



Arbeitsmarktservice  
Wien  
BerufsInfoZentrum

## Vision-Rundschau Innovationen-Trends-Prognosen

---

**Nr. 182 / Februar 2016**

---

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

### Zukunftsreport 2016

Der Zukunftsreport von Matthias Horx diskutiert eine Wirtschaftswelt jenseits des Wachstumsparadigmas und die neuen Regeln im “War for talents”. Er präsentiert die Idee einer neuen, hedonistischen Nachhaltigkeitskultur. Im Fokus ist außerdem die nächste Evolutionsstufe unserer digitalen Gesellschaft, die Zeit der adaptiven Technologien und der “Zielgruppe Mensch” im Marketing. Und erstmals präsentiert Matthias Horx das Konzept der Metatrends.

Themen:

- Der Omline-Trend beschreibt die Übersetzung des Achtsamkeits-Denkens in die digitale Sphäre.
- Createups bilden eine neue Kategorie von Startups, die zukunftsweisende Unternehmenskulturen in der Netzwerkökonomie etablieren.
- Die blaue Ökologie überträgt den ökologischen Gedanken in eine ganzheitlichere Dimension und befreit ihn vom Schuldgehäuse der Umweltsünde.
- Experience Marketing besinnt sich auf die Ansprache der wirklich relevanten menschlichen Bedürfnisse im Zeitalter der Vernetzung.
- Das Dollar Street Project nutzt Fotos als Daten und zeigt, wie vielfältig – und wie überraschend ähnlich – unsere globalisierten Lebenswelten gestaltet sind.
- Procruting überwindet die alte Unsitte der Taylorisierung von Menschen zum Zwecke der Anpassung an „Arbeitsplätze“.

- Die Next Economy beginnt, wenn wir verstanden haben, dass wir die alte Idee des quantitativen Wachstums loslassen können, ohne dass wir morgen verarmen.
- Human Smart Tech zielt nicht auf das technologisch Machbare, sondern auf das menschlich Sinnvolle.
- Metatrends sind eine neue Trendkategorie, die uns die Evolution von Zukunft komplexer beobachten lässt.

([https://onlineshop.zukunftsinstitut.de/shop/zukunftsreport-2016/?utm\\_source=Zukunftsinstitut+Email-Verteiler&utm\\_campaign=5e672c0dcd-Zukunftsreport\\_NL\\_06.12.2015&utm\\_medium=email&utm\\_term=0\\_ffe62bfdc6-5e672c0dcd-106162461&mc\\_cid=5e672c0dcd&mc\\_eid=71101e3501](https://onlineshop.zukunftsinstitut.de/shop/zukunftsreport-2016/?utm_source=Zukunftsinstitut+Email-Verteiler&utm_campaign=5e672c0dcd-Zukunftsreport_NL_06.12.2015&utm_medium=email&utm_term=0_ffe62bfdc6-5e672c0dcd-106162461&mc_cid=5e672c0dcd&mc_eid=71101e3501), Dezember 2015)

## Dienstleistungstrends

### Event der Zukunft

Diese Welt ist paradox, vielschichtig und immer fragmentierter. So leben wir ein „Pop-up“-Leben: Wir haben gelernt zu lieben, was sich uns gerade in den Weg stellt.

Mitten im Übergang zur nächsten Gesellschaft ändern sich Paradigmen, es entstehen neue Kulturtechniken und Rituale. Und dabei spielt das Event eine wesentliche Rolle, weil es selbst zu einer Kulturtechnik geworden ist. Die vorliegende Lektüre soll Profis inspirieren, gesellschaftliche Entwicklungen auf die Konzepte ihrer nächsten Events zu spiegeln.

Themen der Studie

#### *Events erzählen Geschichten*

Über den ersten Event, Geschichten erzählen im digitalen Zeitalter, von Helden und guten Geschichten, vom eigenen Erleben, visuelle Geschichten und die Industrie der Geschichtenzeichner.

#### *Events sind Live-Höhepunkte im digitalen Strom*

Über die Teilnahme in der real-digitalen Netzwerkgesellschaft, Hybrid-Events im real-digitalen Zeitalter und die Macht des Bildes.

#### *Events brauchen Visionen*

Über Sinnstiftende übergeordnete Zusammenhänge, die Nutzung schöpferischer Orte, die Werthaltigkeitsebene und Tiefendimension, Richtung und Perspektiven, den Zusammenhang von Tradition und Zusammengehörigkeit, die Transzendenzdimension, Metasphären und Glücksmomente im Anti-Alltag und kollektive Emotionen.

#### *Entschlüsselung des Event-Genoms*

Über die Bestandteile der Event-DNS und ihre Veränderung, die Vergangenheit als Auslöser, den Faktor Zeit als Empfindungsregler, die reale Verortung als Digital-Kur, Rituale sind Anker in einer komplexen und globalisierten Welt.

*Weitere Themenschwerpunkte:*

- Die Rolle regionaler Aspekte im Kontext des Megatrend Globalisierung und der Siegeszug von Sustainable Partys durch den Megatrend Neoökologie
- Eine visualisierte und kommentierte Reihe zur Evolution von Event-Charakteristika zu gestern und morgen.
- Glück, Genuss und Gesundheit gleichzeitig erleben. Sich- Gehenlassen ja, aber bitte ohne Reue am nächsten Tag.
- Die neuen Werte der Kreativökonomie, Co-Creation, die neue Wir-Kultur und den Zuschauer als Teilnehmer
- Nostalgietrends als Kontrapunkt zur Beschleunigung unseres Alltags in einer globalisierten und vernetzten Welt.
- Der Alltag als perfekt inszenierter Event, damit verbundene neue Dienstleistungsmärkte.

