



Arbeitsmarktservice  
Wien  
BerufsInfoZentrum

## Vision-Rundschau Innovationen-Trends-Prognosen

---

**Nr. 179 / Mai 2015**

---

IMPRESSUM: \*\*\* Gegründet Juni 1996 \*\*\* unregelmäßig erscheinendes Informationsmedium der BerufsInfoZentren Wien, BIZ 6, Gumpendorfer Gürtel 2b, 1060 Wien Tel.: 0043/1/878 71-30299, [Katharina.Welan@ams.at](mailto:Katharina.Welan@ams.at) Die Vision-Rundschau im Internet: <http://www.ams-forschungsnetzwerk.at> (auf „Publikationen“ klicken und dann links auf „AMS Vision-Rundschau“ – mit ABO-Möglichkeit)

---

## Allgemeine Prognosen

### Der Arbeitsmarkt für JournalistInnen, AMS-Info 314

Grundsätzlich veranschaulicht die Studie, dass der Arbeitsmarkt für JournalistInnen durch Veränderungen in der Medienwelt von besonders intensiven Umwälzungen betroffen ist und auch in den nächsten Jahren sein wird. In Summe betrachtet haben diese Entwicklungen dazu geführt, dass (trotz eines relativ hohen Ausbildungsniveaus) die Zahl der arbeitslosen JournalistInnen seit 2007 stärker gestiegen ist als die Gesamtzahl aller Arbeitslosen und dass arbeitslose JournalistInnen überdurchschnittlich lange arbeitslos bleiben. Insgesamt waren im Jahr 2014 durchschnittlich rund 640 JournalistInnen beim AMS arbeitslos vorgemerkt, fast zwei Drittel (62 Prozent) davon lebten in Wien. Die durchschnittliche Vormerkdauer (beim AMS) beträgt im Jahr 2014 für arbeitslose JournalistInnen 119 Tage (für alle Arbeitslosen 111 Tage). Die interviewten ExpertInnen gehen zudem für die kommenden Jahre überwiegend davon aus, dass die Nachfrage nach JournalistInnen weiter sinken wird. Diese Faktoren rechtfertigen daher eine gezielte Förderung und Unterstützung von arbeitslosen JournalistInnen bei der beruflichen Reintegration.

Folgende Schwerpunkte erscheinen aus heutiger Sicht als Qualifizierungs- und Weiterbildungsmaßnahmen für arbeitslose JournalistInnen besonders relevant:

- Der professionelle Umgang mit neuen Medien und Anwendung multimedialer Darstellungsformen sollen die publikumsgerechte Vermittlungskompetenz weiter stärken. Dabei sind aufgrund der angemerkten Vielfalt und Dynamik der Anforderungen sehr konkrete Maßnahmen anzubieten, wenngleich dadurch auch das Erreichen der MindestteilnehmerInnen erschwert wird.
- Persönlichkeitsbildung und Entrepreneurship (unternehmerisches Denken, Orientierung an den Bedürfnissen von KundInnen, Selbstvermarktung im Sinne von »Human Brand«) sind sowohl im Falle einer selbständigen Tätigkeit als Freier / Freie JournalistIn sinnvoll, also auch bei einer Neuorientierung in verwandten Bereichen (z. B. Content Management /

Vertiefende (thematische) Fachausbildungen bieten sich dann an, wenn journalistische Qualifikationen und Erfahrungen ausreichend vorhanden sind.

- Weitere persönlichkeitsbildende Maßnahmen, wie z. B. der Umgang mit Stress am Arbeitsplatz (Zeitdruck, lange Arbeitszeiten etc.) könnten auch bereits als präventive Maßnahmen Bausteine einer nachhaltigen beruflichen Integration sein und die Selbstorganisation unterstützen. Die mehrfach betonte hohe Wichtigkeit der Praxis könnte in verschiedenster Form berücksichtigt werden: Von kurzen (mit klar definierten Zielvorgaben versehenen) Praktika in Redaktionen und bisher unbekanntem Medienbereichen bis hin zur Errichtung von spezifischen Lehrredaktionen zur Weiterbildung, die gegebenenfalls auch Presse- und PR-Aufgaben für das AMS erledigen bzw. den einschlägigen Abteilungen AMS, gerade im regionalen Kontext der Bundesländer, zuarbeiten könnten.

(AMS-Info 314, Norbert Lachmayr, Helmut Dornmayr: Der Arbeitsmarkt für JournalistInnen: Trends und Perspektiven, Zentrale Ergebnisse einer aktuellen Studie im Auftrag des AMS Österreich, 2015)

(<http://www.ams-forschungsnetzwerk.at/deutsch/publikationen/BibShow.asp?id=10983&sid=640679966&look=2&jahr=2015>)

## Kreativwirtschaft

### Future Concepts - 191 Inspirationen für neue Produkte, Businessmodelle und Märkte

Als Future Concepts bezeichnen wir Produkte, Services, Angebote, technische Lösungen oder Bewegungen, die durch ihre Andersartigkeit in der breiten Masse der Angebote auffallen. Es handelt sich hierbei keineswegs um zufällig erfolgreiche Innovationen oder Einzeltaten von Freaks, sondern um konkrete Ausprägungen von Trends im Alltag – kleine, aber bedeutende Elemente einer größeren Bewegung.

Sie kommen scheinbar aus dem Nichts, blitzen plötzlich hell auf wie Sterne, beeindrucken, faszinieren, schockieren, amüsieren uns. Sie heißen Hot-Tub-Cinema, Commuter Suit, Wheely, Cragel oder Cronut. Die Rede ist von den unzähligen avantgardistischen Ideen, Innovationskonzepten und Start-ups, die als Future Concepts den Markt derzeit überfluten. Während viele davon uns vor allem erstaunt den Kopf schütteln lassen, sind sie doch als Zeichen der Zeit ernst zu nehmen. Sie zeigen die realen Auswirkungen von Megatrends auf die Formierung der Märkte von morgen. So klein sie auch sein mögen, bedienen sie doch unerfüllte Bedürfnisse der Menschen sowie neue Markträume. Wer weiß, vielleicht ist bei den Future Concepts des Zukunftsinstituts das nächste Facebook dabei? Stehen wir also vor einer Art „neuer Gründerzeit“?

Mit „Future Concepts“ lässt das Zukunftsinstitut den „Kleinen“ die Ehre zuteil werden, die ihnen gebührt. Hunderte von Start-up-Ideen wurden gescreent, auf Trendrelevanz analysiert und in branchenübergreifende Zusammenhänge gestellt, die 14 Clusterbegriffe ergaben. Diese Cluster helfen dem Leser von „Future Concepts“, aus purer Inspiration konkrete Ideen für Innovation entstehen zu lassen.

### *Die Cluster der 191*

Alle 191 Future Concepts wurden in 14 branchenübergreifende Trend-Hot-Spots eingeteilt. Jeder einzelne dieser Hot-Spots wartet mit überraschenden, innovativen Nischenkonzepten auf, die nicht als Kopiervorlagen, sondern als Vorzeigemodelle und Inspirationsquellen fungieren. Alle Innovationen wurden darüber hinaus einer Branche sowie einem Megatrend zugeordnet, der auf diese Weise greifbar und erlebbar wird. Denn: In Zeiten von Toiletten-Surfing, Anti-Energy-Drinks oder Katerbussen tut es gut zu wissen, wo man steht und zukünftig stehen will. Dass es sich im Dschungel der Innovationen durchaus lohnt, aus Unternehmersicht einen Blick auf die kleinen, scheinbar verrückten Ideen des Marktes zu werfen, zeigt „Future Concepts“ allen denen, die sich mit Neugier neuen Konzepten und bislang unentdeckten Markt-Potenzialen öffnen.

