

Future Work

20 neue Berufe

**Die ultimativ neuen
Arbeitsstrukturen des
21. Jahrhunderts**

Die Zukunft der neuen Arbeit in der Wissensgesellschaft hat längst begonnen. Wir leben in einer Zeit der schwindenden Gewissheiten: Jahrzehntelang gültige Rollenbilder, Karrierevorstellungen oder Statussymbole liefern keine Antworten mehr, einst unverrückbar scheinende Werte sind permanenten Veränderungen unterworfen, privat wie beruflich. Anstatt Orientierung zu stiften, rufen sie zu stetem Wandel auf. Fast alle wichtigen Wirtschaftsbereiche sind heute bereits vollkommen von der Digitalisierung durchdrungen. Dieser Abschnitt beschäftigt sich mit den kreativen, neuen Zukunftsberufen, die bereits gegenwärtig existieren und deshalb stark zukunftsfähig sind.²

KI und Maschinelles Lernen haben sich derart effizient und schnell entwickelt, sodass alle Prognosen namhafter Institute hinsichtlich »sicherer Arbeitsplätze« obsolet geworden sind. War die Welt in den 90er Jahren des letzten Jahrtausends erstaunt bzw. belustigt, dass IBMs Computer Deep Blue den menschlichen Schachweltmeister, Gary Kasparow, besiegen konnte, so hat Googles Deep-Learning-System Brain X für Maschinelles Lernen alle Schachsysteme, manuell wie digital, binnen 3 Stunden und 29 Minuten erlernt und wiederum den Nachfolger bzw. das Nachfolgesystem von IBM in wenigen Minuten geschlagen (zwei Computersysteme spielten autonom gegeneinander Schach). Oder denken Sie ebenfalls an Big Blue, der zu Beginn des neuen Jahrtausends mit dem genialen Jazzpianisten Herbie Hancock zusammen ein 90-minütiges Live-Konzert als Duo gab: Ein Piano wurde vom Computer perfekt gespielt, das zweite wurde von Hancock parallel und live durch dessen Hände bedient. Nach wie vor werden die ökonomisch interessantesten Zukunftsberufe den Großteil der konservativen Wirtschaft bestimmen, jedoch wird die Generation Z als Nachfolgeneration der Y-Generation, die Sinnkomponente weiter vorantrei-

² <https://www.spektrum.de/news/maschinenlernen-deep-learning-macht-kuenstliche-intelligenz-praxistauglich/1220451>

ben und Intelligenz, Empathie, Nachhaltigkeit, Bequemlichkeit und gutes Geld in den Vordergrund rücken. Zentrale Themen wie Energie, Umweltschutz, Nachhaltigkeit, Therapie und Persönlichkeitsentwicklung besetzen keine Nischen mehr, sondern etablieren sich jährlich immer stärker in der Mitte der Gesellschaft. Wissenschaftlich bewiesen wurde gezeigt, dass die so genannten Empathieberufe die einzige Berufsgruppe sein wird, die parallel mit Zunahme der KI ebenso stark mitwachsen wird! Dies sind: Gesundheits-, -Therapie-, und Regenerationspraktiker sowie Medizinisches Personal im Allgemeinen, gehören sicher zu den Gewinnern im Zeitalter der Künstlichen Intelligenz.

Beispiel: War es noch vor 10 Jahren eher die Ausnahme, dass Nachhaltigkeitsthemen und persönliche Beratung/Therapie regelmäßig beansprucht wurden, so kümmert sich heute bereits der Großteil der Erwachsenen regelmäßig darum, und zwar nicht nur aus allgemeinen Selbstoptimierungsgründen. Noch immer bekommen Sie diese Basics an Personal Training weder an Schulen noch an konventionellen Universitäten angeboten. Deshalb müssen Fächer wie Psychologie, Selbst-Management und Life-Design dort dringend angeboten werden! Die Gestaltung, die Richtung des eigenen Lebens bestimmen Sie von nun an selbst!

Die aussichtsreichsten Zukunftsbranchen

Die besten und aussichtsreichsten Zukunftsbranchen der neuen Wissensgesellschaft sind: Energie, Umweltschutz, Biotechnologie, Ingenieurwesen/Technik, Robotik/Maschinenbau, Logistik, Virtuelle Realitäten/Media, Gesundheitswesen-/Pharma, Künstliche Intelligenz (KI), Design- und Marketing, 3 D-Druck, Selbstversorgung, Logistik, Life-Design/Therapie.

