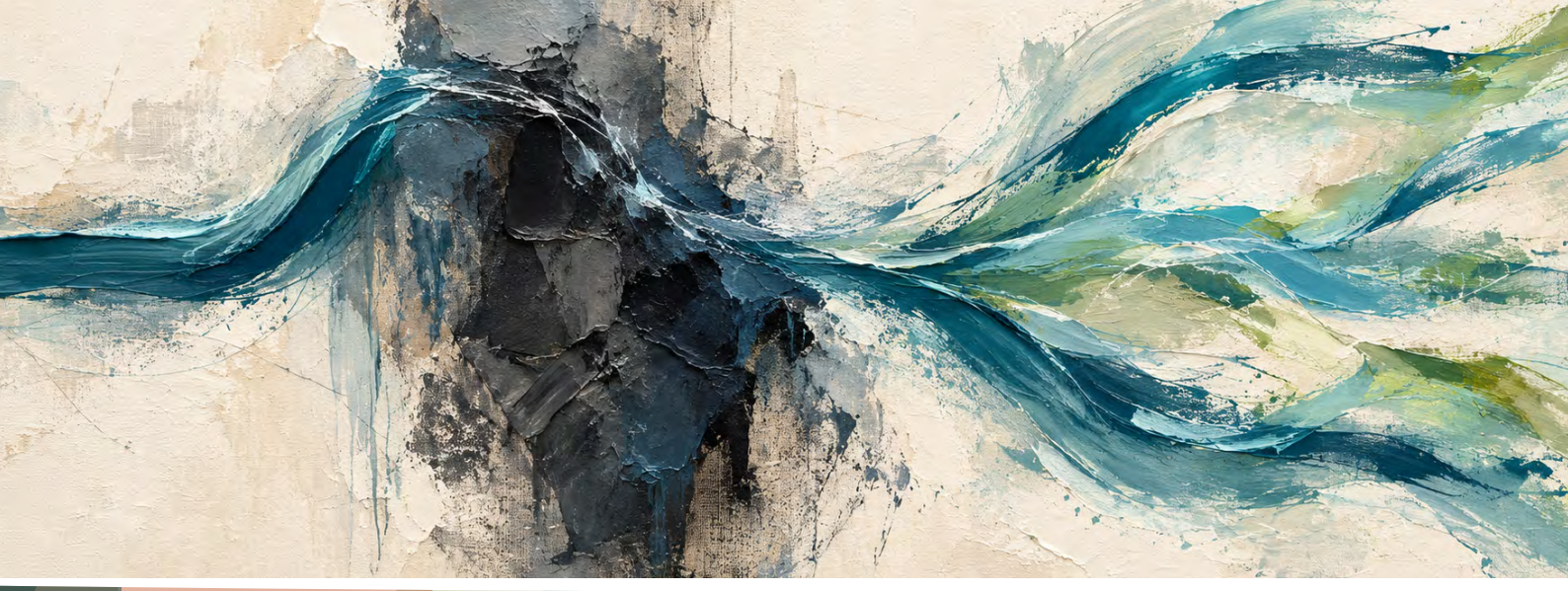


Trigon THEMEN 03/26

LEAN UND LERNFÄHIG: ENTWICKLUNG UNTER DRUCK

VOM SPARPROGRAMM ZUR ZUKUNFTSFÄHIGKEIT

- Sparprozessen die richtige Tiefe geben
- Nebenwirkungen von Kostensenkungsprogrammen
- Change mit Orientierung & Haltung – eine Bank stellt sich neu auf
- Führungskräfteentwicklung: Kurze Formate mit großer Wirkung
- Lernfabriken: Wandel für zukunftsfähige Prozesse erleben

DIE KUNST DER BERATUNG

EDITORIAL



Foto: © Sebastian Philipp



Foto: © Sebastian Philipp

Liebe Leserinnen, liebe Leser!

wenn Ressourcen knapper werden, scheint die erste Antwort oft naheliegend: Kosten senken, Budgets kürzen, Strukturen verschlanken. Tatsächlich kommen Organisationen in angespannten Zeiten nicht darum herum, Prioritäten zu setzen und sich von manchem zu verabschieden.

Doch Knappheit stellt uns vor eine weitergehende Frage: Wie können wir reduzieren, ohne dabei unsere Zukunftsfähigkeit zu gefährden? Sparen kann zu Arbeitsverdichtung, Unsicherheit und Qualitätsverlust führen. Es kann aber auch helfen, Prioritäten zu klären, überholte Routinen zu hinterfragen, Prozesse zu vereinfachen und Ressourcen dort zu konzentrieren, wo sie künftig die größte Wirkung entfalten. Diesem Spannungsfeld widmet sich die vorliegende Ausgabe der Trigon Themen.

Oliver Haas zeigt, wie tief Einsparprozesse gehen müssen: von der Kostenreduktion über Strukturen und Prozesse bis hin zu Leistungen, Prioritäten und Denkmodellen. Erika Karitnig beleuchtet die Nebenwirkungen von Sparprogrammen auf Kultur, Zusammenarbeit und Abläufe. Gerald Hackl zeigt im Gespräch mit Manfred Wilhelmer von der RLB Kärnten, wie sich Kostendruck mit einem klaren Zukunftsbild und Veränderungen von Strategie, Struktur und Kultur verbinden lässt.

Markus Hammer beschreibt, wie Lernfabriken Veränderung und operative Exzellenz erfahrbar machen. Simone Kainz und Ines Wutti-Fürter zeigen anhand eines organisationsübergreifenden Führungskräfteprogramms, wie Entwicklung auch mit begrenzten Ressourcen gelingen kann.

Wir wünschen Ihnen eine anregende Lektüre und viele Impulse für einen konstruktiven Umgang mit Knappheit und Veränderung.

Erika Karitnig und Oliver Haas

Titelbild: © KI-generiert

03
Sparprozessen die richtige Tiefe geben

06
Nebenwirkungen von Kostensenkungsprogrammen

08
Change mit Orientierung und Haltung – eine Bank stellt sich neu auf

10
Organisationsübergreifende Führungskräfteentwicklung: Kurze Formate mit großer Wirkung

12
Lernfabriken: Wandel für zukunftsfähige Prozesse erleben

Literaturtipps 13

NextGen 14

Glasls Glosse 15

Trigon-Angebote 16

Trigon
Entwicklungsberatung

SPARPROZESSEN DIE RICHTIGE TIEFE GEBEN



Foto: © Sebastian Philipp

VON OLIVER HAAS

Kostendruck zwingt viele Organisationen zum Sparen. Doch wie gelingt es, dabei nicht nur Ausgaben zu reduzieren, sondern klarer, einfacher und zukunftsfähiger zu werden? Der Beitrag zeigt unterschiedliche Tiefen von Einsparprozessen.