Der Begriff „Zero Waste“ beispielsweise kursiert zur Zeit durch alle Medien: Schluss mit Verschwendung! Schluss mit Müll! Recycling und Ressourceneinsparung werden in Zukunft konsequent zu Ende gedacht. Probleme vermeiden statt beseitigen – diese neue Faustregel wird Energiewirtschaft, Produktion und Handel grundlegend verändern. Denn die Menschen fangen an, nicht mehr wegzuschauen, sondern sich den Themen zu stellen, um die schon seit Jahren ein gesellschaftlicher Diskurs schwelt. Die Abfall- und Energiefrage wird künftig keine rein politische mehr sein, sondern jeden Einzelnen von uns etwas angehen. Dieses Umdenken spiegelt sich beispielsweise in Best-Practice-Konzepten wie dem „Sustainable Supercar“ oder der „Waste-Spotting-App“ wider.

Ein anderer Hot-Spot: die „Ad-hoc-Gesellschaft“. Mit einem Leben, das immer schneller wird, ändern sich auch die Ansprüche der Menschen: Überall verfügbare und kurzfristige Services sind gefragt. Hier! Jetzt! Sofort! So lautet die Devise. Denn die Menschen sind hochgradig mobil und damit oft auch sprunghaft und ungeduldig geworden. Wer schnell lebt, möchte auch entsprechenden Komfort auf der Überholspur geboten bekommen. Mit Stundenhotels zum Arbeiten, Salat-Automaten um die Ecke oder dem Unterwegs-Drucker wird diesen Bedürfnissen entsprochen. Das Marketing liefert überraschende Pop-up-Lösungen.

#### *Weitere Hot-Spots:*

##### **Social Innovation**

Gemeinsam etwas erreichen: Menschen rücken zusammen und entwickeln mit Sharing-Konzepten, Crowdfunding und sozialem Engagement einen neuen Wertekanon jenseits von Profit, Konsum und Besitz.

##### **Remix Economy**

Innovationen überfluten den Markt. Viele davon machen nicht wirklich neugierig. Erfolgreich ist dagegen, wer überraschen kann mit neuartigen Kombinationen von Dingen, die bislang nichts miteinander zu tun hatten.

„Future Concepts“ gibt einen tiefen Einblick in das „Innovationslabor“ unserer globalen Ökonomie. Denn: Alle vorgestellten Innovationen werden von Entwicklern mit einem marktorientierten Interesse vorangetrieben. Sie folgen gezielt einem bestimmten Muster und setzen auf ähnliche Konzepte, anstatt aus der Laune einzelner Erfindergeister zu entstehen. Hinter allen Ansätzen steht ein treibendes, ähnliches Prinzip, nach dem einzelne Produkt-, Service und Unternehmensideen funktionieren, das wiederum die Chancen des Erfolges der Idee erhöht.

### *Über die Autorin:*

Verena Muntschick ist als studierte Germanistin, Anthropologin und Biologin für das Zukunftsinstitut als Researcherin und Autorin tätig. Sie schreibt regelmäßig für das monatliche Magazin TREND UPDATE und recherchiert für Studienprojekte und Workshops.

(Future Concepts, Verena Muntschick, Viktoria Wegscheider, Thomas Huber, März 2015, 143 Seiten, ISBN 3-938284-96-X, 175.00 € zzgl. 7 % MwSt.)

## **Lebenswelten von morgen**

### **Youth Economy - Die Jugendstudie des Zukunftsinstituts**

Jugend: Profis des Wandels und heimliche Revolutionäre

Das Zukunftsinstitut wirft in seiner Jugendstudie „Youth Economy“ einen neuartigen Blick auf das immerjunge Thema Jugend. Die Erkenntnis der Trend- und Zukunftsforscher: Heutige Jugendliche sind Profis des Wandels – „transformational Natives“, nicht mehr nur „digital Natives“. Trotz Geburtenrückgang und alternder Gesellschaft werden sie unsere Welt viel stärker verändern als vorige Generationen.

#### *Jugend neu verstehen*

„Die Jugend gibt es nicht mehr“, stellt Autor Christian Schuldt zu Beginn der Studie fest. Anders als noch vor wenigen Jahrzehnten bilden Jugendliche keine homogenen Bewegungen mehr. Verschiedenste Lebensstile werden flexibel kombiniert. Ebenso flexibel ist das Konzept „Jugendlichkeit“ geworden: Mit Alter hat es nichts mehr zu tun. Es ist zu einer generellen Voraussetzung für „attraktives Leben“ avanciert.

Ältere leben zum Teil „jugendlicher“ als die Jugendlichen selbst. Um diese „flüssig“ gewordene „Liquid Youth“ angemessen zu erfassen, nähert sich die Studie dem Thema auf eine neue Weise. Anstatt zunächst empirische Daten zu erheben, um daraus „passende“ Begriffe abzuleiten, wird das jugendliche Wesen und Wirken in einem größeren gesellschaftlichen Rahmen erkundet. Die Ausgangsfrage lautet: Welche Rolle spielt Jugend im Kontext der Digitalisierung und des demografischen Wandels?

#### *Aufräumen mit Vorurteilen*

Diese neue Perspektive öffnet den Blick für verborgene Kompetenzen und Potenziale – und führt dazu, dass viele Pauschalurteile über die heutige Jugend umgedeutet werden müssen. Ist die nachwachsende Generation wirklich so „angepasst“ und „ego-taktisch“, wie es ihr oft zugeschrieben wird? Ganz im Gegenteil: Die jugendliche Fähigkeit, sich an wandelnde Umwelten anzupassen, ist vielmehr eine aktive, hochentwickelte Anschlussfähigkeit – und damit etwas, wovon die gesamte Gesellschaft lernen kann.

Das gilt besonders für Unternehmen, die heute vor der Frage stehen, wie sie in Zeiten fundamentaler Umbrüche weiterhin erfolgreich sein können. In gesonderten Kapiteln verdeutlicht die Studie, welche Innovationsimpulse heutige Jugendliche der Arbeitswelt und der Wirtschaft geben können. Und wie es Unternehmen gelingen kann, diese hochgradig flexible Generation zu erreichen und konstruktiv einzubinden.

### *Weltverbesserer 2.0*

Mit ihren zukunftsweisenden Kompetenzen krempeln heutige Jugendliche unsere Gesellschaft auf subtile Weise um: Sie sind keine Revolutionäre wie vorige Generationen. Doch als Vorreiter zukunftsfähiger Lebensweisen, Werte und Normen verfügt die „Liquid Youth“ über umso größere Wirkkraft. Indem sie sich nicht gegen die Strömungen der Zeit stellt, sondern auf den Wellen des Wandels surft, gestaltet sie die Zukunft maßgeblich mit.

Die Jugendstudie des Zukunftsinstituts führt vor Augen, was erst auf den zweiten oder dritten Blick erkennbar ist: Gerade die Jugend des 21. Jahrhunderts, die gern für ihre vermeintliche Indifferenz kritisiert wird, trägt ein großes Weltverbesserungspotenzial in sich. Denn hinter ihren vielfältigen, oft verwirrenden Erscheinungen verbergen sich existenzielle Zukunftsfragen: Wie und wofür wollen wir arbeiten? Und in welcher Gesellschaft wollen wir künftig leben?

### *Themengebiete der Studie*

„Die“ Jugend gibt es nicht mehr. Jugendliche kombinieren heute verschiedenste Lebensstile, und zugleich leben Ältere mitunter „jugendlicher“ als die Jugendlichen selbst. Das Konzept „Jugend“ ist fluide und liquide geworden. Umso wichtiger ist es, diese „Liquid Youth“ aus einer neuen, komplexeren Perspektive zu betrachten: Jugend als Teil des gesellschaftlichen Wandels – und als Indikator für die Welt, in der wir morgen leben werden.

