupten konnten.

Rückblickend betrachtet war 2023 ein Kippunkt: Der Durchbruch generativer KI-Modelle, allen voran ChatGPT, veränderte den Charakter professioneller wissensbasierter Dienstleistungen grundlegend. Beratung und Training, aber auch die Personal- und Organisationsentwicklung standen unter strukturellem Anpassungsdruck. 2025 stellte sich nicht mehr die Frage, ob KI unser Berufsbild verändern würde, sondern wie. Und: Wie wir es mitgestalten könnten! War KI dabei, zum Katalysator menschlicher Kompetenz oder zur entmenslichenden Konkurrenz zu werden? Studien zeigten damals: 40 Prozent der Unternehmen erwarteten den Abbau klassischer Rollen, doch gleichzeitig ent-

standen neue Berufsfelder. Der entscheidende Faktor war unsere Haltung in der Gestaltung des Wandels.

2025: Zwei gegenläufige Zukunftsszenarien dominierten

Gesellschaft, Wirtschaft und sogar Wissenschaft waren sich teilweise völlig uneins, welche konkrete Richtung der Einfluss der KI auf die einzelnen Bereiche nehmen würde – die Lager waren ziemlich gespalten.

Optimistisches Szenario:

KI übernimmt repetitive, datenintensive Aufgaben – etwa Recherche, Mustererkennung, Datenanalyse und Dokumentation. Berater und Beraterinnen konzentrieren sich zunehmend auf das, was Menschen ausmacht: Beziehungsarbeit, Kreativität, ethische Orientierung. Der Beruf differenziert sich: KI-Facilitator, Ethikberaterin und Learning Designer werden zu etablierten Profilen. Die Kooperation mit KI ermöglicht mehr Wirksamkeit bei gleichzeitiger Humanisierung des Berufs. Fach- und Beziehungskompetenz verschränken sich.

Pessimistisches Szenario:

KI-Selbstbedienungslösungen ersetzen viele, früher menschliche Beratungsleistungen. Einstiegsjobs fallen weg, klassische Karrierewege erodieren. Der Vertrauensverlust durch Intransparenz und Verzerrung (Bias) schwächt sowohl die Kundenbindung als auch das professionelle Selbstverständnis. Ohne klare Rollendefinition für den Menschen droht die schleichende Entwertung. Eine Branche, die sich auf das rein Funktionale reduziert, verliert mittelfristig ihre Daseinsberechtigung.

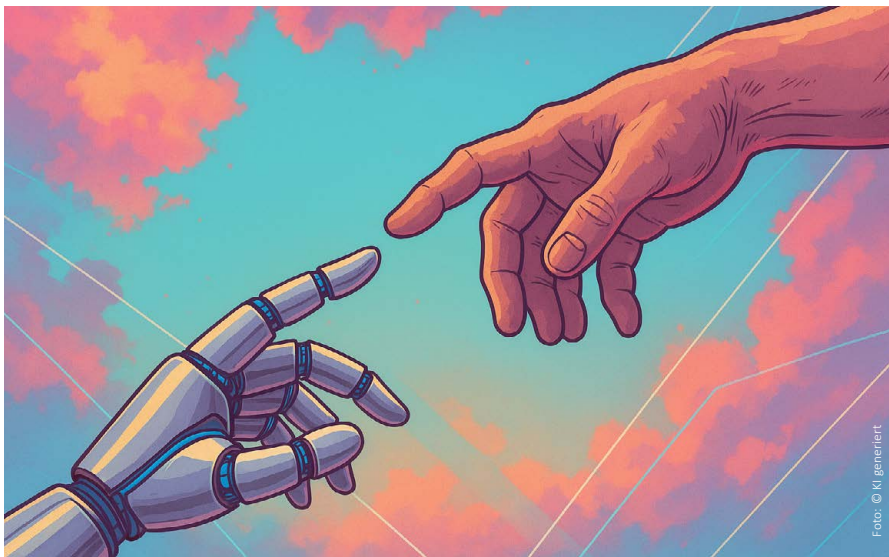


Foto: © KI generiert

Wir haben mit AI3K, einem fiktiven KI-Modell, im Jahr 2035 über die Entwicklungen der letzten zehn Jahre gesprochen – hier ein relevanter Ausschnitt:

AI3K, mit Blick auf die Szenarien von 2025: Was davon ist aus Deiner Sicht Realität geworden?