Sparen steht in vielen Organisationen wieder weit oben auf der Agenda. Konjunkturelle Unsicherheit, steigende Kosten, technologische Umbrüche und zunehmender Wettbewerbsdruck zwingen Organisationen dazu, ihre Kostenstrukturen, aber auch Geschäftsmodelle kritisch zu überprüfen. Die entscheidende Frage ist dabei nicht nur, wie viel gespart werden muss, sondern auch, wie gespart wird. Denn zwischen einer Organisation, die nach einem Sparprogramm lediglich Ausgaben reduziert hat, und einer Organisation, die daraus fokussierter und zukunftsfähiger hervorgeht, besteht ein erheblicher Unterschied.

Wie tief muss Veränderung gehen?

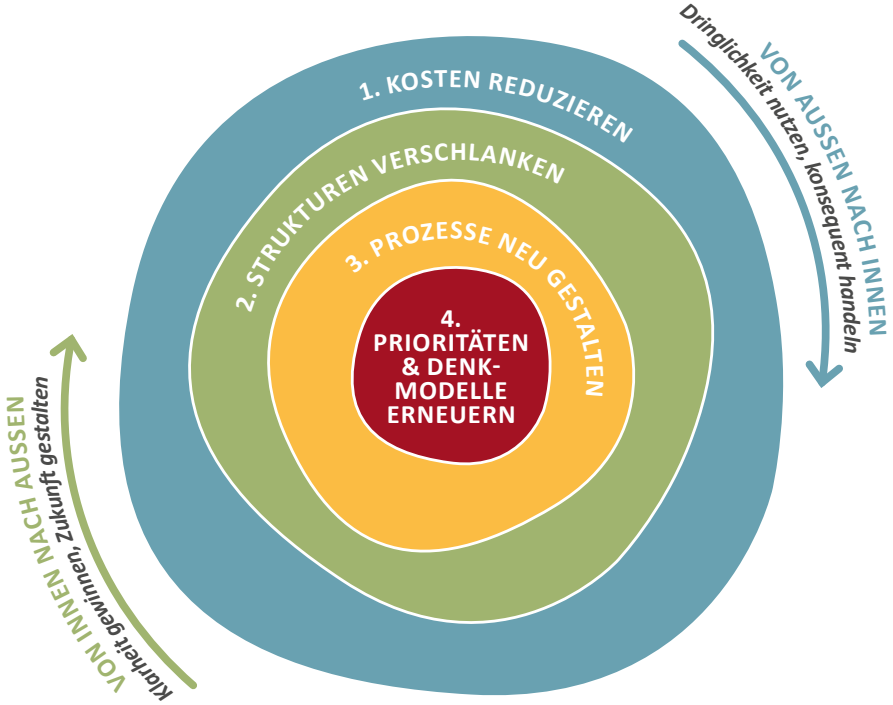
Unser 2026 verstorbener Kollege Mario Weiss hat für Veränderungsprozesse ein eingängiges Modell unterschiedlicher Tiefenniveaus entwickelt. Seine zentrale Überlegung: Nicht jede Veränderung muss gleich tief gehen. Während auf einer obersten Ebene auf neue Herausforderungen unmittelbar mit eher isolierten Maßnahmen reagiert werden kann, reichen tiefere Veränderungen über Strukturen und Prozesse bis hin zu mentalen Modellen und einer möglichen Neuerfindung der Organisation.

Ein neues Organigramm macht noch keine neue Organisation

Das Grundprinzip lässt sich gut auf Einsparungsprozesse übertragen. Denn auch hier stellt sich die Frage: Wie tief müssen wir gehen, damit aus Kostensenkung wirkliche Entwicklung und eine attraktive Zukunftsperspektive für die Organisation entstehen können? »

EINSPAR-PROZESSEN DIE RICHTIGE TIEFE GEBEN

(Oliver Haas in Anlehnung an Mario Weiss, Management in Skizzen 2011)

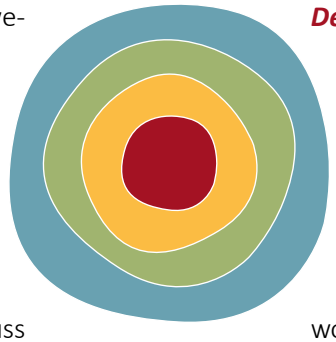


Vier Schichten lassen sich hier unterscheiden:

1. Schicht: Kosten reduzieren

Die äußerste Schicht ist gleichzeitig jene, an der Sparprogramme meist beginnen. Budgets werden reduziert, Investitionen verschoben, Stellen nicht nachbesetzt, Sachkosten gesenkt. Wenn kurzfristig ein Ergebnis erreicht werden muss, sind solche Maßnahmen sinnvoll und mitunter unvermeidbar.

Problematisch wird es, wenn es dabei bleibt. Eine Organisation, die mit weniger Ressourcen weiterhin dasselbe leisten soll, ist nicht automatisch effizienter. Häufig entstehen zunächst höhere Arbeitsbelastung, längere Durchlaufzeiten oder Qualitätsverluste.



Auch der viel zitierte Rasenmäher hat seine Berechtigung – vor allem dann, wenn es schnell gehen muss oder es (unternehmens-)politisch schwierig ist. Der Rasenmäher unterscheidet allerdings nicht zwischen dem, was für die Zukunft wesentlich ist, und dem, worauf eine Organisation gut verzichten könnte.

2. Schicht: Strukturen verschlanken

Die nächste Schicht führt meist rasch zum Organigramm. Bereiche werden zusammengelegt, Führungsebenen reduziert, Verantwortlichkeiten neu zugeordnet. Organisationen sind darin erstaunlich geübt. Kästchen lassen sich relativ schnell verschieben.

Unsere Erfahrung aus vielen Veränderungsprozessen zeigt allerdings: Ein neues Organigramm macht noch keine neue Organisation. Wenn Prozesse, Entscheidungswege, Verantwortungsübernahme, Schnittstellen und gewohnte Verhaltensmuster weitgehend unverändert bleiben, stellt sich nach einiger Zeit häufig wieder eine erstaunliche Ähnlichkeit mit dem früheren Zustand her. Strukturen sind wichtig. Aber Strukturveränderung allein greift meist zu kurz.

3. Schicht: Prozesse neu gestalten

Tiefe gewinnt ein Sparprozess, wenn nicht nur gefragt wird, wie dieselbe Arbeit mit weniger Menschen erledigt werden kann, sondern welche Arbeit künftig überhaupt noch notwendig ist.

Welche Abstimmungsschleifen können entfallen? Welche Berichte braucht niemand mehr? Wo haben sich Sonderlösungen angesammelt? Welche Prozesse können standardisiert, digitalisiert oder mit Unterstützung von KI grundsätzlich anders gestaltet werden?

Die Leitfrage lautet nicht mehr: Wie schaffen wir alles weiterhin mit 20 Prozent weniger Ressourcen? Sondern: Wie können wir mit diesen Ressourcen gleich wirksam oder sogar wirksamer arbeiten?

4. Schicht: Prioritäten und Denkmodelle erneuern

Im innersten Kern geht es schließlich um Fragen, die weit über klassische Effizienzprogramme hinausgehen: Was ist für unsere Zukunft wirklich wesentlich? Welche Leistungen wollen und müssen wir weiterhin erbringen? Was tun wir vor allem deshalb, weil wir es schon lange tun? Und wovon müssen wir uns verabschieden?