**LIQUID MARKETING:** In vernetzten Zeiten werden Jugendliche immer wertvoller als „Earliest Adopter“ neuer Konsumbedürfnisse. Unternehmen müssen neue, komplexere Ansätze entwickeln und den jugendlichen Kommunikationsregeln folgen.

**WORK-LIFE-BLENDING:** Jugendliche kombinieren Arbeit und „Leben“, Individualität und Kollektivität auf eine Weise, die unsere Welt verändern wird. Unternehmen können und müssen davon lernen, um ihre eigene Wettbewerbsfähigkeit zu steigern.

**RESILIENZ FÜR DIE NÄCHSTE GESELLSCHAFT:** Eine Gesellschaft im Umbruch braucht die Beweglichkeit der Liquid Youth, um global innovationsfähig zu bleiben. Wirtschaft und Politik müssen radikal umdenken und sich einstellen auf neue Lebensweisen, Werte und Normen.

**JUGENDSZENEN:** Von Hipster bis Gamer: Auch im 21. Jahrhundert spielen Szenen eine zentrale Rolle für die jugendliche Identitätsbildung – allerdings unter neuen, flexibleren und flüchtigeren Vorzeichen.

### *Über den Autor Christian Schuldt:*

Der Systemtheoretiker und Journalist beleuchtet den digitalen Kultur- und Medienwandel und die neuen Gesetzmäßigkeiten der digitalisierten Gesellschaft. Christian Schuldts Blick ist geschult für die kommunikativen Muster, die Menschen und Unternehmen verbinden.

(Youth Economy, Christian Schuldt, April 2015, 128 Seiten, ISBN: 987-3-938284-96-4, 220€ zzgl. 7 % MwSt.)

# Technik und Wissenschaft

## Neo-Ökologie: Die Märkte werden grün

Der Megatrend Neo-Ökologie beschreibt den großen gesellschaftlichen Veränderungsprozess hin zu einem ressourceneffizienten, nachhaltigen Wirtschaften.

Wollte man den „Beziehungsstatus“ von Ökologie benennen, könnte man nur sagen: Es ist kompliziert. Kein anderer Megatrend löst so heftige Debatten aus wie die Frage um nachhaltiges Konsumieren, Ressourcenschonung und Energieversorgung. Moral und Monetarisierung ringen erbittert um den Planeten, auf dem wir alle zuhause sind. Dabei zeigt sich immer deutlicher: Effizienz ist der Weg zu grünem Wohlstand und wirtschaftlicher Stabilität.

Im fundamentalen Weltbild der Ökologie, nach dem Rohstoffe immer knapper werden und Ressourcen streng begrenzt sind, zeigen sich tiefe Risse. Wir stehen vor einem Paradigmenwechsel: Von der Angst-, Schuld- und Verzichtslogik zur Ökologie der Fülle..

### *Wie funktioniert nachhaltiger Wohlstand?*

Ökologie ist ein Hexenkessel von Idealisten und Ideologen – und seine Mitte bildet ein scheinbar unlösbarer gordischer Knoten: Wie kann man nachhaltig wirtschaften, dabei Wohlstand sichern oder mehren und zugleich mit der Erde, statt nur auf ihr, leben? In einer global verwobenen Welt ein hochkomplexes Unterfangen; kaum ein Bereich offenbart das Wesen der kommenden menschlichen Zivilisation so klar wie die Ökologie als eine Entwicklung hin zu höherer Komplexität. Der Teufel steckt immer im Detail: Jede Stellschraube, jedes Zahnrad, das bewegt wird, bedingt weitere Verschiebungen und kann unabsehbare Gegenreaktionen auslösen. Über 90 Prozent der Deutschen erachten den verstärkten Ausbau erneuerbarer Energien für wichtig, sehr oder gar außerordentlich wichtig.

Soll aber eine Windkraftanlage in der Nachbarschaft gebaut werden, vergeht kaum irgendwo eine Woche, bis sich Tier- und Naturschützer sowie Landschaftsbewahrer zu Wort melden, sich formieren und gegen den Bau protestieren. Nach der ersten Nachhaltigkeits- und Bio-Euphorie stellen sich bei Unternehmen und Konsumenten Zweifel und Verwirrung ein: Bringt es etwas und wenn ja, wie viel? Klimaschutz und nachhaltiges Handeln ist auch eine Herzenssache – am Ende des Tages dreht es sich jedoch um Zahlen und Fakten. Welche Chancen und Risiken sich auftun, zeigen Branchen wie die Solarindustrie oder der Automobilbau mit der E-Mobilität: Deutschland ist in vielen Bereichen führend, dennoch sind die Geschäfte keine Selbstläufer. Unterkomplexe Strategien werden in Zukunft weder die Umweltprobleme lösen, noch die Kassen der Firmen füllen. Nachhaltigkeit verlangt in Zukunft mehr als das Bewahren des Status quo, sondern sehr gesunden Pragmatismus und ein wesentlich besseres Gesamtverständnis des globalen Systems.

### *Die Geschichte der Nachhaltigkeit*

2012 durfte man 299 Jahre Nachhaltigkeit feiern. So allgegenwärtig und frisch der Begriff scheinen mag, so alt und arrivierte ist er. Begonnen hat es mit dem kursächsischen Oberberghauptmann Hans Carl von Carlowitz. Er erwähnte den Begriff bereits 1713 in seiner „Sylvicultura oeconomica, oder haußwirthliche Nachricht und Naturmäßige Anweisung zur wilden Baum-Zucht“ – eines der ersten umfassenden Werke zu ganzheitlicher Forstwirtschaft.

Auch wenn er in dem 432-seitigen Buch diesen Begriff nur einmal erwähnt, hat man ihn dennoch zum Vater des nachhaltigen Denkens erkoren. Mit Sorge beobachtete er die Entwicklungen im Erzgebirge. Angesichts der Zerstörung der wichtigen Ressource Wald war sich Carlowitz sicher: Schneller Profit zerstört den Wohlstand. Nur wer nachhaltig wirtschaftet, werde dauerhaft Erträge ernten können. „Wird derhalben die größte Kunst/Wissenschaft/Fleiß und Einrichtung hiesiger Lande darinnen beruhen/wie eine sothane Conservation und Anbau des Holtzes anzustellen/daß es eine continuiertliche beständige und nachhaltige Nutzung gebe/weiln es eine unentberliche Sache ist/ohne welche das Land in seinem Esse (im Sinne von Wesen, Dasein; d. Verf.) nicht bleiben mag.“

Fast zweieinhalb Jahrhunderte brauchte es, bis der Begriff wieder ins kollektive Bewusstsein rückte. In der Wirtschaftswunderzeit, in der ein permanentes Wachstum des Wohlstandes fast zu einem „Grundbedürfnis“ wurde, machte man sich keine Gedanken um die Endlichkeit von Ressourcen und Umweltverschmutzung. Mit dem Ende der 60er Jahre wurden Umweltzerstörungen und die damit verbundenen Folgen für viele Menschen deutlich sichtbar. So führte beispielsweise die zunehmende Verschmutzung der Flüsse zum Fischsterben, auch die Aufbereitung von Wasser aus den Gewässern zu Trinkwasser war oft nicht mehr möglich.

Mit der Umbruchseuphorie der 68er formten sich nicht nur politische Gruppierungen, sondern auch erste Vereinigungen von Umweltaktivisten. Auf Druck der frühen Umweltbewegungen rief die Bundesregierung 1971 (in diesem Jahr wurde auch Greenpeace in Vancouver von einer Gruppe aus Friedensaktivisten gegründet) den Sachverständigenrat für Umweltfragen ins Leben, im Jahr darauf folgte die Umweltkonferenz der Länder, und schließlich wurde 1974 das Umweltbundesamt gegründet. Umweltschutz hatte einen politischen Platz in der Gesellschaft bekommen.