Der Futuromat – Wie ersetzbar ist Ihr Beruf?

Ausgesprochen gut in diesem Zusammenhang zeigt die Suchmaschine: www.futuromat.de, inwieweit aktuelle und traditionelle Berufe durch die Digitalisierung ersetzbar werden; therapeutische – und fast alle Gesundheits-/Heilberufe sind dabei überhaupt nicht von KI- oder Robotik ersetzbar, professionelle, beratende Berufe mit wissenschaftlichem Hintergrund ebenso nicht. Alle beratenden und kreativen Berufe werden sogar noch stärker gefragt werden – »mechanische Zahlenberufe« aus dem Bereich Versicherungen, Banken, Börse, Steuerberatung und Handel sind fast zu 98 % ersetzbar! Schauen Sie am besten gleich selbst nach, wie es bei Ihnen künftig aussehen wird!

Fast jeder Jugendliche versteht heute, dass Drohnen Pakete ausliefern können, Dating-Apps die komplexere Partnerwahl erledigen und die Hightech-Medizin heute schon über Verfahren verfügt, von denen ihr Hausarzt noch vor wenigen Jahren nicht einmal geträumt haben dürfte. Während Ihr Küchenroboter ausgefallene und leckere Gerichte serviert (vom KI-Kollegen produziert), Alexa nach ihren Wünschen fragt und der intelligente Kühlschrank ein Präventivsignal abgibt, wenn etwas fehlen sollte, verfolgen Ihre pubertierenden Kinder auf YouTube das Tutorial zu binomischen Formeln von einem Nobelpreisträger für Mathematik. Diese lernen die Anwendung von Pythagoras in 1–2 Tagen besser und vollständiger als in 2 Wochen beim überforderten Mathelehrer im überfüllten, stickigen Schulsaal. Ihr Nachwuchs hat evtl. Probleme mit der Englischübersetzung? »Deepl.com« erledigt dies schriftlich wie mündlich in literarischer Qualität-, und zwar synchron. Generell gilt dies im Übrigen für fast alle Einführungsveranstaltungen, selbstverständlich auch an allen Universitäten.

Das Entstehen der Neuen Berufe

Ob aus Notwendigkeit, Geldgier, Konkurrenzdenken, Marktforschung oder einfach, weil ein evolutionärer Antrieb dahinter steckt, die Wirtschafts- und Arbeitswelt muss sich verändern, um eine einigermaßen friedliche Koexistenz unserer diversifizierten Gesellschaftsschichten garantieren zu können.

Beispiel: Ein Handwerker aus dem Nachbarort steht seit einigen Jahren automatisch in Konkurrenz mit dem Weltmarkt handwerklicher Dienstleistungen! Was dem Verbraucher auf Amazon oder Alibaba.com privat gefällt, ist arbeitstechnisch zu einer fatalen Bedrohung für fast alle Berufsgruppen geworden. Alleine Bereiche wie die Biotechnologie (siehe Corona-Pandemie), Künstliche Intelligenz im Maschinenbau, selbstlernende Maschinen im E-Commerce – Roboter sind immer pünktlich, brauchen nie Urlaub, produzieren keine 40-zig-prozentigen Nebenkosten (wie z. B. in Deutschland) und sind 365 Tage im Jahr lernfähig und autonom. Bei entsprechender Programmierung sagt er in über 50 Sprachen auch »Danke«, dass er arbeiten darf! Betrachten Sie sich das komplexe, digitale Überwachungssystem Chinas mit seinem Sozial-Credits-System, so dürfte klar sein, wohin die Automation jedoch auch im negativen Sinne gehen könnte.

Relevanz von Herkunft und Bildung

Durch die digitale Revolution steht unsere Wissensgesellschaft vor einschneidenden Veränderungen. Viele Selbstverständlichkeiten, wie dauerhafte Beschäftigung, wirtschaftliches Wachstum, soziale Identität oder gesellschaftliche Solidarität, sind bedroht. Der grundsätzliche Glaube an eine sich auf natürliche Weise selbst regulierende Gesellschaft ist erschüttert. Die soziale und ökonomische Ungleichheit steigt, das Privileg guter Herkunft und Bildung scheint wieder so relevant zu sein wie in vergangenen, aristokratisch geprägten Jahrhunderten. Dass sich

Leistung tatsächlich noch lohnt, glauben immer weniger Menschen. Die Deregulierung der Arbeit hat die Konjunktur angekurbelt, aber die Mitte der Gesellschaft entzwei gerissen. In jene, die dank ihrer Privilegien aufsteigen können und jene, die abzurutschen drohen. Dass die komplette Digitalisierung der gesamten Wirtschaft nicht aufzuhalten ist, dürfte inzwischen klar geworden sein.

