

Inhaltsverzeichnis

- S. 2 **#KlimagesetzVerstehen: Experten erklären "technische Details"**
04.09.2026, news.at
- S. 4 **Leistung ist längst kein „nice to have“ (mehr)**
05.09.2026, Die Presse, Seite 53

news.at vom 04.09.2026

#KlimagesetzVerstehen: Experten erklären "technische Details"

Ob "ETS2", "Sektorpfade" oder "Carbon Leakage" - unter dem Hashtag "#KlimagesetzVerstehen" erklären österreichische Klimaforschende noch bis zum 7. Oktober auf LinkedIn - mit einem geplanten Beitrag pro Tag - allerlei das Klimagesetz betreffende "technische Details". Mit ihren Kollegen wolle sie zu einer sachlicher und differenzierter geführten öffentlichen Debatte "zu diesem wichtigen Thema" beitragen, so Initiatorin und **Klimaökonomin Sigrid Stagl**.



"Wichtig ist uns dabei, zu erklären und einzuordnen, ohne selbst Position zu beziehen", sagte die Forscherin von der Wirtschaftsuniversität Wien zur APA. Weitere Autoren sind etwa Karl Steininger (Universität Graz), Helga Kromp-Kolb (Boku Wien), Leonhard Dobusch (Universität Innsbruck) oder Klaus Weyerstraß (IHS). Auch das Internationale Institut für angewandte Systemanalyse (IIASA), das Umweltbundesamt, der Complexity Science Hub (CSH) Wien und die Österreichische Nationalbank sind mit Klimaexperten vertreten.

"Die Zeichenbegrenzung von LinkedIn ist zwar eine Herausforderung, zugleich aber auch eine Einladung, sich auf das Wesentliche zu konzentrieren. Mit der Reihe möchten wir alle Interessierten ansprechen - unabhängig davon, ob sie sich beruflich oder als Bürgerinnen und Bürger mit dem Klimagesetz auseinandersetzen möchten", so Stagl weiter. Die ersten, seit 31. August veröffentlichten Beiträge stießen "auf reges Interesse" und viele positive Rückmeldungen, freut sich die Forscherin.

Anlässlich der vor Kurzem vorgestellten Regierungspläne für ein Klimagesetz, u.a. mit der Verankerung einer Klimaneutralität bis 2040, veröffentlichten über 30 Forschende gemeinsam einen Offenen Brief "zur ökonomischen Ausgestaltung des österreichischen Klimaschutzgesetzes". Der Anstoß für die Online-Erklärungskampagne sei die Erkenntnis gewesen, so Stagl, "dass unser Offener Brief außerhalb eines Fachpublikums kaum verstanden wurde und in der öffentlichen Debatte manche Missverständnisse aufgetreten sind". An der von ihr initiierten Informationskampagne beteiligen sich verschiedene Forschende aus den Bereichen Ökonomie, Naturwissenschaften, Recht und Datenwissenschaften. Zwischen 31. August und 7. Oktober werden in Summe 28 Beiträge angepeilt.

Service: Offener Brief: <https://go.apa.at/OcCVa7OS> ; Die Serie kann noch bis zum 7. Oktober täglich unter dem Hashtag #KlimagesetzVerstehen auf LinkedIn verfolgt werden.

Quelle	news.at
Typ	News Site
Land	AT
Sprache	Deutsch
Adresse	https://www.news.at/technik/klimagesetzverstehen-experten-erklaren-technische-de...

Leistung ist längst kein „nice to have“ (mehr)

Walk & Talk. Europas Unternehmen stehen unter hohem Veränderungsdruck. Beim „Talk auf der Alm“ der „Presse“ diskutierten Führungskräfte in Alpbach, wie Organisationen schneller, mutiger und leistungsfähiger werden können.



Nach der Wanderung wurde auf der Zirmalm diskutiert: Harald Gottsche, Michael Köttritsch, Alexander Bamberger, Jennifer Isabella Schimanko, Patricia Klarner und Oliver Suchocki. Michael Kristen

VON MICHAEL KÖTTRITSCH

Europa steht unter Druck. In vielerlei Hinsicht. Da heißt es, aus der Problem-Trance herauszukommen. Deshalb wählte das Europäische Forum Alpbach (EFA) nicht ganz zufällig „How Europe wins“ als diesjähriges Motto. Eine Möglichkeit, erfolgreich zu sein, ist, die Spielregeln zu ändern. „Wir müssen anders spielen“ wählte „Die Presse“ daher als Thema für ihren „Talk auf der Alm“, einer Kombination aus Wanderung und Diskussion.

Was das für Unternehmen, Führungskräfte und Mitarbeitende bedeutet, diskutierten die Podiumsgäste Alexander Bamberger (CEO BMW Austria), Patricia Klarner (Professorin und Direktorin am Institut für Organisationsdesign, Wirtschaftsuniversität Wien), Jennifer Isabella Schimanko (Managing Director PAIR Finance Austria) und Oliver Suchocki (Partner People Consulting, EY Österreich) mit den mitgewanderten Teilnehmenden des EFA. Beim „Talk auf der Alm“ auf der Zirmalm entstand dann im Zusammenspiel beinahe so etwas wie ein Handbuch - mit Anregungen, wie dieses „anders spielen“ aussehen kann.