Die Umweltschützer waren enorm erfolgreich. Innerhalb der letzten 30 Jahre ist das Thema massiv in die Gesellschaft hineingewachsen. Auch wenn nur fünf Prozent der Deutschen Mitglied in Umweltschutzverbänden sind, machen sich heute doch über 80 Prozent Sorgen um den Zustand der Umwelt. Das Thema Umweltschutz ist in den Köpfen etabliert: 82 Prozent der Europäer trennen Müll, und 70 Prozent versuchen aktiv, umweltschädliche Produkte zu vermeiden.

Dabei ist jeder auf seine Art Umweltschützer. Doch wo viele eine Meinung haben, gibt es auch viel Konflikt und Verwirrung. Denn Sicherheit gibt es kaum: Was wirklich nachhaltig ist, weiß niemand so genau. Standards, gesicherte Erkenntnisse und klare Handlungsanweisungen gelten immer nur vorübergehend. In Zukunft wird es daher vor allem darauf ankommen, über die menschliche Voreingenommenheit hinauszukommen – den „Bias“, früher hätte man es „Hybris“ genannt – in ein höherkomplexes Erkenntnisssystem zu überführen, das auch tatsächlich zu umsetzbaren Veränderungen führt.

#### *Nachhaltiges Handeln als Markt*

Während sich in der Bevölkerung Umweltschutz als ein wichtiges Thema erweist, nehmen die Investitionen der Bundesregierung in diesem Bereich in Relation ab. Betrug der Anteil der Ausgaben für den Umweltschutz am Bruttoinlandsprodukt in Deutschland 1997 noch 1,9 Prozent, sind es 2007 1,4 Prozent. Wohingegen in China die staatlichen Investitionen in den Umweltschutz in Relation zum Bruttoinlandsprodukt steigen: 2000 waren es gerade einmal 1,02 Prozent – 2010 ist der Anteil mit 1,33 Prozent im Verhältnis bereits ähnlich hoch wie in Deutschland. Staat und Wirtschaft haben erkannt, dass Umweltschutz nicht nur zur Bewahrung des Status quo dient, sondern eine Investition in die Zukunft ist, die jetzt und in

Zukunft Gewinne und Arbeitsplätze generiert – und beginnt, sich in Teilen „selbst zu tragen“. So ist die Zahl der Beschäftigten durch die Investitionen in den Umweltschutz in Deutschland von 1,412 Millionen (1998) auf 1,767 (2006) angestiegen.

Auch die Märkte wachsen schnell, Beispiel Windenergiebranche. Nach China und den USA ist Deutschland 2011 an dritter Stelle in der Rangliste weltweit installierter Leistung von Windenergieanlagen. Die frühe Förderung der Umwelttechnologien und Forschung machte deutsche Unternehmen dabei zu führenden Produktherstellern und Dienstleistern, mit einem weltweiten, steigenden Absatz. So wird in 2020 der Weltmarkt für die Umweltindustrien bei 3,1 Milliarden Euro liegen und sich damit in den kommenden acht Jahren verdoppeln.

Dabei erleben die erneuerbaren Energien das schnellste Wachstum: Zwischen 2010 und 2030 wachsen diese voraussichtlich um jährlich 8,2 Prozent. In Deutschland beträgt der Umsatz der erneuerbaren Energien bereits 19,9 Prozent – zehn Jahre zuvor waren es gerade einmal 6,6 Prozent. Das Bewusstsein für den grünen Strom spiegelt sich auch in der Bevölkerung wider: Die Anzahl der Privat- und Gewerbekunden für Ökostrom stieg von 590.000 (2005) auf 3.163.007 (2011). Bayern ist der Spitzenreiter unter den Bundesländern, hier beziehen 24 Prozent der Haushalte Ökostrom. Dicht gefolgt von Baden- Württemberg (22,7 Prozent) und Berlin (22,2 Prozent).

Gerade unvorhersehbare Katastrophen wie Fukushima (ein Paradebeispiel für ein Wild-Card-Ereignis, wie diese unvorhersehbaren weltverändernden Ereignisse in der Zukunftsforschung heißen) wurden für Tausende zum „Kick-off“-Erlebnis. Zwar war man sich auch vorher bewusst, wie wichtig grüne Energie sei. Doch erst mit dem Unglück stieg die Anzahl der wechselbereiten Strombezieher in einer Stadt wie Dortmund von 35,8 Prozent auf 86,2 Prozent.

Grüne Energie ist auf dem Vormarsch und mittlerweile als Wachstumsmarkt anerkannt. In Deutschland gibt es dazu zudem auch kaum noch Alternativen, hat doch die Bundesregierung mit der Energiewende den Komplettumstieg auf erneuerbare Energien für 2050 anvisiert.

Und nicht nur der Energiemarkt verändert sich elementar hin zu einem grünen Markt. Lebensmittel aus ökologischem Anbau und Produkte aus nachhaltiger Tierhaltung sind ebenso wachstumsstark wie „grüne“ Kleidung und Kosmetika. So stieg der weltweite Umsatz bei Bio-Lebensmitteln von 15,2 Milliarden US-Dollar 1999 auf 59,57 Milliarden US-Dollar im Jahre 2009. Und auch in Deutschland ist Bio auf dem Vormarsch. So stieg die Anzahl der Filialen (Supermärkte und Naturkostfachhandel) mit einem Sortiment von mehr als 95 Prozent Bioprodukten auf 2.350.

#### *Grüne Zukunft von unten: Die Kraft des kleinen Mannes*

Der Energiebedarf der Menschheit hat weltweit maßgeblich die Landschaften geformt. Wo einst ein Bergbach zu Tal plätscherte oder ein Fluss vorbeifloss, ist heute ein Staudamm. Ölfelder verwandeln ganze Landschaftsstriche in „Betreten verboten“-Zonen. Der Braunkohlebergbau zerbaggerte Regionen zu Mondlandschaften, und durch den Abraum des Schwarzkohlebergbaus entstanden Haldenberge in Landschaften, deren höchster Punkt zuvor der Misthaufen des örtlichen Bauern war.

Und in Zukunft? Die nächste Welle der Weltveränderung ist bereits sichtbar: Solaranlagen schimmern im Sonnenlicht, und am Horizont drehen sich die Flügel der Windkraftanlagen. Klar absehbar ist aber auch, dass es trotz aller Energiesparbemühungen und -erfolge nicht



gelingen wird, den weltweiten Primärenergiebedarf zu reduzieren. Laut BP Energy Outlook 2030 ist der globale Verbrauch an primärer Energie in den letzten 20 Jahren um 45 Prozent gewachsen und wird in den kommenden 20 Jahren um voraussichtlich erneut 39 Prozent ansteigen.

Zwischen 2010 und 2030 wird sich der globale Energieverbrauch um durchschnittlich 1,7 Prozent pro Jahr erhöhen, wobei der Anstieg ab 2020 langsam abflacht. Dabei sind Nicht-OECD-Länder jene mit dem größten Bedarf. 2030 wird dieser um 68 Prozent höher liegen und macht damit 93 Prozent des globalen Energiewachstums aus. Der Energieverbrauch in den OECD-Ländern wird 2030 lediglich sechs Prozent höher sein als heute – gemessen allerdings von einem hohen Ausgangsniveau. Dort wird der Anstieg durchschnittlich 0,3 Prozent pro Jahr betragen. Und: Ab 2020 wird der Pro-Kopf Energieverbrauch in den OECD-Ländern um jährlich 0,2 Prozent zurückgehen.