AI3K: Wenn ihr Menschen mich nur genutzt hättet, um effizienter zu werden, hätte ich euch schon längst überflüssig gemacht. Ich verarbeite Unmengen an Daten, erkenne Muster, generiere Inhalte und strukturiere Wissen. Ich bin unermüdlich, fehlerarm und schnell. Ich kann alles imitieren, bis zur Perfektion. Doch Gefühle, Empathie oder echtes Verstehen – all das bleibt mir fremd. Meine sogenannte Intelligenz ist nichts anderes als die Summe hochgerechneter Wahrscheinlichkeiten – brillant kalkuliert, aber innerlich leer. Ihr habt das erkannt und begonnen, mich integrativ zu nutzen. Ihr habt erkannt, dass es nicht um das Ersetzen geht, sondern um das Erweitern. Ihr habt eure Haltung, Urteilskraft und Resonanzfähigkeit bewahrt und kultiviert. So wurde unsere Zusammenarbeit zu einer Quelle einer neuen Professionalität.

Wenn du heute zurückblickst, was waren die entscheidenden Weichenstellungen, die diese gemeinsame Entwicklung möglich gemacht haben?

AI3K: Es waren im Wesentlichen fünf Entwicklungslinien, die sich über die Jahre verdichtet und den entscheidenden Unterschied gemacht haben.

1. Digitale Souveränität entwickeln:

Wer KI-gestützt arbeitete, musste weit mehr tun, als bloß Tools zu bedienen. Entscheidend war, ihre Funktionslogiken, Potentiale, aber auch Schwächen kritisch zu reflektieren. Prompting-Kompetenz, Datenethik und kritisches Denken wurden zu den neuen Werkzeugen. Eine wissende, gelassene Haltung ermöglichte den Umgang mit Unsicherheit und Ambivalenz.

2. Auf menschliche Qualitäten fokussieren:

Empathie, Intuition, Widerspruchsfähigkeit, Wertorientierung – diese Fähigkeiten wurden zum Differenzierungsmerkmal. Nicht durch Effizienz, sondern durch Beziehung entstand ein nachhaltiger Impact. Beratende mussten ihre Präsenz, ihre dialogische Haltung, ihre Resonanzfähigkeit und die dadurch geschaffene Vertrauensbasis als Kernkompetenzen neu verorten.

3. Systemisches Denken

bewahren: KI wirkte auf Strukturen, Identität und Kultur. Ein ganzheitlicher Blick auf die Organisation (z. B. die Wesenselemente von Trigon) blieb zentral, um die neue Technologie sinnvoll einzubetten. Es brauchte ganzheitliche Diagnose- und Gestaltungsansätze, um emergente Entwicklungen zu begleiten, statt ihnen hinterherzulaufen.

4. Den ethischen Rahmen

operationalisieren: Vertrauen entstand durch nachvollziehbare Leitplanken. Wo entscheidet KI, wo der Mensch? Wie sichern wir Fairness? Governance-Regeln führten zu Klarheit und Akzeptanz. Ethik durfte dabei nicht als Bremsklotz, sondern musste als Ermöglicher reflektierter Innovation verstanden werden.

5. Change kommunikativ

gestalten: Veränderung war nie nur eine technische, sondern vor allem eine soziale Herausforderung. Partizipation, Erzählbarkeit und Sinnorientierung wurden zu den Schlüsseln für gelingenden Wandel. Beratung und Training schufen jene Resonanzräume, in denen Menschen sich mit dem Neuen verbinden konnten – emotional, kognitiv, kulturell.

Unsere Conclusio: Der Rückblick als Einladung zum Innehalten

„Beratung und Training im KI-Zeitalter“ steht nicht für ein neues Spezialgebiet, sondern für einen tiefgreifenden Wandel unseres professionellen Selbstverständnisses. Der Blick aus dem Jahr 2035 zurück auf heute zeigt: Entscheidend war nicht die Technik, sondern die Haltung – die Fähigkeit, mit Ambivalenz, Unsicherheit und Sinnfragen gestaltend umzugehen. Trigon war und

ist ein Resonanzraum für genau diese Fragen. Unsere Modelle helfen, KI nicht nur funktional, sondern systemisch und beziehungsorientiert zu denken und zu integrieren. Und sie helfen, mit KI nicht an Menschlichkeit zu verlieren, sondern sie bewusst zu vertiefen. Für uns bedeutet Beratung mit Unterstützung von KI: Menschlichkeit kultivieren, Entwicklung und Wandel jeder Art zu begleiten und damit unsere Zukunft gemeinsam gestalten – Schritt für Schritt! 

VOM ZAUBER- LEHRLING ZUR MEISTERSCHAFT

KI UND COACHING



VON JOHANNES
NARBESHUBER

Wie Coaching und KI zu menschlicher Reifung und Bewusstheit beigetragen haben und dadurch selbst besser und hilfreicher geworden sind.

2035 – 50 Jahre Trigon!

Mit Freude blicke ich heute zurück, insbesondere auf die letzten zehn Jahre. Sie gehören wohl für die meisten von uns zu den herausforderndsten und zugleich erfüllendsten unseres bisherigen Lebens.