Event der Zukunft | Christiane Varga | Januar 2016 | 104 Seiten | ISBN: 978-3-945647-17-2

[https://onlineshop.zukunftsinstitut.de/shop/event-der-zukunft/?utm\\_source=Zukunftsinstitut+Email-Verteiler&utm\\_campaign=227c0406a2-EventDZukunft\\_19.01.2016&utm\\_medium=email&utm\\_term=0\\_ffe62bfdc6-227c0406a2-106162461&mc\\_cid=227c0406a2&mc\\_eid=71101e3501](https://onlineshop.zukunftsinstitut.de/shop/event-der-zukunft/?utm_source=Zukunftsinstitut+Email-Verteiler&utm_campaign=227c0406a2-EventDZukunft_19.01.2016&utm_medium=email&utm_term=0_ffe62bfdc6-227c0406a2-106162461&mc_cid=227c0406a2&mc_eid=71101e3501), Februar 2016)

## Lebenswelten von morgen

### **Das bedingungslose Grundeinkommen: Eine radikale Idee wird salonfähig**

Ein Einkommen für jeden, unabhängig davon, ob er arbeitet oder nicht: Die Schweiz hält noch heuer eine Volksabstimmung über diesen Vorschlag ab

Nach monatelanger Vorbereitungszeit rückt der Tag der Entscheidung für Heleen de Boer langsam näher. Die Gemeinderätin in Utrecht, der viergrößten Stadt in den Niederlanden, ist die Mitinitiatorin eines gewagten Sozialexperiments.

Wie in Europa üblich gibt es auch in den Niederlanden Sozialhilfe nur bei der Erfüllung zahlreicher Auflagen. Geld bekommt etwa nur, wer arbeitswillig ist und keinen Job findet sowie über kein nennenswertes Vermögen verfügt. Aber was, wenn man diese Vorgaben allesamt streicht? 450 Testpersonen will die Stadt Utrecht deshalb auswählen. Jeder von ihnen soll 950 Euro pro Monat erhalten, für einen Zweipersonenhaushalt gibt es 1350 Euro.

Die Stadt will die Menschen in fünf Testgruppen einteilen. In jeder wird es andere Auflagen geben, die erfüllt werden müssen, um das Geld von der Stadt zu bekommen. In einer Gruppe gibt es die Unterstützung aber ohne Wenn und Aber, das heißt egal, ob man reich oder arm ist, etwas arbeitet oder daran gar nicht interessiert ist. Getestet wird, was geschieht, wenn Menschen ein bedingungsloses Grundeinkommen erhalten.

*Warten auf grünes Licht*

"Suchen die Leute trotzdem nach Arbeit, sinken oder steigen die Kosten für die Stadt, ändert sich das soziale Verhalten der Menschen? All das wollen wir endlich testen", erzählt Heleen

de Boer. Doch noch fehlt das grüne Licht für das Experiment, das die Stadt gemeinsam mit dem Ökonomen Loek Groot von der lokalen Universität durchführen will.

Die niederländische Regierung in Den Haag muss aus juristischen Gründen grünes Licht geben, wodurch das Thema zum Politikum geworden ist. Nachdem Utrecht im Sommer 2015 angekündigt hat, mit dem Versuch zu starten, haben auch Maastricht, Enschede und Nijmegen angekündigt, ähnliche Tests starten zu wollen.

Aber ist es fair, Menschen 950 Euro zu bezahlen, die das Geld nicht brauchen, weil sie ohnehin gut verdienen? Das ist im Rahmen des Experiments durchaus möglich. Und könnten Arbeitslose jedes Interesse an einem Job verlieren, weil sie sowieso abgesichert sind – darüber müssen Regierung und Stadtverwaltung nun beraten.

#### *Unterschiedliche Zugänge*

Diesbezüglich verfügt die Wissenschaft bereits über empirische Erkenntnisse, wie der Soziologe Georg Vobruba von der Universität Leipzig unter Verweis auf Experimente in einigen US-Städten wie Seattle oder Denver in den 1970er-Jahren berichtet. "Die Ergebnisse haben gezeigt, dass die Effekte auf das Angebot auf den Arbeitsmarkt moderat ausgefallen sind", sagt der emeritierte Professor im Gespräch mit dem STANDARD. "Dass dann keiner mehr arbeiten geht, ist eine absurde Vorstellung."

Sicher ist, dass Utrecht mit dem Sozialexperiment den Nerv der Zeit trifft. Die Idee einer universellen Grundsicherung wird seit Jahrzehnten diskutiert – umgesetzt ist das Konzept bisher nirgends. Doch die Befürworter der Idee verspüren weltweit Auftrieb.

#### *130.000 Unterschriften in der Schweiz*

So wird heuer in der Schweiz über eine Volksinitiative zur Einführung eines bedingungslosen Grundeinkommens abgestimmt. Die Initiative, hinter der eine Gruppe von Künstlern, Publizisten und Intellektuellen steht, wird zwar von einer deutlichen Mehrheit im Schweizer Parlament abgelehnt. Aber 130.000 Eidgenossen haben den Antrag zur Durchführung der Volksbefragung unterschrieben.

Kommende Woche soll der Termin für die Abstimmung festgelegt werden. Auch in Finnland werden Versuche ausgearbeitet, mit denen die Sozialämter die Grundsicherung erproben wollen.

#### *Zustimmung von links und rechts*

Das Spannende ist, dass die klassischen politischen Zuordnungsversuche bei dem Thema nicht so leicht fallen: Es gibt unter Linken wie Rechten Unterstützer und erbitterte Gegner des Grundeinkommens. Den meisten fällt es gar nicht so leicht, sich festzulegen. In Österreich etwa wird die Einführung der Absicherung für alle nur von der KPÖ mehrheitlich propagiert. Auch in der SPÖ gibt es Sympathisanten, aber viele, die das Konzept ablehnen. Die deutsche Linke hingegen ist in der Frage gespalten, das globalisierungskritische Netzwerk Attac beurteilt die Frage differenziert.

Andererseits gibt es auch unter Konservativen und Wirtschaftsliberalen Denker und Politiker, die ein Grundeinkommen fordern. Der österreichische Ökonom und Nobelpreisträger Friedrich August Hayek war einer von ihnen.

### *Ende der Stigmatisierung*

Aus linker Sicht erhoffen viele, die Armut mildern zu können. Soziale Absicherung, ohne Pflicht zur Leistung, lautet das Schlagwort. Den Menschen bliebe im Idealfall mehr Zeit für Freizeit, Familie und Selbsterfüllung. Bei einem Grundeinkommen in seiner radikalen Form hätte jeder Wohnsitzbürger und jedes Kind einen Anspruch auf die Leistung. Das mit der Sozialhilfe oft verbundene Stigma der Almosen wäre damit beseitigt.

Die Versorgung mit ausreichendem Grundeinkommen würde laut dem Soziologen Vobruba zu mehr Kreativität und Risikobereitschaft führen, was sich fördernd auf das Unternehmertum in einer Gesellschaft auswirken sollte. Die größten positiven Effekte erwartet er im unteren Einkommensbereich, wo "am Ende des Geldes oft noch viel Monat übrig ist".