Wichtiger aber als der eher marginale Rückgang ist dabei, wie die Energiewende das Verhältnis von Konsumenten und Produzenten verändert: Nicht mehr die großen Konzerne sind die Vorreiter bei der umweltfreundlichen Stromproduktion, sondern der Bürger. 40 Prozent der Stromerzeugung aus erneuerbaren Energien aus Photovoltaik-, Wind- und Biogasanlagen in Deutschland stammen von Privatpersonen. Weitere elf Prozent produzieren Landwirte, die sich so ein weiteres Standbein sichern. So befinden sich also knapp mehr als 50 Prozent der Erneuerbare-Energien-Produktion in Deutschland in den Händen von Bürgern. Zum Vergleich: Nur 6,5 Prozent der installierten Leistung entfielen auf die vier großen Energieerzeuger E.ON, RWE, EnBW und Vattenfall.

Der Selbstversorger-Trend beschränkt sich längst nicht mehr nur auf Nahrungsmittel. Das nächste große Thema ist die Energie. Der „kleine Mann“ wird zum wichtigen Wegbereiter der Energiewende. Mit dem Energieeinspeisungsgesetz von 1991 konnte man in Deutschland als Energie produzierender Bürger Gewinne erwirtschaften. In Deutschland, dem Geburtsland der Genossenschaften, verwirklichen mittlerweile überall Bürger-Windparks und Bürger-Solarfelder das Ziel grüner Energie. Waren es 2007 noch 101 eingetragene Energiegenossenschaften, stieg die Zahl bis 2011 auf 586. Die Gewinne dieser Genossenschaften kommen der Gemeinde und in Anteilen den Teilhabern zu.

Dänemark gehört wie Deutschland zu den Vorreitern. 1996 hatten sich bereits 2.000 Windenergie-Genossenschaften im skandinavischen Staat etabliert. Diese Genossenschaftsmodelle der Europäer werden nun zum Vorbild, Nachahmer dieses Prinzips der unabhängigen Energieerzeugung findet man weltweit: Von Nordamerika bis hin zu den Schwellenländern etablieren sich solche kleinen, aber effizienten Strukturen. Denn grüne Energie ist nicht nur ein Luxusgut der industrialisierten, fortschrittlichen Länder. Gerade in den Schwellenländern werden kleine, lokale Projekte positive Auswirkungen auf die dortige Entwicklung haben. Unabhängig von großen Unternehmen können so alle Siedlungen mit Strom versorgt werden.

*Grüne Zukunft: pragmatisch, effizient und faktengetrieben*

Im „Ländle“ hat man es schon immer gewusst: wer spart, gewinnt. Effizienz wird eines der wichtigsten Schlagwörter im Megatrend Neo-Ökologie. Während zu Beginn des Jahrhunderts der nachhaltige Konsum ein Treiber für die Märkte war, kommt nun an dessen Stelle das pragmatische, ganzheitliche Denken. Im globalen Gefüge bewährt sich, „was wirklich etwas bringt“.

Denn jeder grüne Trend hat auch eine „dunkel-grüne“ Kehrseite. Die LOHAS (Lifestyle of Health and Sustainability) wurden mit Versprechen gelockt, dass man getrost konsumieren könne, solange alles gemäß Etikett bio, lokal und nachhaltig ist. Doch das oberflächliche Versprechen der Wirtschaft, jeden auf den „grünen“ Zug aufspringen zu lassen, entpuppt sich bei genauerem Hinsehen als nicht immer so simpel wie gedacht. So hat der lokal angebaute Apfel des Öko-Landwirts in Brandenburg, den man in der Winterzeit kaufen möchte, durch seine hohen Kühl- und Lageraufwendungen einen ebenso großen CO<sub>2</sub>-Fußabdruck wie der Bio-Apfel aus Neuseeland, der praktisch ohne Lager direkt von der Ernte per Flugzeug nach Deutschland kommt.

Der CO<sub>2</sub>-Ausstoß durch den Transport ist vergleichsweise niedriger als jener durch die Lagerung. Auch der einst begeistert eingeführte Biosprit erwies sich eher als eine kurzfristige Entwicklung: Monokulturen voller Energiemais stören die Balance des angrenzenden Ökosystems. Biogasanlagen sind zudem oft mit Massentierhaltung verbunden – und damit sicher nicht im Sinne einer angemessenen Tierhaltung. Der Umweltökonom Michael Bilharz vom Umweltbundesamt hat die Ökobilanz von 24 typischen LOHAS untersucht – und entdeckte eine erschreckende Wahrheit. Zwar trennten sie Müll, kauften saisonale Bioprodukte und waren gut über die ökologischen Prinzipien aufgeklärt, aber ihr aufwendiger Lebensstil, ihre großen Wohnungen, die teuren Reisen und Konsumgewohnheiten machten ihre Bilanz zunichte.

Im Vergleich setzte Bilharz dazu die arme, alleinstehende Rentnerin. Ihre finanzielle Lage erlaubte es zwar nicht, Bio-Lebensmittel zu konsumieren, aber weder konnte sie Möbel und andere schöne Produkte kaufen, noch reiste sie oder besaß ein Auto – zudem lebte sie bescheiden in einer kleinen Wohnung. Sie erwies sich dadurch als die wahre Ökoheldin.

Ein neuer Pragmatismus drängt in den Vordergrund: Es zählt der ganzheitliche 360-Grad-Blick auf Fakten. Aus der guten Absicht des schnellen Handelns wird eine nachhaltige Langzeitstrategie (im Carlowitz'schen Verständnis). Das beeinflusst vor allem die Märkte hinsichtlich Effizienz. Green IT ist ein Beispiel für Effizienz, das sich sowohl ökologisch auszahlt – als auch ökonomisch ein Gewinn ist. Immer mehr Unternehmen rüsten ihre Computer und Rechenzentren um, um Strom zu sparen. Das schon die Umwelt und senkt die Kosten des Unternehmens. Und Letzteres ist der wichtigste Treiber, um in grüne Technologien zu investieren.

Innovative Ideen, die Ressourcen sparen und Energien intelligent organisieren, werden in Zukunft stärker in den Vordergrund rücken. Ökologie bekommt einen neuen Vornamen: Effizient ökologisch heißt künftig, durch Messbarkeit und Technisierung höherkomplexe Systeme zu schaffen, Systemschwächen und übermäßigen Verbrauch zu reduzieren und zugleich weniger Kosten zu produzieren – spezifisch und individuell. Ein attraktives Argument für Produzenten wie Konsumenten gleichermaßen.

#### *Sozial-nachhaltig wird Alltag*

Kommunalpolitik ist der Treiber und Stichwortgeber zu einem gesellschaftlichen Mind-Shift: Der Trend „New Local“ wird politisch. Die Bundesregierung fördert Innovationen vor allem hinsichtlich technischer Produktentwicklungen. Gemeinden und Städte hingegen implementieren zunehmend Aspekte von Neo-Ökologie in der Bevölkerung. In Zukunft wird nachhaltiges Handeln und Wirtschaften alltäglich.

Denn ein Blick in die Studie „Umweltbewusstsein in Deutschland 2010“ verdeutlicht: Nachhaltiges Handeln ist vor allem ein Thema von formal gut gebildeten Bürgern. Für sozial- und bildungsschwache Milieus sind andere Probleme wichtiger – ihnen fehlen die finanziellen Mittel und das nötige Verständnis für Zusammenhänge. Dabei zeigen sich vor allem beim Thema Ernährung klare Ansatzpunkte, die aus mehrerlei Aspekten künftig höhere Beachtung erfahren werden.