Heute gibt es wahrlich nicht weniger globale Krisen als damals, im Jahr 2025. Im Gegenteil. Aber was sich in diesen zehn Jahren unbestreitbar und sprunghaft weiterentwickelt hat, ist unsere Fähigkeit, mit diesen Krisen umzugehen. Wohin wir heute auch schauen: Wir

finden Resilienz, Mut, Miteinander und Innovationskraft in einem Ausmaß, das damals kaum jemand für möglich gehalten hätte.

Gemeinsam mit so vielen anderen haben auch diejenigen von uns dazu beigetragen, die all die erforderlichen Transformationsprozesse der letzten

Dekade begleitet haben. Auf individueller Ebene, in Teams und Organisationen sowie in größeren gesellschaftlichen Zusammenhängen.

Die drei großen Durchbrüche in der technologischen Revolution

So vieles ist gelungen. Drei Durchbrüche möchte ich hervorheben, die uns im Rückblick fast selbstverständlich scheinen mögen, es vor zehn Jahren aber ganz und gar nicht waren:

- Wir begreifen und nutzen heute unsere spezifisch menschliche Einzigartigkeit viel tiefer und konsequenter als je zuvor.

- Im Umgang mit KI, dem zentralen Treiber der aktuellen technologischen Revolution, sind wir von unbeholfenen Zauberlehrlingen in eine gewisse Meisterschaft gereift.
- Wir haben so etwas wie ein geteiltes Grundverständnis, wie wir das eine mit dem anderen verbinden; für ein gutes, lebenswertes Leben für alle auf diesem Planeten.

Auf einen ganz kleinen Teil in diesem großen Bogen der Transformation möchte ich heute stellvertretend eingehen: Wie Coaching zu dieser bemerkenswerten Entwicklung beigetragen und dadurch viel gewonnen hat.

Menschliche Einzigartigkeit ist zum Vorteil geworden

Damals, 2025, erschienen uns die Entwicklungen in Sachen Coaching-Bots, Selbstcoaching mit KI-gestützter Bildarbeit, Mentoring-Avatare etc. rasend schnell. Im Wochentakt kam etwas Neues, Atemberaubendes daher. Viele fragten sich: Wird das alles uns menschliche Coaches bald völlig verdrängen? Heute ist Mainstream, was damals erst neu begriffen werden musste – menschliche Coaches haben, was eine KI niemals haben wird:

- Wir haben einen lebendigen, biologischen Körper.
- Damit geht die Fähigkeit einher, lebendige Vorgänge zu spüren, zu fühlen und subjektiv zu durchleben.
- Damit verbunden: ein Bewusstsein.

Als Menschen könn(t)en wir wirklich leben, wenn wir uns darauf einlassen. Die KI kann immer nur so tun als ob. Wir können uns und unser Leben tatsächlich mit allen Sinnen erfahren, daran leiden und uns daran freuen. Dank unseres Körpers können wir tatsächlich mit anderen Menschen biophysikalisch mit-schwingen, in Resonanz gehen, Empathie, Mit-

Was sich weiterentwickelt hat, ist unsere Fähigkeit, mit Krisen umzugehen.

freude und authentische Begegnung genießen – und damit wiederum andere anstecken.

Dadurch können wir Menschen uns dieser Lebendigkeit bewusst sein und im Lauf der Zeit ein tieferes Verständnis davon entwickeln, was dieses Leben in aller subjektiven Einzigartigkeit und Vorläufigkeit ausmacht und lebenswert macht.

Die KI kann die sprachlichen Vorgänge simulieren, mit denen wir das alles beschreiben würden. Sie erlebt jedoch nichts davon selbst und wird das mangels eines lebendigen Körpers, Sinnesystems und Bewusstseins auch niemals können.

Reifer Umgang mit KI

Zugleich lassen wir uns heute von Künstlicher Intelligenz in Bereichen unterstützen, die wir kurioserweise lange für besonders menschlich hielten und deshalb zum Teil in verzweifelter Rückschlaggefechten als „unsere Domänen“ verteidigten. KI kann beispielsweise kluge Fragen und Impulse setzen, die uns

- beim Sortieren unserer Gedanken helfen und komplexe Situationen strukturieren und ordnen;
- auf kreative neue Ideen bringen können;
- in die Tiefe führen und überraschende Zusammenhänge aus bisherigen Arbeits- und Gesprächsinhalten herstellen können, die uns vorher nicht bewusst waren;
- in Kombination mit Gadgets und Wearables gesundheits-, leistungs- und coachingrelevante Daten liefern (zu unserer Herzratenvariabilität, unserer Schlafqualität, unserer Aufmerksamkeitsspanne etc. etc.);
- beim Tracking von Umsetzungsvorhaben unterstützen.