Es wird deutlich, dass Arbeitnehmer, ohne einen tieferen Sinn in ihrer Arbeit zu begreifen, auf Dauer keine ernst zu nehmende Motivation mehr entwickeln werden. Ein Sinnlieferant kann von daher nur das eigene, persönliche Potenzial sein. Überlassen sie die Beantwortung Ihres persönlichen Lebens-Sinns nicht den Marketingabteilungen der großen Konzerne oder zukunftscheuer Politiker! Wir müssen die Zukunft der Arbeit völlig undogmatisch sehen lernen. Die konkrete Berufswahl ist ein zentrales, existenzielles Thema des ganzen Menschen geworden – Sinn und Arbeit müssen eins werden. Was also früher Eltern, Schule und Verwandtschaft nebenbei erledigten, muss sehr früh allen Schülern zugutekommen, also nicht nur für früh Begabte gelten. Anstelle später mit Milliarden-Staatshilfen bei Arbeitslosen »nachzubessern« sowie die mechanischen, krankmachenden Handwerkstätigkeiten und Bullshit-Jobs mit weiteren Milliarden an Euro oder Dollar »ausgleichen« bzw. subventionieren zu wollen, empfiehlt sich doch eindeutig ein Berufscoaching in der Grundschule, gefolgt in permanenter 2–3-Jahresfolge! In Österreichischen Schulen kennt man dies bereits teilweise (nach Dr. A. Neubauer). Diese Art der Ökonomie ist rechnerisch belegbar, pragmatisch, nachhaltig und human.

Dieses Buch beschäftigt sich insbesondere mit der menschlichen Kreativität, die wir als Kind alle noch besaßen. Trotz all der Digitalisierung und Technisierung werden individuelle Beratungs-, Sozial- und Life-Design-Berufe umso mehr benötigt, da sich die Gesellschaft inzwischen unaufhaltsam, trotz aller ökosozialistischer Fantasien, ge-

spalten hat. Das notwendigste Gegengewicht zur Digitalisierung ist und bleibt die Individualisierung der eigenen Persönlichkeit.

Credo: Nicht immer noch gleichere (und damit austauschbarer und dümmer), sondern differenziertere Persönlichkeiten, die sich selbst und damit die Gesellschaft langfristig mit Freude voranbringen – das brauchen wir! Das ist lebendige Nachhaltigkeit im Sinne menschlicher Diversität. Persönliche Aufklärungsarbeit für das Leben selbst und den damit zusammenhängenden, eigenen Lebensplan zu erschaffen, sind dabei aktueller denn je.

Wirksame Zukunftsberufe

So ist beispielsweise der **Green Investment Mentor** eine Person, die in lukrative, aber nachhaltige Werte investieren hilft, Thema CO₂. Grüne Aktien sind zwar ein Nischenprodukt, jedoch seit Jahren konstanter als der gesamte Aktienmarkt. Der Green Investment Mentor befriedigt in hohem Masse die moralischen Ansprüche von ganzheitlichen Anleger: innen, die auf Nachhaltigkeit, Umweltschutz, Ressourcenschonung, Energiesparen und Ökologie setzen, aber eine attraktivere Verzinsung als auf dem Sparbuch haben möchten. Sie verbinden also ihre Kapitalanlagen als Investment in eine gemeinsame, globale Zukunft.

Ein Life–Designer ist quasi ein Gesundheitscoach, der neben allgemeinen Lebensfragen, Partnerschafts–, Berufs–, Geld und Managementfragen abklärt. Anstelle zu 4–5 Therapeuten oder Coachs zu rennen, bekommen Sie dort ein zuverlässiges Gesamtpaket in hoher Qualität mit erstaunlicher Preis/Leistungskomponente!