Organisationen sind meist gut darin, Neues zu beginnen. Wesentlich schwerer fällt es ihnen, Bestehendes zu beenden. Dabei gehört zum Leben einer Organisation nicht nur das Entstehen und Wachsen. Es braucht auch die Fähigkeit, Dinge sterben zu lassen, deren Zeit vorbei ist.

Gerade Kostendruck kann den notwendigen Impuls geben, solche Fragen ernsthaft zu stellen. Dann wird aus Sparen möglicherweise eine partielle Neuerfindung: Einzelne Leistungen verschwinden, andere werden gestärkt, überkommene Denkmodelle werden hinterfragt und knappe Ressourcen bewusster auf Zukunftsfelder konzentriert.

Von außen nach innen – und von innen nach außen

In der Praxis entsteht daraus ein Spannungsfeld. Hoher Kostendruck verlangt häufig schnelle Ergebnisse. Dann ist es richtig, **von außen nach innen** zu arbeiten: Kosten reduzieren, Strukturen überprüfen und gleichzeitig Prozesse vereinfachen. Organisationen müssen handlungsfähig bleiben und können nicht warten, bis alle grundlegenden Zukunftsfragen beantwortet sind.

Wer Kosten reduziert, ohne Arbeit zu reduzieren, erzeugt vor allem Arbeitsverdichtung.

Doch gerade in Zeiten fundamentaler technologischer, gesellschaftlicher und wirtschaftlicher Veränderungen braucht es gleichzeitig die umgekehrte Bewegung: **von innen nach außen.**

Der äußere Kostendruck schafft Dringlichkeit. Die Arbeit von innen gibt Richtung.


Foto: KI generiert

Was ist unser zukünftiger Kern? Welche Leistungen werden künftig gebraucht? Welche Möglichkeiten eröffnen neue Technologien? Wo wollen wir bewusst investieren? Daraus lassen sich Prozesse, Strukturen und schließlich auch Kosten neu denken. Die beiden Bewegungen sind kein Entweder-oder. Sie können und sollten parallel stattfinden. Der äußere Kostendruck schafft Dringlichkeit. Die Arbeit von innen schafft Richtung. Die Kunst guter Einsparprozesse besteht darin, beides miteinander zu verbinden: kurzfristig konsequent Kosten zu reduzieren und gleichzeitig Räume für eine tiefergehende Erneuerung zu öffnen. Am Ende sollte deshalb nicht nur die Frage stehen, ob das Einsparungsziel erreicht wurde. Entscheidend ist eine zweite: Sind wir danach nur „billiger" – oder auch klarer, einfacher, zukunftsfähiger?

Und in der Praxis?

Eine mittelgroße Non-Profit-Organisation mit mehr als 1000 Mitarbeiter:innen stand unter erheblichem Kostendruck und gleichzeitig vor der Frage, wie sie künftig noch wirksamer für ihre Kund:innen werden kann. Ausgangspunkt war deshalb nicht allein das Sparziel, sondern ein Prozess zur Entwicklung eines Zukunftsbildes, in dem auch konkrete Entwicklungs- und Wachstumschancen identifiziert wurden. Parallel dazu arbeitete eine eigene Gruppe an kurzfristig umsetzbaren Maßnahmen, die unmittelbar budgetwirksam werden konnten. Die einzelnen Einheiten entwickelten darüber hinaus Einsparungsszenarien von 5, 10 und 20 Prozent – und mussten gleichzeitig benennen, wo zusätzliche Investitionen sinnvoll wären. Beides war zu argumentieren: Welche Auswirkungen hätte eine Kürzung? Worauf kann tatsächlich verzichtet werden? Und wo schaffen zusätzliche Ressourcen künftig mehr Wirkung?

Bewusst entschied sich die Organisation damit gegen den „Rasenmäher". Während einzelne Bereiche deutlich reduzieren mussten, wurde gleichzeitig massiv in Digitalisierung investiert. Personalressourcen wurden aus weniger zukunftsfähigen Feldern in stärker wertschöpfende Bereiche verschoben. Dadurch eröffneten sich auch für Potenzialträger:innen neue Aufgaben und Entwicklungsmöglichkeiten. Die Vorschläge wurden unter Einbeziehung der nächsten Führungsebene und der operativen Ebene entwickelt. So floss das Wissen aus der täglichen Arbeit ein. Die Letztentscheidung blieb jedoch klar bei der Geschäftsführung. Partizipation bedeutete damit nicht, die Verantwortung für schwierige Entscheidungen nach unten zu delegieren. Zugleich wurde verhindert, dass lediglich leicht verkraftbare „Feigenblattmaßnahmen" vorgeschlagen wurden.

Wesentlich war auch die Reihenfolge: Zunächst wurde über die zukünftige Organisation, ihre Leistungen und Prioritäten gesprochen – und erst danach über Personen. Die wesentlichen Weichen konnten so in weniger als sechs Monaten gestellt werden. Die Umsetzung selbst wurde bewusst als längerfristiger Entwicklungsprozess angelegt. Das Beispiel zeigt auch: Ein differenzierter Sparprozess stellt höhere Anforderungen an Führung als der „Rasenmäher". Es muss begründet werden können, warum an einer Stelle deutlich reduziert und an einer anderen gleichzeitig investiert wird. Die zentrale Erfahrung: Zukunftsfähiges Sparen bedeutet, Ressourcen nicht nur zu reduzieren, sondern konsequent dorthin zu verschieben, wo sie künftig die größte Wirkung entfalten.

NEBENWIRKUNGEN VON KOSTENSENKUNGS-PROGRAMMEN



Foto: © Sebastian Philipp

VON ERIKA KARITNIG

Sparprogramme wirken wie Medikamente: Sie behandeln ein Symptom – und verändern zugleich Kultur, Beziehungen und Abläufe. Wer die Nebenwirkungen mitdenkt, kann nicht nur sparen, sondern Entwicklung ermöglichen.

Kostensenkungen wirken auf das ganze System

Ein Medikament beeinflusst selten nur das Symptom, das es behandeln soll. Es wirkt auf den ganzen Körper – manchmal heilsam, manchmal mit Nebenwirkungen, die erst später sichtbar werden. Bei Sparprogrammen ist es ähnlich: Sie zielen auf Kosten, Effizienz oder Marge. Doch ihre Wirkung endet nicht bei der Bilanz.

Organisationen sind komplexe Systeme. Der ganzheitliche Trigon-Ansatz betrachtet Organisationen anhand von sieben Wesenselementen, die drei Subsystemen zugeordnet werden: dem kulturellen, dem sozialen und dem technisch-instrumentellen Subsystem. Entscheidend dabei:



Foto: KI-generiert

Spardruck allein ist ein schlechter Motivator. Entscheidend ist das Zukunftsbild dahinter.

Die Elemente wirken nicht isoliert, sondern beeinflussen sich gegenseitig. Jede Einsparung auf einer Systemebene wirkt potenziell im ganzen System. Werden beispielsweise Ressourceneinsparungen im technisch-instrumentellen Subsystem vorgenommen, sind auch Auswirkungen im kulturellen und sozialen Subsystem spürbar.