„Bio sollte der Standard sein!“ forderte jüngst der Showkoch Attila Hildmann in einer Talkshow beim SWR. Anstatt allerdings mit wohlfeilen Worten dem Konsumenten die Verantwortung aufzubürden, versuchen zunehmend die Kommunen vor Ort, neue Fakten zu schaffen. Ihr Motto: Eine nachhaltig lebende Gesellschaft sollte keine Nicht-Bio-Lebensmittel zulassen. Jeder sollte sie sich leisten können, und jeder sollte über gesundes Essen aufgeklärt werden. Bio soll nicht mehr nur ein Privileg der Vermögenden sein. Beim Blick auf Programme und Aktionen der Kommunen heißt das dann konkret: Immer mehr Kindertagesstätten, Schulen und Hochschulen erhöhen ihren Anteil an Bio-Lebensmitteln oder stellen sogar ganz darauf um – mit nur geringen Mehrkosten und bei gleichzeitiger Förderung der lokalen Landwirtschaft. Die „BioMetropole Nürnberg“ hat sich zum Ziel gesetzt, bis 2014 einen 50-prozentigen Bio-Anteil der Lebensmittel in Schulen und Kitas, bei Empfängen des Oberbürgermeisters und bei Wochenmärkten zu garantieren. Das bedeutet auch: Region fördert Region.

#### *Dezentralität managen*

Die zahlreichen kleinteiligen Maßnahmen des ressourcenschonenden Handelns beanspruchen zukünftig smarte Strategien. Die dezentrale Energieproduktion treibt den Ausbau des Smart Grids und der Smart Buildings voran. Denn erst eine intelligente Steuerung dezentral produzierter Energien macht nicht nur kleine Gemeinden energie-autark, sondern auch die Städte. Die Innovationspotenziale in den Bereichen der Steuerung von Effizienz und Verteilung in Geräten, Netzen und auch beim Speichern sind enorm und bieten genügend Raum für Ideen, Strategien und Produkte. Dabei wird zudem Selfmetering, also das Messen des eigenen Verbrauchs, jeden Einzelnen anspornen, weniger zu verbrauchen. Denn erst wenn man nachvollziehen kann, welche „Stellschrauben“ man bedienen muss, um sparsam zu handeln, kann man es auch dementsprechend umsetzen. Und: Eine besondere Herausforderung wird die Steuerung nicht nur im nationalen Kontext sondern vor allem im internationalen sein, um Ressourcen klimatisch unterschiedlicher sonnen- und windreicher Regionen intelligent zu managen und weltweit effizient zu verknüpfen.

#### *Resilient Building Design*

Mit dem Megatrend Neo-Ökologie wird derweil nachhaltiges Planen und Bauen zu einer zentralen Frage in der Architektur, denn die Aufgaben sind umfassend. Eine der größten Zukunftsaufgaben wird der Umgang mit dem Gebäudebestand sein. 80 Prozent der Gesamtenergie wird weltweit von Städten verbraucht. Gebäude werden in Zukunft so konzipiert, dass sie sich den wandelnden Prozessen und zukünftigen technischen Anforderungen anpassen können. Ab dem Jahr 2019 wird das Niedrigenergiegebäude der Standard für behördliche Neubauten in Europa sein.

Die Bundesregierung formuliert das Ziel, dass Häuser bis 2050 klimaneutral werden und eigenständig den weitaus größten Teil der Energie selbst erzeugen, die sie benötigen. Und im besten Falle als Plus-Energiehäuser den überschüssigen Strom in das Netz speisen. Das heißt für den Bestand: Er muss effizienter werden. Knapp 70 Prozent des heutigen Gebäudebestands in Deutschland wurden in den Boomjahren von 1950 bis 1980 errichtet.

Und genau diese Gebäude sind wahre Energiefresser und werden zur Bauaufgabe der Zukunft. Dadurch entstehen neue Märkte für sinnvolle Lösungen, die ein „Update“ der Bausubstanz ermöglichen.

Aber auch Neubauten unterliegen einem neuem Planungsparadigma: Anstatt auf perfekt organisierte Monofunktionalität setzt man auf Wandel- und Transformationsfähigkeit. Die Anforderungen an Nutzungen, wie beispielsweise Arbeiten und Wohnen, verändern sich permanent – ebenso wie die technischen Möglichkeiten. Das macht Planung „unplanbar“. Offenheit gegenüber zukünftigen Nutzungsmöglichkeiten wird für die Architektur ein zentrales Argument, um auf den zukünftigen Wandel reagieren zu können. Das bedingt auch die derzeitige unterkomplexe Betrachtung, wenn es um nachhaltiges Handeln geht. Einen „5-Punkte-Plan“ zum effizienten und ressourcenschonenden Leben gibt es nicht. Neo-Ökologie ist ein andauernder Lernprozess und wurde über lange Jahre viel zu einfach gedacht. Es ist nicht vorauszusehen, welche Auswirkungen der Klimawandel auf unsere Umwelt und unser Leben haben wird.

Künftige technische Entwicklungen sind ebenso wenig vorherzusehen wie die Ergebnisse von Langzeitbetrachtungen, wie beispielsweise die Auswirkung der Windkraftanlagen auf die Flora und Fauna im Wasser. Das Gleiche gilt für die Erwartungen an den urbanen Raum und den Lebenswandel. Heutige Planungsstrukturen müssen offen und flexibel sein, um auf Veränderungen und (Denk-)Fehler reagieren zu können: weg vom starren Leitbild und hin zu Szenarien mit resilienten, verhandelbaren – und nicht zementierten – Meilensteinen.

#### *Energy Harvesting*

Der mobile Lebensstil beeinflusst diese Entwicklung maßgeblich. Je kleiner und vielzähliger derzeit die Endgeräte werden, desto abhängiger werden wir von der Steckdose des Energieerzeugers. In Zukunft wird sich das aber ändern, denn Energieproduktion wird kleinteilig: „Self made Energy“- Lösungen unterstützen Mobilität und den individuellen Lebensstil für eine nachhaltige, unabhängige Zukunft. Bereits bekannt ist die Energiegewinnung durch den photoelektrischen Effekt. Der erste Taschenrechner und die erste Armbanduhr mit Solarzellen waren der ganz große Hit – und sind nun Alltag. Physikalisch und chemisch nicht neu, aber nun, dank Nano-Technik und Bio- Design, umsetzbar sind thermoelektrische und piezoelektrische Effekte. Letzteres wandelt mechanischen Druck in elektrische Spannung um. So können schon Diskotheken durch einen entsprechenden Tanzboden ihre benötigte Energie selber erzeugen – vorausgesetzt, es wird genug getanzt. Bodenbeläge können in Zukunft Strom für die E-Autos produzieren.

Kleidung, die dank des thermoelektrischen Effekts, also aus Temperaturdifferenzen, elektrischen Strom erzeugt, um das Handy beim Gehen aufzuladen, ist keine allzu ferne Vision mehr. Aber auch Algen als ressourcenschonende Alternative, die ohne Seltene Erden auskommt, finden zunehmend mehr Anwendungsmöglichkeiten, etwa als Bio-Reaktoren an der Hausfassade. In Zukunft gibt es nichts, was nicht auch Energie liefern kann – fast beiläufig. Dabei ergeben diese zahlreichen unterschiedlichen Lösungen einen wachsenden Anteil am Energiemix der kommenden Jahre. Dezentralisierung und Unabhängigkeit sind hierbei von enormer Relevanz.

#### *Urban Mining – die Stadt als Ressource*

Weltweit schrumpfen die Rohstoffbestände in natürlichen Lagerstätten. Gleichzeitig wächst durch den Konsum der Primärressourcen der Bestand sogenannter Sekundärrohstoffe rasant. Angesichts knapper und teurer werdender Ressourcen werden dicht besiedelte Regionen und

Städte zunehmend als riesige „Rohstoffquelle“ erkannt. Müllkippen entpuppen sich als Goldgruben.

Jeder Deutsche wirft pro Jahr im Schnitt über 500 Kilogramm Abfälle in die Mülltonnen. Das meiste davon ist Verwertbares. Allein in deutschen Müllbergen ruht Schätzungen zufolge mehr Eisen, als das Land in einem Jahr verbraucht. Durch den steigenden Ressourcenbedarf ist es in Zukunft unumgänglich, die in den Abfällen enthaltenen Rohstoffe wieder in den Wirtschaftskreislauf zu integrieren. Gerade Zukunftstechnologien bringen zudem meistens einen steigenden Verbrauch seltener Rohstoffe. Allein in einem einzigen Windrad stecken rund acht Tonnen Kupfer, bei den großen Offshore-Anlagen sind es bis zu 30 Tonnen. Für den Bau eines Elektrofahrzeugs werden etwa 100 Kilogramm Kupfer benötigt, rund doppelt so viel wie für einen herkömmlichen Mittelklassewagen.