Ein Natural Bionicer ist eine medizinisch studierte Person, welche die persönliche Lebensplanung mit Ihrem Erbgut abgleichen kann – so werden schon heute immer mehr Menschen über 100 Jahre alt, ohne ir-

gendwo abgekanzelt in einer Höhle lebend, lebenslänglich Kefir und Sauerteigbrot kauen zu müssen. Es handelt sich also um einen Erbgut-informatiker, der sein Herz trotzdem an der richtigen Stelle trägt und nicht – wie üblich in diesen Berufen – nur ein Fachgebiet kennt.

Ein **Future Therapist** ist Mediziner, Wissenschaftler und Psychotherapeut in einer Person, die hilft, die persönliche Lebensplanung ethisch zu unterstützen. In großen Kliniken oder internationalen Spa-Einrichtungen zu Hause (Schweiz, Kalifornien, Südkorea, Taiwan), sind Naturheilkunde, Biotechnologie und ein erfolgreicher Beruf kein Widerspruch. Diese drei Lebensbereiche werden dort zum Höchstmaß optimiert. Außerdem berät dieser präventiv bei Unregelmäßigkeiten der eigenen DNA und gibt ebenso Karrieretipps diesbezüglich. Das persönliche Lebensmanagement kann also von diesem DNA-Experten unterstützt werden.

Die neue Ökonomie

Tatsache ist, dass das weltweite Wirtschaftswachstum nicht mehr von den etablierten Unternehmen vorangetrieben wird, sondern von Neugründungen in den bereits genannten Zukunftsbranchen. Während zum Beginn des neuen Jahrtausends erste Generationen des Digitalen Austauschs förmlich explodierten (Amazon, Booking.com, Ebay und Google), Anfang der 2010er Jahre die Sozialen Netzwerke sowie Onlinebanking boomten (Facebook, Xing, Paypal und Skype) wächst eine noch größere Schar von neuen Mitspielern heran, die alle etablierten Geschäftsmodelle bedroht und Schritt für Schritt völlig transformiert. Neben Uber, Xiaomi und Dropbox gibt es eine Vielzahl junger Unternehmen mit neuen Technologien, andersartigen Managementmethoden sowie Vertriebs- und Marketingansätzen. Die meisten dieser Teilnehmer der 3. Generation kommen ohne jede klassische Werbung oder

Marketing aus.

Stabilisierer sind sogenannte Sinnstiftende Unternehmen, die über eine besonders tiefe Kreativität und Kommunikation zur Umwelt verfügen. Ihr schöpferischer Geist ist auf die Spezialisierung und permanente Verbesserung von Produkten, Dienstleistungen und Kundenbeziehungen ausgerichtet – die ganze Konzentration liegt hier auf einer speziellen Kundengruppe. Dadurch schafft er bei speziellen Kundengruppen ein hohes Vertrauen und eine langfristige Verbindung, die ihn oft aus Preiskämpfen heraushält (Blue–Ocean–Prinzip).

Kreative Konstanz: Der Stabilisierer erzeugt also qualitativen Sinn, verknüpft auf außergewöhnliche Weise technische Kompetenz mit den Unternehmenskunden. Seine eher konservative Einstellung, ist oft auf qualitatives Wachstum seines Unternehmens, der Mitarbeiter ausgerichtet, er denkt also human und ökonomisch nachhaltig. Es handelt sich dabei um Menschen oder Unternehmen, die extrem langfristig am Markt existieren (manchmal über 100 Jahre) oder sich dies mit einer speziellen Produktlinie zur Aufgabe gemacht haben. Dies bedeutet ökonomisch wie ökologisch betrachtet, dass es nicht um »schnelle« Gewinne für Stakeholder und Investoren geht, sondern dass Gewinne ausschließlich langfristig im Unternehmen verbleiben und z. B. zu Forschungszwecken reinvestiert werden. Die Werte verbleiben zudem über Generationen im Unternehmen – die inneren wie die äußeren! Beispiele für diese Art der Kreativen Konstanz wären bei Naturkosmetikfirmen Wala, Dr. Hauschka oder Weleda zu nennen, die auch international sehr gefragt sind.³

³ <https://www.marketinginstitut.biz/blog/blue-ocean-strategie/>

Ein weiterer, besonders gefragter Beruf ist der des sogenannten **Nachhaltigkeitsdesigners**.⁴ Verpackungen, Design und Gestaltung werden in absolut nachhaltiger Art und Weise ökologisch wie ökonomisch kreiert. Die Grundkonzeption von Produkten, Dienstleistungen und Software werden alle auf ihre aktuellen und künftigen Nachhaltigkeitsaspekte überprüft und derart designt. Die Lösungen müssen ökologisch, energetisch und ressourcenschonend gestaltet werden und dafür sorgen, dass das Produkt und die Kundenbeziehung nachhaltig bestehen. Die Finanzierung der Produkte und Dienstleistungen werden von daher stärker über die geschätzte Nutzungszeit verlaufen, kurzfristige Verkäufe sind kein Ziel mehr. Der Designer kreiert ebenso Zahlungs- und Abomodelle, ist also direkt mit den Finanzierungsfragen konfrontiert und beauftragt ein Hand-in-Hand-Modell.

