FUTURE
OF WORK
ERÖFFNUNG EINES DIALOGS ZUR ZUKUNFT DER ARBEIT
Microsoft

# FUTURE OF WORK

## ERÖFFNUNG EINES DIALOGS ZUR ZUKUNFT DER ARBEIT

IM AUFTRAG VON MICROSOFT ÖSTERREICH
AUTOR: HARRY GATTERER

Microsoft®

# IMPRESSUM

**Herausgeber:**
Microsoft Österreich GmbH
Am Euro Platz 3, 1120 Wien
Tel. +43 (01) 61064-0
www.microsoft.com/austria

**Autor:**
Harry Gatterer
Lifestyle Foundation
Hans Reisch Straße 1, 6330 Kufstein
Tel. +43 (05372) 63213
www.lifestylefoundation.com

**Experteninterviews / Auswertung:**
Petra Gregorits
PGM Marketing Research Consulting
Hernalser Hauptstraße 82/2/1, 1170 Wien
Tel. +43 (01) 481 98 87
p.gregorits@pgm-research.at

**Gestaltung:**
Günther Eder, www.eigenarteder.at

# INHALT

Vorwort Franz Kühmayer, COO Microsoft Österreich 7

**Historie der Arbeit**
Reise eines Alltagsbegriffs 9
Die Epochen der Arbeit 11
Die Wissensgesellschaft 13
Themen dieser Studie und spontane Gedanken 14

**Arbeit morgen**
Umrisse einer neuen Lebens- und Arbeitswelt 17
Der Blick in die Zukunft 18
Das neue Wissensmanagement: Intuition 19
Die neue Kernressource: Kreativität 20
Das neue Kommunikations-Paradigma: Emotionale Intelligenz 22
Die alte / neue Voraussetzung: Lernen 22
Der alles entscheidende Faktor: Gesundheit 23
Das neue Unternehmensziel: Authentizität 24
Zentraler Faktor unserer Gesellschaft: Lebensqualität 25

**Schwerpunkt: Generationen** 29
Die „Jungen“ und ihre Sehnsucht: Selbstfindung 31
Die „Alten“ und ein neuer Begriff: Downaging 31
Der „Gap“ zwischen Jung / Mittel / Alt 33
Unser Körper hat unser Denken überholt 34
Potenziale der Zukunft 36

**Schwerpunkt: Mobilität** 39
Mobilität als Bewegung und als Beweglichkeit 41
Der Ruf nach Sicherheit und wie wir sie bekommen 41
Ebenen der Mobilität 42
Die neuen Mobilen 43
Potenziale der Zukunft 45

**Schwerpunkt: Netzwerke** 49
Wir weben ein Netz und müssen es betreuen 51
Netzwerke machen Unternehmen poröser und stärker 51
Out of Network = Out of Business 54
Intuition schlägt Organisation / Authentizität schlägt Exklusivität 55
Potenziale der Zukunft 56

Literaturverzeichnis
Interviewpartner

**Wird das Thema Zukunft der Arbeit aus Ihrer Sicht bereits ausreichend thematisiert, und zwar von ...?**

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| **Gesellschaft, Bevölkerung** | ausreichend thematisiert | **9 %** | überhaupt nicht | **64 %** |
| **Politik, Interessensvertretungen** | ausreichend thematisiert | **20 %** | überhaupt nicht | **46 %** |
| **Medien** | ausreichend thematisiert | **31 %** | überhaupt nicht | **37 %** |
| **Forschungseinrichtungen, Universitäten, Bildungseinrichtungen** | ausreichend thematisiert | **34 %** | überhaupt nicht | **28 %** |
| **Wirtschaft, Unternehmen** | ausreichend thematisiert | **41 %** | überhaupt nicht | **12 %** |

Quelle: Expertenbefragung zur Studie

## EINLADUNG ZUM DISKURS

Arbeitswelten verändern sich schneller denn je – eine Vielzahl von Faktoren trägt zu diesem Wandel bei, darunter die zunehmende Internationalität der Wirtschaft und die Beweglichkeit von Gütern, Dienstleistungen und Arbeitskräften; eine sich stetig entwickelnde weltpolitische und damit wirtschaftspolitische Landkarte; Veränderungen in den demoskopischen Grundlagen unserer Gesellschaft; der Einfluss neuer Managementlehren und die damit einhergehenden Änderungen in Unternehmens- & Führungsstrukturen; ein zunehmend vielschichtigerer und schnelllebigerer Lifestyle und damit verknüpfte Wertevorstellungen; und die immer stärkere Durchdringung aller Arbeitsprozesse mit Informationstechnologie und der Einsatz neuer Medien.

Wie so oft bei schnellen und tiefgreifenden Veränderungsprozessen, die uns ganz persönlich als Mensch berühren, wird die begleitende Diskussion von grundsätzlich polarisierenden Standpunkten geprägt. So steht beispielsweise der Ruf nach „gesteigerter Produktivität“ in der öffentlichen Diskussion einerseits für die dringliche Notwendigkeit, durch flexiblere Strukturen den Wirtschaftsstandort zukunftssicher zu erhalten – auf der anderen Seite wird der gleiche Begriff für die ebenso dringliche Notwendigkeit herangezogen, neue Arbeitsmodelle zu finden, die den einzelnen Arbeitnehmer in seinen sozialen Rechten stärker als bislang schützen. Ähnliche kontrapunktische Ausprägungen haben auch andere Begriffe im Zusammenhang mit dem Nachdenken über die Zukunft der Arbeit.

Microsoft ist das weltweit führende Informationstechnologie-Unternehmen und hat als solches eine einzigartige gesellschaftliche Verantwortung und Chance, in einem Diskurs über die Zukunft der Arbeit sowohl als gestaltender Diskussions-Teilnehmer als auch als Moderator aufzutreten. Wir möchten damit nicht zuletzt unterstreichen, dass wir uns – entlang unserer Mission und unseres Wertebildes – nicht nur vordergründig Gedanken zu Absatzmöglichkeiten unserer Lösungen machen, sondern uns als nachhaltig verantwortungsbewußten Bestandteil der Wirtschaft und Gesellschaft betrachten.

Uns ist von Anfang an klar, dass wir nur einen Ausschnitt dieses umfassenden Themas beleuchten können und uns ist ebenso klar, dass wir nur gemeinsam mit anderen Vertretern der Wirtschaft und Gesellschaft zu einer Lösung beitragen können. Der Wunsch zu dieser Diskussion wurde auch bei den Experten laut, mit denen wir uns bis jetzt ausgetauscht haben. In diesem Bewusstsein möchten wir zu einem für den Wirtschaftsstandort Österreich bereichernden Meinungsbildungsprozess beitragen und laden Sie herzlich dazu ein, mit uns gemeinsam über die Zukunft der Arbeit nachzudenken.

Für diesen Zukunftsblick initiierten wir eine Interview-Serie mit namhaften österreichischen Unternehmern, Führungskräften, Vordenkern. Ergänzt um Erkenntnisse aus der Trend- und Zukunftsforschung ergibt dies die Grundlage für einen ermunternden Gedanken-Austausch.

Ich freue mich auf einen inspirierenden Dialog!
**Franz Kühmayer**
Chief Operating Officer
Microsoft Österreich

# VORWORT

# HISTORIE DER ARBEIT

DIE REISE EINES ALLTAGS-BEGRIFFS

„ARBEIT NÜTZT DEM SELBST, NICHT GOTT, UND IST DER WEG ZUR SELBST-ERFINDUNG.“ (Maslow)

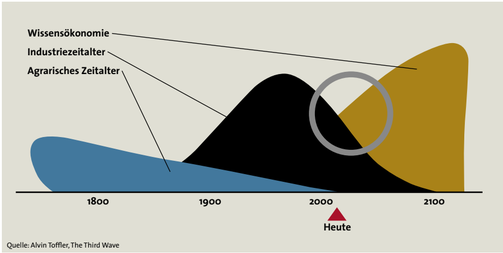
IST ARBEIT PRINZIPIELL GUT ODER SCHLECHT? WARUM DIESE THEATRALISCHE FRAGE GERADE ZU BEGINN EINER ZUKUNFTSSTUDIE? WEIL DIE GESCHICHTE DER ARBEIT SEHR UNTERSCHIEDLICHE ANTWORTEN LIEFERT; SIE HÄNGT DIREKT AM JEWEILS HERRSCHENDEN WELTBILD. IM ALTEN GRIECHENLAND BETRACHTETE MAN ARBEIT GAR ALS FLUCH. DAS WORT DAFÜR WAR „PONOS“, WAS AUS DER LATEINISCHEN ABSTAMMUNG VON SORGEN KOMMT. ARBEIT WAR ETWAS FÜR SKLAVEN, UND DIE BÜRGER DIESER ZEIT WAREN DAMIT BESCHÄFTIGT, NACH TUGEND UND ERLEUCHTUNG ZU STREBEN. IM MITTELALTER WAR HARTE ARBEIT EIN WEG ZU GÜTE UND ZU GOTT. DAS LEBEN AUF ERDEN WAR FÜR DIE MENSCHEN EINE ZWISCHENSTATION, IN DER SIE SO VIEL WIE MÖGLICH FÜR IHRE HIMMLISCHE MISSION TUN SOLLTEN. HEUTE TAUSCHEN WIR GOTT MIT DEM WEG ZUM EIGENEN, WELTLICHEN ERFOLG.

## DIE EPOCHEN DER ARBEIT

Arbeit, wie wir sie heute verstehen, ist eine sehr neue Entwicklung. Bis zur Mitte des 18. Jahrhunderts war das Heim das Zentrum des Lebens und der Platz der Arbeit. Die Menschen produzierten alles, was sie brauchten, selbst. Später, als der Zustrom in die Städte größer wurde, entwickelte sich eine neue Art der Arbeit: Handwerk und Handel wurden betrieben, und die Arbeiter, Lehrlinge und die Familie des Meisters aßen alle am selben Tisch und schliefen unter einem Dach. Eine Unterteilung in Arbeit und Freizeit gab es für diese Menschen nicht.

## AGRARISCHES ZEITALTER

Ab der Mitte des 18. Jahrhunderts begann eine Zeit, die wir heute als das agrarische Zeitalter definieren. Der Anbau von Getreide wurde rationalisiert, und ein reger Handel entstand. Die Produktivität verdoppelte sich in der Zeit von 1700 bis 1850! Das urbane Leben entwickelte sich als neuer Lifestyle, und in Massen siedelten die Menschen in die Städte. Lebten um 1500 nur 25% der Menschen in Städten, so waren es um 1800 schon 64 %.

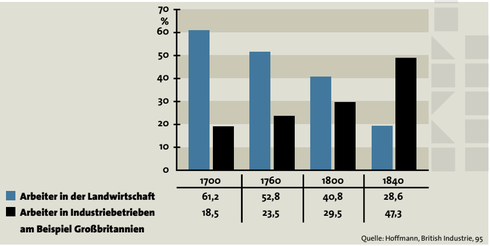



Quelle: Alvin Toffler, The Third Wave

**Epochen- und Zivilisationsmodelle**

**Vom agrarischen Zeitalter zur Wissensökonomie**

Mit der Erfindung der Dampfmaschine um 1800 formt und formiert das industrielle Zeitalter von nun an die Kultur. Maschine und Fabrik geben den Takt an, bestimmen Zeitrhythmen und lassen eine neue Wertvorstellung entstehen. Damit begann auch - das erste Mal - die Trennung von Heim und Arbeit. Das Arbeiten fand „außer Haus“ statt.




**Der Beginn des „Industrial Age“**

Arbeiter in der Landwirtschaft und in Industriebetrieben

Quelle: Hoffmann, British Industrie, 95

## DIE INDUSTRIALISIERUNG

Die Industrialisierung torpedierte die Lebensweisen der Menschen und deren Einstellung zur Arbeit. Doch entgegen der weit verbreiteten Bilder von schlechten Bedingungen und der Ausbeutung der Arbeitskräfte gab es auch im 19. Jahrhundert Unternehmen mit sozialen Aktivitäten. Ähnlich heutigen Bemühungen mit Work-Life-Balance Programmen hat z.B. die Pullman Palace Car Company eigene Häuser und Schulen für die Mitarbeiter und deren Kinder errichtet und kümmerte sich um die privaten Bedürfnisse der Menschen. Bis zur Gesundheits-Vorsorge und Kinderbetreuung. Nicht zuletzt, weil es die Trennung zwischen Frauen und Männern in der Arbeit nicht in dem Ausmaß gab. Die großen Kriege des letzten Jahrhunderts rissen dazu eine Schneise in die Gesellschaft. Männer waren im Kriegsdienst, und die Frauen hatten zu Hause alle Hände voll zu tun. Nach der Zerstörung folgte der Aufbruch: Die Nachkriegszeit brachte ein großes Wachstum einer Mittelklasse hervor und die neue Rolle der Frau als Hausfrau. Mit der neuen Rolle der Frau wurde schließlich die Trennung zwischen Heim und Arbeit endgültig vollzogen.

Die Mitte des 18. Jhds. aufkommenden Uhren und Wecker, wie wir sie heute kennen, wurden zu wichtigen Utensilien der Industrieepoche. Damit war klar: Jeder Arbeiter konnte pünktlich zu einem definierten Zeitpunkt am Arbeitsplatz erscheinen. Niemand war mehr auf die Kirchenglocken angewiesen, und jeder konnte seiner Arbeit geregelt nachgehen. Der Fertigungsprozess dieser Zeit war durch die ständige Entwicklung der Massenproduktion geprägt. Und durch das Aufkommen eines globalen Verkehrssystems. In den Fabriken zog eine neue Religion ein: der Taylorismus. Damit wurde ein typischer Arbeiter zur „menschlichen Maschine“ und nur als Teil des Produktionsprozesses gesehen. Die simplifizierte Grundannahme Taylors, dass es nur „einen besten Weg“ für die Erledigung einer Aufgabe gibt, prägte das Bild der Arbeit zu Anfang des 20. Jhds. – und hält in vielen Bereichen bis heute an. Rationalität und Funktionalität waren die prägenden Werte der Unternehmen, und alles war darauf ausgerichtet. Hierarchische Organisationsmodelle und eine Bürokratie entstanden. Totale Kontrolle war das Gebot der Stunde.



## DIE WISSENSGESELLSCHAFT

Heute stehen wir erneut vor einem Wechsel der grundlegenden Produktionsweise. Automatisierung und Informationstechnologie haben den mechanischen Prozess, in dem klassische Rohstoffe wie Kraft und Energie entscheidend waren, zurückgedrängt oder verfeinert. Die Ressource Wissen rückt nun ins Zentrum der Wertschöpfung. Wir bewegen uns am Grad des Wandels von einer produktionsorientierten Gesellschaft zur Wissensökonomie.

Bereits heute arbeiten mehr als 70 % der Menschen in Wissensberufen, wobei die Grenze nur schwer zu ziehen ist. Ein Handwerker, der plant, seine komplizierten Maschinen steuert und durch sein Know-how über Kundenwünsche am Markt punktet, hat wohl mehr mit Wissen als mit Handwerk zu tun.

Unser Bild von Arbeit klebt an den treibenden Kräften der Gegenwart. Ob Arbeit gut ist oder schlecht entscheidet vor allem das kollektive Bewusstsein einer Zeit.

- „UNSERE FREIZEITGESELLSCHAFT IST VON DEN MEDIEN, DER KONSUMGÜTER- UND FREIZEITINDUSTRIE GEPUSHT. Ö3 STARTET BEREITS MONTAGS MIT „SCHON WIEDER ARBEITEN“ UND AM MITTWOCH WIRD BEREITS DAS WOCHENENDE EINGELÄUTET.“ *
- „FRÜHER GALT LEBEN UM ZU ARBEITEN, HEUTE GILT ARBEITEN UM ZU LEBEN.“

Heute fragen wir uns also erneut: Ist Arbeit gut oder schlecht?
Arie Hausschield macht diese Frage nicht einfacher, indem sie in ihrer Studie „Keine Zeit“ den Untertitel wählte: „Wenn das Büro zum Zuhause wird und zu Hause nur mehr Arbeit wartet.“ Hier entdecken wir einen neuen Aspekt: Erwerbsarbeit als Sinn stiftendes Element, Hausarbeit als notwendiges Übel.

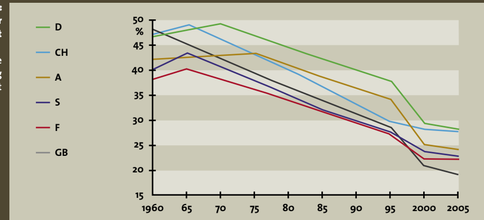
*„Aussagen aus den Experteninterviews im Rahmen der Studie.“

In unserer Studie wollen wir davon ausgehen, dass Arbeit etwas grundsätzlich Gutes ist. Ob Erwerbsarbeit, Hausarbeit oder die aktive Arbeit an der Gesellschaft. Und wir wollen die treibenden Veränderungen in der Gegenwart als Chance zum positiven Wandel in der Zukunft sehen. Die Absicht dieser Studie ist das Erkennen der Chancen und Potenziale in der Zukunft der Arbeit in Österreich; und Hinweise wo und wie wir uns ändern müssen.

- „DER STELLENWERT VON ARBEIT ALS LEBENSKONZEPT IST NACH MEINUNG DER ENTSCHEIDUNGSTRÄGER ZU ÜBERDENKEN. EHRENAMTLICHE ARBEIT IST IN ÖSTERREICH NOCH ZU WENIG ANERKANNT UND SOLLTE EINEN ÄHNLICHEN STATUS ERLANGEN WIE BEZAHLTE ARBEIT.“

**Strukturwandel: Abschied von der Industriegesellschaft**

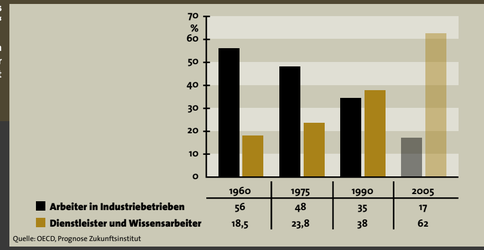
Anteil der in der Industrie arbeitenden Bevölkerung in Prozent




Quelle: OECD 2000, Eurostat 2004

**Der Beginn des „Wissenszeitalters“**

Arbeiter in Industriebetrieben und Dienstleister/Wissensarbeiter in Prozent




Quelle: OECD, Prognose Zukunftsinstitut

**Was fällt Ihnen spontan zur Zukunft der Arbeit ein?**

**Ergebnis aus der Expertenbefragung. Die Schriftgröße symbolisiert die Häufigkeit der Nennungen.**

Individualisierung
IT-Vernetzung
Digitalisierung
Flexibilität
Mobilität
Ausbildung
Rahmenbedingungen
Zukunft des Wirtschaftsstandortes
Arbeitsmodelle
Internationalisierung
Vereinbarkeit von Privatleben und Beruf
Chancen für Frauen
Beschleunigung
Demographie
Netzwerk

Im Speziellen interessieren uns dabei drei Säulen zukünftiger Beschäftigung: Das Netzwerk, der Begriff der Mobilität sowie der Umgang zwischen den Generationen in einer älter werdenden Gesellschaft.