### *Ein richtiger Markt*

Dort erwartet Vobruba auch eine Verschiebung der Kräfteverhältnisse, da Arbeitgeber Angestellten auf Augenhöhe begegnen müssten. Im Niedriglohnsektor, in dem zumeist unbeliebte Tätigkeiten ausgeübt werden, würden die Einkommen steigen, um die benötigten Anreize zu schaffen. Vom ökonomischen Zwang befreit, würden im Gegenzug viele Menschen nur noch in interessanten und begehrten Jobs arbeiten wollen. Das zusätzliche Arbeitskräfteangebot würde hier zu einem Sinken der Löhne führen. "Das würde den Arbeitsmarkt stärker zu einem richtigen Markt machen", sagt Vobruba.

In diesem Punkt liegt auch der reizvolle Aspekt für Wirtschaftsliberale. In ihren Augen ist der Markt am besten dafür geeignet, Menschen ein freies Leben zu garantieren. Ist der Wettbewerb perfekt, kann kein Unternehmer Angestellte ausbeuten, weil man die Möglichkeit zum Jobwechsel hätte. Aber in der Realität funktioniert der Markt nie optimal, meint der liberale Philosoph Matt Zwolinski von der University San Diego in einem Aufsatz zu dem Thema. Das Grundeinkommen wäre ein Ausweg aus dem Dilemma: Solange es eine garantierte Absicherung gibt, können Frustrierte jederzeit kündigen.

### *Viel Gegenwind*

Mit dem Grundeinkommen wäre die Abschaffung etlicher anderer staatlicher Leistungen verbunden. Keine Kinderbeihilfe, keine Familienförderung, keine Pensionen, das alles würde zu gewaltigen Einsparungen im Verwaltungsapparat führen, weshalb selbst Franz Schellhorn, der Leiter des wirtschaftsliberalen Thinktanks Agenda Austria, meint, er habe "Sympathien für die Idee". Freilich komme es auf die Höhe an. Doch linke Kritiker warnen an dieser Stelle, dass das Konzept bloß als Vorwand dazu genützt werden könnte, den Sozialstaat zurechtzustutzen.

Überhaupt gibt es in beiden politischen Lagern viel Gegenwind für das Basiseinkommen.

Wenn andere Leistungen nicht zurückgefahren werden, stellt sich das Problem der Finanzierung. Als Diskussionsgrundlage für die Höhe einer Grundsicherung schlagen die Befürworter der Schweizer Initiative 2500 Franken (2280 Euro) pro Monat vor. In der teuren Schweiz liegt das deutlich unter dem Medianeinkommen.

### *Sinkende Produktivität*

Das sei nicht zu finanzieren, heißt es in einer Stellungnahme der Schweizer Regierung. Das Model würde pro Jahr Kosten in Höhe von 26 Prozent der Wirtschaftsleistung verschlingen und neue Steuern in Höhe von umgerechnet mehr als 100 Milliarden Euro erfordern.

Auch die Heinrich-Böll-Stiftung in Deutschland, die den Grünen nahesteht, lehnt das Konzept ab: Um ein Grundeinkommen zu finanzieren, müssten die Steuern derart in die Höhe geschraubt werden, dass sich Arbeit für viele Menschen nicht mehr auszahlen würde. Die Produktivität der Gesellschaft würde absinken.

#### *Zweifel an Fairness*

Ein großer Teil der Gesellschaft könnte sich zudem vom Arbeitsmarkt völlig abwenden und sich beginnen abzuschotten, heißt es in einer Analyse des Instituts. Ein Grundeinkommen könnte tatsächlich zu einer zunehmenden sozialen Segregation führen, warnt der Ökonom Marcus Scheiblecker vom Wirtschaftsforschungsinstitut Wifo.

Hinzu kommen Zweifel an der Fairness des Systems: Ist es gerecht, wenn jemand nach 30 Jahren seinen Job verliert und gleich viel bekommt, wie jemand der nie arbeiten will?

Das Modell würde andererseits das Problem der verschwindenden Arbeitsplätze lösen. Vergangene Woche kam eine Studie des World Economic Forum zu dem Ergebnis, dass weltweit wegen der zunehmenden Technologisierung bis 2020 mehr als fünf Millionen Arbeitsplätze vernichtet werden. In anderen Studien heißt es, künftig könnten 20 Prozent der Menschen ausreichen, um alle benötigten Güter herzustellen.

#### *Dauerfrustration*

Um eine Revolution der übrigen 80 Prozent zu verhindern, müssten diese mit einer Basisversorgung, dem Grundeinkommen und "Tittytainment" (gebildet aus den englischen Worten für Unterhaltung und Brüste) bei Laune gehalten werden, schlug der polnisch-amerikanische Politikwissenschaftler Zbigniew Kazimierz Brzezinski vor Jahren vor.

Zurück in Utrecht, sagt auch die Gemeindepolitikerin Heleen de Boer, dass es die krisenbedingt höhere Arbeitslosigkeit in den Niederlanden sei, die ein Grundeinkommen so reizvoll mache. "Die Menschen schreiben andauernd Bewerbungen und erhalten doch nur Ablehnungen. Welcher kreative Geist könnte freigesetzt werden, wenn man ihnen diese Dauerfrustration erspart", so die Politikerin. Sie selbst ist optimistisch, dass Utrecht bald schon grünes Licht bekommen wird, um den Versuch zu starten.

#### *Mehr Vorteile als Nachteile*

Der Soziologe Vobruba glaubt, dass ein Grundeinkommen mehr Vorteile als Nachteile für eine Gesellschaft bietet. Dass es dennoch in keiner Demokratie bisher flächendeckend eingeführt wurde, erklärt er mit der Verbindung von Einkommen mit Leistung, die in den Köpfen der Menschen stark verankert sei.