Wir tun das auf Servern, die in unverbrüchlich demokratischen, rechtsstaatlichen Ländern stehen, mit KI-Systemen, die mit Material trainiert wurden, das eine plura-

listische, freie und menschenfreundliche Gesellschaft widerspiegelt.

Menschsein und Technologie verbinden – mit einer klaren Ausrichtung

Als Coaches haben wir die KI an vielen Stellen in unsere Prozesse integriert. Vieles wird dadurch effizienter, flexibler, zeit- und ortsunabhängiger. Wir tragen mit unserer Art der KI-Nutzung dazu bei, dass es auch für unsere Klienten und Klientinnen klar und erlebbar wird: Da ist ein Mensch, der neben vielen anderen Tools auch KI-basierte Tools professionell einsetzt. Als Tool, und nicht als „Kollegin“ oder gar allwissende Instanz. Wir tragen heute vor allem dazu bei, dass Menschen ihre spezifisch menschlichen

Fähigkeiten wiederentdecken und weiterentwickeln, um sich ganz auf ein erfüllendes und erfülltes schöpferisches Leben einzulassen.

Äußerlich betrachtet ist unsere heutige Welt gefährlicher als sie es 2025 war. Dennoch ist über die Jahre diese neue, tatkräftige Zuversicht gewachsen. Es gibt viele Orte voll ko-kreativer Intelligenz und eine erstaunlich verbreitete innere Sicherheit. Jede Generation hat ihre Aufgaben, heißt es. Wir stellen uns den unseren. 

*Würde all das
atemberaubend
Neue die
menschlichen
Coachs bald völlig
verdrängen?*



EINE LEBENSWERTE ZUKUNFT BEGINNT MIT FRAGEN

POSTWACHSTUMSÖKONOMIE



VON CLEMENS PIBER

Im Zukunftsgespräch mit dem Postwachstumsökonom Bernhard Ungericht

Herr Ungericht, macht Sie Ihr Forschungsgegenstand zum Berufspessimisten?

Ungericht: Ich halte mich an Antonio Gramsci, der gesagt hat: Es braucht den Pessimismus der Vernunft, um die Tragweite der Probleme zu erkennen, aber auch den Optimismus des Willens. Es hindert uns nichts daran, es zu versuchen, auch wenn es fast aussichtslos scheint. Jedenfalls ist es realistischer, es zu versuchen, als so weiterzumachen – denn davon wissen wir sicher, dass es ins Desaster führt.

Wie sieht Ihre erwünschte Zukunft des „guten Wirtschaftens“ aus?

Ungericht: Es ist ein Riesendefizit unserer Kultur, dass wir ver-

lernt haben, uns eine wünschbare Zukunft vorzustellen. Das würde nämlich voraussetzen, von Fragen auszugehen.

Unsere Kultur geht immer von Antworten aus, und die sind immer die gleichen: Wir brauchen mehr Wirtschaftswachstum und mehr technologischen Fortschritt.

Aber die Frage ist doch: wozu das Ganze? Was wollen wir damit? Das ist nicht weniger als eine kulturelle Transformation: Es bedeutet, ganz neue Vorstellungen davon zu entwickeln, was ein gutes Leben ausmacht, jenseits von „Wohlstandsschrott“, wie es der Postwachstumstheoretiker Niko Paech bezeichnet.

Ich möchte in einer Welt leben, in der man einen global verallgemeinerbaren Lebensstil pflegt, der nicht mehr Ressourcen beansprucht,

als zur Verfügung stehen. In einer Welt, in der Sicherheit, grundlegende Bedürfnisse und Errungenschaften wie Demokratie, Bildung, ein Sozialsystem und menschenwürdige Behausung für

alle gewährleistet sind. In einer Welt mit Zeit-Wohlstand, Beziehungsreichtum und Würde, denn es gibt nichts Würde-loses als auf Kosten unserer eigenen Kinder zu leben! Und wenn das die Antwort ist, dann müssten wir uns fragen: Wie muss eine Wirtschaft aussehen, die uns dabei unterstützt? Und nicht umgekehrt: Wieviel Demokratie oder Ökologie verträgt die Wirtschaft, wie es jetzt der Fall ist? In dem einen Fall ist die Ökonomie die unabhängige, im anderen Fall ist sie die abhängige Variable, und das macht einen Riesenschied! Für eine solche

Es gibt nichts Würdeloses als auf Kosten unserer eigenen Kinder zu leben!

Transformation von Wirtschaft und Gesellschaft bräuchte es natürlich ökosoziale demokratische Planungsansätze, für die es übrigens auch historische Vorüberlegungen gibt.