Personal Productivity Person: Die sogenannten PPPs sind betriebsinterne Mentoren und integrative Ingenieure, die die jeweiligen Anpassungen an den Markt bewerkstelligen. In der Organisationsform der sog. Stabilisierer kommt es auf die Leistungsintensität der Mitarbeiter an, die durch ihre flexible Anpassung an neue Marktumgebungen durch Verbesserungspotenziale fehlendes Wachstum kompensieren müssen. Primär ist deren persönliche Produktivität der Garant für stabile und hohe Preise. Dazu werden die Mitarbeiter eine hohe Interaktion mit neuen, automatisierten Maschinen und die Nutzung von Machine Learning, aufweisen müssen. Damit diese Produktivitätsfortschritte täglich realisiert werden, braucht es die PPPs. Sie bilden aus, fördern und fordern die Mitarbeiter und sorgen für die Produktivitätsverbesserungen. Man könnte sie auch Betriebscoach nennen, die über Ingenieurwissen, Maschinelles Lernen, Psychologie, Marketing, Ver-

⁴ <https://link.springer.com/article/10.1007/BF00539065>

triebswissen und professioneller Kundenkommunikation verfügen. Bei SAP in Walldorf ist dieses erfolgserprobte Modell seit über 15 Jahren bereits Realität.⁵

Integrated Channel Manager: In Zukunft sollte der Vertrieb die digitalen und persönlichen Kanäle verknüpfen und aus einer Hand steuern – gelernt haben Firmen, sich zukunftsfähig zu organisieren vom Umgang mit den Early Adoptern und generieren folgendes Wissen daraus: Techniklebe, gut zahlende Kunden, die gleichzeitig Interesse an hoher Lebensqualität und internationalen Beziehungen haben. Zukünftige Vertriebsaufgaben werden enorm wachsen und damit auch die Herausforderungen. Immer intelligenteren Kunden, mit großem Wissen und automatisierten Prozessen stehen persönliche und digitale Vertriebsinformationen zur Verfügung. Nur wenn Vertriebe dem Kunden tatsächlich den Service bieten können, nur ihn alleine vollumfänglich, privat wie beruflich zu versorgen, fühlt sich der Kunde auch »anerkannt und gesehen«. Die Kundenbeziehung muss also auf technischer Ebene wie eine gute Freundschaft funktionieren. So werden gute Kunden von Anfang an in neue Produkt- und Dienstleistungsportfolios kreativ mit einbezogen, es handelt sich also um ein klassisches Value Proposition Design. Das neue Credo lautet: »Von der ersten Idee bis zum Prototypen, durch alle Testphasen bis zur Marktreife hindurch, entscheidet der Kunde demokratisch mit!«. Dieses Verfahren ist tatsächlich das, was man heute unter Innovation versteht.

Konnektoren leben und arbeiten in offenen, dienstleistungsorientierten Kommunikationssystemen. Sie heben sich durch ihre fließenden

⁵ <https://www.strategyzer.com/books/value-proposition-design>

Systeme erheblich von den bisherigen beschriebenen, neuen Berufstypen ab. Der offene, transformative Charakter ist das Hauptmerkmal.