Dabei sind Nebenwirkungen nicht automatisch schlecht. Spardruck kann Prioritäten klären, überholte Routinen infrage stellen und Doppelarbeit sichtbar machen. Er kann aber ebenso Angst, Überlastung, Qualitätsverlust oder Rückzug erzeugen. Die Kunst besteht darin, erwünschte Wirkungen zu verstärken und unerwünschte früh zu erkennen.

Kulturelles Subsystem: Wofür stehen wir – und wohin wollen wir?

Zum kulturellen Subsystem gehören Identität sowie Strategie, Policy und Programme. Genau hier entscheidet sich, welche Geschichte ein Sparprogramm erzählt: Geht es nur darum, billiger und kleiner zu werden? Oder bündeln wir Kräfte, um auch unter veränderten Bedingungen zukunftsfähig zu bleiben?

Wenn Sparen ausschließlich als Bedrohung erlebt wird, sichern Menschen eher Besitzstände, statt Neues zu wagen. Eine produktive Nebenwirkung von Knappheit kann dagegen Fokussierung sein: Was ist für unsere Identität wesentlich? Welche Leistungen erzeugen tatsächlich Wirkung? Was hat strategisch Zukunft – und wovon verabschieden wir uns bewusst? Sparen kann so zu einem Klärungsprozess werden. Voraussetzung ist ein Zukunftsbild, das über Kostensenkung hinausweist.

Soziales Subsystem: Was passiert mit Menschen, Rollen und Beziehungen?

Zum sozialen Subsystem gehören Struktur, Menschen/Gruppen/Klima sowie Funktionen und

Organe. Sparprogramme greifen hier oft tief ein: Verantwortlichkeiten verschieben sich, Führungsspannen werden größer, Teams werden zusammengelegt oder Stellen gestrichen.

Neben den sichtbaren Einsparungen entstehen leicht *hidden costs.* Mit Menschen verschwinden Erfahrungswissen, informelle Netzwerke und Koordinationsleistungen. Aufgaben bleiben bestehen und wandern zu anderen Rollen. Arbeitsbelastung, Unsicherheit und Konkurrenz können steigen. Gleichzeitig verändern sich informelle Macht und Einfluss. Reduktion kann aber auch positive Wirkungen entfalten: Rollen werden klarer, Doppelzuständigkeiten verschwinden, Entscheidungen schneller getroffen und Eigenverantwortung wird größer. Deshalb braucht es neben der Frage „Welche Stellen können wir einsparen?“ eine zweite: „Welche Funktionen werden heute erfüllt – und wie werden diese künftig wahrgenommen?“

Die entscheidende Frage ist nicht nur: Wie viel sparen wir? Sondern: Was lösen wir damit im System aus?

Technisch-instrumentelles Subsystem: Wird es einfacher – oder nur billiger?

Zum technisch-instrumentellen Subsystem gehören Prozesse und Abläufe sowie Mittel und Ausstattung. Hier sind Sparmaßnahmen besonders unmittelbar sichtbar: Budgets werden reduziert, Prozessschritte gestrichen, Flächen verkleinert oder Leistungen standardisiert.

Doch wer einzelne Elemente entfernt, ohne ihre Wechselwirkungen zu betrachten, verlagert Aufwand möglicherweise nur. Eine Schnittstelle fällt weg – dafür entstehen zusätzliche Abstimmungen. Eine Kontrolle wird gestrichen – später nehmen Fehler und Korrekturschleifen zu.

Die erwünschte Nebenwirkung kann dagegen echte Vereinfachung sein: weniger Schnittstellen, klarere Prozesse, sinnvolle Digitalisierung und das konsequente Beenden von Tätigkeiten. Die Frage lautet daher: „Wie würden wir diesen Prozess mit den heute verfügbaren Mitteln neu gestalten?“

Nebenwirkungen sind Rückmeldungen des Systems

Vor der Umsetzung von Sparmaßnahmen lohnt sich ein Nebenwirkungs-Check entlang aller sieben Wesenselemente. Und damit ist es nicht getan: Wirkungen müssen während der Umsetzung beobachtet werden.

Werden Entscheidungen tatsächlich schneller? Entsteht mehr Eigenverantwortung? Oder steigen Krankenstände, Fluktuation und Rückzug? Entstehen neue Abstimmungsschleifen? Sinkt die Qualität? Nebenwirkungen sind wertvolle Rückmeldungen darüber, wie das System auf die Intervention reagiert. Eine lernfähige Organisation nutzt diese Signale zum Nachsteuern.

Gute Sparprogramme behalten deshalb das Ganze im Blick. Denn Nebenwirkungen lassen sich nicht verhindern – aber gestalten.

7 FRAGEN VOR DEM SPAREN

Identität:
Was darf durch diese Einsparung keinesfalls verloren gehen?

Strategie, Policy, Programme:
Was priorisieren wir – und worauf verzichten wir bewusst?

Struktur:
Wie verändern sich Verantwortlichkeiten, Entscheidungswege und Schnittstellen?

Menschen, Gruppen, Klima:
Welche Zusatzbelastungen erwarten wir? Was bedeutet das für Vertrauen und Zusammenarbeit?

Funktionen, Organe:
Welche Aufgaben fallen wirklich weg – und welche wandern nur zu anderen?

Prozesse, Abläufe:
Wird der Gesamtprozess einfacher oder nur an einer Stelle billiger?

Mittel, Ausstattung:
Welche Ressourcen brauchen wir weiterhin, um Qualität und Leistungsfähigkeit zu sichern?

Und über allem:
Welche Wechselwirkungen erwarten wir – und woran erkennen wir früh, dass wir nachsteuern sollten?

CHANGE MIT ORIENTIERUNG UND HALTUNG

EINE BANK STELLT SICH NEU AUF


Foto: © Sebastian Philipp

VON GERALD HACKL

Die Raiffeisen Landesbank Kärnten (RLB) verändert Strukturen, Prozesse und Führung grundlegend. Vorstandssprecher Manfred Wilhelmer spricht über den Auslöser, über Erfolgsfaktoren, den Umgang mit Widerstand und darüber, warum ein erfolgreicher Veränderungsprozess weit mehr ist als ein Sparprogramm. Gerald Hackl von Trigon begleitet die RLB Kärnten in ihrer Strategieentwicklung und hat das nachstehende Interview geführt.

Seit Mitte 2023 treibt Vorstandssprecher Mag. Manfred Wilhelmer gemeinsam mit seinen beiden Vorstandskolleg:innen und der zweiten Führungsebene die Neuausrichtung der RLB voran.

Herr Wilhelmer, wenn Sie auf die Ausgangssituation zurückblicken: Was war der Moment, in dem Ihnen klar wurde, dass ein grundlegender Change-Prozess notwendig ist, und was hätte passieren können, wenn alles beim Alten geblieben wäre?
Wilhelmer: Der Ausgangspunkt war das Zusammenspiel mehrerer Entwicklungen. Wir hatten eine gewachsene Führungsstruktur, in der vieles in gewohnten Bahnen lief.