## GENERATIONEN

**Von 40 auf 80 – der Wandel der Lebenserwartung**

Um die Jahrhundertwende waren die Menschen froh, wenn sie 40-50 Jahre alt wurden. Die Lebensumstände und vor allem die Medizin haben sich massiv gewandelt. Im Jahr 2030, so die jüngsten Schätzungen, werden 2,2 Millionen über 100-Jährige auf dem Planeten leben. In Deutschland werden es dann rund 50.000 sein. Das bedeutet, dass die Anzahl der über 90-Jährigen auf mehrere Hunderttausend und die Anzahl der über 85-Jährigen auf mehrere Millionen steigt. Ältere Menschen können ihre Erfahrung einbringen und tun sich schwer, mit den neuesten Technologien umzugehen. Bei jungen Generationen verhält es sich genau diametral. Wie also können wir die Verbindung der Generationen durch neue Arbeitsmodelle, den Erhalt von lebenslange Beschäftigbarkeit und die Einbindung von älteren Arbeitskräften erreichen?

## MOBILITÄT

**Von der Kutsche zum Smart-Phone**

Alte Protokolle der Industrie- und Handelskammer diskutierten, die Anzahl der Autos in München auf 100 Stück zu begrenzen – die seien laut, gefährlich, würden stinken und Platz kosten. Heute können wir uns ein Leben ohne Laptop, Handy, Flieger und MP3 nicht mehr vorstellen. Allein im Jahr 2005 wurden weltweit rund 55 Millionen Laptops verkauft. Wie wirkt sich Mobilität in einem weiteren Begriff inklusive Ausbildungsmobilität, Arbeitsmobilität und Entrepreneurship auf die Arbeit der Zukunft aus?

## NETZWERK

**Von den Freimaurern zu OpenBC**

Netzwerke waren in der Geschichte unserer Gesellschaft vor allem der Elite vorbehalten. Durch eine starke Zunahme der Bevölkerung in den letzten 100 Jahren, gepaart mit dem technologischen Fortschritt der Kommunikationsmittel, wurden Netzwerke zum Alltag. Heute nicht mehr wegzudenken. Alleine die (in Deutschland entwickelte) Kontakt-Plattform OpenBC zählt weltweit 1,45 Million Teilnehmer. Was macht die Organisation von Unternehmen, Führungsanforderungen und das Management von morgen sowie die Gestaltung von unternehmensübergreifenden Netzwerken in Zukunft aus: Chancen und Potentiale?

Ergebnisse aus der Expertenbefragung

**Wie sehr beschäftigt Sie die Zukunft der Arbeit in Ihrem Alltag?**

**Wie groß ist der Stellenwert des Themas GENERATIONEN für die Zukunft der Arbeit?**

**Wie groß ist der Stellenwert des Themas MOBILITÄT für die Zukunft der Arbeit?**

**Wie groß ist der Stellenwert des Themas NETZWERK für die Zukunft der Arbeit?**

# ARBEITEN MORGEN

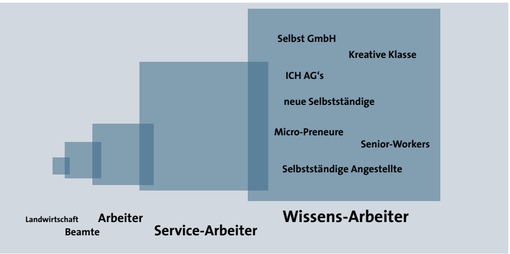
UMRISSE EINER NEUEN LEBENS- UND ARBEITSWELT

**DIE GESCHICHTE DER ARBEIT IN DEN SOGENANNTEN INDUSTRIENATIONEN HAT UNS IN EINE ZEIT GESPÜLT, IN DER WIR ALS INDIVIDUUM, ALS EINZELNER MENSCH, IM MITTELPUNKT DES UNIVERSUMS STEHEN. WIR REDEN ÜBER PERSÖNLICHE ERWARTUNGEN, PERSÖNLICHE ZIELE, PERSÖNLICHE ANSCHAUUNGEN. UND DAMIT STEHEN WIR AM ENDE UND AM ANFANG. AM ENDE EINER REINEN ICHZENTRIERTEN EPOCHE. UND AM ANFANG EINER INDIVIDUALISIERUNG, IN DER DER EINZELNE ORGANISCH EIN NETZ AUS BEZIEHUNGEN, WISSENSAUSTAUSCH UND INTERAKTION SPINNT.**

Die Technologie hat diese Entwicklung erst möglich gemacht. Und dabei tiefe Furchen der Veränderung in unserer Arbeitswelt gezogen. Wir kommunizieren, speichern, verwalten, bearbeiten Daten - tagein, tagaus. Was uns zum Teil schon große Mühe bereitet: Dann reden wir gemeinhin von einer Informationsüberflutung. Doch diese zeigt nur auf, wie komplex unsere Welt ist und immer schon war. Der „Vermessungs- und Kontrollwahn“ der Vergangenheit versetzt uns an die Grenzen des Machbaren. Und lässt uns die Zukunft mit Argwohn betrachten. Wie kommen wir klar? Wie können wir mit diesen vielen Anforderungen umgehen? Und: Werden wir alle Arbeit haben?

## DER BLICK IN DIE ZUKUNFT

Der klassische Arbeitsplatz fürs Leben verschwindet. Landwirtschaft, körperliche Arbeit, Fabriksarbeit und altes Beamtentum werden in den Hintergrund rücken.




Wissensarbeiter, Servicearbeiter, Ich-AG's, Kreative driften dabei ins Zentrum der zukünftigen Arbeitswelt.

- *„80 % DER MENSCHEN MACHEN HEUTE DEN FALSCHEN JOB“*
- *„WENIGER DIE ZUKUNFT DER ARBEIT ALS VIELMEHR DER STANDORT ÖSTERREICH IST DAS ZENTRALE THEMA. JE NACHDEM, WIE GUT ÖSTERREICH DASTEHT, UMSO MEHR ODER WENIGER RÜCKT DIE FRAGE IN DEN MITTELPUNKT.“*
- *„DIE STÄRKUNG DES WIRTSCHAFTSSTANDORTES EUROPA LIEGT IN DER QUALITÄTSORIENTIERTEN WETTBEWERBS- UND STANDORTPOLITIK EINER SEGMENTIERTEN WIRTSCHAFT, IN DER AUCH DIE PRODUKTION KLEINER LOSGRÖSSEN WIEDER IHRE CHANCE HAT.“*

Produktivität entsteht zukünftig in der Kreation und der Entwicklung neuer Lösungen. Abläufe werden „schlanker“ und „intuitiver“: Was Arbeitsprozesse erschwert, wird vermieden. Die richtige Intuition wird zum Erfolgsfaktor in allen Berufs-Gruppen; was für viele Führungskräfte schon lange gilt, wird massentauglich. Eine Integration der „Alten“ in der Berufswelt wird Voraussetzung; was Erfahrung, Weisheit und die notwendige Ruhe in Organisationen bringt. Der Umgang mit der Technologie wird „normal“ - zum Werkzeug wie Messer und Gabel. Und das Lernen wird zur Lebensaufgabe; immer und überall bilden sich Chancen zu lernen - fürs Leben, und damit auch für den Beruf. Weil auch die emotionale Intelligenz - also der Umgang mit Menschen - ein zentraler Faktor für Produktivität wird.



- **Aufbau einer starken „Personal-Marke“**
- **Vernetzung mit Talent-Optionen**
- **Aufbau eigener Ausbildungsstätten**

- *„NETZWERKE SIND DIE BESTE REKRUTIERUNGS-PLATTFORM.“*
- *„IM BEREICH FORSCHUNG UND ENTWICKLUNG ENTSTEHEN INNOVATIONEN DURCH DIE NÖTIGE INTUITION UND DAS ENGAGEMENT DER MITARBEITER.“*
- *„WIR BILDEN UNSEREN EIGENEN NACHWUCHS AUS, UM QUALIFIKATIONEN SICHERZUSTELLEN.“*

Als Netz von Wissens- und Sevicearbeitern verlassen wir die Industriezeit; und lernen uns im Wissenszeitalter zu bewegen. Hilfe finden wir in der Natur und den natürlichen Ressourcen der Menschen.

Wie die Natur unsere Arbeit beeinflusst: Menschliche Ressourcen und Emotionen sowie natürliche Ressourcen und Erkenntnisse bilden das Zentrum der neuen Arbeitswelt.

## DAS NEUE WISSENSMANAGEMENT: INTUITION

Das „Wissenszeitalter“ bringt vor allem eines mit sich: Zu viel Wissen zur gleichen Zeit. Der Zugriff auf Wissen ist so gut wie jedem möglich. Doch durch die zunehmende Quantität an Informationen leidet die Qualität. Die Selektion des Wissens bleibt letztlich beim Menschen und seiner Fähigkeit, im Wissensmeer zu surfen. Daher werden wir in Zukunft nicht nur Technologien, sondern uns selbst auf den Umgang mit zu viel Informationen einschwören. Die Lösung: Der Aufbau einer **intuitiven Intelligenz**. Das subjektive Erkennen und „Spüren“, welche Informationen zur welchen Zeit die Richtigen sind,und wo diese Informationen liegen. Somit wandert das Wissens-Management zu den „Social-Skills“ und bildet eine neue Synergie mit der Technologie. So hat z.B. eine Studie an der Universität Hohenheim nachgewiesen, dass „Kommunikationsrituale“ zwischen Mitarbeitern mehr bringen als die Aufrüstung des Intranets. Was die Espressomaschine zur Wissensplattform macht.

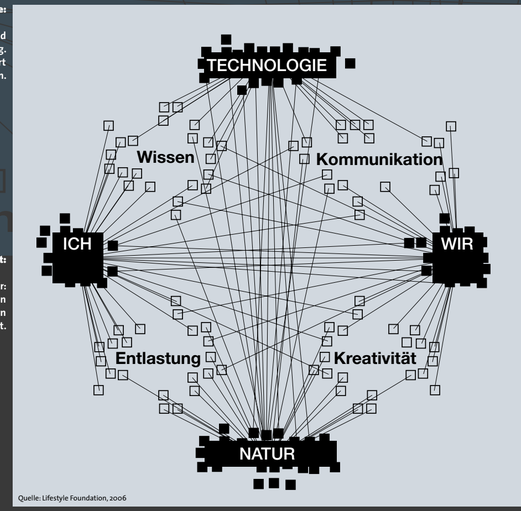
Unternehmen entwickeln zukünftig neue Ansätze, um sich den Faktor „Humankapital“ über lange Strecken zu sichern und bei dessen Aufbau zu helfen.

**Arbeit heute:**

Arbeiten zwischen Team und Individualisierung. Die Technologie fördert Wissen und Kommunikation.

**Arbeit in Zukunft:**

Die Natur als neuer Faktor: Natürliche Ressourcen der Menschen sowie der Natur fördern Entlastung und Kreativität.




Quelle: Lifestyle Foundation, 2006

## DIE NEUE KERNRESSOURCE: KREATIVITÄT

Produktivität in der Wissensökonomie = **Kreativität**. Diese einfache Formel definiert die Fähigkeit, Wissen und Intuition in brauchbare Bahnen zu lenken. „Es geht in der modernen Wirtschaft nicht mehr darum, mehr zu kochen, sonder entscheidend bessere Rezepte zu finden", schreibt Matthias Horx in seinem Trendreport bereits 2004. Um diese Aufgabe formiert sich eine neue Arbeits-Gruppe: Die Kreative Klasse (Richard Florida). Da sich klassische Ausbildungsformen auf das Eintrichtern bestehenden Wissens konzentrieren, werden Unternehmen zukünftig vermehrt auf die Ausbildung kreativer Fähigkeiten achten. Für die Förderung von Kreativität bedarf es vor allem eines kreativen Umfeldes.

- *„DIE EU ERREICHT HÖCHSTE WERTSCHÖPFUNG IN KREATIVITÄT UND INNOVATION - NICHT MEHR IN PRODUKTION. ABER DAS LÄSST SICH NICHT IN EINEN RAHMEN PRESSEN; EINE NEUE REALITÄT. DARAN MÜSSEN WIR ARBEITSMODELLE ANPASSEN."*
- *„HOHES KREATIVITÄTSPOTENZIAL LIEGT DABEI IN DER ENTWICKLUNG ERFOLGREICHER MODELLE FÜR EINE INTELLIGENTE UND MASSVOLLE MIGRATION."*

- **Schaffen von kreativen Rahmenbedingungen**

Bei Colgate Palmolive findet jährlich eine Aktion statt mit dem Titel: You can make a difference. Vorschläge und Ideen der Mitarbeiter werden dabei gesammelt und prämiert.
Bei Mars wurden im Zuge von Workshops zur Arbeitsplatz-Reorganisation in 1,5 Wochen 720 Inputs von 160 Mitarbeitern eingebracht.

- **Akzeptanz von Andersdenkenden / Management von Verschiedenartigkeit**
- **Neue Arbeitsverträge entkoppelt vom Zeit-Geld Paradigma**
- **Methodische Neuorientierung in Richtung Kreativität**

- *„ICH SETZTE OFT BEWUSST JEMANDEN ALS „FREMDKÖRPER" IN MEIN TEAM, DER ANDERS IST UND ANDERS DENKT. SO MÜSSEN SICH MEINE LEUTE MIT NEUEM BESCHÄFTIGEN, WAS OFT ZU INNOVATION FÜHRT."*
- *„PRÄMIENSYSTEME WERDEN ZUNEHMEND ALS ANREIZ ZUR LEISTUNGSERBRINGUNG IN FRAGE GESTELLT. PAY IST NICHT MEHR ALLES, WAS ZÄHLT."*
- *„MIGRATION IST EINE BISHER VERNACHLÄSSIGTE QUELLE DER KREATIVITÄT."*
- *„FEHLER MÜSSEN PASSIEREN DÜRFEN. DAS IST EIN NORMALER ENTWICKLUNGSSCHRITT."*

„KREATIVITÄT ENTFALTET SICH AM EHESTEN AN ORTEN, WO NEUE IDEEN WENIGER ANSTRENGUNGEN ERFORDERN, UM WAHRGENOMMEN ZU WERDEN." Mihaly Csikszentmihalyi



„RAUM IST EINE UNTERSCHÄTZTE GRÖSSE IN DER WEITERENTWICKLUNG VON ARBEIT UND ARBEITSFORMEN." Tom Peters

## WAS DIE KREATIVE KLASSE BRAUCHT

Die aufkommende Kernressource „Kreativität" benötigt ein neues Unternehmens-Umfeld, in dem es möglich ist anders zu sein und anders zu denken. „Kreativität entfaltet sich am ehesten an Orten, an denen neue Ideen weniger Anstrengungen erfordern, um wahrgenommen zu werden", sagt der Flow-Forscher Mihaly Csikszentmihalyi. Kreativität braucht vor allem den Schutz vor Routine und „Pseudo-Besserwissern", also ein Klima des Vertrauens, eine Schutzzone für „neues Denken". Aber es benötigt auch betretbare Räume, die zum „Träumen" und zum kreativen Austausch einladen. Nach wie vor haben die meisten Unternehmen keine rechte Ahnung, wie sie mit Kreativität umgehen sollen. Gerade dieses Wissen wird sich jedoch als Überlebens-Tool der Zukunft erweisen. Einfache Kreativitäts-Methoden wie Brainstorming oder Mindmapping werden alltägliche Besprechungen ergänzen und eine neue Kultur des Wissens-Austauschs fördern. Es geht darum, eine Atmosphäre aus Entspannung und Konzentration, Sicherheit und Stimulation, Spaß und Risikobereitschaft zu kreieren.

**Die wichtigsten Voraussetzungen im Überblick:**

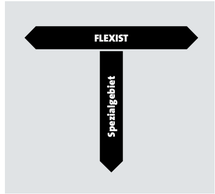
- Eine **Technologie**, die den Menschen intuitiv unterstützt und komplexe Prozesse mit einer Leichtigkeit darstellt.
- Eine **„open-mind"**-Kultur, in der neue Gedanken geäußert werden dürfen, ohne mit Killerphrasen getötet zu werden. Zuhören und Respekt sind Grundvoraussetzungen.
- Physische **Räume**, die zum verspielten neuen Denken einladen und Routine fernhalten. Groß, bunt, verspielt, ...
- Ein Know-how über **kreative Methoden und Tools**; in fast jedem Unternehmen gibt es eine „Art" Brainstorming, doch nur die wenigsten wissen damit wirklich umzugehen.
- **Kreativ-Direktoren** selbst in eigentlich nicht typischen Kreativunternehmen.
- **Unterschiedlichkeit**: In einem homogenen Umfeld werden die gleichen Menschen immer die gleichen Entscheidungen treffen. Kreativität braucht Vielschichtigkeit und eine gesunde Mischung aus Expertentum und Laien.
- **Klare und ehrliche Rahmenbedingungen** abseits versteckter Hierarchien. Sobald es noch den einen „Allein-Entscheider" gibt, geht dem Kreativ-Team die Luft aus.
- Kreative Prozesse funktionieren jenseits der Stoppuhr: Entwicklungen brauchen **Zeit** für die richtige Idee und für das „Ausbrüten" danach.
- Unternehmen brauchen **Inspiration**: Durch gezielte Inspirations-Reisen vergrößern Unternehmen die Möglichkeiten, neue Ideen zu entdecken.