Zudem führt er die oft widersprüchlichen Zielsetzungen von Interessenvertretungen wie Gewerkschaften an. Als Arbeitnehmervertretung müssten diese eigentlich Grundeinkommen in ausreichender Höhe befürworten – würden dadurch allerdings auch Selbstabschaffung betreiben, da ihre Tätigkeit bei einer Umsetzung hinfällig wäre. (Andras Szigetvari, Alexander Hahn, 24.1.2016)

(<http://derstandard.at/2000029585201/Bedingungsloses-Grundeinkommen-eine-radikale-Idee-wird-salonfaehig>, Jänner 2016)

# Management einmal anders

## Warum Sie nichts verbessern müssen, um dramatisch besser zu werden

Das gibt Zoff! Soviel ist sicher ... Bosch-Chef Volkmar Denner kündigte an, das bisherige leistungsabhängige Bonus-System für seine Führungskräfte zu streichen – ersatzlos! Boni soll es nur noch abhängig vom Erfolg des Gesamtunternehmens geben. „Weg von der Individualoptimierung!“, sagt er und verweist auf Studien aus der Motivationsforschung, die belegen, dass Motivation nur mit Geld auf Dauer nicht bessere sondern schlechtere Leistungen nach sich ziehe: „Geld kann demotivierend wirken“, sagt Denner.

*Wir finden das mutig und respektabel.*

Aber nur mal so unter uns: Dass die Presse jetzt Bosch als Vorreiter und Rebell hinstellt, ist ein Witz. Denner hat nur das umgesetzt, was schon seit Jahrzehnten bekannt ist: Immer dann, wenn Menschen auch nur rudimentär kognitive Leistungen abverlangt werden, sind Belohnungen wirkungslos oder gar kontraproduktiv. Das hat auch einen Namen: In der Wirtschaftspsychologie nennt man das den Korrumpierungseffekt. Alles alte Hüte!

Uns geht es hierbei allerdings gar nicht um diese längst überfällige Umsetzung von Forschungsergebnissen in die Praxis. Was wir großartig finden an Denners Ankündigung ist das Wörtchen „ersatzlos“!

Denn üblicherweise heißt „besser machen“ für Manager ebenso wie für Politiker: Neues hinzufügen. Zusätzliche Programme, zusätzliche Produkte, zusätzliche Gesetze, zusätzliche Verfahren. – Hier aber lässt endlich mal jemand einfach etwas weg.

Gestrichen.

Getilgt.

Entsorgt.

Aufgegeben.

Beendet.

Denn der stillschweigenden Hang zum Hinzufügen beschert uns nicht nur noch ausgefeiltere Bonussysteme, noch perfektere Prämiensysteme, noch mehr Leistungserfassungsdokumentation, noch umfangreichere Controlling-Systeme, noch speziellere Gesetze, sondern unterm Strich: Noch mehr Ausnahmen, noch mehr Bürokratie, noch kompliziertere, noch langsamere, noch instabilere Abläufe.

Viel zu selten sagt jemand einfach mal: „Wisst ihr was, das lassen wir jetzt einfach weg!“

*Genau das aber brauchen wir!*

Denn wenn Sie unternehmerische Potenziale freisetzen wollen, dann brauchen Sie den Raum dafür. Der erste Schritt besteht darin, etwas wegzulassen, etwas nicht mehr zu tun, etwas abzuschaffen, was nicht mehr gebraucht wird, damit Platz geschaffen wird für das Neue.

Wie Sie das umsetzen können, ja, wie Sie das Weglassen in Ihrem Unternehmen sogar fest installieren können, das haben wir Ihnen anhand des Beispiels der britischen

Unterhaltungselektronik-Kette Richer Sounds schon einmal erzählt: Gründen Sie ein Cut-the-Crap-Komitee!

Da trifft sich in regelmäßigen Abständen eine Gruppe von Topmanagern zu einem einzigen Zweck: Etwas Überflüssiges zu finden, das sie streichen könnten: „Bürokratie-Häufchen, kleine Fussel von Zweitverschwendung, unnötige Berichte, überflüssige Meetings, umständliche Abläufe, sinnlose Genehmigungsverfahren und all dieses Zeugs, das keinen Wert schafft, dafür aber Zeit raubt, Energie verschwendet, Lust tötet und Frust erzeugt.“

Und dieser Crap muss weg!

(<http://www.foerster-kreuz.com/buerokratie/>, Dezember 2015)

## **Leadership Report 2016 – Digitale Disruption**

Welche Auswirkungen hat die Digitalisierung auf Unternehmen, Mitarbeiter und Führungskräfte? Der Management-Experte Franz Kühmayer gibt im „Leadership Report 2016“ nicht nur Antworten, sondern bietet auch konkrete Strategien für den Umgang mit der digitalen Disruption an.

Mensch-Maschine-Arbeitswelten sind die Zukunft und die Unsicherheit wächst. Welche Jobs sind künftig noch sicher – und rütteln Roboter bald sogar an Chefsesseln und Managergehältern?

Franz Kühmayer, einer der gefragtesten Vordenker der neuen Arbeitswelt, schafft es, in seiner Analyse ein klares Zukunftsszenario für eine digitale Wirtschaft von morgen zu zeichnen – ohne Effekthascherei und ohne Panikmache.

### *Disruption der Arbeitswelt*

Disruption ist das Buzzword dieser Tage. Doch was darunter zu verstehen ist, bleibt oft unklar. Der Autor beschreibt hierfür die drei Stufen der digitalen Revolution. In der ersten Phase werden Abläufe in Unternehmen und Produkte von der analogen in die digitale Form überführt. Die Stufe der Transformation beschreibt die Entwicklung, dass die bisher gültigen Erfolgsfaktoren in einer Branche durch Informations- und Kommunikationstechnologie obsolet werden. Die Disruption stellt als letzte Phase des digitalen Wandels ganze Geschäftsmodelle auf den Kopf: Neue Marktteilnehmer tauchen wie aus dem Nichts auf, Wertschöpfungssysteme verändern sich grundlegend.

### *Arbeitsmarkt der Zukunft*

Aktuell kreisen die Diskussionen und Untersuchungen zur digitalen Arbeitswelt vor allem um die Frage, welche Jobs in Zukunft durch Computer ersetzt werden. Forscher der Oxford Universität ordnen 47 Prozent der untersuchten Berufsgruppen in den USA der Kategorie „High Risk“ zu, die Volkswirte der ING-DiBa kommen für Deutschland gar auf 59 Prozent. Dabei wird nicht bedacht, dass die Berufsbilder im Laufe der Zeit einem Wandel unterliegen und somit nicht komplett verschwinden, so der Autor. Doch die „digitale Revolution trifft ins bürgerliche Herz der Gesellschaft, denn sie betrifft nicht nur einzelne Berufsfelder, sondern alle.“ Aus diesem Grund fordert Franz Kühmayer einen politischen Diskurs darüber, wie die digitale Revolution für die Gesellschaft in eine positive Zukunft gelenkt werden kann.