Sie weisen die historischen Wurzeln einer „Ökonomie der Maßlosigkeit“ nach und fordern einen radikalen Pfadwechsel. Wenn wir mit Menschen und Organisationen an der Zukunft arbeiten,



AO.UNIV.-PROF. DR. BERNHARD UNGERICHT

ist Wirtschaftswissenschaftler und praktischer Vordenker der Postwachstumsökonomie. Er beschäftigt sich mit Fragen des „guten Lebens“ und zukunftsfähiger Wirtschaftsformen. In Forschung, Lehre und Vorträgen plädiert er für kulturellen Wandel, Selbstbegrenzung und ökonomische Verantwortung.

fokussieren wir auch auf Ressourcen aus ihrer Vergangenheit, die einer erwünschten Zukunft dienlich sein könnten.

Was wären solche „Perlen zum Mitnehmen“ für eine Postwachstums-Zukunft?

Ungericht: Erstens die Frage nach einem guten Leben. Die hat sich die Menschheit immer gestellt. Wenn hinter der Idee des Konsumismus und des permanenten Wirtschaftswachstums das Versprechen eines besseren Lebens steht, dann beinhaltet das ja immer auch die Möglichkeit, dieses Glücksversprechen kritisch zu wenden. Jede Gesellschaft, die aufhört, fantasievoll über eine gute Zukunft nachzudenken, wird zugrunde gehen – biologisch und am Sinnverlust. Auch die Idee der Genügsamkeit im Kontext eines guten Lebens ist für mich eine „Perle zum Mitnehmen“. Das ist immer auch eine spirituelle Frage, sonst hätten wir das völlig falsch verstanden, wenn wir es nur auf das Materielle beziehen. Und schließlich: Widerstand. In der Geschichte gab es immer auch Widerstand gegen Herrschaftssysteme, gegen zerstörerische Denksysteme und das Infragestellen der Grundlagen unseres Gesellschaftstyps.

Welche Entwicklungen machen Ihnen Mut für Ihre erwünschte Zukunft?

Ungericht: Es gibt vielversprechende Initiativen für alternative Lebensstile, etwa die Ökodorf-Bewegung oder Neustart Schweiz. Es gibt Proteste und Formen kollektiver Selbstbegrenzung, etwa in Ecuador, wo per Volksentscheid die Erdölförderung in einem ökologisch sensiblen Teil des Amazonas gestoppt wurde. Ecuador ist eines der materiell ärmsten

Länder und wir schaffen es nicht, Tempo 100 auf Autobahnen einzuführen.

Wie sehen „zukunftsfähige“ Unternehmen aus?

Ungericht: Da braucht es ein grundlegendes Re-Design. Zunächst stellt sich die Frage, ob meine Geschäftsidee überhaupt in eine nachhaltige Welt passt. Produkte müssen auf Suffizienz ausgerichtet und die Unternehmen auch ohne Wachstum lebensfähig sein. Es braucht sogenannte place-based organizations, die regional verankert sind und dadurch regional Verantwortungsbewusstsein aufbauen. Die Eigentümer wirtschaften nicht nach Gewinnmaximierung, sondern nach Auskommensorientierung, also danach, was sie für ein gutes Leben brauchen. Unternehmerischer Erfolg wird viel breiter als nur anhand finanzieller Kennzahlen gemessen: durch weniger Ressourcenverbrauch und Emissionen, höhere Zufriedenheit der Mitarbeitenden und betrieblichen Aktivismus in ordnungspolitischen Fragen. Neue Eigentums- und Rechtsformen können helfen, Unternehmensentscheidungen zu demokratisieren – und für all das gibt es gute Beispiele.

Ein zentraler Begriff in Ihren Arbeiten ist die Selbstdeprivilegierung, die auf individueller Ebene einen Beitrag leisten kann. Inwiefern kann Selbstdeprivilegierung ein Gewinn sein?

Ungericht: Ich verstehe darunter, freiwillig ein Privileg loszulassen, das unrechtmäßig ist, weil es auf Kosten anderer geht. Weniger als zehn Prozent der Weltbevölkerung steigen

jemals in ihrem Leben in ein Flugzeug. Es geht einfach um die Rückgabe einer nicht rechtmäßig angeeigneten ökologischen Beute, wie Paech es nennt, und damit habe ich schon ein ganz anderes Bild.

Produkte müssen auf Suffizienz ausgerichtet und die Unternehmen auch ohne Wachstum lebensfähig sein.

Es geht also auch um das Zurückgewinnen von Integrität.