## DAS NEUE KOMMUNIKATIONS-PARADIGMA: EMOTIONALE INTELLIGENZ

Schon lange geistert der Begriff **„Emotionale Intelligenz“** durch die Unternehmen und blieb bis heute schwer fassbar. Im Kern gemeint ist der kompetente Umgang mit den eigenen und den fremden Gefühlen. Hier geht es um Kommunikation und die Reaktion in schwierigen Situationen. Entscheidungen, Probleme, Herausforderungen müssen immer kurzfristiger gelöst werden. Hier wird emotionale Intelligenz der entscheidende Faktor für das Gelingen. Der Aufbau dieser Intelligenz ist eine Sache von Training, aber auch eine Frage der Unternehmenskultur.

- **Kommunikations-Trainings stärken die emotionalen Bedürfnisse**
- **Verschiedenartigkeit leben**
- **Psychosoziale Potenziale der Mitarbeiter als neue Arbeitsgrundlage**
- **„Frühwarnsysteme“ für menschliche Bedürfnisse**

- *„BEI UPC IST DAS ZWEIMALIGE TREFFEN PRO JAHR MIT DEM PEER IM HEADQUARTER TEIL DER LEISTUNGSVEREINBARUNG.“*
- *„MAN MUSS NICHT MEHR BUSINESSCLASS FLIEGEN, UM GESCHEITER ZU WERDEN.“*
- *„GLEICHZEITIG KLAFFT DER ZUGANG ZU WISSEN AUSEINANDER. DIE GLEICHZEITIGKEIT VON HITECH UND ARBEITSLOSIGKEIT FÜHRT ZU EINEM QUALIFICATION GAP.“*




## DIE ALTE / NEUE VORAUSSETZUNG: LERNEN

**Drei primäre Lern-Quellen entwickeln das Wissen der Menschen:**

**1.) die Eltern;** primäre Prägungen und Verhaltensmuster werden hier entwickelt und meist das ganze Leben nicht mehr verändert. Die Lernchancen in der Zeit als Kleinkind sind daher die elementarsten für die Grundhaltung und -fähigkeiten der Menschen.

**2.) die Schule und Ausbildungswege;** in den meisten Fällen steigt das individuelle Wissen bis zum Alter von 20 Jahren an und stagniert dann. Ausnahmen bestätigen die Regel.

**3.) die Erwachsenenbildung;** in unserer Wissensgesellschaft nimmt die Bedeutung dieser Wissens-Quelle enorm zu. Erstens wird dafür Sorge getragen dass der natürliche „Wissensverfall“ gebremst wird. Und neues notwendiges Wissen dazugelernt wird.

In einer alternden Gesellschaft braucht es ein neues Denken: Mit zunehmendem Alter nimmt die „Fluide Intelligenz“ der Menschen ab und weicht der so genannten „Kristallinen Intelligenz“. Die Fluide Intelligenz ist für das Aufsaugen von Wissen und einer schnellen Integration verantwortlich. Mit Abnahme der Fluiden Intelligenz weicht das „Aufsaugen“ von Wissen dem „Abwägen“. Neues wird immer in den Kontext bestehender Erfahrungen gebracht, und nur schrittweise wird Wissen adaptiert oder gar neu aufgenommen.

- *„LEBENSLANGES LERNEN IST DIE VORAUSSETZUNG FÜR EINEN JOB IM ALTER.“*

- **On the Job Lernen schlägt Frontal-Lernen**
- **Lernen in drei Dimensionen**
  1.) Methodisch: Spielerisch und kreativ. Der Aufbau von Wissen als „Lust-Akt“.
  2.) Kultur-Mix: Lernen in Unterschieden von Kulturen und Sprachen.
  Die Globalisierung wird hautnah erlebt und „normal“.
  3.) Generationen-Mix: Lernen mit Alt und Jung.
- **Lernen für den Job vermischt sich mit Lernen fürs Leben**
- **T-Modell des Lernens: Ausbildung zum Flexisten, Weiterbildung zum Spezialisten**



## DER ALLES ENTSCHEIDENDE FAKTOR: GESUNDHEIT

Gesundheit ist die Grundlage der Zukunft - auch und gerade für Unternehmen. Der körperliche Ausgleich zum Pflichtprogramm. Die Definition von Gesundheit äußert sich nicht in der Abwesenheit von Krankheit, sondern im persönlichen Wohlbefinden und dem zur Verfügung stehenden Energiepotenzial. Letztlich steht eine Verhaltens-Änderung des Einzelnen in Bezug auf Ernährung, Risikoverhalten und Selbstbeteiligung im Heilungsprozess an. Die Eigenverantwortung und das Wissen über das eigene Potenzial Gesundheit steigen, sie werden auf übergeordnete Bereiche wie Gesundheit und Sozialversicherung übertragen. Wer gesund ist, wird zukünftig auch seinen Marktwert erhöhen. Gleiches gilt für Unternehmen und deren Gesamtgesundheit.

- **Gesundheitsdienste werden mobiler und kommen in Unternehmen**
- **Prävention als Lust-Faktor wird forciert: Apfel schlägt Zigarette**
- **Gesundheitscheck, -beratungen und Health-Programme**

- *„ZAHNVORSORGE IST WICHTIGE GRUNDVORAUSSETZUNG.“*
- *„INVESTITIONEN INS GESUNDHEITS-MANAGEMENT STEHEN AN.“*
- *„EIGENVERANTWORTUNG BRAUCHT RAHMENBEDINGUNGEN UND RESPEKT“.*

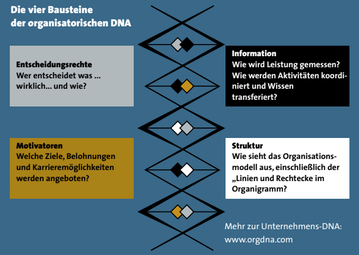
## DIE ROLLE DER UNTERNEHMEN

Die Zukunft der Arbeit hängt unweigerlich an der Zukunft der Unternehmen und deren Schicksal. Dies lässt die Frage auftauchen: Wie gut machen Unternehmen zukünftig ihren Job? Eine Antwort auf diese Frage suchten auch die Berater von Booz Allen Hamilton und starteten eine weltweite Untersuchung zur DNA von Unternehmen. Die Auswertung brachte ein erschreckendes Ergebnis: Über 50% der Unternehmen in Europa sind „ungesund“. Diese Unternehmen leiden an mangelnder Produktivität, verfügen über keine erkennbare Unternehmenskultur und bringen kranke Mitarbeiter hervor.

Der wesentlichste Effekt ist, dass die ungesunden Unternehmen ihre Strategie, Pläne, Visionen und Entscheidungen nicht operativ umsetzen. Dadurch hinkt die gesamte Organisation den eigenen Potenzialen hinterher und produziert ein lethargisches Klima. Je größer die Unternehmen, desto weniger gesund sind sie; was vom Top-Management oft divergent betrachtet wird. Im Gesamtdurchschnitt der Studie befinden 54% des Top-Managements das Unternehmen für gesund, wobei ab dem mittleren Management nur mehr knapp 30% positiv der Unternehmens-Fitness gegenüberstehen.

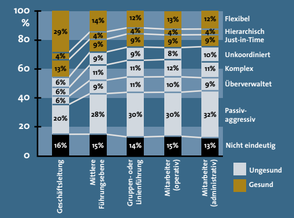
Die Zukunft der Arbeit hängt sehr stark von der Gesundheit der Unternehmen ab. Der Fokus liegt hierbei auf der Entwicklung starker Unternehmens-Identitäten und damit verbunden ist eine klare und verständliche Zukunfts-Geschichte des Unternehmens.

**Die vier Bausteine der organisatorischen DNA**




Mehr zur Unternehmens-DNA: www.orgdna.com

**Org.-Typ nach Ebene: Verteilung**

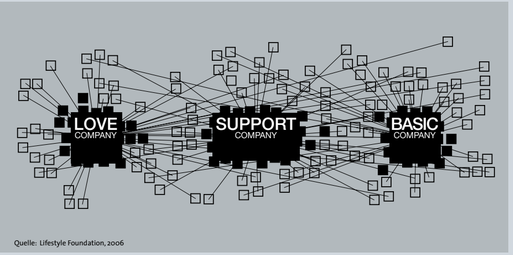



Quelle: Booz Allen Hamilton, 2006, www.ordna.com

## DAS NEUE UNTERNEHMENSZIEL: AUTHENTIZITÄT

Unternehmen werden sich zukünftig vermehrt auf ihre authentischen Wurzeln, auf ihren ehrlichen „Spirit“ konzentrieren. Authentische Unternehmen sind attraktiv für Mitarbeiter. Die Sinnfrage in der individualisierten Welt wandelt sich vom Arbeits- zum Lebenssinn. Arbeit wird als ein integrierter Bestandteil des Lebens gesehen, nicht aber als der einzige Sinn. Daher stehen die Optionen bereit: „Ich mache eine Arbeit, die in meine Lebensbiographie passt. Oder: Ich arbeite für meine Minimalbedürfnisse, um in meiner Freizeit meinen Sinnaktivitäten nachzugehen.“ Die Sinngebung muss über Marge und Mehrwert hinaus formuliert werden und gelebt. Hier handelt es sich letztlich um den Aufbau einer spürbaren Unternehmenskultur, die so individuell und einzigartig sein sollte wie das Unternehmen selbst. **Werte und Kultur sind der Anker und die Wurzeln einer Wissensgesellschaft** und damit die Basis für Vertrauen und Sicherheit.

- **Unternehmen arbeiten stärker an ihrer Identität**
- **Lernprogramme vermitteln Wissen und Kultur**
- **Unternehmen zeigen ihren Kern**




Quelle: Lifestyle Foundation, 2006

Die **Love-Company**, deren Kernaufgabe das Schaffen von Unterschieden ist und dazu vor allem Kreativität benötigt.
Die **Support-Company**, welche mit ihrem umfangreichen und ernst gemeinten Engagement für den Kunden da ist, und deren wesentliche Voraussetzung die Kommunikation ist.
Die **Basic-Company**, in der es vor allem um die Reduktion auf das Wesentliche geht und mit klaren und straffen Kalkulationen für den Geschäftserfolg sorgt.

- *„DIE GELEBTE UNTERNEHMENSKULTUR IST **DAS** MERKMAL DER UNVERWECHSELBARKEIT.“*
- *„ONE MODEL FITS ALL“ PASST NICHT MEHR!“*
- *„DER PERSÖNLICHE KONTAKT IN KLEINEN UNTERNEHMEN ERMÖGLICHT PSEUDOÄHNLICHE FAMILIENSTRUKTUREN, DAS FEHLT IN DEN GROSSEN.“*
- *„WIR FRAGEN UNS: PASST DER MITARBEITER ZU UNS?“*

## DAS VORBILD FÜR TECHNOLOGIE UND MANAGEMENT: DIE NATUR

Die Natur wird als Vorbild für die Forschung und Entwicklung von Technologien herangezogen. So gesehen in der Bionik und den kommenden Bio-Technologien. Aber gerade die Entwicklung zur Netzwerk-Gesellschaft lässt immer mehr Manager die Lehren der Natur betrachten. Die Bio-Kybernetik soll die Vernetzung und Symbiose von großen zusammenhängenden Systemen erklären. Begriffe wie „Schwarmintelligenz“ versuchen zu beschreiben, wie die Natur mit der Steuerung von Komplexität umgeht. Vermehrt werden Organisationen sich mit diesen Phänomenen beschäftigen.

- **Unternehmen orientieren sich an der Wirkungsweise der Natur**
- **Analogien aus der Natur entfalten neue Gedanken- und Entwicklervielfalt**

Die Schwarmintelligenz, so gesehen bei Fischen und Vögeln, zeichnet ein Muster vor, das nun in der digitalen Welt wieder auftaucht. Blitzartige Reaktionen wie in großen Schwärmen finden sich z.B. bei den Blogs im Internet wieder. Binnen kürzester Zeit werden die größten Unternehmen von den „Usern“ beeinflusst und zu Handlungen gedrängt. Der Online Wissensspeicher „Wikipedia“ (www.wikipedia.org) orientiert sich an dem Prinzip der Selbststeuerung und vertraut dabei auf die Intelligenz der Masse - mit Erfolg.

**Durch SLIM WORK steigt die Produktivität**

Lt. einer Untersuchung des Frauenhofer-Instituts sei im Büro-Alltag die tägliche Performance um 30% zu steigern, wenn so genannte „unnötige Erschwernisse“ vermieden werden könnten. Vom Papier-Suchen bis zur komplizierten Telefonanlage wäre wohl eine Performance-Steigerung mit sehr einfachen Mitteln erreichbar.

- *„HOHE UND EINHEITLICHE IT-STANDARDS UND TECHNISCHE RAHMENBEDINGUNGEN SIND EIN MUST FÜR LEISTUNG, FLEXIBILITÄT UND MOBILE WORKING.“*
- *„MAN SETZT IT EIN, WEIL ES KEINE ANDERE WAHL GIBT.“*

## ZENTRALER FAKTOR UNSERER GESELLSCHAFT: LEBENSQUALITÄT

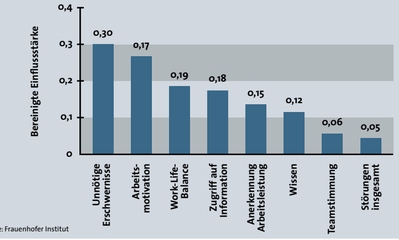
Die Frage nach der Lebensqualität erreicht einen neuen Höhepunkt. Die Steigerung der Lebensqualität ist Hauptaufgabe vieler Menschen, und mit diesem Ziel ordnen sich die Werte der Gesellschaft neu. Im Zentrum steht plötzlich nicht mehr die Anhäufung von Wertgegenständen oder die stringente Karriereleiter, sondern das Leben als solches. Das Umfeld, in dem wir leben und der Umgang zwischen den Menschen. In den letzten Jahren haben viele Unternehmen gezielt versucht, die „Arbeitsqualität zur Lebensqualität“ zu steigern; es entstanden Gebäude und Services, durch die man sich wohlfühlen sollte. Da sich aber zukünftig Lebensqualität mehr denn je in die private Sphäre verschiebt, wird die viel zitierte Balance zwischen Leben und Arbeit zur Schlüssel-Disziplin. Um dies zu erreichen, braucht es sicherlich eine hohe Flexibilität bei den Rahmenbedingungen - die IchAG’s wollen auch IchDEAL’s. Dort geht es vor allem um Eigenverantwortung und Selbstorganisation der Einzelnen.

Wenn die Steigerung der Lebensqualität durch den Beruf unmöglich ist, wird „Job nach Vorschrift“ gemacht und am Abend der eigenen Bestimmung nachgegangen. Das taten z.B. 15.000 Freiwillige, die über Wochen dabei geholfen haben, dass die Fußball-WM in Deutschland funktionierte. Diese haben intensiv gearbeitet, ohne Bezahlung. Lebensqualität hat also neben Gesundheit und einer schönen Umwelt zukünftig vor allem damit zu tun, **etwas Sinnvolles aus (oder in) seinem Leben zu machen**. Das Downshiftig-Phänomen hat dabei nebst den USA auch Europa erreicht. Darunter versteht man die bewusste Reduktion des Jobs auf das Minimum, um zumindest in den Genuss von Zeit für sich zu kommen. Downshifting ist das Phänomen des sanften Ausstiegs aus den Mühlen der Marktwirtschaft, das in England bereits jeden Vierten betrifft - quer durch die sozialen Gefüge.

**Von und mit der Natur leben als definierter Life- und Workstyle**

Lebensqualität bedeutet jedoch auch eine zunehmende Wertsteigerung der Natur. Immer mehr Menschen gehören der Gruppe der LOHAS an. Dies bezeichnet einen „Lifestyle of Health and Sustainability“. Also ein Lebensstil der Gesundheit und Nachhaltigkeit. Gesundheit und Natur werden als Lifestyle-Variable definiert und wie selbstverständlich im Alltag verankert. Keine Frage von Öko-Optik mit Wollpullis und Birkenstocks, sondern Genuss im Zeitgeist. In den USA spricht man bereits von einem Drittel der Bevölkerung, die diesem Lifestyle angehören. Auch hier in Österreich zählen die „natürlichen“ Themen bereits zum gewohnten Alltag der Menschen, was sich zum Beispiel im extrem zunehmenden Konsum von biologischen Lebensmitteln zeigt!

**SLIM WORK**
**Regressionsanalyse zum Office-Performance-Index**




Quelle: Frauenhofer Institut

**Vom Internet ins Blumenbeet**

Immer mehr Menschen drängen wieder in die Natur, um dort Energie zu tanken und Lebensqualität zu genießen. In Österreichs Gärten spielen selbst aufstrebende Jung-Manager vermehrt den Hobby-Botaniker, um sich zu erden. Die Wissensarbeit mit ihrer hohen Virtualität bedarf dem Gegenpol, der Erdung. Und dies finden die Menschen in der Natur.

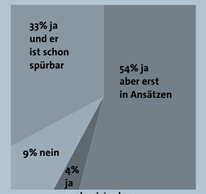
*„WIR WOLLEN INTERNATIONAL ARBEITEN, ABER IM GRÜNEN LEBEN."*

**Downshifting bestimmt das Tempo der nächsten Jahre**

Jeder Trend entwickelt auch seine Gegenthese; so ist die Frucht der „High-Speed-Economy" eine neue Lebensweisheit, und zwar: das Downshifting. Der bewusste Ausstieg aus dem temporeichen Leben wird für viele zum Credo. Der Wunsch nach der „Nummer kleiner", die dann auch weniger Verpflichtungen mit sich bringt. Dies soll dem Wunsch nach einer ausgeglichenen Work-Life-Balance gerecht werden und endet wiederum in neuen Arbeits-Verhältnissen. Freelancer, Teilzeitbeschäftigte, Social-Worker. Der Wunsch, das eigene Tempo im Leben zu finden, den Druck aus dem Alltag zu nehmen und für Entschleunigung zu sorgen. Auch wenn dafür nicht mehr alle materiellen Wünsche erfüllbar sind. Eigenzeit und Muße werden zu einem in der Arbeits- und Lebenswelt anerkannten Bedürfnis des Menschen avancieren.