### *Digitalisierung ist Chefsache*

Um Disruptionen in Unternehmen als Chance zu nutzen, muss die Digitalisierung zur Chefsache erklärt werden. Digital Leadership – so der Autor – hat zum Ziel, die Kompetenzen von Mitarbeitern zu stärken und eine digitale Unternehmenskultur zu etablieren. Smart Data kann zwar zur Entscheidungsfindung herangezogen werden, doch muss sie in einer Balance zur subjektiven Intuition stehen – nur so können visionäre Entscheidungen getroffen werden. Künftig muss jeder Mitarbeiter digitale Kompetenzen vorweisen – Big Data wird zur Kulturtechnik für alle. Leadership von morgen bedeutet, eine digitale Ethik zu entwickeln. Denn nicht alles, was technisch machbar ist, ist auch gesellschaftlich akzeptabel. Letztendlich liegt die Verantwortung nicht bei der Technologie, sondern bei der Führungspersönlichkeit.

Neben dem Schwerpunktthema Digitalisierung wirft der Autor den Blick auf drei wichtige Leadership Trends:

*1. Crazy Responsibility:* Immer mehr innovative Querdenker werden von Unternehmen gesucht. Damit Zukunft gelingen kann, ist weniger Struktur- und Sicherheitsdenken und mehr Mut zur Freiheit vonnöten.

*2. Enabling Leadership:* Führungsarbeit hat künftig mehr mit Navigieren als mit Steuern zu tun: Das Ermöglichen steht im Mittelpunkt.

*3. Mit Antiwork* zeigt der Autor einen Trend auf, der als eine moralische Alternative zu unserer gegenwärtigen Job-Obsession zu verstehen ist. Antiwork stellt das Prinzip der Arbeit von Grund auf in Frage.

Leadership Report 2016

Autor: Franz Kühmayer, November 2015, 102 Seiten, ISBN: 978-3-945647-03-5, 125.00 € zzgl. 7 % MwSt., [www.zukunftsinstitut.de/leadershipreport2016](http://www.zukunftsinstitut.de/leadershipreport2016)

([http://www.zukunftsinstitut.de/artikel/leadership-report-2016/?utm\\_source=Presse&utm\\_campaign=741d2ef845-Pressaussendung\\_Leadership\\_Report\\_05\\_02\\_2016&utm\\_medium=email&utm\\_term=0\\_911ef31e13-741d2ef845-107546217](http://www.zukunftsinstitut.de/artikel/leadership-report-2016/?utm_source=Presse&utm_campaign=741d2ef845-Pressaussendung_Leadership_Report_05_02_2016&utm_medium=email&utm_term=0_911ef31e13-741d2ef845-107546217), Recherche Februar 2016)

### **Wer Zäune um Menschen baut, bekommt Schafe**

Ein Erlebnis der Vortragsrednerin Anja Förster - Selbstbestimmung gelebt.

„Management für eine neue Zeit“ – So lautete das Thema des Vortrags, den Anja vor einiger Zeit in Dresden hielt. Ihre Kernaussage: Gebt den Mitarbeitern mehr Freiraum! Lasst sie mehr selbst entscheiden! Arbeitszeitbeginn und -ende, Urlaub, Gehälter, Personalentscheidungen – das alles wird fast überall hierarchisch vorgegeben, aber bei alledem können die Mitarbeiter selbst oft die besseren Entscheidungen treffen. Wer ein lebendiges und anpassungsfähiges Unternehmen will, muss seinen Mitarbeitern W-E-S-E-N-T-L-I-C-H mehr Freiraum und Selbstbestimmung gewähren, als es derzeit noch üblich ist.

Das ist unsere Überzeugung! Doch dann passiert das, was auch in Dresden passierte: Auf der anschließenden Podiumsdiskussion sagte ein hochrangiger Banker sinngemäß: „Na, kommen Sie, das ist ja alles schön und gut. Situative Führung, Abwählen von Führungskräften,

Mitarbeiter, die ihr Gehalt selbst bestimmen. Nett! Ein Wunschtraum. Aber so funktioniert die Realität nicht!“

Und anschließend, am Buffet, sagte er Anja mit leicht süffisantem Unterton: „Arbeiten Sie doch mal ein paar Wochen bei uns mit ... dann werden Sie schnell auf dem Boden der Tatsachen landen.“

Dieser Banker steht mit seiner Skepsis nicht allein. Aber wissen Sie was? Wir glauben einfach nicht, dass es ein unumstößliches Naturgesetz gibt, demzufolge Mitarbeiter wie unmündige Kinder behandelt werden müssen!

Wir glauben es nicht, weil es unserem Menschenbild fundamental widerspricht. Wir glauben es aber auch deshalb nicht, weil es mittlerweile etliche Unternehmen – auch in Deutschland – gibt, die einen ganz anderen Boden der Tatsachen haben als dieser Banker und all die anderen Skeptiker.

Es gibt viele, viele hoch spannende Gegenbeispiele, die sich seit einigen Jahren etablieren und mit voller Kraft entfalten. In Büchern, Dokumentarfilmen, Vorträgen und überall im Internet kann man sie finden. Wenn man sie sehen will. Hier nur zwei kleine Beispiele:

Die Mitarbeiter der hamburgischen Digitalagentur Elbdudler legen ihr Gehalt selbst fest. Und natürlich kennen alle Mitarbeiter nicht nur die Gehälter aller Kollegen, sondern auch alle anderen Zahlen des Unternehmens. Volle Transparenz ist die Voraussetzung für eine vernünftige Selbsteinschätzung.

Und beim hannoverschen IT-Unternehmen Praemandatum kann jeder Mitarbeiter zum Entscheider werden – allerdings immer nur bezogen auf ein bestimmtes Thema. Wer bei einem Thema führt, wird per Wahl bestimmt – was impliziert, dass auch Führungskräfte abgewählt werden können, sogar der Gründer und Geschäftsführer selbst.

Bei diesen beiden Unternehmen – und auch bei den meisten anderen Pionieren, die sich auf völlig neue Weise organisieren – geht es übrigens nicht um Weltverbesserei. Sondern es geht darum, passende Antworten zu finden in einer Arbeitswelt, in der sich alles immer schneller und tiefgreifender verändert.

Wer glaubt, das alles ignorieren und ausblenden zu können, lebt gefährlich. Weil sich früher oder später der Überblick und die Kontrolle in der Hierarchie verflüchtigen, so wie bei Martin Winterkorns Super-GAU. Oder weil der autoritäre Führungsstil die besten Talente verscheucht und dann einfach die Qualität fehlt, um zu überleben, so wie bei Patriarch Anton Schlecker.