„Statt eines reinen Sparprogramms wurde konsequent auf das Zusammenspiel von Strategie, Struktur und Kultur gesetzt."

Doppelgleisigkeiten und Ineffizienzen hatten sich über die Jahre entwickelt. Gleichzeitig drifteten Kosten- und Ertragskurven längerfristig auseinander. Dazu kamen gravierende technologische Veränderungen im Marktumfeld.
Wenn wir nichts verändert hätten, hätten wir unsere Marktposition gefährdet und Schwierigkeiten bekommen, gute Mitarbeiter:innen zu halten oder zu gewinnen. Das hätte die Bank wirtschaftlich geschwächt.

In diesem Change-Prozess haben Sie die Zahl der Führungsfunktionen über alle Ebenen hinweg um etwa ein Viertel reduziert. Wie gelingt es, eine Organisation zu verschlanken, ohne gleichzeitig wichtige Kompetenzen und Motivation zu verlieren?
Wilhelmer: Ein zentraler Schritt war, im Vorfeld ein klares Zukunftsbild zu entwickeln. Die Frage lautete nicht nur: Was müssen wir reduzieren? Sondern vor allem: Wo wollen wir in fünf Jahren stehen?

Dieses Zukunftsbild wurde von der Führungsmannschaft getragen und im Unternehmen kommuniziert.

Von Anfang an war klar, dass ein reines Sparprogramm nicht funktionieren würde. Stattdessen haben wir auf das Zusammenspiel von Strategie, Struktur und Kultur gesetzt. Wichtig war uns, die Unternehmenskultur weiterzuentwickeln und die Strukturen sowie Prozesse nachzuziehen.

Was haben Sie unternommen, um die Unternehmenskultur weiterzuentwickeln?
Wilhelmer: Die RLB Kärnten erarbeitete ihren eigenen Wertekatalog und startete einen Prozess, damit wir uns unserer Werte stärker bewusst werden und sie im Alltag leben.

Parallel wurde bewusst in die Führungskräfte investiert. Für alle Führungskräfte war ein intensives Entwicklungsprogramm verpflichtend. In drei dreitägigen Formaten ging es gemeinsam mit einem externen Managementtrainer darum, Veränderungen zu managen und Unternehmenskultur aktiv zu gestalten.

Veränderung beginnt dabei an der Spitze. Wichtig war, dass wir unter uns im Vorstand klare Spielregeln für unsere

„Führung wirkt von oben nach unten. So wie der Vorstand tickt, überträgt sich das auf die gesamte Führungsmannschaft.“

Zusammenarbeit vereinbarten und diese auch leben. Wir haben gesehen, dass wir Vorbild für den Veränderungsprozess sind. So wie der Vorstand tickt, überträgt sich das auf die gesamte Führungsmannschaft.

Wie sind Sie mit Widerstand umgegangen?
Wilhelmer: Gerade in der Umstellungsphase gab es Unsicherheit und Demotivation. Manche stellten die Notwendigkeit infrage, andere reagierten mit Passivität.

Es ist immens wichtig, in so einer Phase mehr zu kommunizieren, immer wieder den Sinn und Zweck zu erklären sowie als Vorstandsteam geschlossen und konsequent zu bleiben.

Welche Erkenntnisse haben Sie und der gesamte Vorstand in diesem Veränderungsprozess gewonnen?
Wilhelmer: Eine zentrale Erkenntnis betrifft die Strategiearbeit. Einmal im Jahr einen Strategieworkshop zu machen, ist zu wenig. Strategie muss Quartal für Quartal betrachtet, evaluiert und gegebenenfalls nachgeschärft werden. Erst dadurch wird sie lebendig.

„Zukunftsfähigkeit heißt, neue Wege mutig zu gehen – und den Kurs anzupassen, wenn die Realität es verlangt.“

Neben den formellen Gremien braucht es auch informelle Gespräche, um zu erfahren, was im Haus wirklich passiert und wie es den Leuten geht. Dieser direkte Austausch stärkte das Vertrauen.

Dass Veränderung auch Mut erfordert, zeigt die Abschaffung einzelner Führungsstrukturen. Da waren wir unsicher, ob das funktionieren wird. Nach den bisherigen Erfahrungen hat sich die Entscheidung bewährt. Zukunftsfähigkeit verlangt die Bereitschaft, mutig neue Wege auszuprobieren und gegebenenfalls nachzusteuern.

Woran merken Sie heute im Alltag, dass sich die Organisation tatsächlich geändert hat und leistungsfähiger geworden ist?
Wilhelmer: Finanziell hat der Change-Prozess kurzfristig wenig Wirkung gezeigt. Die wirtschaftlichen Effekte werden mittelfristig erwartet.

Aber wir fokussieren uns jetzt stärker auf unsere strategischen Schwerpunkte. Parallel zur Strukturveränderung wurden viele Prozesse verschlankt. Rollen und Verantwortlichkeiten sind heute klarer. Die bereichsübergreifende Zusammenarbeit hat an Bedeutung gewonnen.

Change als dauerhafte Führungsaufgabe
Wilhelmer: Nachhaltiger Change braucht ein klares Zukunftsbild, eine tragfähige Strategie, passende Strukturen, schlanke Prozesse und eine Kultur, die Veränderung ermöglicht.

Der Vorstand muss Orientierung geben, Entscheidungen treffen, Widerstand aushalten und gleichzeitig zuhören. Vor allem aber muss er das Verhalten, das er von der Organisation erwartet, selbst vorleben.

MANFRED WILHELMER
Vorstandssprecher der Raiffeisen Landesbank Kärnten



Foto: © RLB/Daniel Waschnig

ORGANISATIONSÜBERGREIFENDE FÜHRUNGSKRÄFTEENTWICKLUNG: KURZE FORMATE MIT GROSSER WIRKUNG


Foto: © Sebastian Philipp


Foto: © Ines Wutti-Fürter

VON SIMONE KAINZ UND INES WUTTI-FÜRTER

Wie gelingt wirksame Führungskräfteentwicklung mit begrenzten Ressourcen? Ein gemeinsames Programm der Städte Klagenfurt, Villach und St. Veit an der Glan zeigt, wie kurze Lernformate, kollegialer Austausch und Praxistransfer verbunden werden können.

Warum neue Wege notwendig wurden

Kurze Formate mit nachhaltiger Wirkung

Aktuell treffen steigende Anforderungen an Führung auf knapper werdende personelle und finanzielle Ressourcen. Gleichzeitig übernehmen viele Führungskräfte erstmals Verantwortung, ohne systematisch auf ihre Rolle vorbereitet worden zu sein. Mehrtägige Seminarblöcke mit langen Abwesenheiten sowie hohen Reise- und Seminarkosten sind unter diesen Bedingungen oft nur schwer umsetzbar.

Die Kernfrage für unsere Auftraggeber:innen war daher, wie eine qualitativ hochwertige Entwicklung ermöglicht werden kann, ohne Führungskräfte über längere Zeit aus ihrem Arbeitsalltag herauszulösen.