Wie sich neue Wege beschreiten lassen

- In vielen Organisationen ist der Spardruck genauso enorm wie der Innovationsdruck. Bestehendes zu optimieren, ist in vielen Fällen kein zukunftsweisendes Prozedere. „Als Führungskräfte müssen wir die Freiräume schaffen, dieses Anders- und Neudenken zu ermöglichen“, sagte Schimanko. „Wir sind darin verhaftet, über Probleme zu diskutieren und Risiko auszuschließen, was eine Illusion ist. Aber wir sind nicht gewohnt, in Möglichkeiten zu denken.“
- Wichtig ist, Mitarbeitende dazu zu bewegen, den Sinn in ihrer Arbeit zu verstehen, lautete der gemeinsame Tenor. Denn: „Menschen wollen Verantwortung übernehmen. Wenn wir ihnen diese Verantwortung nicht geben, wird es schwierig sein. Das ist eine klassische Führungsaufgabe.“
- Verantwortung zu übergeben, heißt gleichzeitig, Entscheidungsbefugnisse zu übertragen.

- Damit wurde auch klar: Entscheiden kann nur, wer Zugang zu Information hat. Entsprechend sind Austausch und Transparenz zu forcieren. Wer auf „Wissen ist Macht“ beharrt und Silodenken nicht aktiv zurückdrängt, spielt jedenfalls nicht nach den neuen Spielregeln.
- Hier sah Klarner auch einen Auftrag für Lehre und Forschung: „Mit Führungskräften eine Awareness zu schaffen dafür, ob Führungsstil und Organisationsdesign zukunftsfähig sind.“ Das verlangt fachliches Fundament, kritische Analysefähigkeit und Veränderungsfähigkeit zu schulen.
- Denn Führungskräfte befinden sich oft selbst in einem „Unsicherheits-Tsunami“ und müssen unter großer Ambiguität agieren, agil organisieren und laufend neu strukturieren. Wenn Führungskräfte unter Unsicherheit Zielvorgaben machen und diese nicht einhalten, steigt ihr Abberufungsrisiko. Daher kommunizieren sie oft einen groben Rahmen, was in der Organisation nicht selten als Unklarheit wahrgenommen wird, aber (mehr oder weniger gute) Gründe hat. Denn der Spagat zwischen langfristiger Richtung und laufender Mobilisierung der Organisation ist eine große Herausforderung.

Wie man sich selbst in Frage stellt

- Eine andere Antwort darauf ist - speziell in größeren Unternehmen -, einzelne Aufgaben zu dezentralisieren. Oder um es drastischer zu formulieren: bestehende Organisationsstrukturen aufzubrechen. Ein Unternehmensvertreter erzählte in der Diskussion von der hauseigenen „Radikalwerkstatt“. Vertreter verschiedener Unternehmensteile kommen zusammen und zwingen sich mitunter, Prozesse, Produkte und Dienstleistungen aus Kundenperspektive zu überdenken und sie auf ihre Zukunftstauglichkeit hin zu überprüfen. Das sei, „eine wirksame Methode, aus dem Panik-Mode des Funktionierens herauszukommen“.
- Denn, sagte auch Bamberger, „Produzenten müssen durch ihre Innovationskraft und Investitionen Verantwortung übernehmen, Zukunftstechnologien schneller in Wert schöpfung zu übersetzen“.

Wie man Arbeit anders denken kann

- Der Einsatz Künstlicher Intelligenz (KI) beschleunigt die Arbeit und verunsichert die Beteiligten gleichermaßen. Umso wichtiger ist, sagte Suchocki, dass alle Beteiligten „lernen, alte Systeme absterben zu lassen. Das Neue kommt immer on top dazu. Innovation kann nur dann passieren, wenn es Freiraum gibt“.
- Ein Ansatz kann sein, Kenn- und Messzahlen (KPI) neu zu definieren und in die Arbeitserwartung der Mitarbeiter zu integrieren. Ein KPI könnte sein, pro Monat eine bestimmte Zahl an Prozessen im eigenen Umfeld zu optimieren. Dies würde eine Skills-Offensive fördern, die Arbeit beschleunigen und die gewonnene Zeit könnte wertschöpfend genutzt werden.
- Zudem müsse die 40-Stunden-Woche als Grundlage der Entlohnung hinterfragt werden. Und stattdessen sollten Ergebnis und Leistung stärker in den Fokus rücken.
- Und vermutlich auch mehr kollektive Vergütungsanteile, um das gemeinsame Ziehen an einem Strang zu fördern.