Wenn Sie in Ihrem Team etwas verändern wollen, drei Hinweise.

- Erstens: Es geht nicht von heute auf morgen.
- Zweitens: Es gibt keine Patentrezepte, Anleitungen und Blaupausen – Sie müssen sich selbst etwas einfallen lassen, wie bei Ihnen mehr Freiheit und Selbstbestimmung Einzug halten könnten.
- Und Drittens: Ob Sie Firmenchef sind oder ein Team mit zwei Kollegen leiten, das hier ist die wahre Kunst: Menschen an die Hand nehmen, ohne festzuhalten – und loslassen ohne fallen zu lassen.

<http://www.foerster-kreuz.com/selbstbestimmung/>, Februar 2016)

## Sonstiges

### Newsletter „99 beste Wirtschaftsbücher“

Lesen Sie gern? Dann sollten den monatlichen Newsletter „99 beste Wirtschaftsbücher“ von Anja Förster und Peter Kreuz nicht verpassen. Jeden Monat werden dort drei besondere Bücher vorgestellt, die helfen, beruflich und persönlich weiterzukommen.

„Die Suche nach guten Büchern gleicht der Suche nach der Nadel im berühmten Heuhaufen. Mehr als 8.000 Wirtschaftsbücher erscheinen jährlich und die Bestsellerlisten helfen nicht weiter, denn nicht immer sind die besten Bücher gerade auf einer solchen Liste zu finden. Als Autoren haben wir berufsbedingt eine große Leidenschaft für Bücher und lesen viel. Da wir immer mal wieder nach Empfehlungen gefragt werden, teilen wir unsere Buchtipps gern mit Ihnen: Hier können Sie sich anmelden: <http://foerster-kreuz.us10.list-manage2.com/subscribe?u=90b9bfc121bd785922a96a60b&id=7ffc654093>“

(Newsletter 02/2016: <http://us11.campaign-archive1.com/?u=9adf79a87c766a21d3d2af5f4&id=49d4bfda48&e=2050113821>  
Förster & Kreuz GmbH, Im Höllengrund 10, D-69118 Heidelberg, Feb. 2016)

### Einblicke, Ausblicke, Weitblicke. Aktuelle Perspektiven in der Zukunftsforschung

Der Sammelband „Einblicke, Ausblicke, Weitblicke. Aktuelle Perspektiven in der Zukunftsforschung“ kombiniert wissenschaftliche Beiträge, journalistische Formate und vorausschauende Ideen von jungen NachwuchsforscherInnen und renommierten WissenschaftlerInnen, um unterschiedliche Perspektiven auf den Status quo aktueller Debatten in der Zukunftswissenschaft bzw. Zukunftsforschung zu eröffnen.

Die Idee für dieses Projekt entstand im Rahmen des Masterstudiengangs Zukunftsforschung am Institut Futur der Freien Universität Berlin – und entwickelte sich weit darüber hinaus. Seit August 2014 arbeitete das sechsköpfige Team um Professor Dr. Reinhold Popp an der Konzeption, Gestaltung und redaktionellen Ausrichtung des Werkes. Schließlich ist das Buch im Februar 2016 im LIT Verlag erschienen und wurde in der Literaturwerkstatt Berlin am 10. Februar öffentlich vorgestellt.

Der Sammelband umfasst mit seinen 22 Beiträgen knapp 400 Seiten und gliedert sich inhaltlich in drei Kapitel: Das Kapitel Einblicke vereint Beiträge, die sich dem aktuellen Stand der Zukunftsforschung in Forschung und Praxis widmen. In dem Kapitel Ausblicke werden Potenziale zur Weiterentwicklung der Disziplin diskutiert. Das Kapitel Weitblicke erkundet die Schnittstellen zu verschiedenen Bereichen zukunftsorientierter Forschung.

Vier Qualitätsmerkmale zeichnen den Sammelband aus:

1. Es wird ein weites Spektrum an Themen fachlich fundiert diskutiert.
2. Bei der Zusammenstellung der AutorInnen wurde auf eine ausgewogene Mischung aus renommierten WissenschaftlerInnen und angehenden NachwuchsforscherInnen geachtet.
3. Die Kombination von klassischen wissenschaftlichen Artikeln mit journalistischen Textformaten bietet eine abwechslungsreiche Lektüre.

4. Das individuell gestaltete Editorial Design ergänzt sich durchdacht und konsequent mit den Inhalten der Beiträge – so entsteht ein stimmiges Gesamtwerk.

#### Zielgruppe

Die Publikation wendet sich an DozentInnen und StudentInnen der Zukunftswissenschaft, ZukunftsforscherInnen, zukunftsorientierte Unternehmens- und PolitikberaterInnen, AuftraggeberInnen für angewandte Zukunftsforschung, Innovations-, Risiko- und TechnikfolgenforscherInnen, Experten für Nachhaltigkeitsfragen, Experten für strategische Planung sowie an die fachlich interessierte Öffentlichkeit.

Einblicke, Ausblicke, Weitblicke. Aktuelle Perspektiven in der Zukunftsforschung“. Reinhold Popp - zusammen mit Nele Fischer, Maria Heiskanen-Schüttler, Jana Holz, André Uhl (Hrsg.), LIT-Verlag, 2016.

396 Seiten; 4-farbig, Hardcover; 16 x 22cm, ISBN: 978-3-643-90663-2, 29.90 Euro

([http://www.ewi-psy.fu-berlin.de/v/master-zukunftsforschung/schaufenster/veroeffentlichungen/EAW\\_perspektiven\\_der\\_zukunftsforschung/Ressourcen\\_EAW/EinAusWeitBlicke\\_Infoblatt.pdf](http://www.ewi-psy.fu-berlin.de/v/master-zukunftsforschung/schaufenster/veroeffentlichungen/EAW_perspektiven_der_zukunftsforschung/Ressourcen_EAW/EinAusWeitBlicke_Infoblatt.pdf), Februar 2016)

### **Workbook Navigieren**

Was passiert, wenn mehr als 550 Stunden in Modelle, Methoden und didaktisches Design investiert werden, um einen professionellen Zugang zur Disziplin Trendforschung zu schaffen?