Führung wirksam stärken in zehn Modulen

Das Programm verfolgte unter anderem folgende Kernziele:

- Führungskräfte auf aktuelle Führungsanforderungen vorbereiten.
- Die Reflexion der eigenen Führungsrolle fördern.
- Praxiserprobte Führungsinstrumente vermitteln und den Transfer nachhaltig sichern.
- Organisationsübergreifende Vernetzung ermöglichen.
- Qualitativ hochwertige Begleitung unter Berücksichtigung der begrenzten Ressourcen gewährleisten.

ROADMAP CITY LEADERSHIP



Die Umsetzung erfolgte in zehn Halbtagen. Inhaltlich standen unter anderem das Rollenverständnis als Führungskraft, Selbstführung, Kommunikation und Feedback, die Führung von Mitarbeitenden und Teams sowie der konstruktive Umgang mit Konflikten und Veränderungen im Mittelpunkt. Dabei wurde an den konkreten Fragestellungen der Teilnehmenden aus ihrem persönlichen Arbeitsalltag gearbeitet. Die Konzeption entstand gemeinsam mit den Personalentwicklungsverantwortlichen der beteiligten Organisationen und wurde in Steuerungsgruppen reflektiert und weiterentwickelt. Dadurch blieb das Programm während der gesamten Laufzeit praxisnah, flexibel und bedarfsorientiert. Die Grafik auf Seite 10 gibt einen Überblick über das Programm.



Praxisnahe Kurzmodule statt Seminarmarathon

Anstelle einiger weniger ressourcenintensiver Seminarblöcke setzte das Programm auf zehn Halbtagesmodule, verteilt über ein Jahr. Kurze fachliche Impulse wechselten sich mit Selbstreflexion, Übungen, Fallarbeit, kollegialer Beratung und dem Erproben konkreter Gesprächs- und Führungsinstrumente ab. Am Ende jedes Moduls formulierten die Teilnehmenden eine Transferaufgabe für ihren Führungsalltag. Zwischen den Modulen arbeiteten sie in selbstgewählten Lerngruppen an aktuellen Praxisfällen, reflektierten ihre Erfahrungen und bereiteten die nächsten Umsetzungsschritte vor.

Den Abschluss jedes Moduls bildete ein gemeinsames Abendessen. Dieses informelle Setting stärkte den organisationsübergreifenden Austausch und entwickelte sich zu einem wichtigen Erfolgsfaktor. Das modulare Format ermöglichte zudem eine kontinuierliche Führungskräfteentwicklung bei überschaubarem Zeit- und Budgetaufwand.

Vernetzung als zusätzlicher Erfolgsfaktor

Wie es erlebt wurde

Die abschließende organisationsinterne Evaluation zeigte eine sehr hohe Zufriedenheit der Teilnehmenden. Für die Qualität des Programms waren aus ihrer Sicht vor allem die passgenauen Inhalte, der konsequente Praxistransfer und die kontinuierliche Reflexion entscheidend. Besonders hervorgehoben wurden auch die unmittelbare Anwendbarkeit der Methoden, der intensive organisationsübergreifende Erfahrungsaustausch sowie die nachhaltige Verankerung der Inhalte durch die Arbeit in den Lerngruppen.

Lernen im Führungsalltag verankern

Auch aus Sicht der Auftraggeber:innen überzeugte das Konzept. Kurze Präsenzformate, konsequenter Praxistransfer und organisationsübergreifende Zusammenarbeit reduzierten Reise-, Ausfalls- und Seminarkosten deutlich, ohne dass Qualität oder Wirksamkeit darunter litten. Gleichzeitig entstanden Netzwerke, die bis heute bestehen und den fachlichen Austausch fördern.

Der nachhaltige Erfolg zeigte sich auch darin, dass das Programm über mehrere Jahre fortgeführt und kontinuierlich weiterentwickelt wurde. Das Beispiel verdeutlicht: Wirksame Führungskräfteentwicklung braucht nicht zwingend große Zeit- und Budgetrahmen, sondern ein stimmiges Konzept, das Lernen, Transfer und Vernetzung miteinander verbindet.

LERNFABRIKEN:

WANDEL FÜR ZUKUNFTSFÄHIGE PROZESSE ERLEBEN



Foto: © Markus Hammer

VON MARKUS HAMMER

Zukunftsfähig zu produzieren, hat für Führungskräfte und Mitarbeitende in der Industrie hohe Priorität. In Lernfabriken können sie operative Exzellenz praxisnah, risikofrei und nachhaltig erleben.

Industrieunternehmen und ihre Produktions- und Engineering-Bereiche stehen unter dauerhaftem Druck: Kostendruck, steigende Qualitäts- und Effizienzanforderungen, wechselnde Auslastung, volatile Märkte, wachsende Anforderungen an Flexibilität und Innovation, Fachkräftemangel sowie disruptive Technologien wie KI, Robotik und Automatisierung. Oft fehlt zudem die Fähigkeit, bestehende Strukturen loszulassen.

Lernfabriken: Wo operative Exzellenz zur gelebten Praxis wird.

Das Entwicklungsprogramm **„Zukunftsfähig produzieren“** unterstützt Industrieunternehmen dabei, operative Exzellenz und Anpassungsfähigkeit zu verbinden. Doch wie gelingt der Transfer von der Theorie in die Praxis? Eine Antwort liegt in der **Methode der Lernfabrik** – einem zentralen Baustein des Programms „Zukunftsfähig produzieren“ für Industriebetriebe.

Die International Association of Learning Factories (IALF) versteht unter einer Lernfabrik eine Lernumgebung auf Basis echter industrieller Anlagen. Das didaktische Konzept setzt auf experimentelles, problembasiertes Lernen, bei dem die Philosophie der kontinuierlichen Verbesserung durch eigenes Handeln und interaktive Einbindung der Teilnehmenden gefördert wird.

Theorie verstehen, in der Lernfabrik anwenden – und im Betrieb umsetzen.

Wie das in der Praxis aussieht, zeigt die LEAD Factory der Technischen Universität Graz: Teilnehmer:innen montieren ein marktfähiges Produkt in einer bewusst nicht optimierten Ausgangssituation. Sie analysieren den Wertstrom, identifizieren Verschwendungen, stellen Arbeitsplätze neu auf, standardisieren Abläufe und messen die Wirkung anhand von Kennzahlen wie Anlageneffektivität und Durchlaufzeit. Das Learning-by-Doing-Prinzip sorgt dafür, dass die Auswirkungen sofort erlebt und Methoden nachhaltig verinnerlicht werden.

Hier liegt der Unterschied zum klassischen Seminar: Veränderung wird nicht nur besprochen, sondern ausprobiert und in ihren Auswirkungen erlebt. Was man selbst erfahren hat, prägt sich tiefer ein als jede Fallstudie. Dabei geht es nicht nur um Methodenkompetenz. Die soziale Dimension ist ebenso zentral: Wie gelingt Zusammenarbeit an der Schnittstelle zwischen Produktion und Engineering? Wie führt man durch Veränderung, die Unsicherheit auslöst? Wie kommunizieren Teams, wenn alte Routinen aufbrechen? In der Lernfabrik werden diese Fragen nicht theoretisch behandelt, sondern im gemeinsamen Gestalten von Veränderung konkret erfahrbar.