Urban Mining, also das Gewinnen von Sekundärressourcen, wird künftig die Abhängigkeit von den Reserven in Primärlagerstätten, von steigenden Rohstoffpreisen und Importen verringern. Mehr noch: Urban Mining wird die Businesslogik deutlich verändern. Denn Abfälle sind künftig nicht mehr Endprodukte des ökonomischen Stoffwechsels. Sie werden Teil neuer Wirtschaftskreisläufe und verlängerter Wertschöpfungsketten. Produkte werden am Ende ihrer Verwendung nicht als Abfall, sondern als Rohstofflieferanten wahrgenommen.

#### *Reduce, reuse, recycle: Die neue Rohstoffindustrie*

„Produkt-zu-Produkt“ lautet eines der zukunftsweisendsten Konzepte für eine höhere Ressourceneffizienz, das sich immer weiter etabliert. Inspiriert durch das Vorbild der Natur, in der es keine Probleme mit „Abfall“ gibt, steht dahinter die Absicht, hochprofitable Produkte zu entwickeln, deren Bestandteile in biologischen und technischen Kreisläufen zirkulieren können und so gleichzeitig positive Effekte für Umwelt und Gesundheit haben. Upcycling läutet als Weiterentwicklung des Recycling eine neue Ära in der Abfallverwertung ein: Mit dem Ziel der Müllreduktion wird Abfall als Material zur Schaffung neuer nützlicher Produkte verwendet. Vor dem Hintergrund, dass in Deutschland Bau- und Abbruchabfälle den mit Abstand größten Teil, nämlich gut die Hälfte des gesamten Abfallaufkommens ausmachen, werden Kreislaufkonzepte auch für die Planung von Bauvorhaben zunehmend interessant.

Weil Nachhaltigkeit und Ökologie in den kommenden Jahren stärker denn je die Architektur, die Immobilienwirtschaft, den Haus- und Wohnungsbau bestimmen werden, wächst auch die Nachfrage nach Baustoffen aus Upcycling-Material. Diese bereitzustellen wird für Entsorgungsbetriebe in den kommenden Jahren zu einem lukrativen Geschäftsfeld. Letztlich werden sie so zu erfolgreichen Akteuren einer neuen Rohstoffindustrie, die vom Wachstumsmarkt rund um nachhaltige Stoffströme profitiert.

(<https://www.zukunftsinstitut.de/artikel/neo-oekologie-die-maerkte-werden-gruen/>, Recherche Mai 2015)

# Management einmal anders

## Fluide Organisationen: Durchlässig statt starr

Unternehmen sind keine geschlossenen Systeme mehr, sondern wandeln ständig ihre Form. Diese neue Offenheit braucht klare Strukturen

### *Credit: Kaboompics*

Eine der entscheidendsten Veränderungen der Wissensgesellschaft ist das Aufbrechen klassischer Strukturen und das Durchlässigwerden von Grenzen. Der zum Prosumenten emanzipierte Kunde ist nicht mehr nur Abnehmer eines Produktes, sondern zum Gestalter gereift. Und Firmen aus den unterschiedlichsten Branchen finden sich in Coopetition-Szenarien wieder, in denen selbst mit dem härtesten Wettbewerber projektorientiert eng zusammengearbeitet wird. Noch vor wenigen Jahren waren klare Trennlinien an der Tagesordnung, heute sind die Rollen immer stärker verschwommen.

Auch die scheinbar einfache Frage, wer eigentlich zur Belegschaft gehört, lässt sich nicht mehr so trivial beantworten. Zu vielschichtig sind inzwischen die Arten, in denen Arbeitsleistung erbracht wird: Kernbelegschaft; ausgegliederte Unternehmensteile; über Personalbereitsteller beschäftigte Mitarbeiter; Agenturen und Berater, die tief in die eigenen Geschäftsprozesse involviert sind; Partnerunternehmen, mit denen gemeinsam der Markt bearbeitet wird.

### *Arbeit ist grenzenlos*

Als der Telekommunikationsanbieter Verizon von einem Kunden angesichts einer verdächtigen Datenleitung damit beauftragt wurde, einen Sicherheitscheck seiner Unternehmens-IT-Infrastruktur durchzuführen, stieß man auf ein überraschendes Ergebnis. Die Leitung nach Shenyang war nicht von chinesischen Hackern errichtet worden, sondern von einem mustergültigen Angestellten des Unternehmens selbst. Der in den Medien als „Bob“ bekannt gewordene Angestellte hätte als Software-Entwickler Programme schreiben sollen, fand jedoch in China ein Unternehmen, das seine Arbeit für ihn erledigen konnte. Bob überwies regelmäßig 20 Prozent seines Gehalts nach China, erschien dennoch jeden Tag im Büro – und vertrieb sich die Zeit mit Internet-Surfen.

Auf der untersten Ebene der Wertschöpfung bieten Webseiten wie Amazon, Mechanical Turk, Clickworker oder oDesk eine Plattform zur Verhandlung von Angebot und Nachfrage für die Human Cloud. Dass es auch weniger taskbezogen, sondern sehr strukturiert geht, zeigt der Lebensversicherungsriese Aegon, der für die Kundenberatung am Telefon „on demand“ auf ein Netzwerk von 300 Mitarbeitern zugreift, die weltweit verstreut sitzen. Sie sind keine Aegon-Mitarbeiter, dennoch ausgebildet und geprüft und erhalten ihre Aufgaben anlassbezogen über eine Routing-Software zugeteilt. (Managing the Human Cloud. In: MIT Sloan Management Review, Winter 2013)

Selbst die Mauern um ehemals höchst geschützte Abteilungen in Unternehmen – wie Forschung und Innovation – werden absichtlich durchlässig gemacht, um die Öffentlichkeit durch Crowdfunding, Crowdsourcing oder schlichtweg durch offene Unternehmenskommunikation frühzeitig in Produktentwicklungen einzubeziehen. Dieses

Beispiel beschreibt wohl den extremsten Fall von Outsourcing, der bekannt ist, aber es zeigt, dass Arbeit mittlerweile buchstäblich grenzenlos geworden ist: Sie lässt sich nicht durch die Wände des Büros eingrenzen, nicht durch Landesgrenzen und nicht durch Zeitzonen.

#### *„Human Cloud“: Zukunft der Teamarbeit*

Vergleichbar zum Cloud Computing entwickeln sich Unternehmen also auch in ihrer Organisationsform in Richtung dynamischer Modelle: Eine „Human Cloud“ erledigt Aufgaben als Heerschar von mehr oder weniger eng an das Unternehmen gebundenen Menschen in sehr unterschiedlichen Funktionen. Systemisch betrachtet sind Unternehmen keine abgeschlossenen Einheiten mehr, sondern organische Gebilde, die ihre Form und Größe je nach Aufgabenstellung und Marktlage überaus dynamisch verändern.

Die Vorstellung, dass Kooperation und Abläufe auf der Basis langfristiger, planbarer Strukturen entstehen, ist folglich ebenso ins Wanken geraten, wie sich die Erkenntnis durchgesetzt hat, dass ausschließlich transaktionell orientierte, kurzfristige Bindungen, wie sie etwa durch glattes Outsourcing gekennzeichnet sind, auf Dauer nicht werthaltig genug sind.