Wie man auch Discomfort modellieren kann

- Eines ist klar: Leistung ist längst kein „nice to have“ (mehr), sondern pure Notwendigkeit.
- Dazu braucht es statt „Bullshit-Bingo“ eine ehrliche Kommunikation der Herausforderungen und des Beitrags, der von den Mitarbeitenden benötigt wird. Und wenn nötig sagen: „Es läuft gerade nicht. Ist auch okay. Und jetzt lasst uns einmal darüber nachdenken, wie uns der nächste Schritt gelingen kann.“ Diese Transparenz erzeugt einen Leistungsgedanken, da gemeinsam an der Lösung von Problemen gearbeitet wird.
- Die Führungsebene muss „Discomfort“ modellieren: Zeiten, in denen Mitarbeitende sich zurücklehnen konnten, sind vorbei. Die Führungsspitze muss neue, ambitionierte Ziele und die erforderliche Leistung vorleben. Dies bedeutet auch, zu kommunizieren, was passiert, wenn Ziele nicht erreicht werden.

- Gefragt sind Hochleistungsteams, deren Output höher ist als die Summe der Outputs der einzelnen Mitarbeitenden.
- Hochleistung ist auch „Customization“, da Mitarbeitende unterschiedliche Bedürfnisse haben und anders Leistung erbringen (beispielsweise Home-Office vs. Büro). Dies erfordert viel Führungskapazität, um maßgeschneiderte Lösungen zu erarbeiten.
- Europa gewinnt, wenn Führungskräfte und Mitarbeitende wie Unternehmer agieren und „wieder richtig Bock haben“.

Worauf Unternehmen besonders achten müssen

Drei weitere Gedanken lieferte Harald Gottsche, Geschäftsführer des BMW-Werk Steyr und weltweiter Bereichsleiter BMW Antriebsmaschinen. beim „Talk auf der Alm“. Er formulierte sie in Richtung der Führungskräfte.

- „Wir sind immer noch viel zu langsam, die Möglichkeiten der KI zu nutzen.“ KI ist mehr als E-Mails schreiben oder Berichte zusammenfassen zu lassen. Der KI-Effekt stellt sich erst ein, wenn Kernprozesse automatisiert und durch KI-Agenten unterstützt werden. „Oft sind Führungskräfte das Problem, weil sie die Möglichkeiten nicht verstehen, und Angst haben, Macht zu verlieren.“
- „Wir müssen auf die Ressourcen unseres Personals achten.“ Motivierte, engagierte, hart arbeitende Mitarbeitende gibt es überall auf der Welt. Das Riesenasset Europas ist: „Wir haben Mitarbeitende, die eigenverantwortlich handeln und Lösungen finden. Dieses Potenzial machen wir manchmal kaputt, weil wir den Mitarbeitenden keine ‚psychologische Sicherheit‘ geben, Unangenehmes ansprechen zu können, ohne Sanktionen fürchten zu müssen.“
- „Wir müssen neue Nischen finden.“ Mit der Disruption ganzer Branchen und Transformation vieler Unternehmen gehen neue Nischen auf. Wie in der Vergangenheit sind (kleinere) Unternehmen gefordert, ihre Nischen zu finden und in der Folge auch zu entwickeln. Das setzt voraus, auf der Höhe der Zeit zu sein, um Bedarfe zu erkennen und daraus Wertschöpfung zu generieren.

SPRECHBLASE

VON MICHAEL KÖTTRITSCH

Eine Art Rabatt des Gehirns auf die Wirklichkeit

Warum wir uns an die Habitualisierung gewöhnen.



Wir Europäer spotten mitunter gern über die US-Amerikaner. Zum Beispiel über ihr „how are

you?“, weil wir es wörtlich übersetzen und die Hoffnung nicht begraben wollen, dass doch tieferes Interesse dahinter stecken könnte. Doch unser „Wie geht’s?“ zur Begrüßung ist ja auch nur eine Phrase, an die wir uns gewöhnt haben.

Gewohnheit aber klingt alles andere als dynamisch. Und erinnert viel mehr an ein „das haben wir immer schon so gemacht“, Bequemlichkeit, um nicht zu sagen: Faulheit, sich zu verändern. Dabei wissen wir, dass wir anders spielen müssen, um global den Anschluss nicht komplett zu verlieren.

Also hat die Gewohnheit (zumindest als Begriff) ausgedient. Jetzt ist die Rede von - Achtung, Sprechblase - Habitualisierung. Dahinter steckt der Prozess, durch den ein wiederholt ausgeführtes Verhalten zunehmend automatisch abläuft. Man muss also immer weniger bewusst entscheiden. Habitualisierung ist also eine Art Rabatt, den unser Gehirn auf die Wirklichkeit gewährt: Bekanntes bekommt weniger Aufmerksamkeit. Das spart Energie, kostet aber gelegentlich Wertschätzung.

Noch etwas: Wer neue Spielregeln habitualisieren will, sollte nicht darauf vergessen, die alten zu entlernen. Das hat kaum jemand noch habitualisiert.

michael.koettritsch@diepresse.com