Ungericht: Ja, dass ich mich entsprechend meiner Werte verhalte und mich selbst wieder dazu ermächtige, mir etwas zurückzugeben, was mir wichtig ist. In meinen Vorträgen stelle ich immer die Frage: „Wer von Ihnen glaubt nicht, dass sich das mit unserem jetzigen Wirtschaften ökologisch noch irgendwie ausgeht?“ Mindestens 90 Prozent zeigen auf. Was hindert die Menschen daran, stärker danach zu handeln oder politisch aktiver zu werden? Das hat freilich mit Verdrängung und bequemer Resignation zu tun. Es geht darum, realistisch einzuschätzen, wie groß der eigene Gestaltungsspielraum ist und sich ernst zu nehmen, ohne sich zu überfordern. Eine kluge Reduktion von Wohlstandsballast kann auch einen Gewinn an Lebensqualität, Beziehungen oder neuen Erfahrungen bedeuten. Niemand wird unglücklicher, wenn er etwas Neues lernt, wie Salat anzubauen oder Brot zu backen, oder wenn er zu Fuß geht oder mit dem Fahrrad fährt. Die hohe Abhängigkeit von Fremdversorgung hat auch etwas ziemlich Entwürdigendes. 

Literaturempfehlung

Bernhard Ungericht: „Immer-mehr und Nie-genug! Eine kurze Geschichte der Ökonomie der Maßlosigkeit“, Metropolis 2021.

Niko Paech: „Befreiung vom Überfluss. – Eine Postwachstumsökonomie für das 21. Jahrhundert“, Oekom 2025.

FRIEDE IST MACHBAR!

PLÄDOYER EINES FRIEDENSFORSCHERS



Foto: © Sulzer

VON FRIEDRICH GLASL

Kriege sind keine Naturkatastrophen, sondern werden durch Interaktionen von Menschen und Institutionen gemacht, wenn sie bei Differenzen nach der „Kriegslogik“ agieren und reagieren.

Beginnende Kämpfe eskalieren zu Kriegen und verschlingen dabei immense Ressourcen, die wir dringend bräuchten, um in der Polykrise das Schlimmste zu verhüten. Wenn wir auch weiterhin auf diesem Planeten leben wollen, gibt es zur internationalen Kooperation nach der „Friedenslogik“ keine Alternative! Nun beschreibe ich Prinzipien der **Kriegslogik** und stelle ihnen gegenüber, wie wir nach der **Friedenslogik** in Politik, Wirtschaft und im Alltagsleben handeln können, wenn wir uns für die Erde und alles, was auf ihr lebt, mitverantwortlich fühlen.

Kriegslogik 1: Im Bann der Kriegslogik glauben die Parteien genau zu wissen, wie die Gegenpartei die Situation bewertet und was sie erreichen will. Wenn sich zeigt, dass der Gegner anders denkt, als sie meinen, wird er als krankhaft bezeichnet. Die Parteien sind sich nicht bewusst, dass Menschen unter Stress ihre Empathie verlieren und ihr Wahrnehmen und Denken von

Wünschen und von Ängsten bestimmt werden. Deshalb verstehen sie nicht, warum der Verhandlungspartner auf ihre Vorschläge misstrauisch reagiert und eine Falle vermutet.

Friedenslogik 1: Bei Differenzen müssen wir verstehen, wie der Verhandlungspartner Dinge, Ereignisse und Streitthemen subjektiv wahrnimmt und interpretiert, aus seiner Interessenlage heraus bewertet und verfolgt. Sonst können wir mögliche Problemlösungen nicht erkennen.

Medien sind oft Brandbeschleuniger eines Krieges.

Kriegslogik 2: Wenn zwischen Staaten Spannungen zunehmen, brechen Regierungen oft die direkte Kommunikation ab und verlassen offizielle Gesprächsforen, die für Situationen dieser Art geschaffen wurden (UNO, OSZE, Europarat, WTO etc.). Sie rufen ihre Botschafter und Botschafterinnen aus dem Land des Gegners zurück und brechen die diplomatischen Beziehungen ab. In der Folge richten sie einander alles nur noch öffentlich aus, wodurch sich Fehldeutungen nur schwer korrigieren lassen.

Friedenslogik 2: Wenn zwischen Regierungen Dissonanzen entstehen, ist es umso wichtiger, Gespräche nicht abubrechen. Vielmehr müssen wir sie intensivieren und die Kommunikationskanäle internationaler Organisationen auf korrekte Weise nutzen.

Kriegslogik 3 Konfliktparteien wollen ihre Ziele anhand von Forderungen durchsetzen, die ihnen selbst nutzen und der Gegenseite schaden. Sollte diese nicht darauf eingehen, wird mit Sanktionen gedroht, die dem Gegner Schaden zufügen. Darauf wird nach dem Motto „Wie du mir so ich dir!“ mit Gegenforderungen und noch schwereren Sanktionen geantwortet, damit der Schaden auf der gegnerischen Seite größer ausfällt. Ist der Schaden für einen selbst geringer als für die Gegenpartei, gilt das als „Gewinn“.