Dieses Entlastungsphänomen ist quer über die Lebenswelten spürbar. Im Konsum entwickelt sich die „Simplify your Life"-Theorie zur Gegenwelt der materiellen Anhäufungsmentalität der letzten Jahrzehnte. Die Welt von heute ist mit Gütern jeder Art und jedes Preises schon dermaßen überfüllt, dass ein „Mehr" zur Lebensfreude nicht beiträgt.

*„IT WIRD IN ZUKUNFT BEDARFSORIENTIERT EINGESETZT, ZUR ABDECKUNG VON LÜCKEN IN DER ARBEITSWELT."*




Quelle: Simplify-Trend 2003, Zukunftsinstitut

**Simplify-Trend**

**Gibt es diesen Trend zur neuen Einfachheit und wenn ja, wie ausgeprägt?**

**Was bewegt Sie persönlich?**

Work-Life-Balance
Motivation finden
Eigenverantwortung
Soziale Auswirkungen des IT-Einsatzes
Geänderte Führungsanforderungen
Perspektiven des persönlichen (Arbeits)umfelds
Wertewandel, Paradigmenwechsel
Entwicklung und Nutzung der IT
Neue Arbeitsmodelle
Internationalisierung
Demographische Entwicklung
Zukunft des Wirtschaftsstandortes



## IM FOCUS DER ZUKUNFT STEHEN ALSO

**Der Mensch mit seinen natürlichen Ressourcen.**
Die Steigerung der Kreativität sowie der emotionalen Intelligenz.
Aus den Experteninterviews zeigt sich dies im Wunsch nach mehr Eigenverantwortung bei Mitarbeitern. Und im Unterstützen bei der Entwicklung der persönlichen Fähigkeiten.

**Die Gesundheit.**
Als Basis für eine gesunde und alternde Organisation.
Die Experten in den Interviews verdichten dies unter dem Aspekt der Work-Life-Balance. Und sehen darin die Voraussetzung für ein Arbeiten bis ins Alter.

**Die Ausbildung.**
Zu flexiblen Spezialisten, zur resilienten Selbstverantwortung.

**Die Entlastung.**
Als Regenerations- und Inkubationszeit - speziell in Wissens- und Kreativaufgaben.
Dieser Punkt vereint die Experten. Und der Ruf nach den Rahmenbedingungen, welche von der Politik auszugehen haben.

**Die Elastizität und Vereinfachung.**
Bei den Rahmenbedingungen und den Arbeitsverträgen.
Hier meinen die meisten Flexibilität. Individuelle Anpassung. Zusammenfügen von Bedürfnissen und Rahmenbedingungen.

**Die Natur.**
Die Grundlage und Heimat der Menschen, gerade in hoch entwickelten Ländern.
Die Experten sehen dies in der Metaebene „Rückzug" und dem Bedürfnis nach Sicherheit.

**Die Technologie** nimmt dabei eine neue Rolle ein: vom „Heilsbringer" zum „Hilfsinstrument". Simple to use, komplex vernetzt, use on demand. Individuell anpassbar und designorientiert.

**Wer hat Ihrer Meinung nach Einfluss auf die Entwicklungen zur Zukunft der Arbeit?**

Lösungsansätze der Politik
Wertewandel in der Gesellschaft
Partizipation der Mitarbeiter
Führung neu
Akzeptanz und Eigenverantwortung für Bildung
Bedarfsorientierter Einsatz der IT

GENERATIONEN

WAS BEDEUTET JUNG, WAS ALT? WELCHE WIRKUNG HABEN DIESE BEGRIFFE IN EINER ÄLTER WERDENDEN GESELLSCHAFT? WANN SIND WIR JUNG, WAS IST UNSER ALTER ÜBERHAUPT?

**Welche Aspekte fallen Ihnen dazu ein?**

Neue Jobprofile im Alter
Productive Aging
Know-how, Erfahrung, Wissenstransfer
Beschäftigbarkeit
Zusammenarbeit von Altersgruppen
IT und ältere Arbeitnehmer
Lebenslanges Lernen, Qualifizierung
Motivationsfähigkeit älterer Arbeitnehmer
Demographie und Immigration

**Das prinzipielle Ziel: Jung sterben, und das so alt wie möglich.** Wir werden älter als jede andere Generation zuvor. Musste man sich 1950 bereits im Alter von 40 zum „alten Eisen“ zählen, gilt das heute keineswegs. Viele 60-Jährige fühlen sich um Jahre jünger - und das sieht man auch. Wie oft lassen wir uns überraschen vom Alter von Menschen: 30-Jährige, die wie 45 aussehen, 60-Jährige, die wie 40 wirken. Auch in Europa erleben wir eine enorme Entwicklung zum Hochalter. 100-Jährige werden schon bald zum alltäglichen Bild werden.



## DIE „JUNGEN“ UND IHRE SEHNSUCHT: SELBSTFINDUNG

Die Jungen sind vor allem eines: Erwachsener als je zuvor. Viel früher setzen sich Jugendliche mit sich selbst auseinander. Viel früher machen sie sich Gedanken übers Leben und ihren Platz in der Welt. Sie sind aufgewachsen in einer Konsumwelt, in der vieles möglich ist. Sie sind aufgewachsen in einer digitalen Welt und können spielend damit umgehen. Sie wissen, dass sie die Zukunft sind und lassen sich deshalb Zeit mit derselben. Sehr lange machen sie sich auf die Suche und wollen sich selbst ausprobieren. In unterschiedlichen Berufen, in unterschiedlichen Umgebungen. Viel länger bleiben sie auch zu Hause, um diese Selbst-Suche in einer geschützten Umgebung zu erleben. Und doch wollen sie frei und autonom sein und erhalten dieses Gefühl durch die Technologie. Handy, Laptop, MP3 Player - die Zeitzeichen einer jungen Generation, die erwachsener ist als je zuvor und dennoch nicht „fertig“ - sondern auf der Suche nach ihrem Platz im Leben.

Für diese Generation geht es nicht mehr darum, alles zu haben - sondern vielmehr alles zu erleben. Die Jungen wissen, dass es nicht ohne Fehler geht, und dass sie dafür selbst verantwortlich sind: Was nicht funktioniert, wird als Erfahrung gewertet und vergessen. Diese Generation will auch keine Revolutionen anzetteln, sondern sich in kleinen und durchaus lokalen Schritten an der Verbesserung der Welt beteiligen. Wenn dies leicht geht. „Was gut für mich ist, sollte auch gut für den Planeten sein.“

Mit der Technologie verbindet diese Generation ihr Leben: Sie benutzt sie, als wäre alles schon immer da gewesen. Was leicht und einfach funktioniert wird auch eingesetzt und räumliche Grenzen ganz mühelos überschritten. Neue Technologien scheinen sich ganz normal in den Alltag dieser Generation zu integrieren - soweit diese vor allem einem dienen: der Vernetzung mit anderen.

## DIE ALTEN UND EIN NEUER BEGRIFF: DOWNAGING

„Man ist so alt, wie man sich fühlt.“ In diese Hymne schwingt sich eine ganze Generation ein, die zwar die „Älteren“ ist, sich aber nicht als alt fühlt. Die jungen Alten wollen nicht aufhören, sich am gesellschaftlichen Leben zu beteiligen. Sie möchten vor allem eines: Tun, was sie schon immer wollten. Der große Druck des Lebens fällt langsam von ihren Schultern. Kinder sind aus dem Haus, etwas Geld hat man sich erspart und die Wohnung ist auch schon abgezahlt. Und nun kann man - mit 60 - einen neuen Start wagen. Dinge tun, auf die man schon lange gewartet hat. Ein neues Geschäft aufmachen. Seine Erfahrungen an Junge weitergeben. Reisen. Sich der Muße widmen. Man will nicht alt sein, und auch nicht so behandelt werden.

*„WIE LASSEN SICH ZWEI KARRIEREN IN EINER PARTNERSCHAFT VEREINBAREN?“*

Diese Generation ist bereits in einer Welt des Konsums und des Lebensgenusses aufgewachsen. Sie hat selbst die Änderungen eingeleitet, und möchte das Leben auch auskosten. Technologie ist für diese Generation zwar kein „natürliches“ und manchmal sogar undurchschaubares Phänomen, und dennoch: Internet und Co. wird von immer mehr älteren Menschen verwendet.

**Dopamin sorgt für Stimulanz im Körper.** Der Anstieg ist am Anfang gering und erreicht zwischen 20 und 30 Jahren seinen Höhepunkt.
**Testosteron sorgt für Dominanz im Körper.** Mit Einsetzen der Pubertät steigt die Konzentration stark an. Und erreicht auch mit 20 bis 30 Jahren ihren Höhepunkt.
**Cortisol sorgt für Balance im Körper.** Diese Entwicklung verläuft entgegengesetzt. Sie erreicht ihren Tiefpunkt zwischen 20 und 30 Jahren. Mit anderen Worten: Zu dieser Zeit wird die Vorsicht für einige Jahre in Urlaub geschickt.
(aus: Brainscript / Hans-Georg-Häusel)

Natürlich spielt für diese Generation vor allem Gesundheit eine große Rolle, und „antiaging“. **Das Ziel: Jung sterben, und das so alt wie möglich.** Bewegung, Medizin, Wellness sind gefragte Elemente einer alternden Gesellschaft.

Quelle: Hans-Georg-Häusel, Brainscript

In der Arbeitswelt sind es die Geschwindigkeit und der erhöhte Druck, die dieser Generation das Leben erschweren. Doch gerade in diesen Köpfen stecken Erfahrung und Wissen, was für die Unternehmen von morgen wertvoller wird als je zuvor. Auch die regenerative Kraft - Stabilität, Beständigkeit und Souveränität - tun Organisationen gut. Eine Generation, die mit Rock-n-Roll, Revolte, sexueller Revolution, antiautoritärer Erziehung, Emanzipation und Flower-Power groß geworden ist, lässt sich nicht einfach so in den Ruhestand setzen. Das Alter ist kein Hindernis, sondern die Chance. Und die ehemalige „Restlaufzeit“ wird zum „neuen Aufbruch“ genutzt.

## DIE MITTE, EINE SANDWICH-GENERATION

Zwischendrin gibt es eine Sandwich-Generation, das Mittelfeld der Generationen. Sie sind Kinder und haben Kinder. Diese Generation hat es nicht leicht: Sie muss ihr eigenes Leben managen und dabei immer einen Blick nach „vorn und hinten“ hegen. Sie steht in der stürmischen Mitte zwischen Arbeit und Leben, die viel besungene Work-Life-Balance. Sie soll Verständnis entwickeln für alle anderen und dabei sich selbst nicht verlieren. Die Job-Anforderungen steigen, und das Management des Lebens wird immer aufwendiger. Zeit ist eine der knappsten Ressourcen dieser Generation und damit der größte Stress-Faktor. Auf der Konsumseite lassen sich neue Dienstleistungen entwickeln, die auch angenommen werden: Life-Assistens. Also alles, was das Leben etwas einfacher gestaltet. Diese Mentalität führt sich auch in den Beruf weiter: Kompliziertes soll verhindert und Pragmatisches forciert werden. Auch dieser Generation ist bewusst, dass sie die Verantwortung für das eigene Leben nicht mehr delegieren kann; was immer mehr praktiziert wird und zum Teil im bewussten Ausstieg, dem Downshifting, endet.



Noch nie zuvor gab es die Aussicht auf ein so langes Leben wie heute; und noch nie zuvor gab es dieses unwohle Gefühl, in seinem Leben zu wenig Zeit zu haben. Hier entwickelt sich offensichtlich eine Lücke zwischen physischer Realität (wir werden älter) und der eigenen Realität (ich habe keine Zeit). **Die Tatsache, dass wir älter werden, sollte uns eigentlich entspannen, löst jedoch Stress aus.** Zukünftig werden wir uns mehr und mehr mit diesem Gedanken anfreunden, älter zu werden. Und dafür neue Modelle entwickeln. Hier hat die physische Realität unsere Vorstellungskraft überholt. Erste Anzeichen, welche Richtung wir in dieser Frage einschlagen können, liegen jedoch als „Randerscheinung“ schon vor - Opa-Dienste, Mentoring-Programme, dem zweiten Aufbruch. Diese weisen den Weg in eine Zukunft, in der die Integration älterer Menschen in die Berufswelt zum Alltag wird.

## DER „GAP“ ZWISCHEN JUNG / MITTEL / ALT

Es gibt sie, die Unterschiede zwischen Jung und Alt. Und sie sind nicht unerheblich. Doch der Generationen-Sprung vom „Enkel zum Opa“ bietet auch Chancen auf ein gewinnbringendes Miteinander. Die Fähigkeiten und Weltanschauungen divergieren, und dennoch gibt es einen großen gemeinsamen Nenner: Wir alle sind jung und alt zugleich.

Wie Paul B. Baltes, Direktor des Max-Planck-Instituts, formuliert, ist die Psychologie der Generationen auf wechselseitige Harmonie angelegt: Im Gegensatz zu anderen Konflikten (wie etwa Schwarz und Weiß, Reich und Arm) sind wir alle gleichzeitig jung und alt. Die Jugend, so Baltes, denkt im Voraus an ihr eigenes Alter und an ihre Eltern, ebenso die Alten im Rückblick an ihre Jugend und deren Auswirkungen auf das Altwerden. Somit ist eine grundlegende Basis vorhanden, in der Alt und Jung sich verständigen können. Was fehlt, so Baltes weiter, sei die Kultur für das Arbeiten im Alter.

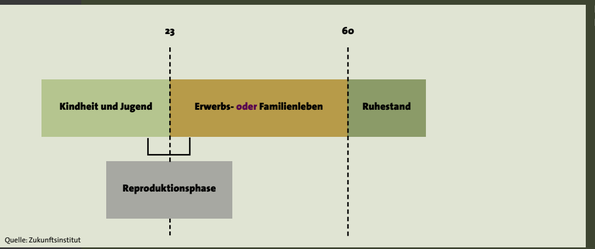
Jugendliche und junge Erwachsene haben es Tag für Tag mit der schwierigen Aufgabe zu tun, ein neues, stabileres ICH (Selbstbild) aufzubauen. Sie müssen sich also ständig neu erfinden und dabei wandern sie auf einem schmalen Grad zwischen dem Wunsch nach Zugehörigkeit und dem Verlangen nach Verschiedenheit (Kegan). Später geht es dann darum, sein Leben souverän zu leben und die täglichen Herausforderungen (in Beruf und Leben) zu bewältigen. In der mittleren Phase des Lebens gibt es die größten Verpflichtungen, aber auch die besten Voraussetzungen, sich „sein“ Leben zu gestalten. Der Trend zum „Homing“ zeigt deutlich, wie wichtig die eigene Identität genau in dieser Lebensphase wird. Und in der dritten Lebensphase möchten Erfahrungen und Vorstellungen weitergegeben werden. Großeltern übernehmen oft eine Mentoring-Funktion, und auch in der Wirtschaft funktionieren erste Modelle in diese Richtung. Manche wollen dabei einfach ihr Wissen mitteilen. Andere sehen in der „nachgeholten“ Erziehungsarbeit eine Kompensation dessen, was sie bei ihren eigenen Kindern nicht miterlebt haben.

| | JUNG | MITTEL | ALT |
|---|---|---|---|
| Ziel | Sich erfinden; die eigene Entwicklung | Sich organisieren; die eigene Leistung | Sich multiplizieren; Erfahrungen teilen |
| Prägung | Interaktion | Tun | Wiedergabe |
| Lernen | Multidimensional | Fokussiert | Schritt für Schritt |
| Arbeitsstil | Progressiv | Überfordert | Behutsam |
| Nutzung von Technologie | Alltag | Prozessorientiert | Selektiv |

Quelle: Lifestyle Foundation, 2006

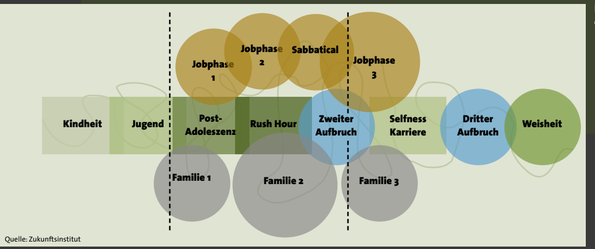
## DIE LEBENSBIOGRAPHIEN WANDELN SICH ENORM

Die Lebensbiographien haben sich in den letzten Jahrzehnten gehörig gewandelt. Von einer klaren, gesellschaftlich erwarteten Lebensplanung hin zur multioptionalen Patchwork-Biographie. Wir leben nicht mehr in vorgefertigten Mustern, sondern können und müssen unsere Geschichte selbst schreiben. Dabei machen wir viele Umwege. Die Verantwortung für unser Leben hat uns die Evolution still und heimlich in die eigenen Hände gelegt und die Beschreibung vergessen. Hier ein Abbild der Veränderung:




Quelle: Zukunftsinstitut

Die industrielle Biographie




Quelle: Zukunftsinstitut

Die Multigraphie des Wissenszeitalters

## UNSER KÖRPER HAT UNSER DENKEN ÜBERHOLT

In der Altersfrage hat unser Körper unser Denken überholt. Noch immer ziehen Unternehmen eine imaginäre Alterslinie bei ca. 45 Jahren. Danach, so die gelebte Realität, wird man langsam aber sicher unproduktiv; und Investitionen in Ausbildungen rechnen sich nicht mehr. Eine überholte Denk-Variante: Das beweisen schon die demographischen Entwicklungen. Schon bald wird 50+ keine Idee, sondern ein gelebtes Mehrheitsphänomen sein. 50+ bedeutet demnach nicht Ruhestand - das wollen die jungen Alten nicht. Vielmehr bedeutet es Neuorientierung. Einer Untersuchung von HSBC zufolge sind in Deutschland nur 19% der arbeitenden Bevölkerung der Meinung, man solle mit einem bestimmten Alter in Rente gehen. 33% meinen, dass die Rente ansteht, wenn die richtige Zeit gekommen ist - in Schweden und England glauben das über 50%.