Konnektor-Unternehmen sind in ständigem Austausch mit ihrer Umgebung und statuieren eine neue Art der Dienstleistungsvermittlung. Information und Feedback sind ihre Währungen. Die zentrale Komponente für erfolgreiche Konnektoren ist ihre Beziehungskreativität. Die Fähigkeit, zu anderen Menschen und Organisationen Verbindungen aufzubauen, ist fast grenzenlos. Sie finden permanent kreative Möglichkeiten, neue Wege, Anlässe, Vorträge oder Kulturveranstaltungen, für alle Partner integrativ zu organisieren. Diese Art der Gruppenbildung ist die Marke der Konnektor-Kommunikatoren, um bestehende Kontakte zu vertiefen. Was bisher Event-Agenturen erledigten, wird firmenintern sehr professionell aufgezo-gen. Konnektoren leben von den Kombinationsmöglichkeiten untereinander. Stellen Sie sich ein großes Bauprojekt vor: Nur wenn die Gewerke, die Energieversorger und die Architekten in wechselseitiger Abstimmung wirken, wird die Leistung, wie erwartet, zeitig erbracht werden.⁶

Komponenten-Architekt: Sein Fokus liegt darin, dass alle Rädchen einer Organisation ineinandergreifen können. Er organisiert alle Details von Prozessen und sorgt dafür, dass alles miteinander verbunden bleibt. Er erstellt die Handbücher und Regeln für die Konnektoren und gestaltet so die Basis für die Servicevereinbarungen aller Partner und Kunden untereinander. Er hat ein hohes, integrativ-technisches Verständnis.

⁶ <https://businessmodelyou.com/german>

System-Inspektor: Der System-Inspektor ist besonders konservativ und stur – dieser arbeitet permanent alle Gesetzmäßigkeiten und erstellten Regeln im Betrieb ab und sorgt für deren exakte Einhaltung. Ihm obliegt die Aufgabe als letzte physische Instanz der Scharfrichter zu sein, der ebenso das Troubleshooting besorgt. Ohne ihn würde ein vollständiges Chaos ausbrechen in den meist sehr kreativen Dienstleistungsorganisationen. Ein klassisches, weltbekanntes Beispiel wäre die Person Eric Schmidt, der die Google-Gründer ab dem Jahre 2000 bis 2015 als pures Kreativunternehmen (vorwiegend aus studentischen Mitarbeitern mit Sozialfantasien) zum inzwischen zweit Wertvollsten Unternehmen der Welt machte. Als Organisator stellt er ebenso Alternativen unter den Partnern und Kunden zur Verfügung, besorgt auch kurzfristig neues Personal wie auch Ersatzteile, wann immer es erforderlich wäre.

Kreativitäts-Koordinator: Er ist für das Management und die optimale Kommunikation zwischen den Kundenanforderungen und den Kreativitätspotenzialen der einzelnen, betriebsinternen Konnektoren zuständig. Wie sein Name aussagt, stellt er die Balance zwischen der Kundenorganisation, den Lieferanten und Herstellern, zeitnah her. Er ist gleichzeitig Motivator und manchmal auch Feelgood-Manager, der die internen Fachkräfte zu kreativen Höchstleistungen anspricht. Sein Wissen um alle Partner in der Organisation bestimmt seine Zeitplanung. Bei allen Tätigkeiten arbeitet er intensiv mit den anderen Beteiligten, um diese immer auf dem neuesten Stand zu halten.

Relationship-Direktor: Der Diplomat unter den Konnektoren. Dieser kümmert sich um alle Kontakte zu Kunden, Lieferanten und Partnern, unabhängig von deren unterschiedlichen Mindsets- und Weltanschauungen, Einstellungen und Erfordernissen. Er muss empathisch, kulant

und weltgewandt sein und ebenso diplomatisch auftreten, da er das gesamte Unternehmen repräsentiert. Sein Job ist es, diese mit den relevanten Ansprechpartnern in der eigenen Konnektor-Organisation zu verbinden, zu schlichten, anzustacheln oder auch zu trösten.

Partizipations-Manager: Im weiteren Sinne fungiert dieser ähnlich dem Komponenten-Architekt, der alle Bestandteile und Komponenten der Organisation nicht nur organisiert, sondern verbessern will. Er hat es sich zur Aufgabe gemacht, Menschen so weit an betrieblichen Prozessen Freiraum zur persönlichen Entwicklung zu gewähren, sodass diese sich als Beteiligte und Mitwirkende verstehen – das Ziel ist es, wo immer möglich, dadurch eine Art von familiärem Geist im »Zuhause Firma« entstehen zu lassen. Er muss neue Anreizsysteme zwecks Gruppenbildung schaffen sowie viele private Aktivitäten der Mitarbeiter mitorganisieren. Google hatte bereits vor 20 Jahren erfolgreich dieses Modell eingeführt, das zwar nach außen hin wie Kindergartenromantik wirkt, jedoch ein wirkungsvolles, pädagogisches Konzept damit verwirklicht. Seine Aufgaben bestehen darin, alle Bestandteile innerhalb und außerhalb der Organisation für immer neue Aktivitäten zu begeistern. Wichtig ist, dass der Partizipations-Manager nicht nur auf der operativen Ebene arbeitet, sondern auch ein strategisches Zusammenwirken entstehen lässt. Ein ebenso sehr gutes Beispiel stellt die SAP in Walldorf dar, die seit über zwei Jahrzehnten ein solches Managementsystem für Mitarbeiter mit großem Erfolg aufgelegt hat. In der Praxis bedeutet dies folgende Arbeitszeitaufteilung: 70 % Tagesgeschäft, 20 % Fortbildung und 10 % Ausarbeitung kreativer Zukunftsszenarien – alles während der bezahlten Arbeitszeit.