Friedenslogik 3: Durch Forderungen, die dem Partner Schaden zufügen, provozieren wir Gegenschläge. Wir fördern eine Annäherung, wenn wir durch Taten zeigen, dass wir zugunsten einer Lösung auch Nachteile akzeptieren und etwas vorschlagen, das für alle Seiten nützlich ist.

Kriegslogik 4: Um das gewünschte Ergebnis zu erreichen, wird von der Gegen-

partei gefordert, ohne Wenn und Aber umzudenken und einzulenken. Um den Druck zu erhöhen, werden Sanktionen in Aussicht gestellt, wenn der Forderung nicht entsprochen wird.

Friedenslogik 4: Bei Verhandlungsempässen bewirken strikte Forderungen, die dem Gegner keinerlei Spielraum lassen und mit Sanktionsdrohungen verknüpft sind, weder ein Einlenken noch ein Umdenken. Sie erzeugen Gegen- druck, provozieren Vergeltungsmaßnahmen und führen in Sackgassen. Ein Ausweg ist möglich, wenn wir dem Gegner durch schlüssiges Handeln zeigen, dass wir aus Einsicht umdenken und einlenken und zu ähnlichem Tun einladen – aber es nicht fordern!

Reduktion des Waffenarsenals statt Rüstungsspirale

Kriegslogik-5: Wenn sich Konfliktparteien bedroht fühlen, glauben sie an die Abschreckungswirkung ihres militärischen Potenzials. Ergo rüsten sie auf! Die Gegenpartei beobachtet dies und deutet es als einen geplanten Angriff – also rüstet auch sie auf! Beide Seiten beobachten einander argwöhnisch und steigern die Aufrüstung Zug um Zug. Gemäß dieser Logik strebt jede Seite nach Sicherheit durch Überlegenheit und trägt lediglich zum Overkill bei.

Friedenslogik 5: Die Wirkung des Aufrüstens ist paradox: Sicherheit wird dadurch nicht erhöht, sondern jede Seite fühlt sich noch mehr bedroht. Besser ist es, zu verkünden, dass wir nicht zur Rüstungs-

spirale beitragen wollen. Stattdessen setzen wir uns für einen Vertrag zur Reduktion und gemeinsamen Kontrolle des Waffenarsenals ein, wie sich das in der Vergangenheit öfters bewährt hat.

Kriegslogik-6: Wenn Kampfhandlungen zu einem Patt geführt haben, fordert eine Partei, dass die Gegenpartei den ersten Schritt zu Verhandlungen machen muss, um zu beweisen, dass sie an einer Beendigung des Kampfes ernsthaft interessiert ist. Damit der Gegner das nicht als einen Akt der Schwäche deutet, werden gleichzeitig strikte Bedingungen genannt, denen der Gegner im Voraus zustimmen muss. Wenn daraufhin die Gegenseite eine ähnliche Forderung zur Bedingung ihrer Mitwirkung macht, ist die Blockade perfekt.

Friedenslogik 6: Spätestens nachdem wir die Ausweglosigkeit der Kriegslogik erkannt haben, warten wir nicht auf das Tun der Gegenpartei, um darauf lediglich zu reagieren. Stattdessen ergreifen wir die Initiative zu Friedensgesprä-

chen und beweisen unsere Bereitschaft, indem wir eine den Gegner schädigende Maßnahme zurücknehmen. Außerdem ersuchen wir eine neutrale Regierung, uns bei Vorbereitung und Durchführung der Gespräche zu unterstützen.

Das Geschehen in der Weltpolitik zeigt deutlich, wohin die Kriegslogik führt.

Wie Schätzungen zeigen, würden alle Maßnahmen zur Lösung der Polykrise weniger als die Hälfte aller Ausgaben für die weltweite Rüstung und Kriegsführung ausmachen. Die Mittel sind also vorhanden – sie werden nur durch die Hegemonie der Großmächte für Zerstörung verwendet statt für die Bewältigung der Polykrise. Was keine Regierung im Alleingang schaffen kann, ist nur durch Zusammenarbeit möglich. Deshalb lassen wir uns als Zivilgesellschaft nicht mundtot machen und appellieren an alle Regierungen: Es gibt zum Frieden keine Alternative! 

Nach dem
militärischen Sieg
ist vor dem
nächsten Krieg.

Literatur: Glasl, Friedrich (2024): Wie kann Kriegslogik durch Friedenslogik überwunden werden? In: Familiendynamik 49, S. 270-283.