Eine überwiegende Mehrheit der Deutschen will dieser Studie nach auch im Alter noch arbeiten, und schlägt folgende Bedingungen vor:
1.) 68% wollen flexible Arbeitsbedingungen
2.) 8% wollen einen full-time Job
3.) 21% möchten nicht mehr für Geld arbeiten

Offensichtlich ist der Drang der Älteren, in der aktiven Welt zu bleiben, groß. Das aktive Altern ist auch möglich, speziell in unserer entwickelten Gesellschaft. Wissensarbeit schont den Körper, der medizinische Fortschritt und ein gesunder Lebensstil lassen uns auch im Alter fit sein.

„Grand Lady“ der Frauen-Wettbewerbe ist Sprint-Star Merlene Ottey. Die gebürtige Jamaikanerin, die für Slowenien startet, ist inzwischen 46 Jahre und 85 Tage alt (*10.5.60). Die 200-m-Weltmeisterin von 1993 und 1995 geht in Göteborg über 100 m an den Start. Sie ist die zweitälteste Teilnehmerin bei einer Leichtathletik-EM überhaupt. Eine ihrer Konkurrentinnen ist die Allerjüngste dieser EM: Diane Borg aus Malta - 15 Jahre und 326 Tage jung (*12.9.90).

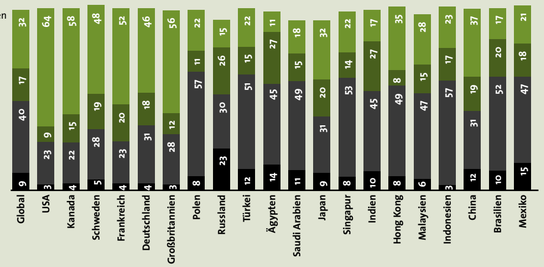
- *„JEDER 2. TEILNEHMER AM NEW YORK MARATHON IST ÜBER 40!“ PROFESSOR CHRISTIAN WOPP, SPORT- UND GESELLSCHAFTSWISSENSCHAFTLER*
- *„IM STOLZEN ALTER VON 60 JAHREN HABE ICH DAS LAUFEN BEGONNEN UND IM LETZTEN JAHR IN FRANKFURT DEN MARATHON BESTRITTEN. LAUFEN IST AUCH EINE SCHÖNE LUST.“ JÜRGEN GÄRTNER, MARATHONLÄUFER.*

**Etwas Neues starten**, um die Lebenserfahrung zu nutzen. Sich fit halten und Familie und Freunde genießen. Dies wollen die „Alten“ von morgen. Und sich vor allem am aktiven Leben beteiligen. Die Anforderungen an die Wirtschaft und die Gesellschaft sind hoch. Gedachte Zeitlinien müssen nach hinten verschoben werden. Die Raum-Zeit Verpflichtung bei der Arbeit muss speziell für diese Gruppe abgeschafft werden.

Der Wert älterer Menschen in Organisationen liegt zum einen in der Erfahrung, dem Wissen. Aber vor allem in der regenerativen Wirkung; mit Fortschreiten des Alters ist die „Sturm-und-Drang-Phase“ vorbei, und man betrachtet nicht alles so heiß. Diese Energie werden Unternehmen in den Wissens-Sturm-Zeiten gut brauchen können, tragen sie damit zur Stabilität der Gesamtorganisation bei. Top-Performer sind heute 62, 63 Jahre alt.

- *„WIR WERDEN LÄNGER LEBEN UND WERDEN SPÄTER ALT ALS ALLE GENERATIONEN ZUVOR. UNGLAUBLICH, ZWEI DRITTEL ALLER, DIE ES JEMALS GESCHAFFT HABEN ÜBER 65 JAHRE ALT ZU WERDEN, LEBEN HEUTE AUF DIESE ERDE.“ (DYCHTWALD, K; THE POWER YEARS)*
- *„ICH WILL SELBST ENTSCHEIDEN KÖNNEN, WELCHE AUFGABEN ICH IM ALTER ABGEBE UND IM GEGENZUG NEU ÜBERNEHME.“*
- *„NUR WEIL WIR ALLE ÄLTER WERDEN, IST DER ANSPRUCH, AUCH ALLE IM ARBEITSPROZESS ZU BEHALTEN, NICHT REALISTISCH.“*
- *„IN EIN BIS ZWEI JAHRZEHNTEN WIRD DER JUGENDKULT SICH GEWANDELT HABEN, ES WIRD EINE AUSGEWOGENE MISCHUNG VON JUNG UND ALT IM ARBEITSLEBEN GEBEN.“*

**Wie der Einzelne die Pensionierung sieht (in %)**




Quelle: HSBC Future of Retirement Research 2006

Potential der Zukunft:

# ÄLTERE MENSCHEN BRINGEN WEISHEIT UND RUHE IN UNTERNEHMEN. DAVON KÖNNEN ALLE PROFITIEREN.

Das „Altwerden" gehört zu unserer Zukunftsgesellschaft wie die Semmel zum Frühstück. Doch der Unterschied der Generationen wird auch in Zukunft bleiben. Die Herausforderung wird sein: diesen Unterschied in ein und demselben Arbeitsprozess abzubilden. Darüber sind sich auch die Führungskräfte in Österreich einig. Die Chancen bestehen in der Weisheit und Ruhe des Alters.

Die österreichischen Führungskräfte wissen über die Problematik in der Verbindung der Generationen. Und versuchen zu handeln. Was jedoch nur gelingt in einem Mix der Verantwortung: Eigenverantwortung, Unternehmensverantwortung, staatliche Verantwortung.

*„BEI FUJITSU ÜBERNEHMEN SENIORS PATENSCHAFTEN FÜR NEUEN MITARBEITER."*

## GEGENSEITIGER RESPEKT

„Ich kann etwas, was du nicht kannst" muss vom Erfolgs-Kampf zum Erfolgs-Rezept avancieren. Neue Lern-Wege im gegenseitigen Umgang sind gefordert. Österreichs Unternehmen wissen, dass sie etwas zum „productive aging" tun müssen. Alle Altersgruppen sind in diesem Prozess gefordert. Dabei geht es um den geförderten Austausch von Wissen und Fähigkeiten zwischen Jung und Alt. Hat man im Alter z.B. mehr Ruhe in Verhandlungen, kommen Junge mit der EDV leicht zurecht.

*„WIR SEHEN, DASS SICH JUNGE MIT HARD FACTS UND NEUENTWICKLUNGEN LEICHTER TUN. ABER BEI DEN ÄLTEREN LIEGT DIE KOMPETENZ IN DEN „SOCIAL SKILLS"."*

Durch die übergreifende Zusammenarbeit bildet sich die Persönlichkeit, was die Eigenverantwortung stärkt. „Jung und Alt zusammenbringen, das ist das Wichtigste!"

Bei **Mars** wird ein jährlicher Event für Mitarbeiter mit dem Titel „Associates beyond 40" durchgeführt: Dieser soll helfen, alle Mitarbeiter für das Thema Alterung zu sensibilisieren.

## LÖSEN DES ARBEIT-ZEIT-PARADIGMA

Die Älteren wollen arbeiten, aber nicht mehr full-time. Neue Modelle müssen gesetzlich verankert werden; und dürfen dem arbeitswilligen Senior keine zusätzlichen Belastungen bringen. Österreichs Führungskräfte gehen davon aus, dass wir für eine ältere Generation an „workern" neue Jobprofile brauchen. Wie am Beispiel Lenzing deutlich wird:

Bei **Lenzing** werden ältere Mitarbeiter in 2-3 Jobs im Unternehmen engagiert. Dabei wird auf ihre Fähigkeiten und ihr Wissen gebaut. Dies funktioniert über das Modell der Altersteilzeit, wodurch Spitzenleistungen erhalten bleiben. Auch der Boden für das Abgeben von Aufgaben wird bereitet: „Das möchte ich nicht mehr machen" darf sein!



Auch Ausbildungs- und Mentoringprogramme sind perfekte Möglichkeiten, ältere Menschen in Verbindung mit den Jungen am Arbeitsprozess zu beteiligen. Als Grundvoraussetzung dafür scheint eine weitreichende Auflösung von gesetzlichen Vorschriften. Individuelle Arbeitsverträge zwischen Arbeitgeber und älteren Arbeitnehmern müssen möglich werden. **Ein Vertrag für den „Job danach".**

*„WENN ICH AUS DEM BERUFSLEBEN GLEITE, MÖCHTE ICH EHRENAMTLICH TÄTIG SEIN UND DER GESELLSCHAFT ETWAS ZURÜCKGEBEN."*

*„PENSIONISTEN WERDEN BEI UNS PROJEKTBEZOGEN IM UNTERNEHMEN GEHALTEN."*

## TECHNOLOGIE SIMPLIFIZIEREN

„Sag es so, dass es ein Kind versteht", wird zu „mach es so, dass es ein 80-Jähriger bedienen kann". Das wünschen sich auch die Unternehmen. „Wir brauchen simplifizierte Geräte, mit denen alle im Arbeits-Alltag leicht zurechtkommen." Damit scheint klar, dass die Aufgabe auch an IT Hersteller gerichtet ist, die Schnittstelle zwischen Alt und Jung zu ermöglichen.

## DENKGRENZEN AUFLÖSEN

Die magische „45-iger" Grenze bei Arbeitnehmern muss fallen. Ab diesem Alter ist man erst richtig produktiv: Viel Erfahrung, das Leben im Griff. So glauben die Führungskräfte in Österreich an ein Modell der Lebensphasen. Ob jemand arbeiten kann oder nicht sei nicht zwingend eine Frage des Alters, sondern der Lebensumstände und Phase des Einzelnen. Lebensphase statt Lebensalter ist somit die Botschaft.

Arbeit stiftet Sinn und Motivation: „Die Lust am Arbeiten sollen wir dementsprechend aufrecht erhalten." Was ohnehin fast 80% der Menschen über 60 wollen.

*„ICH BIN EIN FAN VON EINBINDUNG ÄLTERER MITARBEITER, STELLE SELBST ÄLTERE EIN. DIESE BRINGEN ERFAHRUNG MIT."*

*„WIR MÜSSEN BESCHÄFTIGUNG IM ALTER ERHALTEN, WAS IMMER MENSCHEN TUN: NÜSSE KNACKEN, KLAVIER SPIELEN, PROGRAMMIEREN, DEN GARTEN PFLEGEN. AUF KEINEN FALL DÜRFEN WIR JEMAND DIE ARBEIT WEGNEHMEN."*

*„UNSER BEGRIFF DER ARBEIT STAMMT AUS DER NACHKRIEGSZEIT."*

*„WIR MÜSSEN DIE KOSTENFALLE LÖSEN: ÄLTERE MITARBEITER SIND TEUER."*

## GESUNDHEIT FÖRDERN

Das Fördern der selbstverantwortlichen Gesundheit klingt logisch, und doch leiden so viele unter dem Burnout-Syndrom. Gesundheit als Wert muss sichtbar verankert werden. So sind die Unternehmen gefordert, die Gesundheit der eigenen Mitarbeiter zu schützen: „Wir wollen zukünftig auch den Zahnarzt ins Unternehmen holen." Die Frage, wer was zahlt, bleibt bei den Unternehmen als Forderung in Richtung Sozialsystem stehen.

Als Voraussetzung für das Arbeiten in jedem Alter wird uns zukünftig das Thema Gesundheit mehr beschäftigen als dies vielen Unternehmen in Österreich bewusst ist. Es wird sich von der Frage „Wer zahlt was?" zum Lebensgrundsatz gesunder Unternehmen entwickeln.

*„MIT ZUNEHMENDEM ALTER WERDEN DIE MITARBEITER UMGESCHULT. UM SIE VON DER „SCHWEREN" ARBEIT ZU BEFREIEN UND DOCH IM UNTERNEHMEN ZU HALTEN."*

MOBILITÄT

**1995 REISTEN WELTWEIT 540 MILLIONEN MENSCHEN IN EIN ANDERES LAND (ALS IHR HEIMATLAND).**

**2005 WAREN ES BEREITS 808 MILLIONEN MENSCHEN.**

**Welche Aspekte fallen Ihnen dazu ein?**

# Arbeitsmobilität

## Entrepreneurship

### Ausbildungsmobilität

Einfluss der Mobilität auf Unternehmenskultur

Psychische Mobilität

Rahmenbedingungen der Arbeitsmobilität

Mobilität ist allgegenwärtig. Von den technischen Gadgets bis zum Upgrade der Bahnhöfe in neue „working-spaces". Wir können uns ein Leben ohne Mobilität nicht mehr vorstellen. Die Effekte sind vielseitig. Wir reisen mehr als je zuvor. Wir besitzen so viele Dinge, die wir immer und überall dabeihaben wollen: vom MP3 Player bis zum Smart-Phone. Doch die Mobilität beschert uns auch den Umkehrschluss: Durch Laptop und Co. können wir vieles von zu Hause aus machen, ohne ins Büro streunen zu müssen. Die Dienstleistungskultur wächst und damit z.B. die mobilen Hilfestellungen für die heimatliche Wohnung. Mobiler Frisör, mobiler Hausmeister, mobiler Reinigungsdienst, mobiler Lebensmittelservice. An vieles haben wir uns schon gewöhnt, und noch mehr wird kommen. Wie der Gesundheitsdienst: Zahnarzt, Masseur und Fitness-Coach werden zum Dauergast in Unternehmen.

## MOBILITÄT ALS BEWEGUNG UND ALS BEWEGLICHKEIT

So hat die Mobilität zwei Seiten - wir können uns frei bewegen. Zum anderen genießen wir die Möglichkeit, einfach von zu Hause aus unser Leben und unsere Arbeit zu managen. In seinen etymologischen Ursprüngen kommt die Mobilität vom lateinischen mobilitas, was so viel wie Beweglichkeit bedeutet. Also die Möglichkeit der Bewegung; aber nicht zwingend deren Vollzug. Denken wir nur ans Internet: Hier ist so mancher scheinbare Moment der Nicht-Bewegung mental und oftmals auch sozial höchst beweglich.

In Zukunft werden wir den Grad an Mobilität weiter steigern. Wir werden räumliche Distanzen nicht mehr so wichtig nehmen. Wir werden lernen, mit der großen Freiheit der Mobilität umzugehen und uns dabei vermehrt auf die Wurzeln unserer Herkunft stützen. Simultan werden wir viele Realitäten erleben: den Job-Nomaden, der an 3 Standorten gleichzeitig lebt und arbeitet, den Verwurzelten, der sich nur innerhalb eines Umkreises von 30 Kilometern bewegen möchte, den Pendler, für den eine Wegzeit zu seinen Arbeitsstätten zur Normalität wird. Es gibt also eine Mischung aus geliebter und gehasster Mobilität, eine Mischung aus Freiheit und Zwang.



Doch wie auch immer man Mobilität betrachtet - als Lust oder als Last - wird sie kommen. Der stetige Wandel ist eben Bewegung; und die Voraussetzung ist Beweglichkeit. Und je mehr sich unsere Umwelt mobilisiert, desto stabiler muss das Individuum sein.

## DER RUF NACH SICHERHEIT, UND WIE WIR SIE BEKOMMEN

Noch nie hatten wir es mit diesem Grad an individueller Freiheit zu tun. Starre, übermächtige Organisationen brechen weg: Der Staat, die Kirche, die Gemeinde - ja sogar die Familie in ihrer „alten" Betrachtung, verlieren ihre sinnstiftende Aufgabe. Die Individualisierung bringt damit die Rückbesinnung auf sich selbst mit sich, was zu einer momentanen Unsicherheit führt. Es gilt zukünftig, den inneren Frieden zu schließen, was eine Steigerung des Selbstvertrauens, der Selbstsicherheit und der Selbstkompetenz mit sich bringt. Die Voraussetzung für eine positive Mobilität ist somit ein starkes Selbstvertrauen.

Resilienz, also die Fähigkeit, auch nach äußeren Rückschlägen und Fehl-Einflüssen wieder Haltung einzunehmen, ist dafür Grundbedingung. Letztlich gilt: Die Verantwortung für den persönlichen „Weg" liegt somit beim Einzelnen.

*„ENTREPRENEURSHIP IST EINE FOLGE BERUFLICHER MOBILITÄT, DESSEN ENTWICKLUNG ÜBER LÄNGERE ZEIT FACHLICHE UND EMOTIONALE BEGLEITUNG BRAUCHT."*

## EBENEN DER MOBILITÄT

**Körperliche Mobilität;**
Spätestens seit der flächendeckenden Verbreitung des Autos sind wir es gewohnt, persönlich mobil zu sein. Die Zunahme der globalen Mobilität durch die Luftfahrt lässt immer mehr Menschen unterwegs sein!

**Soziale Mobilität;**
Wer heute in ein soziales Gefüge geboren wird, muss nicht zwingend sein Leben in diesem verbringen. Die sozial mobile Welt vermischt Schichten zu Clustern - zu Mindclans auf Zeit.

**Bildungs-Mobilität;**
Auslandsjahre, Studieren in anderen Ländern, anderen Städten - das gehört bereits zur Realität. Durch die Mobilität in der Ausbildung vermischen sich Kulturen. Und: die Bildung wird zunehmend mobil, durch e- und m-learning können wir unser Wissen erweitern wo und wann wir wollen.

**Berufs-Mobilität;**
Wir werden nicht mehr einen Beruf lernen und diesen ein Leben lang ausführen. Das wissen wir. Der Grad an Mobilität in den beruflichen Möglichkeiten steigt enorm. Die Frage „was will ich wirklich machen?“ taucht bei jungen Menschen zwischen 20 und 30 fast täglich auf.

**Kulturelle Mobilität;**
Diese reicht vom „sich bewegen zwischen den Kulturen“ bis zum „sich bewegen wegen Kultur“. Kultur-Reisen nehmen verstärkt zu und sind zum Fixprogramm bei Reiseveranstaltern geworden. Das Driften zwischen Kulturen wird - speziell mitten in Europa - zur Überlebensfrage.