Es passiert der erste Titel unseres neuen Workbook-Formats mit über 150 Seiten Umfang als dichte Sammlung und Erklärung der Methoden, welche wir selbst in unserem Alltag anwenden.

Das neue Workbook Navigieren ist Ihr Begleiter bei der Neu-Orientierung in der heutigen und zukünftigen Welt. Es unterstützt Sie mit Impulsen, praktischen Übungen, Methoden, Remindern und Zusammenfassungen.

Das neue Workbook-Format ist konzipiert, um es (auch in Teams) immer wieder zur Hand zu nehmen und einen geschützten „Denk-Raum“ für Ihre strategischen Entscheidungen im Unternehmen zu betreten

Workbook Navigieren | David Mock, Mark Morrison, Verena Muntschick | Februar 2016 | 159 Seiten | ISBN:978-3-945647-17-2 | 150 € zzgl. 7 % MwSt.

([https://onlineshop.zukunftsinstitut.de/shop/workbook-navigieren/?utm\\_source=Zukunftsinstitut+Email-Verteiler&utm\\_campaign=df693ec317-Navigieren\\_24.02.2016\\_NL&utm\\_medium=email&utm\\_term=0\\_ffe62bfdc6-df693ec317-106162461&mc\\_cid=df693ec317&mc\\_eid=71101e3501](https://onlineshop.zukunftsinstitut.de/shop/workbook-navigieren/?utm_source=Zukunftsinstitut+Email-Verteiler&utm_campaign=df693ec317-Navigieren_24.02.2016_NL&utm_medium=email&utm_term=0_ffe62bfdc6-df693ec317-106162461&mc_cid=df693ec317&mc_eid=71101e3501), Februar 2016)

## Megatrend Achtsamkeit?

Einmal im Jahr, Richtung Jahreswechsel, setzen wir uns im Zukunftsinstitut zusammen und versuchen eine Vorwärts-Bilanz. Welche Trends empfinden wir derzeit als besonders wichtig? Welche fundamentalen Entwicklungen erwarten wir? Was sind die wichtigsten Themen für die kommenden Jahre? Daraus entsteht der Zukunftsreport.

Was also wird „demnächst“ wirklich wichtig? Und wie kann man das überhaupt wissen? Ein Teil der hier geschilderten Trends stammt aus jener prognostischen Basis-Arbeit, in der wir pausenlos Trends sammeln, Modelle bauen, Zahlen verarbeiten, Branchen analysieren. Der andere hat viel mit unserem Weltgefühl zu tun. Ja, auch das gehört zur Trend- und Zukunftsforschung: ein Instinkt für das Kommende, für die Unter-Strömungen der Kultur. Ein Gefühl, das gut trainiert und begründet sein muss – um Moden und Hypes gar nicht erst als echte Trends misszuverstehen.

Wenn wir einen Begriff nennen müssten, der in den kommenden Jahren eine Schlüsselrolle spielen wird: Welchen würden wir wählen?

### *Achtsamkeit.*

Dieser seltsam schüchterne, aber unglaublich mächtige Begriff hat eine beispiellose Trend-Karriere hinter sich. Wenn Sie „Mindfulness“ googeln, erhalten Sie 34 Millionen Treffer. Achtsamkeit hat es auf die Titelseiten großer Magazine geschafft: Mindfulness prangte auf dem Cover des Time Magazine, ganze Zeitschriften widmen sich dem Thema (Happinez, Flow), es gibt Mindful-Apps, -Buchreihen und -Studios sowie den „Praxiskurs Achtsamkeit für Manager“ (Preis: 4500 Euro). In vielen großen Unternehmen verdrängen derzeit Achtsamkeits-Trainer die McKinsey-Horden.

### *So beschrieb es eine große deutsche Tageszeitung:*

„Wenn selbst Mercedes seinen Mitarbeitern Mail-Zwangspausen und digitalen Urlaubs-Absentismus verordnet, dann ist das Thema Achtsamkeit in der Mitte der Wirtschaft angekommen. Der Pharmakonzern Genentech startete unlängst ein ehrgeiziges Mindfulness-Programm für seine Mitarbeiter. Intel und SAP erhöhten mit einem ähnlichen Versuch die seelische Zufriedenheit ihrer Mitarbeiter. Bei diesen Programmen geht es nicht nur um Yoga oder Rückengymnastik. Es geht um die kognitive Selbst-Wirksamkeit. Wir dürfen gespannt sein, wann Google vom Googeln abrät. Schon heute propagiert ja Larry Page das Abschalten des Mobiltelefons beim Essen.“

Achtsamkeit ist auf dem besten Weg, den faden Begriff der Wellness abzulösen. Er wird auch – so unsere Prognose – langfristig das derzeitige Lieblingsnebelwort ersetzen: Nachhaltigkeit. Anders als Wellness und Nachhaltigkeit ist Achtsamkeit nicht so einfach korrumpierbar. Achtsamkeit ist Handlung – ein innerer Prozess mit vielen Konsequenzen und Bedingungen. Und mit harten Ausgangslagen.

Zunächst wirkt das geradezu paradox: Wir leben in einer Welt, die derart mit Information, Meinung, Erregung, Angst, Lärm, Gleichzeitigkeit, Krise und Katastrophe überfüllt ist, dass die Vokabel „Achtsamkeit“ wie ein zynischer Treppenwitz klingt. Die Gesellschaft, so scheint es, hysterisiert sich täglich. Die Angst scheint immer mehr Diskurse zu beherrschen. Eine Angst, die sich in Hass übersetzt, in immer primitivere Weltbilder, in falsche Bilder und Regressionen.

*Und genau das ist der Grund für die Bedeutung der Achtsamkeit.*

Die Welt hat sich auf eine seltsame Weise entzündet. Nicht so sehr, weil es „immer mehr“ Kriege und Konflikte gibt. Sondern weil unsere Wahrnehmung sich verändert hat. Wir sind auf einer gewissen Wahrnehmungsebene empfindlicher geworden.

Das Internet zerstört – oder überreizt – unseren Sinn für Nah und Fern, für Bindung und Ent-Bindung, für das Wichtige und das Verrückte. Unsere informellen Kapazitäten werden überfordert. Was eine „Meldung“ ist und was nicht, das entscheiden inzwischen Klickraten. Die Medien, mit ihrem Hang zu Skandal, Übertreibung, Negativität und Alarmismus, versetzen uns in eine ständige Panikbereitschaft. Wir werden Opfer von Gefühlen mit ansteckender Wirkung.