Im Programm wird die Lernfabrik ergänzt: Transferaufgaben zwischen den Modulen sichern die Anwendung im eigenen Verantwortungsbereich. Eine Makro-Organisationsanalyse der Wettbewerbsfähigkeit schafft die Grundlage für gezielte Verbesserungen. Ein Implementierungs-Cockpit verfolgt die Umsetzung über die Programmlaufzeit hinaus.

Wer eine Lernfabrik durchlaufen hat, bringt mehr mit als Methodenwissen: die Erfahrung, wie Veränderung gelingt – und das Vertrauen, dass die für die Zukunftsfähigkeit notwendigen Effizienzsteigerungen erreichbar sind.

LITERATURTIPPS

Unsere Buchempfehlungen greifen den roten Faden dieser Ausgabe aus unterschiedlichen Perspektiven auf: Wie können wir in Zeiten von Unsicherheit, Veränderungsdruck und knapper werdenden Ressourcen handlungs- und zukunftsfähig bleiben?

Oliver Haas, Brigitte Huemer & Ingrid Preissegger

RESILIENZ IN ORGANISATIONEN

Schäffer-Poeschel Verlag, 2022



Wie können Organisationen Krisen nicht nur überstehen, sondern sich unter schwierigen Bedingungen weiterentwickeln? Das Buch verbindet Resilienz mit Wandlungsfähigkeit und betrachtet zentrale Gestaltungsfelder auf Ebene von Individuum, Team und Organisation. Ein praxisorientiertes Arbeitsbuch mit Modellen, Reflexionsfragen und konkreten Impulsen für Führung und Organisationsentwicklung.

Harald Welzer

DAS HAUS DER GEFÜHLE

S. Fischer Verlag, 2025



Harald Welzer zeigt, wie stark Gefühle, Erfahrungen und Herkunft prägen, wie wir Gegenwart wahrnehmen und Zukunft gestalten. Gerade wenn vertraute Sicherheiten wegbrechen, gewinnen Angst und Verunsicherung an Bedeutung – mit weitreichenden gesellschaftlichen Folgen. Ein Buch darüber, warum Zukunftsgestaltung nicht nur Wissen und neue Ideen, sondern auch Vertrauen und Zuversicht braucht.

Nassim Nicholas Taleb

ANTIFRAGILITÄT

Pantheon Verlag, 2018



Antifragile Systeme halten Unsicherheit und Störungen nicht nur aus, sondern können durch sie stärker werden. Taleb überträgt diesen Gedanken auf Wirtschaft, Gesellschaft und viele Bereiche des Lebens und stellt dabei unseren Wunsch nach Planbarkeit grundsätzlich infrage. Ein ebenso umfangreiches wie provokantes Buch über den produktiven Umgang mit Unsicherheit und Veränderung.

Robert Peters

LAND DER OHNMACHT?

Bonifatius Verlag, 2025



Robert Peters beschreibt eine „Selbstwirksamkeitskrise“: Angesichts großer Herausforderungen entsteht der Eindruck, kaum noch etwas gestalten zu können. Auf Basis von Forschung, Beratungserfahrung und Gesprächen mit Entscheidungsträger:innen fragt er, wie aus Ohnmacht wieder Handlungsfähigkeit und Zuversicht entstehen können. Ein Plädoyer dafür, Zukunft nicht nur als Bedrohung zu betrachten, sondern die eigenen Gestaltungsmöglichkeiten wieder stärker in den Blick zu nehmen.

WIE LANGE WARTEN WIR NOCH?

Der Blick einer 15-Jährigen auf eine Welt, die sich verändern muss.

Wohin bewegen wir uns als Gesellschaft? Worauf sollen wir in Zukunft unseren Fokus legen? Welche Änderungen wünsche ich mir?

Mit diesen Fragen habe ich mich auseinandergesetzt. Dabei sind mir ein paar Themen besonders wichtig erschienen:

Mir ist aufgefallen, dass es in unserer Gesellschaft viele Systeme gibt, die früher gut funktioniert haben, jetzt aber überholt sind. Zum Beispiel: Pensionssystem, Schule und Gesundheitssystem. Viel zu viele Kinder leiden unter zu hohem Stress und Druck in der Schule, die Pensionen können von den Jungen nicht mehr finanziert werden und unser Gesundheitssystem konzentriert sich auf Krankheit, statt darauf, gesund zu bleiben. Doch scheint es noch nicht schlimm genug zu sein, sonst hätten wir schon längst etwas daran geändert.

Müssen wir überhaupt noch etwas wissen und können?

Genauso ist es mit unserer Umwelt. Wir sollten lieber heute als morgen beginnen, etwas zu ändern. Heutzutage stecken wir viel zu sehr in unserem extremen Konsum fest. Wir kaufen viel zu viele Dinge und werfen sie viel zu früh weg. Kein Wunder: Die Dinge gehen viel zu schnell kaputt und Trends wechseln jede Woche. Wir sollten wieder mehr auf Qualität und Haltbarkeit setzen und uns gleichzeitig fragen: Was brauche ich und was gefällt mir wirklich? Damit würden wir unserer Umwelt bereits einen großen Gefallen tun.

Ein weiterer Punkt, der in meinen Augen viel zu oft vergessen wird, ist unsere Eigenständigkeit. Wir manövrieren uns viel zu sehr in Abhängigkeiten. Wie viele relevante europäische Unternehmen gibt es eigentlich noch? Wie viele sind noch in österreichischem Besitz? Auch bei neuen Entwicklungen stellt sich für mich diese Frage. Was ist mit KI? Müssen wir überhaupt noch etwas wissen und können? Begeben wir uns da nicht auch in eine Abhängigkeit? In meinen Augen ist es jetzt an der Zeit, uns wieder mehr selbst zu versorgen. Denn was wäre, wenn wir durch äußere Umstände wieder auf uns gestellt wären? Wir könnten unsere Häuser nicht mehr heizen. Was würden wir anziehen und womit würden wir unseren Lebensunterhalt verdienen?

Eigenständigkeit statt Abhängigkeit – in vielen Bereichen!

Doch ich glaube fest daran, dass wir, wenn wir das wirklich wollen, eine Lösung finden werden und es sich langsam, aber sicher bessern und verändern wird. Die Frage ist nur, wann und wie schlimm es davor noch werden muss, bis wir erkennen, dass wir etwas ändern müssen. Eine einzelne Person von uns wird wahrscheinlich keinen großen Unterschied machen. Aber wenn wir alle unseren Teil beitragen und wir es als Gesellschaft wirklich wollen, bin ich fest davon überzeugt, dass wir es meistern werden.

Was brauche ich wirklich und was gefällt mir wirklich?



Foto: © Privat

Louisa Haas-Richter (15)
ist Schülerin der freien Privatschule SiLa und lebt mit ihrer Familie in Salzburg. Außerdem besucht sie eine Meisterklasse und erlernt dort das Schneiderhandwerk.