**Familiäre Mobilität;**
Der Wert „Familie“ hat sich dramatisch geändert. War früher Familie durch Verwandtschaft geprägt, so machen wir heute zu unserer Familie, wen wir dafür auserkoren haben. Durch den flexiblen Lebensstil mit Heirat und Scheidung wachsen Patchwork-Familien heran, wodurch der Grad der Mobilität weiter steigt.

**Beziehungs-Mobilität;**
Der Wunsch nach der Liebe fürs Leben ist permanent vorhanden, doch nur in den seltensten Fällen erfüllbar. Der Wechsel der Partner scheint ein ganz normales Phänomen unserer Zeit zu sein. Die Mobilität in den Beziehungen ist größer denn je.

- *„DER WUNSCH NACH PRIVATER VERWURZELUNG VERÄNDERT DIE BERUFS-MOBILITÄT.“*
- *„DAS LEBENSMODELL KANN MAN MENSCHEN NICHT VERORDNEN, SONDERN ES IHNEN ERMÖGLICHEN. DIE ZENTRALE FRAGE DABEI: WAS NEHME ICH MIT? WAS SETZE ICH VOM GELERNTEN IN EINEM NEUEN UNTERNEHMEN EIN?“*

## PLÄTZE DER ARBEIT

**Office // Home-Office // Third-Place // Transfer-Kreislauf**
Ob gewollt oder nicht: In Zukunft sind wir mobiler. Die Plätze, an denen wir arbeiten, werden sich von der Vergangenheit unterscheiden. Zum einen gibt es den „fixen“ Arbeitsplatz. Der signalisiert Sicherheit und ist ein Ort, an dem man „seinen Kram“ lassen kann. Doch vermehrt gibt es Berufe (und Berufene) mit einem hohen Mobilitätsgrad. So werden schon heute sämtliche Hotel-Lobbys, Flughäfen und auch Bahnhöfe für Meetings jeder Art verwendet. Der „Transfer-Kreislauf“ von Auto, Zug, Flughafen, Hotel und retour wird zur neuen Business-Welt. Internationale Teams treffen sich an diesen Orten.



Der „Third-Place“ ist die neue Heimat einer mobilen Generation. Starbucks und Co. avancieren vom Café zum zweiten Wohnzimmer. Weltweit ist es in diesen Lokalen möglich per W-LAN zu surfen, nebenbei auf das Treiben der Straßen zu schauen und über neueste Projekte zu diskutieren. Mit dem Third-Place ist eine neue Lebens-Welt entstanden, die jedem unterwegs eine Stück „Heimat“ bietet.

Das „Home-Office“ erlangt einen zweiten Aufschwung. Ein Heer von Einzel-Unternehmern, Dienstleistern, Service-Workern aber auch Kreativen wird seine eigenen 4 Wände als die Job-Zentrale schlechthin betrachten. Hier kann man sich entfalten, sein eigenes Tempo vorleben und sich die Zeit für neue Ideen geben. Vor allem für Power-Mums wird das Heim zum Zentrum für Leben und Arbeit werden. Von hier aus managen sie Kind und Job, Haushalt und Leben.

Doch selbst IchAGs suchen wieder die Plattform für den sozialen Austausch, wie ein neues Arbeitsplatz-Konzept zeigt: Sharing. Vermehrt werden Büroflächen interessant, die man sich teilen kann. Oft brauchen IchAG's nur einen Schreibtisch und eine tolle Adresse. Wenn am Schreibtisch nebenan schon wieder eine andere Firma sitzt, ist das ganz ok., vielleicht sogar erwünscht.

## DIE NEUEN MOBILEN, VON JOB-NOMADEN UND ZWANGS-PENDLERN

Nur 1,8 % der arbeitenden Menschen in Österreich sind bereit, für einen Job ins Ausland zu wechseln. Dies zeigt von einer minimalen Bewegungs-Bereitschaft. Doch selbst in diesem statischen Umfeld werden sich neue Mobilitäts-Gruppen herauskristallisieren. Das gegenteilige Extrem sind die Job-Nomaden, welche für den Job ihrer Wahl Orte und Grenzen hinter sich lassen. Diese Gegensätze werden wir in Zukunft vermehrt erleben. Je bereiter die Menschen sind, ihre gewohnte Umgebung zu verlassen, desto größer stehen die beruflichen Chancen.

Service-Klasse macht mobil. Mobile Berufe werden wir vermehrt in den Service-Dienstleistungen erleben. Gerade die Home-Services, in denen Unternehmen ihren Kunden das Leben zu Hause erleichtern, werden rapide zunehmen. Das Lebensmanagement steht für viele berufstätige Österreicher ganz oben auf ihrer to do-Liste, womit eine Zunahme mobiler Heim-Dienste entstehen wird.

Die unangenehme Seite der Mobilität wird für alle jene spürbar, die in der nahen Umgebung keinen Job mehr bekommen können. Die Zwangs-Pendlerschaft wird entstehen, weil gerade am Land nicht genug Jobs für alle Berufsgruppen zur Verfügung stehen. Hier gilt: Sich beruflich umorientieren oder unterwegs sein: also geistige oder geografische Mobilität. Für eine jüngere Generation ist die Mobilität zur Normalität geworden, in der sie sich frei entscheiden kann welchen Ort sie wählt. Oftmals erscheint der bewusste Rückzug in der eigenen Region als Gegenteil zur Mobilität. Jedoch trügt hier der Schein: Die Mobilität ist zum normalen Bestandteil unseres Lebens geworden. Was dem Ortswechsel im Wege steht, ist vielmehr die erwartete Lebensqualität. Kaum eine Region kann mit einer so hohen Lebensqualität aufwarten wie Österreich - und wer im Paradies lebt, wird dies nur ungern verlassen.

- *„WER KINDER HAT, FÜR DEN IST MOBILITÄT NICHT EINFACH.“*
- *„ICH HABE MICH UNTER DEN SESSHAFTEN ANFANGS EINSAM GEFÜHLT. DIE LEUTE VERSTEHEN MEIN ALTES LEBEN ÜBERHAUPT NICHT.“*
- *„FIRMEN SIND HEUTE NICHT MEHR ORTSGEBUNDEN. SIE BESTEHEN NUR NOCH AUS MITARBEITERN UND KOMMUNIKATIONSWEGEN.“*

## MOBIL-LEARNING FÖRDERT „ON THE JOB“ LERNEN

Die Herausforderung „Lernen als Erwachsene“ steigt zunehmend. Gerade Österreich hinkt in der Erwachsenenbildung noch den Standards der Top-Länder hinterher. Die Aufgabe des Lernens wird zukünftig vermehrt Bestandteil des Alltags sein - „on the job“ wird Wissen und Fähigkeit erworben. Dafür steht zukünftig ein Mix aus Technologie und Methodik zur Verfügung. Auf der einen Seite ermöglicht es die Technologie, über die mobilen Gadgets Wissen on demand zu verbreiten. Also Wissen immer und überall dort, wo man es gerade braucht. Zum anderen ist es eine Frage der Arbeitskultur in Unternehmen, ob Wissen weitergegeben wird. Mentoring-Programme und Coaching werden zur Routine in Unternehmen.

Die Mobilität des Lernens geht auch wieder in zwei Richtungen: Geographische Bewegung, also das Lernen an fremden Orten. Und als Zweites die Möglichkeit, immer und überall zu lernen, wo man gerade ist.

Die folgenden Eigenschaften zeichnen mobile Dienste aus methodisch didaktischer Sicht aus (vgl. Frehmuth et al. (2002), Kynäslahti, (2003).

**Effizienz:** M-Learning ermöglicht das Lernen an Orten, die keinen Bezug zum Lerninhalt haben, aber aus zeitlichen und rationellen Gründen auch zum Lernen genutzt werden können (wie U-Bahn oder Zug).

- *„MOBILITÄT VERÄNDERT HIERARCHIEN UND UNTERNEHMENSKULTUREN.“*
- *„UNSERE GESELLSCHAFTLICHEN RAHMENBEDINGUNGEN SIND NOCH SO ANGELEGT, DASS MAN EWIG IM GLEICHEN SYSTEM BLEIBT. EINE ANPASSUNG DER SOZIALVERSICHERUNGSSYSTEME IST DRINGEND ERFORDERLICH FÜR BERUFLICHE MOBILITÄT, DEN WECHSEL VOM ANGESTELLTENVERHÄLTNIS INS UNTERNEHMERTUM, INKLUSIVE DER BERÜCKSICHTIGUNG VON WEITERBILDUNGSPHASEN IM AUSLAND.“*

**Personal Sphere:** Lernen findet in der persönlichen Umgebung des Nutzers statt. Durch den unmittelbaren Abruf von Informationen wird bedarfs- und problemorientiertes Lernen unterstützt.

**Verbindung:** Durch die ständige Verbindung mit Informations- und Kommunikationsnetzwerken kann die Interaktion und Kommunikation zwischen Dozenten und Studierenden intensiviert und die Gruppenarbeit flexibler gestaltet werden (vgl. Rey & Abel 2004).

**Kontextsensitivität:** M-Learning ermöglicht die Erfassung und Auswertung von Umgebungsinformationen, z.B. bei Forschungsarbeiten, im Labor oder im Museum. So lassen sich die lerntheoretischen Forderungen des situierten Lernens erfüllen. (www.e-teaching.org)

## DIE KREATIVE KLASSE BINDET SICH AN PROJEKTE, THEMEN, ZIELE - NICHT AN UNTERNEHMEN, ZEIT UND ORT

Unternehmen sind Wissensspeicher, aus denen man mit viel Geschick die richtigen und wichtigen Informationen bündelt, zu Produkten und Dienstleistungen macht. Also zum Vorteil für Kunden einsetzt. Und letztlich: den Unterschied generiert. In einer Welt der totalen Angleichung (von Normen, Ideen, Standards, Gedankenmuster, ...) zählt plötzlich wieder der Unterschied. Also das Besondere, das Herausragende. Egal, ob soziale Idee oder neuartiges Produkt. Letzten Endes geht es um Wahrnehmung und Aufmerksamkeit. Weder eine politische Forderung noch ein alltägliches Gebrauchsgut können ohne Aufmerksamkeit leben. Dazu benötigt es die richtigen Menschen in Unternehmen, welche bereit und fähig sind, Neues zu kreieren. Solche Menschen binden sich jedoch nur selten an Unternehmen; sondern vielmehr an reizvolle Projekte und interessante Ziele. Unabhängig von Ort und Zeit.



Potenzial der Zukunft:

# ZUNEHMENDE MOBILITÄT FORDERT SELBSTVERANTWORTUNG.

Mobilität meint die räumliche und soziale Bewegung, wie auch die potenzielle Bewegung - die Beweglichkeit. Die Zunahme der Mobilität ist auf unterschiedlichen Ebenen spürbar. Durch die Mobilität können kleinste Unternehmen von zu Hause aus am Weltmarkt agieren. Da Mobilität meist auch Veränderung mit sich bringt, ist dies für viele eher unangenehm. So glauben z.B. Österreichs Führungskräfte, dass die Verwurzelung ein europäisches Phänomen ist. Ein Kulturwert, der nicht zu Gunsten der Mobilität aufgegeben werden sollte.

Offensichtlich fördert unser Denken nur die **„Aufwärts-Mobilität“**. Also eine Mobilität, die eine Verbesserung impliziert. Doch was tun, wenn man schon ganz oben steht? Und sich an diese Position gewöhnt hat?

## KEINE AUFBRUCHS-STIMMUNG IN ÖSTERREICH

Menschen, nicht Orte, beschreiben den Unternehmenskern. Die Möglichkeit, immer und überall zu arbeiten, wird Kennzeichen einer Gesellschaft, die vor allem aus Service- und Wissensarbeitern besteht. Dennoch dominiert in den meisten Unternehmen Österreichs das „Headquarter-Prinzip“, das Ort und Unternehmen verbindet. „Eine Entwurzelung würde uns nicht gut tun.“ Die globale Kraft der Mobilität wird Österreich damit unvorbereitet treffen. Trotz der wohl bekannten Wichtigkeit scheinen viele Führungskräfte und Arbeitnehmer sich auf die Wurzeln zu beziehen. Ohne den Blick über den Tellerrand zu wagen. Eine „nicht“ mobile Gesellschaft repräsentiert kein Zukunftsmodell. Österreichs Potential liegt hierbei in einer Mobilität mit Wurzeln: doch nicht in einer Verwurzelung ohne Mobilität.

- *„DEN ARBEITSKRÄFTEN IN ÖSTERREICH GEHT'S VIELLEICHT ZU GUT. AUS OSTDEUTSCHLAND KOMMEN SIE GERNE RUNTER ZU UNS. WIR SIND IMMER NOCH SEHR VERWURZELT. NUR EIN KLEINER TEIL DER ÖSTERREICHER WILL WIRKLICH WEG. HAT DAS ZIEL INTERNATIONAL TÄTIG ZU WERDEN.“*
- *„BEI TELEKOM SIND MITARBEITER BEREIT, ZWISCHEN DEN ABTEILUNGEN, ABER NICHT REGIONAL ZU WECHSELN, BEI ÖBB UMGEKEHRT.“*

„STABILITÄT IST VORAUSSETZUNG FÜR DYNAMIK. UND STABILITÄT RÜHRT AUS FLEXIBILITÄT.“

**Prior Johannes Pausch,** Europakloster Gut Aich, St. Gilgen

- *„LEBE, WAS DU ERZÄHLST“*
- *„SOLANGE KEINE KINDER DA SIND UND MAN NOCH KEIN FESTES ZUHAUSE HAT, SIND WOCHENENDBEZIEHUNGEN AUCH KEIN PROBLEM.“*
- *„AUSLANDSERFAHRUNGEN SOLLTEN STÄRKER HONORIERT WERDEN.“*
- *„DIE WEBSITE IST AUSHÄNGESCHILD UND HEIMAT VIELER EINZEL-UNTERNEHMEN.“*

## ARBEITEN AN VIELEN ORTEN

Ob Bahnhof, Hotel oder Starbucks - gearbeitet wird an vielen unterschiedlichen Orten. Auch die Mobilität innerhalb von Unternehmen ist dabei gemeint. Das Arbeiten an ein und demselben Ort ist ein Modell der Vergangenheit. „Wie erhalte ich das Gemeinsame?“ ist dabei eine berechtigte Sorge der Führungskräfte, die es zu lösen gilt. Die zwingende Voraussetzung ist die technische Infrastruktur. Diese soll für einen idealen Arbeitsfluss auch unterwegs sorgen. Auch für das „Einlernen“ auf neuen Arbeitsplätzen bildet die technologische Simplifizierung einen Schwerpunkt.

Selbst von zu Hause aus kann in Zukunft mehr denn je gearbeitet werden. Dabei avancieren die heimischen Wohnzimmer zu Arbeits- und Kreativstuben. Und erzeugen neue Arbeits-Typen: Für Power-Mom's und freie Selbstständige eine ideale Voraussetzung. Mobil sein, um Bewegung zu vermeiden. Dies geschieht auch bei HP.

Hier haben die Mitarbeiter selbst vorgeschlagen, einen Tag in der Woche von zu Hause aus zu arbeiten. Um dem täglichen Stau am Morgen zu entgehen, wollen sie lieber die Arbeit mit nach Hause nehmen.

Um die Mobilität unter den Mitarbeitern hochzuhalten, verfolgt Kapsch konkrete Maßnahmen:
Internationale Rekrutierung. Traineeprogramme. Mitarbeiter kommen durch Personalrotation auch ins Ausland. Kooperationen mit Unis und Fachhochschulen.

- *„SMART-PHONES SIND EIN SEGEN, UND DENNOCH STEINZEITTECHNOLOGIE.“*
- *„DIE NEUE AUFGABE FÜR FÜHRUNGSKRÄFTE IST SOMIT DIE ORGANISATION INTERNATIONALER, INTERKULTURELLER UND INTERSOZIALER ARBEIT.“*
- *„ARBEITSMOBILITÄT IST BEI UNS BESTANDTEIL DES ARBEITSVERTRAGES. MIT ALLEN UNTERSTÜTZUNGEN, DIE ARBEITNEHMER BRAUCHEN: VON RE-LOCATION-SERVICES BIS ZUR WEITERBILDUNG.“*
- *„BEI UPC SIND WIR EINE MULTI-KULTI-FAMILIE. FLEXIBILITÄT IST DA GEFORDERT.“*



## LERNEN ÜBERALL, DIE EIGENVERANTWORTUNG STÄRKEN

Ob zu Hause, im Auto oder in Harvard. Lernen überall wird normal. Die Mobilität greift vor allem auf unsere Lerngewohnheiten ein. Darüber sind sich auch die meisten Führungskräfte in Österreich einig: Der positive und funktionierende Effekt der Mobilität steckt in der Aus- und Weiterbildung. Hier steigen die Möglichkeiten auch an Fach- und Hochschulen. Sowie bei den mobilen Diensten.

Bei GRAWE werden die jungen Mitarbeiter aus den benachbarten Staaten im Osten in die österreichischen Standorte geholt, um sie dort auszubilden. Lt. Grawe vor allem ein einseitiges Konzept: Mitarbeiter aus dem Osten kommen gerne zum Lernen. Hingegen verlassen die Mitarbeiter aus Österreich nur ungern das Land. Auch nicht für einen begrenzten Zeitraum.

Dass die Stärkung der Eigenverantwortung ein zentraler Erfolgsfaktor für Unternehmen und Arbeitnehmer ist, zeigt BLAHA: Der Chef des Unternehmens hat sich einst gefragt, wieso die Leute in der Lage sind, ihren privaten Hausbau zu organisieren. Und in der Firma nehmen sie nur Anweisungen entgegen. Durch dies ermutigt, stellte das Unternehmen die Produktions-Philosophie um und entwickelte kleine, selbstverantwortliche Teams. Diese mobileren Einheiten haben Motivation, Leistung und Innovation im Unternehmen erheblich gefördert.