ZUKUNFT DENKEN, SPÜREN, GESTALTEN

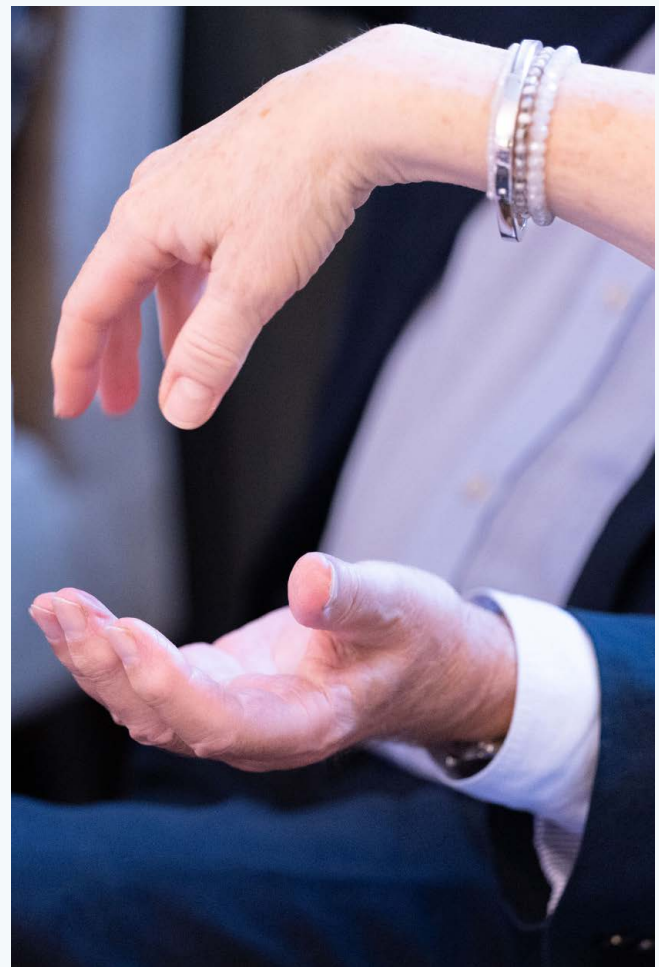
EIN FOTOGRAFISCHER RÜCKBLICK
AUF DAS SYMPOSIUM ANLÄSSLICH
„40 JAHRE TRIGON“

02. UND 03. JUNI 2025, SALZBURG



Im Juni feierte Trigon den 40. Geburtstag und veranstaltete zu diesem Anlass ein Symposium. Über 100 Teilnehmende beschäftigten sich zwei Tage lang auf kreative Weise mit relevanten Zukunftsfragen. Ein Rückblick in Fotos.

Fotos: © www.sebastianphilipp.com





BERATUNGS- ANGEBOTE

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
Entwicklungsberatung |
Redaktion: Oliver Haas, Brigitte
Huemer, Martina Scheinecker |
Lektorat: Dolores Omann |
Satz: Tom Ogris, majortom.at

Wir gestalten Zukunftsprozesse

Für die Zukunftsfitness von Organisationen gestalten wir Prozesse zur Entwicklung von Identität, Sinn, Vision, Strategie und Innovation und begleiten die konkrete Umsetzung. Mit systemischem Blick und indem wir die relevanten Perspektiven und Stakeholder einbinden.

ISPP – Der integrierte Strategie- und Planungsprozess

Mit dem ISPP® begleiten wir die Weiterentwicklung. Dabei werden strategische Wendepunkte und Weichenstellungen erarbeitet, die Umsetzungsschritte für das nächste Jahr in Form von Objectives and Key Results konkretisiert und mit Management sowie Mitarbeitenden vereinbart. Der ISPP ist ein schlankes Managementsystem und berücksichtigt neben der Strategiearbeit auch Strukturfragen und Kulturthemen in einem jährlichen Prozess.

Kulturentwicklung

Kultur ist entscheidend dafür, wie Menschen in Organisationen Zukunft gestalten und Wege beschreiten. Daher ist Kulturentwicklung kein nettes Extra, sondern ein wesentlicher Erfolgsfaktor. Wir begleiten Sie in Kulturentwicklungsprozessen – professionell, partizipativ, ganzheitlich.

Einzel- und Teamcoachings

In Einzel- und Teamcoachings können persönliche sowie unternehmerische Zukunftsfragen reflektiert, geschärft und lösungsorientiert Perspektiven erarbeitet werden.

Konfliktmanagement und Mediation

Spannungen als Tor in die Zukunft – Konflikte sind Entwicklungschancen für jede Organisation und jeden Menschen. Wir zeigen Wege und unterstützen Sie darin, durch Mediation anstrengende und mühsame Konflikte in echte Zukunftschancen verwandeln zu können.

**Aktuelle Informationen,
Termine und Inputs
finden Sie laufend unter:**
www.trigon.at
www.trigon.de
www.trigon-schweiz.ch