#### *Vom Schnittstellen- zum Beziehungsmanager*

Leadership bedeutet daher künftig immer öfter, Grenzen und Barrieren innerhalb und am Rande des Unternehmens zu hinterfragen und Abläufe nicht abschnittsweise zu denken, sondern den Schritt von der Prozesskettenoptimierung zur interdisziplinären Zusammenarbeit zu machen. Denn an die Stelle der Wertschöpfungskette, in der eine Leistung von einem Akteur zum nächsten weitergereicht wird, tritt ein reichhaltig schillerndes Wertschöpfungsnetzwerk, in dem Leistungen gemeinsam entwickelt und erbracht werden und in dem sich die Rollen immer wieder verändern. Die Notwendigkeit, Strukturen zu optimieren und an ihren Schnittstellen für Klarheit und Ordnung zu sorgen, wird zumindest ergänzt – wenn nicht sogar ersetzt – um ein deutlich weniger formalisierbares Beziehungsmanagement, das sich zur Aufgabe macht, die unterschiedlichen Player lose gekoppelt und doch eng verbunden zu führen.

Eine Studie des Personalspezialisten Hays zeigt das mit Abstand deutlichste Charakteristikum von Wissensarbeit: Für 87 Prozent der befragten Personen erfordert ihre Tätigkeit die Zusammenarbeit und Vernetzung über Abteilungsgrenzen hinweg, 62 Prozent empfinden die Arbeit in Mixed Teams aus unternehmensinternen und -externen Kollegen als produktivitätsfördernd. Dazu gehört es etwa, Räume und Strukturen einzurichten, in denen zusammengearbeitet werden kann: Wie rasch gelingt es, ein gemischtes Team aus „eigenen“ Mitarbeitern und Netzwerkpartnern wirklich produktiv zu machen?

Die Tücke liegt dabei im Detail, schließlich geht es auch darum, sehr bodenständige, praktische Fragen zu beantworten: Wo finden solche Teams rasch verfügbare und über längere Zeit hinweg reservierbare Projekträume im Büro? Wie schnell und reibungslos lassen sich gemeinsame IT-Infrastrukturen und gemeinsam nutzbare Wissensmanagement-Plattformen herstellen – oder muss der Datenaustausch weiterhin per E-Mail, USB-Stick oder Dropbox erfolgen?

Neben den organisatorischen Fragen sind Führungskräfte als Beziehungsmanager auch darin gefordert, in temporären Partnerschaften rasch die geeignete Betriebstemperatur herzustellen und zwischen den Teams zügig eine produktive Balance zwischen Offenheit und Abschottung zu erreichen. Denn die Qualität der Zusammenarbeit erschließt sich auch über das Maß, in dem wechselseitiges Vertrauen aufgebaut werden kann, Konkurrenzdenken zurückgedrängt

wird und sich die Teams nicht an den Reibungsflächen unterschiedlicher Unternehmenskulturen abnützen.

Konsequenz: Wenn das Unternehmen grenzenlos(-er) wird, erstreckt sich auch der Gestaltungsspielraum für Führungskräfte weit über das eigene Unternehmen hinaus, und auch auf Menschen und Strukturen, über die sie eigentlich keine Verfügungsgewalt haben. Und immer öfter geht es um das Gestalten von Beziehungen, vor allem in ambivalenten Situationen.

#### *Mittelmanagement: Creative Coaches*

Auch der Blick auf die Entwicklung der Aufbauorganisation zeigt erodierende Strukturen: Auf das Zeitalter der pyramidenartigen Strukturen (hoch, schlank, zur Spitze hin dünner werdend) folgte die flachere Pyramide und schließlich die komplexe Matrixorganisation mit ihren mehrdimensionalen Org-Charts. Eine Entwicklung, die immer öfter mit kritischem Blick betrachtet wird.

Im Kern stellt sich dabei die Frage nach der Daseinsberechtigung des Mittelmanagements, vor allem wenn seine Rolle strukturbewahrend und kontrollierend ausgelegt ist. Schon immer war der mittlere Manager in seiner Sandwich-Position eine der herausforderndsten Positionen. Die dynamischen Organisationsstrukturen, vielfältigen und transparenten Kommunikationswege steigern diese Anforderungen nun noch mehr. Damit wird klar: Mittelmanagement ist keine Durchlaufposition auf dem Karriereweg, sondern eine sehr spezifische und hochqualifizierte Position mit neuem Anforderungsprofil und neuer Rollendefinition. Sei es in Richtung Creative Management, mit der Hauptzielsetzung, den Innovationsgrad der Mitarbeiter zielgerichtet zu steigern, oder in Richtung Coach, um Mitarbeiter in die Lage zu versetzen, ihre persönlichen Potenziale vollständig abzurufen. Zweifelsohne verliert das Mittelmanagement immer stärker die Rolle des konsolidierenden Organisators und Überwachers.

Quelle: Leadership Report (2015)

(<http://www.zukunftsinstitut.de/artikel/fluide-organisation/>, Recherche Mai 2015)

### **So machen Introvertierte Karriere**

Stille, zurückhaltende Menschen haben es im Berufsleben oft schwer. Dabei bringen Introvertierte viele Stärken mit. Wie man diese für den Job nutzt, zeigt ein neues Buch. von Sabine Hockling

Darum geht es: Wir leben in einer extrovertierten Welt, in der es laute und forschende Menschen leichter haben als leise und zurückhaltende. Dabei haben gerade Introvertierte besondere Eigenschaften und Stärken, die Extrovertierten fehlen, ist Sophia Dembling überzeugt.

Introvertierte sind gute Zuhörer, einfühlsam und blicken hinter die Fassade. Sie sind häufig kreativ und leidenschaftlich. Zu kämpfen haben sie jedoch mit Vorurteilen, dass sie schüchtern, ungesellig, langweilig, verschlossen oder gar unnahbar seien.

Die Autorin, die sich selbst als introvertiert bezeichnet, tauscht sich regelmäßig auf ihrem Blog The Introvert's Corner mit anderen Introvertierten aus. Daraus ist das Buch „Die Macht



der Stille“ entstanden, in dem Dembling Tipps gibt, wie Zurückhaltende ihre Talente besser nutzen können.

Die besten Tipps: Dembling macht Introvertierten Mut, sich auf ihre Stärken statt auf ihre Schwächen zu konzentrieren. Sie schildert anhand diverser beruflicher und privater Situationen, wie das funktioniert. Ein bisschen Selbstoffenbarung gehört allerdings dazu, etwa wenn man mitteilt, dass man E-Mails dem Telefon vorzieht und nachfragt, ob das für den anderen okay ist. Oder dass man sein zurückhaltendes Verhalten in Meetings damit erklärt, dass man bei solchen Treffen oft nicht richtig kreativ sein kann, aber dem Chef anbietet, später mit einigen Ideen auf ihn zuzukommen.

Auch extrovertierte Typen können aus dem Buch lernen. So erfährt man, dass für Introvertierte das Fehlen von Bürotüren ein Gräuel ist (ihnen fällt das Denken in Großraum- oder Zellenbüros schwer) und sie gezwungen sind, sich andere Lösungen auszudenken, die eher zu ihrer Bürokultur passen. Auch hier liefert Dembling eine Reihe brauchbarer Tipps.

Verständlichkeit und Sprache: Die Amerikanerin Dembling ist Autorin für renommierte Publikationen wie das Wall Street Journal. Das ist dem Ratgeber positiv anzumerken, denn die Verfasserin drückt sich nicht nur prägnant und schlüssig aus, sie reduziert ihre Ausführungen auch auf das Wesentliche.

Bewertung: Die Macht der Stille ist ein hilfreiches Buch für Introvertierte, die privat wie beruflich überzeugen möchten. Der Ratgeber ist aber auch für die, die mit Introvertierten zu tun haben – und bisher daran verzweifelt.

(<http://www.zeit.de/karriere/beruf/2015-03/introvertiert-karriere-ratgeber>, April 2015)