- *„MOBILITÄT SCHEITERT DANN, WENN JEMAND VERANTWORTUNG ÜBERNEHMEN KANN, ABER NICHT WILL.“*
- *„MENSCHEN, DIE ÖFTER DEN JOB GEWECHSELT HABEN, KÖNNEN IM HÖHEREN ALTER LEICHTER VERMITTELT WERDEN. DAS IST ALSO KEINE FRAGE DES ALTERS, SONDERN EINE DER EINSTELLUNG.“*
- *„MOBILITÄT= ABHÄNGIG VON IT“*
- *„DIE SINNE MÜSSEN BERUHIGT SEIN, DAMIT DER GEIST DENKEN KANN.“*
- *„VIELE NGO'S SIND DEN UNTERNEHMEN HIER WEIT VORAUS.“*
- *„BEI T-MOBILE HABEN WIR DAS CROSS-BORDER-WORKING, VOR ALLEM IN EUROPA. KOMMUNIKATION UND DIE VERBINDUNG MENSCH / TECHNIK WERDEN IMMER WICHTIGER. UND NATÜRLICH: DER FEEL-GOOD-FAKTOR.“*
- *„SPRACHBILDUNG IST EINE VORAUSSETZUNG IN EUROPA.“*
- *„KEINER MEINER STUDIEN-KOLLEGEN IST IN DER NÄHE SEINES HEIMATORTES.“*

NETZWERKE

WIR ALLE LEBEN IN NETZWERKEN, IN EINEM STROM AUS HUNDERTEN UND TAUSENDEN VERBINDUNGEN ZWISCHEN MENSCHEN. DIE DIGITALE WELT HAT ES MÖGLICH GEMACHT, DASS WIR UNS JEDERZEIT UND AN JEDEM ORT MIT ANDEREN VERBINDEN KÖNNEN. DIE KULTUR-PHÄNOMENE DES CHATTENS UND DER „VIRTUELLEN“ NETZWERKE MACHT ES UNS NOCH LEICHTER, VERBINDUNGEN ZU KNÜPFEN. IN DIESEN MÜSSEN WIR UNS NICHT SOFORT OUTEN, KÖNNEN VERDECKT BLEIBEN UND ENTSCHEIDEN UNS SELBST, WANN WIR UNSERE WAHRE IDENTITÄT KENNTLICH MACHEN. NETZWERKE SIND DER ATEM EINER GLOBALEN GESELLSCHAFT, SIND DIE LEBENSADERN EINER EBENSOLCHEN WIRTSCHAFT.

**Welche Aspekte fallen Ihnen dazu ein?**

# Funktionen und Ausprägungen von Netzwerken

Erfolgsfaktoren Zielsetzung

Netzwerke und Führung

Netzwerke als Recruiting-Plattform

Netzwerke auf der persönlichen Ebene

## NETZWERK IST TECHNOLOGIE UND MEHR

Dabei wird die Technik in den kommenden Jahren zum „normalen“ Faktor für Netzwerke werden. Die physische Anwesenheit spielt nur eine begrenzte Rolle, denn mittlerweile können wir nicht nur telefonieren und e-mailen; wir können sms'n, chatten, skypen, bloggen. Wir können uns in virtuellen Räumen treffen und sind an etlichen News-Groups beteiligt. Wir nutzen die Möglichkeiten der Kommunikations-Technologien, um unsere Ideen auszutauschen, aber vor allem, um uns sichtbar zu machen. „Hi, wo bist du?“ ist wohl die am häufigsten geschriebene SMS. Technologie verbindet also Menschen und wird vom „Wunder“ zum normalen Tool.



## WIR WEBEN EIN NETZ UND MÜSSEN ES BETREUEN

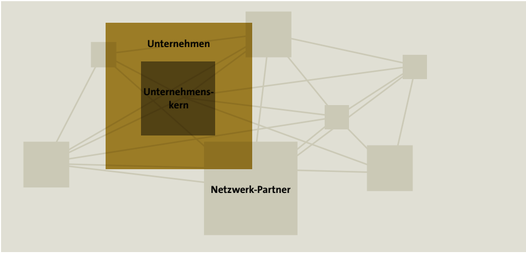
Je individueller die Lebens- und Arbeitsweisen unserer Gesellschaft werden, desto mehr kommt es auf die Vernetzung an; desto mehr brauchen wir unsere Umgebung, um uns darin zu spiegeln und zu bestätigen. Netzwerke haben einen „identitätsbildenden“ Charakter und bauen eine Stabilität in uns auf. Dieser Trend verdeutlicht sich auch im privaten Leben: Noch nie zuvor gab es so viele Menschen, die in Wohngemeinschaften zusammenleben. Hier wird die Sehnsucht nach Individualität und Geborgenheit ausgelebt. Netzwerke sind demnach nicht nur zweckorientiert, sondern emotionsgeladene neunorale Verbindungen. **„Im Antlitz des anderen Menschen begegnet uns unser eigenes Menschsein“** bestätigt Joachim Bauer, Prof. für Psychoneuroimmunologie.

Unsere Netzwerk-Kultur hat sich im Wandel der Zeit enorm verändert. Von überschaubaren persönlichen Kleingruppen zum „global network“ ohne Gedächtnis. In unseren heutigen Netzwerken ist nur drin, wer aktiv ist, denn Netzwerke haben keine Vergangenheit und keine Zukunft. Sie kennen nur das Jetzt. Netzwerke geben nur dem etwas, der selbst einen Beitrag leistet. Die Währung moderner Netzwerke ist der „Zutritt“. Zutritt zu besonderen Leistungen, besonderen Menschen, besonderen Erlebnissen. Hier vermischt sich Arbeit und Privatheit: Denn in Netzwerken treffen wir vermehrt Menschen, die vielleicht unser Denken teilen, die ähnliche Interessen vertreten, die uns als Identität verstehen.

## NETZWERKE MACHEN UNTERNEHMEN PORÖSER UND STÄRKER

In der entstehenden Wissensgesellschaft kommt es verstärkt auf die richtigen Netzwerke an. „Wer kennt jemanden, der ...?“ ist bereits zur Standardfrage avanciert. Wissensträger sind Menschen mit speziellen Fähigkeiten und dem richtigen Know-how. Unternehmen werden daher zukünftig aus kleineren Kern-Einheiten bestehen, die sich in einem offenen Netzwerk dem Meer der richtigen Leute annehmen werden.

Für die Unternehmen bedeutet dies jedoch, dass sie durchlässiger werden. Netzwerke sind vorrangig menschenorientiert, nicht unternehmensorientiert. Je mehr ein Unternehmen in der Wissensgesellschaft vernetzt ist, desto mehr ist es auch porös und muss sich seiner Kern-Aufgaben sicher sein. Interessante Unternehmen ziehen dadurch aber auch interessante Mit-Arbeiter / Mit-Unternehmer / Flex-Worker / IchAG's, ... an, und können somit ihre Marktpositionen stärken.



## FÜR DIE ZUKUNFT DER ARBEIT ERGEBEN SICH FOLGENDE LOGISCHE SCHLÜSSE

**Netzwerke bedienen sich des Wissens-Paradoxes,**
und vermehren Wissen durch Teilen. Dadurch entstehen kleinere Unternehmens-Einheiten mit hohem internen und externen Vernetzungsgrad. Selbstverantwortung ist das Grundprinzip der Netzwerk-Organisation.

Open Innovation wird zum neuen Entwicklungs-Prozess. Aber was bedeutet Open Innovation genau? Der Kerngedanke steht darin, den Innovationsprozess von Unternehmen transparent zu machen. Die Forschungs- und Entwicklungsabteilungen sollen dabei nebst ihrer ursprünglichen Funktion auch kommunikative Aufgaben erhalten. Dabei steht der Kontakt mit der realen Welt im Vordergrund: Ob Kunden oder Konkurrenz. „In den nächsten Jahren werden sich sowohl die globalen Player als auch die kreativen Mittelständer von dem Gedanken verabschieden müssen, dass Innovationen von den genialen Entwicklern, nach langer Qual und abgeschirmt von der Menschheit, geboren werden. Der Genius Loci für das Neue und bislang Ungedachte ist künftig die Welt der Netzwerke.“ (Eike Wenzel, www.zukunftsletter.de)

Open Innovation verspricht:

- qualitativ hochwertige Kundenkontakte, die Schlüsselinformationen für den Innovationsprozess liefern und zusätzlich das Potenzial intensivierter Kundenbindung bergen.
- Risikominimierung durch Teil-Outsourcing des kreativen Prozesses: Wer die extrem hohe Floprate bei Produktinnovationen in vielen Branchen kennt, der wird einsehen, dass Open Innovation auch vom Kostengesichtspunkt her ein interessantes Tool ist.

Das Prinzip „open innovation“ wird von immer mehr Einrichtungen, schulisch oder wirtschaftlich, genutzt. So sind zum Beispiel über 60% der Produktgruppe „Sportgeräte“ bereits von den Benutzern co-entwickelt (MIT), was das Zukunfts-Potenzial dieser Unternehmens-Strategie zeigt. „Open innovation“ meint also die totale Vernetzung vom Unternehmenskonzern mit Wissens-Freelancern und Laien. Aus dem quirligen Mix entstehen neue Strömungen, welche in Innovationen und Lösungen münden - können.

**Netzwerke brauchen Minimum-Standards und Maximum-Freiheit.**
Unternehmensinterne wie auch offene Netzwerke brauchen ein Minimum an Rahmenbedingungen, welche für alle Teilnehmer klar sind. Diese Standards sind die Basis für eine hohe individuelle Flexibilität und dadurch individuelle Potenzial-Entfaltung.

Ein neuer Weg, online zu „Geld zu kommen“, tut sich in England auf und nutzt die digitale Vernetzung zur Gestaltung reeller Projekte. „Zopa“ heißt die Internetplattform, auf der Menschen mit Geldbedarf sich mit Menschen mit Geld vernetzen, und Geld leihen. Unbürokratisch fernab der Banken hat sich dieses Modell bereits zu einer großen Plattform entwickelt. Über 26.000 Mitglieder sind bereits registriert, von denen 35 % Verleiher sind und bereits über 4 Millionen Euro locker machten. Mit dem Slogan „people are better than banks“ entwickelt sich hier eine neue Netzwerkkultur rund um das Thema Kapital, das mit minimalen Rahmenbedingungen auskommt. (www.zopa.com)



**Schwarmintelligenz durch Blogs, Foren, ...**
Netzwerke wie OpenBC oder die Verwendung der Blogs sind erste sichtbare Auswirkungen einer neuen Netzwerk-Kultur. Hier bestimmt die Masse (der Schwarm) die Richtung. Die Dynamik entsteht aus der Gruppe. Online-Games mit Millionen vernetzten Teilnehmern sind die Vorboten dafür, dass kommende Generationen ganz normal und bewusst mit dieser Vernetzung umgehen und über die räumlichen und territorialen Grenzen hinweg betreiben.

Vermehrt erkennen Unternehmen den Wert geballten Wissens und beginnen, über Dienste wie www.innocentive.com in entscheidenden Fragen auf ein „common-brain“ von Wissensträgern zurückzugreifen. Unternehmen wie Boing, Henkel, Nestle nutzen z.B. die Dienste dieser Wissensplattform erfolgreich. Wissenschaftler, Kreative, Unternehmer und Laien hängen an einem virtuellen Netz und produzieren und provozieren Fragen und Antworten, welche für konkrete Aufgaben anstehen.

Die Schweizer Kreativ-Werkstatt „Brainstore“ (www.brainstore.com) bietet kreative Lösungen für alle anfallenden Fragen der Unternehmen. In einem Netzwerk von mehreren tausend Menschen werden diese Fragen bearbeitet und in einem intelligenten Prozess zur Lösung geführt. Dabei setzt Brainstore auf die Vernetzung von Unterschiedlichkeit. Nicht nur „Experten“ werden eingeladen, sich an diesem Prozess zu beteiligen. Auch und vor allem Laien sind gefragt.

Über OpenBC (www.openbc.com) vernetzen sich mittlerweile 1,45, Million Menschen aus der Wirtschaft - über Unternehmens- und Landesgrenzen hinweg. Durchschnittlich verzeichnet jeder User des Systems 50 direkte Kontakte. Doch die Vernetzung bei OpenBC nimmt beständig zu - die Steigerung der Kontakt-Vernetzung lag alleine im letzten Jahr bei 300%!

*„OPEN BC HAT EINEN WESENTLICHEN STANDARD: VERTRAUEN. BINNEN SEKUNDEN VERTRAUEN FREMDE EINANDER UND BAUEN BEZIEHUNGEN AUF.“*

**Netzwerke schaffen neue Berufe**
Durch den leichten Zutritt zu vielen Netzwerken ergeben sich ganz neue Chancen für den Einzelnen. Plötzlich kann der Keller mit seinen verstaubten Raritäten zur Geldquelle gemacht werden; oder es können sich ganz neue berufliche Chancen ergeben, an die zuvor noch keiner dachte.

Internet-Plattformen als „Job-Chance“: Über 724000 US Amerikaner haben eBay zur Einkommensquelle Nr. 1 gemacht. Weitere 1,5 Millionen Menschen verbessern laufend ihr monatliches Einkommen durch gezielte Online-Verkäufe bei eBay. Alleine in Deutschland gibt es bereits über 60000 Profi-eBay Verkäufer. (www.ebay.com)

Im internationalen Foto-Netzwerk „www.scoop.com“ kann jeder, der mit einer Digital-Kamera zur richtigen Zeit am richtigen Ort war, sein Foto an die Weltpresse verkaufen. Ob ein Prominenter in Badehose, Bilder einer Katastrophe oder einfach ein gelungener Schnappschuss - jeder kann seine digitalen Bilder unkompliziert und bestenfalls gewinnbringend anbringen.

Web-Portale wie „YouTube“ oder „Bebo“ sind für eine ganze Generation junger Internet-User eine Art eigener Heimat. Hier können sie sich promoten und zeigen, so wie sie sind und müssen sich nicht den Zensuren von „Erwachsenen“ hingeben. Diese Welt ist wie ein virtueller Zufluchtsort, an dem die Jungendlichen lernen, sich zu inszenieren. Ihre Talente ausleben und: vielleicht entdeckt werden. Denn vor allem geht es hier um das Zeigen und Verbreiten von selbst gemachten Videos, Songs, Ideen, ... (www.youtube.com // www.bebo.com)

## OUT OF NETWORK = OUT OF BUSINESS

Wer sich nicht in Netzwerken bewegt, landet meist jenseits vom Geschäft. Gerade in einer sehr klein strukturierten Wirtschaft wie in Österreich sind die Unternehmer / Mitarbeiter auf die richtigen Netzwerke angewiesen. Das richtige Wissen zur richtigen Zeit. Die richtigen Beziehungen zur richtigen Zeit - auf das kommt es vermehrt an. Nachdem auch der Trend zum „Single-Business" in Österreich sich ungebrochen weiterentwickelt, gilt diese Regel vermehrt. Andernfalls war es noch nie so leicht wie jetzt, in Netzwerke einzusteigen und dort die richtigen Kontakte auf persönlicher Ebene zu knüpfen.

In einer Netzwerk-Wirtschaft gilt vermehrt das Prinzip „Vertrauen" und damit Persönlichkeit. Zukünftig kommt es also darauf an, sich in Netzwerken (virtuell und persönlich) zu bewegen und seine ehrlichen Fähigkeiten und Anliegen zu kommunizieren.

**Auf was kommt es also an:**

**Die Grundregeln für die Netzwerk-Zukunft:**

**Regel 1:** Spielregeln zwischen Netzwerkpartnern müssen klar definiert sein: Wenn jemand einen Auftrag vermittelt, fließt dann Geld? Gibt es feste Umgangsregeln?

**Regel 2:** Eigene Erwartungen klar kommunizieren: Nur wer seine eigenen Ziele kennt und auch gegenüber anderen äußert, hat die Chance, sie zu erreichen.

**Regel 3:** Erst geben, dann nehmen: Ein Netzwerk ist kein Selbstbedienungsladen, der die Aufträge auf dem Silbertablett serviert. Vielmehr kann ein Netzwerk immer nur so hilfreich sein wie die Summe seiner Mitglieder. Nur wenn ich mich zunächst einmal selbst einbringe (mit Leistung, Kontakten, Ideen, Unterstützung, Vertrauen o.Ä.), entsteht eine Dynamik im Netzwerk, die irgendwann zu mir zurückkommt.

**Regel 4:** Konkurrenz belebt das Geschäft: Keine Angst vor Wettbewerbern! Sie geben allenfalls Anlass, die eigenen Produkte und Leistungen neu zu überdenken.

**Die Goldene Regel des Netzwerkens lautet jedoch:**

**Gemeinsam sind wir stärker!** Dieser Satz leuchtet intuitiv jedem ein. In der Praxis stellt sich jedoch immer wieder heraus, wie schwer es ist loszulassen, abzugeben und zu delegieren. Wenn ich jedoch den Anspruch habe, immer alles von Anfang bis Ende allein durchführen zu wollen, brauche ich kein Netzwerk!

(Von Susanne Westphal, Netzwerk- und Kommunikationsexpertin)



- *„WER NICHT DABEI IST, IST NICHT DA."*
- *"MY PHONE MAKES ME FEEL LIKE I'M NOT AN OUTSIDER."* (Nickiolay, 29, Russland)
- *„78% LASSEN IHR HANDY ÜBER NACHT EINGESCHALTEN - AUSSER IN FRANKREICH UND SPANIEN: DORT SIND ES 91%."* (www.bbdolab.com)
- *„FÜHRUNG WIRD EINE VÖLLIG NEUE DIMENSION ERHALTEN, WEIL KLASSISCHE STRUKTUREN, ORTE WEGFALLEN."*
- *„NETZWERKE SIND SUBSTANZ UND ENABLER."*

## INTUITION SCHLÄGT ORGANISATION / AUTHENTIZITÄT SCHLÄGT EXKLUSIVITÄT

Netzwerke sind komplexe Gebilde, dich sich meist nur schwer überblicken lassen. Das Bewegen in Netzwerken hat mit bewusstem „Suchen" zu tun und einem intuitiven Gefühl für Timing und Auswahl; dies bestimmt, wie gut man sich in dem Ameisenhaufen zurecht findet. Ein ausgeklügelte Suchmaschine in z.B. virtuellen Netzen wie OpenBC erleichtert zwar die Auswahl, letztlich geht es jedoch wieder um das richtige Gespür, die richtige Nase für gute Kooperationen.