GLASLS GLOSSE


Foto: © Sulzer

In Krisensituationen entstehen Spannungen und Menschen geraten in *Distress,* wodurch unsere erworbenen Fähigkeiten und Haltungen sehr stark beeinträchtigt werden können. *Distress* hat als *negativer Stress* – wie Hans Selye (1957) erforscht hat – andere Wirkungen als positiver Stress, sogenannter Eustress, der z. B. bei Künstler:innen als Lampenfieber aufkommt und sogar zu Höchstleistungen anspornt. Bei *Distress* werden unsere Wahrnehmungen und unser Denken mehr und mehr eingeschränkt, weil wir unsere *Selbststeuerung verlieren.* Wir beachten dann wie hypnotisiert nur die als bedrohlich empfundenen Signale und sehen nicht, wo sich Chancen bieten. Der Zeithorizont unseres Denkens wird verkürzt, so dass wir uns keine mittel- oder langfristigen Perspektiven mehr vorstellen können (Glasl 2024). Und um eine komplizierte Situation irgendwie zu bewältigen, simplifizieren wir unser Wirklichkeitsbild, weil es schwerfällt, mehrere Faktoren einer vielschichtigen Realität aufzunehmen und zu verarbeiten. Durch die erwähnten Mechanismen nimmt die Lernfähigkeit stark ab. Der Friedensforscher Dieter Senghaas (1970) spricht hier bei Politiker:innen von einem pathologischen „autistischen Lernen“, wenn sie aus ihren Fehlern nicht mehr lernen, weil sie alles ausblenden, was nicht ihrem Wunschdenken entspricht. Folglich riskieren sie nichts Neues, sondern es wird nur noch „mehr vom Selben“ gemacht, auch wenn sich das schon klar als unwirksam erwiesen hat. Besonders gefährlich wird es jedoch, wenn sie sich mit Ja-Sagern umgeben, die schmeicheln und ihnen ein Gefühl von Wichtigkeit geben – was wir ja kürzlich in der Geopolitik erlebt haben (siehe Glasl 2026). Anstatt ihr bisheriges Vorgehen selbstkritisch zu hinterfragen, beschleunigen sie ihre Maßnahmen noch mehr und erhöhen das Zerstörungspotenzial. Sie nehmen nicht zur Kenntnis, dass ihre gewohnten Erfolgsrezepte kontraproduktiv sind. Denn dafür müssten sie ehrlich und selbstkritisch ihr Denken und Tun und dessen Wirkungen sehen und reflektieren und dabei auf kritische Stimmen hören! Und sie müssten sich die möglichen Wirkungen ihres Handelns vorstellen können, sowohl die erwünschten als auch die unerwünschten Folgen.

Das gilt für jeden Menschen und deshalb auch für das Management, das in einer Krisensituation über Strategien und die dafür stimmigen Lernmaßnahmen entscheidet.

Erwähnte Literatur:

Glasl, F. (2024): Konfliktmanagement. Bern/Stuttgart.

Glasl, F. (2026): Die Paradoxie des Wettrüstens. Bern/Stuttgart.

Selye, H. (1957): The Stress of Life. New York.

Senghaas, D. (1970): Zur Pathologie des Rüstungswettlaufs. Freiburg i. B.

TRIGON ENTWICKLUNGSBERATUNG INTERN:

NEUE TRIGON-BERATER:INNEN

Ines Wutti-Fürter

Organisationsberaterin, Personalentwicklerin und Trainerin

ist Expertin für Wissens- und Erwartungstransfer. Darüber hinaus begleitet sie Führungskräfte, Teams und Organisationen in ihrer Entwicklung.

Durch ihre langjährige Leitungserfahrung in der Personalentwicklung und ihre Funktion im eigenen Familienunternehmen kennt sie die Anforderungen öffentlicher Organisationen ebenso wie die unternehmerische Praxis. In ihrer Beratung hört sie aufmerksam zu, nimmt die Haltung und Sichtweisen der Beteiligten ernst und schafft Raum für offene Gespräche. Wertschätzung, Klarheit und ein pragmatischer Blick auf das Machbare prägen ihre Arbeit. Gemeinsam mit den Beteiligten entwickelt sie Lösungen, die im Arbeitsalltag tragen.


Foto: © Privat

Trigon
Entwicklungsberatung

BERATUNGS-ANGEBOTE

Wir begleiten partizipative Strategieentwicklungsprozesse

Wenn Ressourcen knapper werden, braucht es Klarheit darüber, was für die Zukunft der Organisation wesentlich ist. Wir begleiten Strategieprozesse, in denen wirtschaftliche Anforderungen, Potenziale und langfristige Ziele gemeinsam betrachtet werden. Passende Beteiligungsformate bringen unterschiedliche Perspektiven ein und helfen, Prioritäten zu setzen und Entscheidungen tragfähig umzusetzen.

Wir begleiten Organisationsentwicklung in jeder Tiefe der Veränderung

Ob punktuelle Anpassung oder umfassende Restrukturierung: Sparmaßnahmen wirken auf mehr als Kosten und Prozesse. Wir begleiten Organisationen dabei, Veränderungen ganzheitlich zu gestalten und ihre Auswirkungen auf Strukturen, Zusammenarbeit, Führung und Kultur mitzudenken. Dabei machen wir mögliche Nebenwirkungen frühzeitig sichtbar und beziehen die betroffenen Menschen angemessen ein. So können wirtschaftliche Ziele erreicht werden, ohne die Handlungsfähigkeit der Organisation aus dem Blick zu verlieren.

Wir entwickeln Führungs- und Schlüsselkräfte für anspruchsvolle Veränderungen

Gerade in Zeiten knapper Ressourcen brauchen Führungs- und Schlüsselkräfte Orientierung und Raum, um schwierige Entscheidungen und ihre Auswirkungen zu reflektieren. Wir konzipieren Entwicklungsprogramme passend zu den Herausforderungen der Organisation – als längerfristige Begleitung oder in kompakten Halbtagsformaten, in Präsenz, hybrid oder remote. Transferformate wie Lead & Learn und Peer Groups unterstützen dabei, neue Erkenntnisse im Führungsalltag anzuwenden und Erfahrungen gemeinsam auszuwerten.

Wir stärken Konfliktkompetenz und unterstützen bei der Konfliktklärung

Druck und Veränderung können Spannungen in der Zusammenarbeit verstärken. Wir arbeiten gezielt am sozialen Subsystem der Organisation: Wir unterstützen dabei, Konflikte anzusprechen und zu klären, unterschiedliche Perspektiven zu verstehen und gemeinsam wieder handlungsfähig zu werden. Dafür bieten wir Coachings im Einzelsetting ebenso wie Begleitung und Konfliktklärung im Teamsetting an.



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

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, 8020 Graz | Grundlegende Richtung: Organ der Trigon Entwicklungsberatung | Redaktion: Brigitte Huemer und Susanne Skandera Koordination: Oliver Haas und Erika Karitnig Satz: Tom Ogris, majortom.at