Überfordert werden wir auch kommunikativ. Menschen sind von der Evolution dazu geprägt, in überschaubaren „bands“ zu leben, in Stämmen mit maximal 80 Mitgliedern. In einer solchen sozialen Größe können wir authentisch kommunizieren, stabile und verbindende Beziehungen aufbauen. Die Globalisierung, die Konnektivität aller Lebens- und Wirtschaftsbeziehungen scheint unser Beziehungsgefüge ständig zu zerreißen. Wer tausend Freunde auf Facebook hat, ist in Wirklichkeit bitter allein. Wer in jeder Sekunde ununterbrochen kommuniziert, kann sich irgendwann selbst nicht mehr spüren.

Menschen sind Bindungswesen. Die technische Zivilisation gaukelt uns jedoch ständig vor, wir könnten Bindung durch Technologie ersetzen. Der amerikanische Internet-Kritiker Evgeny Morozov schrieb kürzlich in einem Kommentar, dass die gloriose Vision von Schrittzählern, Pulsmessern und Pflegerobotern, die heute auf jedem Zukunftskongress verkündet wird, nur eine Art der Abschiebung meint. Wir wollen mit den Alten und Kranken nichts zu tun haben, deshalb gaukeln wir uns vor, Pflegearbeit robotronisch delegieren zu können. Wir wollen mit unserem Körper nichts wirklich zu tun haben, deshalb glauben wir, ständig seine „Daten“ messen zu müssen.

Achtsamkeit heißt: In einer überfüllten, überreizten, überkomplexen Welt müssen wir lernen, uns auf neue Weise auf uns selbst zu besinnen. Uns vergewissern, um leben zu können. Und gleichzeitig birgt der Begriff der Achtsamkeit die tiefere Erkenntnis, dass die Welt gar nicht wirklich über-füllt, über-reizt, über-komplex ist.

Wir erkennen, dass wir die Welt durch unser MIND selbst konstruieren. Wir machen die diversen Hysterien durch unsere Aufmerksamkeiten erst stark! An diesem Punkt wird Achtsamkeit zu einem Freiheitsbegriff – und genau das macht seine Sprengkraft aus.

Ist Achtsamkeit der Gegentrend zur Individualisierung? Im Gegenteil: Es ist die Realisierung von Individualität im Zeitalter der Übernervosität. Achtsamkeit ist die Kulturtechnik der reifen Individualität in einer konnektiven Welt. Gewissermaßen ein Upgrading unserer mentalen Software. Der Begriff ist ohne das Wort Selbst-Wirksamkeit nicht zu verstehen: Achtsamkeit schaut nach innen, ohne das Außen zu vernachlässigen. Nein, wir müssen nicht alles glauben, was uns jeden Tag, jede Minute um die Ohren fliegt.

Wir sind verbunden, aber nicht unbedingt abhängig. Wir sind verantwortlich, aber nicht schuldig. Achtsamkeit will heraus aus dem ewigen Müssen-Müssen. Wir können lernen, die eigenen Schwächen zu verstehen und zu bejahen. Scheitern zu lernen, aber auch aus dem Scheitern zu lernen. Ziele selbst-bewusst zu setzen, anstatt immer nur einem „Ziel“ hinterherzujagen.

Natürlich hat Achtsamkeit etwas mit Spiritualität zu tun. Der Boom von Yoga-Techniken hat sicherlich den Boden bereitet: Meditation ist, in welcher Form auch immer, eine Grundtechnik der Achtsamkeit. Aber es geht nicht um jene „magische Spiritualität“, wie sie heute in jedem esoterischen Billigladen feilgeboten wird („Nutzen Sie Kristalle zur Erleuchtung!“). Achtsamkeit entwickelt sich in den Schnittmengen von Kognitionspsychologie, Systemwissen und Spiritualität. Anders als im klassischen Buddhismus ist das Ziel nicht die Auflösung des Ich. Sondern die Wiederentdeckung des Selbst.

Ist Achtsamkeit ein Geschäftsfeld, ein lukratives „Business“ für die Zukunft? So einfach ist es eben nicht. Die vielen Gurus, Berater, Trittbrettfahrer werden schon ihr Geld verdienen. Aber das Achtsamkeits-Prinzip bedeutet für das Business gleichzeitig einen Paradigmenwechsel von fundamentalen Ausmaßen. Von der Personalabteilung, die auf andere Weise mit Menschen umgehen muss, über die Frage, welche Rohstoffe für einen Produktionsprozess verwendet werden (Cradle to Cradle), bis zum Mindset der Führung. Die erstaunliche anarchische Empathie, die in Deutschland angesichts der Flüchtlingswelle entstand, ist bereits Vorbote dessen, wie Achtsamkeit die Gesellschaft beeinflussen kann.

Achtsame Menschen wissen, dass Krisen Impulse des Neuen sind. Dass Empathie uns guttut. Achtsamkeit lehrt uns, in den Problemen die Lösungen zu sehen. Achtsame Menschen lernen, ihre Angst zu moderieren. Die Flüchtlingskrise wird am Ende unsere Kultur reifer machen. Flüchtlinge können eine Lösung sein – für eine selbstzufriedene und regressive Monokulturalität. ADHS-Kinder – die berühmten Zappelphilippe – sind womöglich nicht der Beweis für teuflische neuronale Veränderungen im Hirn von Kindern, sondern schlichtweg Nichtangepasste einer sitzenden Schulwelt. Wenn wir das Zappeln nicht als Problem, sondern als Lösung sehen, wird ein ganz anderes Phänomen daraus.

[http://www.zukunftsinstitut.de/artikel/tup-digital/06-innovation-gap/07-future-forecast-2016/gibt-es-einen-megatrend-achtsamkeit/?utm\\_source=Zukunftsinstitut+Email-Verteiler&utm\\_campaign=6b14d8f3fe-NL+Januar+28+01+2016&utm\\_medium=email&utm\\_term=0\\_ffe62bfdc6-6b14d8f3fe-106162461](http://www.zukunftsinstitut.de/artikel/tup-digital/06-innovation-gap/07-future-forecast-2016/gibt-es-einen-megatrend-achtsamkeit/?utm_source=Zukunftsinstitut+Email-Verteiler&utm_campaign=6b14d8f3fe-NL+Januar+28+01+2016&utm_medium=email&utm_term=0_ffe62bfdc6-6b14d8f3fe-106162461), Jänner 2016)