In diesen Zusammenhängen schlägt zukünftig Authentizität jegliche Art von Exklusivität oder Spezialisten-Gehabe. Vermehrt geht es um pragmatische Sichtweisen und Lösungen statt um abgehobene Meinungen und exklusive Denk-Eliten. Die Entwicklung der Netzwerke geht einher mit der Individualisierung und Selbstverantwortung des Einzelnen. Authentizität ist somit ein Grundbedürfnis und wird erkannt. Der Versuch, in Netzwerken durch Exklusivität zu punkten, wird zunehmend misslingen.

„Ich habe für einen Schul-Wettberwerb eine Homepage entwickelt. Meine Team-Kollegin war eine Schülerin aus den USA, die ich in einem Chat kennengelernt habe. Wir haben uns gleich gut verstanden und dann zusammengearbeitet." Patrick, 13, erzählt bei einer Präsentation im GDI Institut.

Potenzial der Zukunft:

# DURCH NETZWERKE ENTSTEHEN NEUE BERUFE UND JOBS.

Netzwerke sind die Basis der Zukunft der Arbeit und nicht mehr wegzudenken. Wie die Natur selbst, sind wir Menschen in einem kybernetischen Prozess, wir leben von Geben und Nehmen. Von Aktion und Feedback. Ob Unternehmer, Angestellter oder Freischaffender: Immer zählt das Netzwerk. Mit dem Eintreten in Netzwerke verfolgt jeder Einzelne zukünftig klare Ziele. Netzwerke werden schon heute als Mittel der Marktbeobachtung genutzt. Einkauf, Entwicklungskooperation, Kompetenzverteilung. Der Austausch von Wissen schafft neue Werte.

„Netzwerke als Grundstoff für die Zukunft der Arbeit". So sehen es die Führungskräfte in Österreich. Und glauben daran, dass „Ohne die richtigen Netzwerke nichts mehr geht."

## NETZWERK IST CHANCE

Für Unternehmen in Feedback und Innovationsprozessen. Für den Einzelnen im Erlangen von Wissen. Aber vor allem für die Entstehung neuer Gelegenheiten. Durch die Entwicklung unserer Wirtschaft zur Netzwerk-Kultur können neue Berufe entstehen: eBay's 60.000 selbstständige Verkäufer in Deutschland z.B. In den USA sind 25% der kleinen Unternehmer auf das große Netz Internet angewiesen. Durch die Möglichkeit moderner Netzwerke, durch den schnellen Austausch von Wissen und Erfahrung, durch die schnelle Verbreitung von Information entstehen Chancen vor allem für den Einzelnen.

Durch die Vernetzung geschehen also Initialzündungen für persönliche Weiterentwicklung. Wodurch Mitarbeiter zu Unternehmern werden oder ihre Chancen in anderen Unternehmen finden.

- *„SPITZENLEUTE SUCHT MAN IMMER WENIGER IN ZEITUNGEN."*
- *„WIR ARBEITEN MORGEN IN JOBS, VON DENEN WIR NOCH NICHT WISSEN, WIE SIE AUSSEHEN WERDEN."*
- *„MITARBEITER BLEIBEN SO LANGE BEI UNS, WIE ES FÜR BEIDE SINN MACHT. DAMIT DIESE NACHHER DAS GELERNTE AUCH IN ANDEREN UNTERNEHMEN UMSETZEN KÖNNEN."*
- *„AKTIVES LOBBYING UND NETZWERKEN WERDEN UNTERSTÜTZT."*
- *„UNTERNEHMENSINTERNE NETZWERKE BRINGEN MOTIVATION."*
- *„DURCH DIE VERNETZUNG WIRD SICH FÜHRUNG NEU ENTWICKELN. ES GIBT GROSSE UNTERSCHIEDE ZWISCHEN VIRTUELLEN WISSENS-TEAMS UND BAUARBEITERN."*
- *„MITARBEITER WERDEN KÜNFTIG NICHT MEHR DEN STELLENMARKT DURCHFORSTEN, SONDERN DAS UNTERNEHMENSNETZWERK. DABEI WERDEN SIE SICH LAUFEND FACHLICH UND SACHLICH VERÄNDERN, TROTZDEM IN NETZWERK UND STRUKTUR BLEIBEN."*



## NETZWERKE FORDERN TRANSPARENZ

Um sich in Netzwerken zu bewegen, muss man sich zeigen. Ob via Nickname oder persönlich. Man braucht eine klare Identität. Und authentische Aussagen. Denn Informationen verbreiten sich in unserer Netzwerk-Kultur enorm schell - natürlich auch die negativen. Weblogs und Foren sind die Heimat von immer mehr Netzwerkern. Und zeigen das kommende Denken auf: Netzwerken, Suchen von Communities und Mind-Clans, schneller Austausch von Informationen.

## NETZWERKE SIND TEIL DER ARBEIT

Und sind damit Teil des Arbeitsprozesses. Wer ein interessantes Netzwerk hat, ist auch in Zukunft gefragt. Was Österreichs Führungskräfte selbst erkennen: Zeit fürs Netzwerken ist Arbeitszeit. Doch die Erwartungen gehen damit einher:

- Steigerung der Ergebnisse und Zielorientierung.
- Entstehung von Wertschöpfung durch Wissensaustausch.
- Entstehung von Entrepreneurship.

## NETZWERKE SIND MENSCHLICH

Es geht um Menschen und die Verbindung zwischen ihnen: Interessen, Überzeugungen, Werte, ... Und vor allem um die Pflege der „Knotenpunkte" im persönlichen Netzwerk. „Beim Verlassen von Unternehmen bleiben dennoch die Netzwerke des Einzelnen aufrecht." Somit werden Unternehmen angesichts der wachsenden Netzwerk-Kultur durchlässiger.

- *„DIE GRENZEN DER ORGANISATIONEN VERSCHWINDEN ZUNEHMEND. WER SICH ABSCHOTTET, VERLIERT. DER IRRGLAUBE, DASS TRANSPARENZ PER SE GEFÄHRLICH IST, SCHEINT SEHR VERBREITET. DABEI SIND WIR SCHON TRANSPARENTER, ALS WIR DAS OFT GLAUBEN MÖCHTEN."*
- *„UM IN NETZWERKEN ERFOLGREICH ZU SEIN, MUSS MAN AUTHENTISCH AGIEREN. WAS VIELEN SCHWER FÄLLT."*
  *„NETZWERKE LEBEN VOM ZUTRITT. WER NICHT NETZWERKEN „DARF", IST DRAUSSEN."*
- *„NETZWERKE SIND EIN KOSTENFAKTOR. UND IM DOWNSIZING MÜSSEN WIR AUFPASSEN, DASS DIES NICHT ZU LASTEN DER KONTAKTE GEHT. ES BRAUCHT DIE BASIS FÜR PERSÖNLICHE KONTAKTE UND NETZWERKE."*
- *„VERNETZTE PROJEKTE SIND DIE ARBEITSFORM DER ZUKUNFT."*
- *„JAPANISCHE UNTERNEHMEN TAUSCHEN MITARBEITER SYSTEMATISIERT UNTEREINANDER AUS."*

- *„WAS STECKT DRIN, WENN MAN ZWEI TEAMS IN ZWEI KONTINENTEN GEMEINSAM ARBEITEN LÄSST: KULTURELLE KONFLIKTE, SPRACHE, WERTHALTUNGEN, KOMMUNIKATIONS-FORMEN. SO ETWAS GEHT KAUM ÜBER E-MAIL. DAS NETZWERK ALLEIN KANN DIE SOZIALE KOMPONENTE NICHT ERSETZEN."*
- *„GROSS-KLEIN GIBT ES NICHT MEHR; ICH-AG'S WERDEN ZU FIXPUNKTEN IM UNTERNEHMEN."*
- *„WICHTIGER IST ES, DEN BEAMTEN ZU KENNEN, NICHT DEN LANDESHAUPTMANN."*
- *„BEI BLAHA STELLEN WIR UNSER INNOVATIONS-CENTER AUCH ANDEREN UNTERNEHMEN ZUR VERFÜGUNG. AUS DIESEN VERBINDUNGEN ENTSTEHEN OFT NEUE INNOVATIONEN, SYNERGIEN UND ENTWICKLUNGSPOTENZIALE."*
- *„UNSER INTERNES NETZWERK NENNEN WIR DIE „COLGATE FAMILY". WIR LEBEN EINE KULTUR, IN DER WIR UNS AUCH PRIVAT HELFEN."*

## BÜCHER

Rifkin Jeremy :: **„Der Europäische Traum – Die Vision einer leisen Supermacht“** :: 2004
Rifkin, Jeremy :: **„Das Ende der Arbeit und ihre Zukunft“** :: 2004
Exner Andeas et al. :: **„Losarbeit – Arbeitslos?“** :: 2005
Engler Wolfgang :: **„Bürger, ohne Arbeit – für eine radikale Neugestaltung der Gesellschaft“** :: 2005
Kocka, Jürgen; Offe, Claus :: **„Geschichte und Zukunft der Arbeit“** :: 2000
Malone, W. Thomas :: **„The Future of Work – How the New Order of Business Will Shape Your Organization, Your Management Style, and Your Life“** 2004
Beigewum :: **„Mythen der Ökonomie – Anleitung zur geistigen Selbstverteidigung in Wirtschaftsfragen“** :: 2005
Nefiodow, Leo A. :: **„Der sechste Kondratieff – Wege zur Produktivität und Vollbeschäftigung im Zeitalter der Information“** :: 2001
Altenberger Susanne et al :: **„Land der Hämmer zukunftsreich? – Von Arbeit & Arbeitslosigkeit“** :: 2006
Höppner, Reinhard :: **„Arbeit aus, alles aus? Politik am Ende der Arbeitsgesellschaft“** :: 2005
Russell Hochschild, Arlie :: **„Keine Zeit – Wenn die Firma zum Zuhause wird und zu Hause nur Arbeit wartet“** :: 2006
Trendbüro Andreas Steinle, Peter Wippermann :: **„Die neue Moral der Netzwerkkinder – Trendbuch Generationen“** :: 2003
Händeler, Erik :: **„Die Geschichte der Zukunft – Sozialverhalten heute und der Wohlstand von morgen – Kondratieffs Globalsicht“**
Opaschowski, Horst W. :: **„Deutschland 2020 – Wie wir morgen leben – Prognosen der Wissenschaft“** :: 2004
Blüchel, Kurt G. und Malik, Fredmund :: **„Faszination Bionik“** :: 2006
Curtis, Mark :: **„Distraction“** :: 2004
Neilson, Gary L. und Pasternack, Bruce A.:: **„Results“** :: 2006
Kelley, Tom :: **„The Ten Faces of Innovation“** :: 2005
Ray, Paul H. :: **„The Cultural Creatives“** :: 2000
Foster, Richard und Kaplan, Sarah :: **„Schöpfen und Zerstören“** :: 2001
Mack, Timothy C. :: **„Global Strategies for Humanita's Future“** :: 2006
Csikszentmihalyi, Mihaly :: **„Flow“** :: 1990
Florida, Richard :: **„The Rise of the Creative Class“** :: 2004

## INTERNETSEITEN

www.iao.fraunhofer.de/
www.zukunftsinstitut.de
www.trendwatching.com
www.thefutureofretirement.com
www.humanresourcemagazine.com
www.karriere.at
www.bizcommunity.com
www.jobsite.co.uk
www.unibw.de
www.springwise.com
www.tagesspiegel.de
www.cifs.dk
www.forum-arbeit.de
www.networkworld.com
www.spiegel.de
www.br-online.de
www.3sat.de
www.advanced-workplace.com
www.officeoftomorrow.org
www.ebm.ups.com
http://cs.nyu.edu/

## STUDIEN, ARTIKEL ZUM THEMA

Morello, Diane; Burton Betsy :: **„Future Worker 2015: Extreme Individualization“** :: 2006
Gerhards, Maria; Mende, Annette :: Media Perspektiven 8/2006 ARD/ZDF-Offline-Studie 2006 **„Offliner: Vorbehalte und Einstiegsbarrieren gegenüber dem Internet bleiben bestehen“** :: 2006
Von Eimeren, Birgit; Frees, Beate :: Media Perspektiven 8/2006 ARD/ZDF-Online-Studie 2006 **„Schnelle Zugänge, neue Anwendungen, neue Nutzer?“** :: 2006
Fisch, Martin; Gscheidle, Christoph :: Media Perspektiven 8/2006 ARD/ZDF-Online-Studie 1997 bis 2006 **„Onliner 2006: Zwischen Breitband und Web 2.0 – Ausstattung und Nutzungsinnovation“** :: 2006
Oehminchen, Ekkehardt; Schröter, Christian :: Media Perspektiven 8/2006 Ergebnisse der OnlineNutzerTypologie in der ARD/ZDF-Online-Studie **„Internetz im Medienalltag: verzögerte Aneignung des Angebots“** :: 2006
HSBC :: **„The Future of Retirement“** :: 2006
SevenOne Media :: **„Trendreport Frauen“** :: 2006
IBM :: **„Konvergenz oder Divergenz? Erwartungen und Präferenzen der Konsumenten an die Telekommunikations- und Medienangebote von morgen“** :: 2006
Schulz, Matthias :: **„Netzwerke und Normen in der internationalen Geschichte“** :: 2004
Grantham, Charles; Ware, James :: **„Demographics and the Changing Nature of Work“** :: 2004
Schaffer, Axel; Stahmer, Carsten :: **„Die Halbtagsgesellschaft – ein Konzept für nachhaltigere Produktions- und Konsummuster“** :: 2005
Accenture :: **„Living Companies – Die „atmenden“ Organisationen der Zukunft“** :: 2003
Boots; Allen; Hamilton :: **„A Global Check-Up: Diagnosing the Health of Today's Organizations“** :: 2005
Baltes, Paul B. :: **„Der Generationenkrieg kann ohne mich stattfinden. Wir sind alle jung und alt zugleich: Warum die Deutschen ihre Einstellung zum Alter radikal verändern müssen“** :: 2004
Ware, James; Grantham, Charles :: **„The future of work: Changing patterns of workforce management and their impact on the workplace“** :: 2003
Prognos :: **„Work-Life-Balance – Motor für wirtschaftliches Wachstum und gesellschaftliche Stabilität – Analyse der volkswirtschaftlichen Effekte – Zusammenfassung der Ergebnisse“** :: 2005
Bauer, Wilhelm; Klein, Barbara et al :: **„Die Zukunft der Arbeit“** :: 2001
Horx-Strathern, Oona; Mühlhausen, Corinna :: **„Future Work – Personalmanagement in der Arbeitswelt der Zukunft“** :: 2003
Horx, Matthias :: **„Trendreport 2005 & Trendreport 2006“** ::
Europäische Kommission :: **„Sozial Agenda – ein Europa für alle Generationen“ Nr. 11** :: 2005
European Commission :: **„Flexicurity: greater flexibility and employment security“ Nr. 13** :: 2006



## GESPRÄCHSPARTNER DER EXPERTENINTERVIEWS ZUR ZUKUNFT DER ARBEIT.

**Wir konnten in persönlichen Interviews die Ideen und Gedanken folgender Damen und Herren erfahren.**
**Herzlichen Dank für Ihre Zeit und Ihre Offenheit. Sie haben damit diese Studie ermöglicht.**

Aus diesem Kreis stammen auch die in der Studie angeführten Zitate.

**Mag. Karl Schwarz,** Zwettler, Brauerei Zwettl
**DI Thomas Bärtl,** Söhne & Partner, Architekten
**Mag. Michael Baumgärtner,** Manner AG
**Dr. Gratzer,** ÖW Österreichwerbung
**Bernd Schneider,** mii ag, Marcus Izmir Informationsmanagement
**Andreas Rosenthal MSc,** Techtalk Software Support Handelsgesellschaft m.b.H.
**Mag. Rudolf Bernscherer,** Kapsch Partner Solutions GmbH
**Mag. Marcus Haas,** Blaha Büromöbelindustrie GmbH
**Gustav Souchek,** UPC Austria
**Dr. Sabine Göllrich,** T-Mobile Austria GmbH
**Mag. Andreas Biebl,** eBay Austria GmbH
**Mag. Brigitte Gschiegl,** Frequentis GmbH
**Dr. Günther Witamwas,** GRAWE Grazer Wechselseitige Versicherung AG
**Dr. Anna Koubek,** FH Joanneum
**Mag. Kurt Mitterer,** FUJITSU-Siemens
**Mag. Barbara Werwendt,** HP Hewlett-Packard Österreich
**Eva Metzl,** MARS Inc./Masterfoods Austria
**DI Dr. Utvary,** Bramac Dachsysteme International
**Mag. Christof Pöltner,** Lenzing AG
**GD Helmut Pletzer,** Suzuki Austria
**DI Dorly Holzer-Harringer,** SKIDATA AG
**Dr. Peter Kuchner,** König Rex The Baker's Crown, König Maschinen GesmbH
**Ing. Franz Nigl,** ÖBB DL GmbH
**Mag. Rita Kaufmann,** MONDI Packaging AG
**DI Tina Reisenbichler,** T-Systems
**Mag. Patrick Stepanian,** UniversalMcCann
**Josef Lentsch,** Unitrain/Uniport
**Dr. Gertraud Leimüller,** Winnovation
**Martin Binder,** Verbund AG
**Michael Vesely,** Kommunalnet
**Dr. Hildegard Aichberger,** WWFF
**Ing. Jürgen Lang,** IPS Industrial Plant Services/LGH
**Mag. Gunda Kirchner,** AK Arbeiterkammer
**Mag. Reinhard Mösenedar,** Colgate Palmolive GmbH
**Rainer Kalkbrenner,** Business Solutions, Telekom Austria AG
**Sabina Schloffer,** Tischlerei Schloffer GmbH
**Mag. Helene Sengstbratl,** AMS Burgenland
**Mag. Ing. Markus Voglreiter,** Stadtbaumeister Salzburg, Architekt
**Bernd Weissbacher,** Friseurmeister, Chaos Hairconcept
**Mag. Michael Themessl,** WKO, Stabsabteilung Strategie
**Veronika Hopfgartner,** Präsidentin Clup Alpbach Südtirol
**Mag. Ursula Hochstrasser,** KAPSCH BusinessCom AG
**Mag. Elisabeth Köck,** Institut für Strafrecht UNI Salzburg