Knowledge Worker (Die Wissenshändler)

Peter Drucker, der Managementguru, hatte bereits 1965 darauf hingewiesen, dass der wertvollste Bestandteil einer Organisation in Zukunft, das Wissen der Mitarbeiter ist. Er sollte, wie kein anderer, mit seiner Prognose recht behalten!

Kreative Wissensarbeiter haben sich meist mehrheitlich ihr Wissen selbst gestaltet und sorgen kontinuierlich für die Erweiterung ihres Wissensschatzes. Die kreativen Wissensarbeiter nutzen eine Kombination von kreativen Anwendungen wie vorausschauende Imagination, Problemfindungs- und Lösungstechniken sowie ästhetisches Empfinden, um ihre Rollen und Funktionen zu erfüllen. Die selbstständig unternehmerisch Tätigen unter ihnen sind die kreativen Wissenshändler. Ihre Aufgabe ist es, Wissen über Unternehmen zu organisieren und wertvoll auch für andere zu machen. Sie bilden Organisationen, die im Kern den Wert anderer Organisationen erkennen, erweitern und ergänzen werden. Diese kreativen Wissenshändler konzentrieren sich auf drei zentrale Aufgaben:

Intellekt: Den Wert im Geschäftsmodell eines Unternehmens erkennen und verdeckte Potenziale ermitteln; diese werden im Kern kopiert, aufbereitet, modifiziert und umgeleitet. Innovation: Hier gilt es den Wert von Innovation generell zu erkennen, diesen zu entdecken und in die richtige Organisationsform transferieren. Man spricht auch von der »High-Flying-Organisation«.

Investment: Personen oder Organisationen, die Investments in Intellekt- und Innovationen tätigen und diese Investments in der Organisation verankern. Vorläufer der kreativen Wissenshändler sind beispielsweise die Venture Capital-Unternehmen, Investment- und Fondsgesell-

schaften, die zumeist zwei der drei Funktionen realisiert haben. Der Prototyp ist die amerikanische Blackrock, gegründet von Larry Fink. Mehrere hundert, promovierte Mathematiker konzipierten z. B. Software («Aladin») für den erfolgreichen Börsenhandel – der Alptraum grüner und linker Politiker.

Wissenskonnektor (Linker): Wie schon aus der Berufsbezeichnung hervorgeht, verbinden Wissenskonnektoren Wissen und Erfahrungen aus unterschiedlichsten Quellen in geeigneter, marktkonformer Art und Weise. Sie speichern alle Informationen, reichern diese an, analysieren danach wieder, um ein breites Anwendungswissen einer oder mehrere Branchen zu kreieren. Wissenskonnektoren sind eigentlich Innovatoren, da sie neue Produkte und Dienstleistungen hervorbringen können, anstelle vorhandene lediglich zu verbessern. Sie finden neue Wege, Wissen zu kombinieren und erweitern dies ständig zu neuen Zusammenhängen. Darüber verfassen Sie umfangreiche Berichte und Protokolle.

Kreativer Knowledge Developer: Sie sind die Wissens-Manager par excellence und erzeugen ständig neues Wissen, das Organisationen ökonomisch auf ein höheres Level bringt. Dieses Wissen wird dann eingesetzt, um neue Gestaltungsmöglichkeiten von Nutzen, Vertriebsmöglichkeiten, Gestaltung von Beziehungen oder Produkten und Dienstleistungen zu erreichen. Ihr Job ist: Das Experiment und die Forschung. Vorhandenes Marktwissen wird transformiert und solange in neueste Prototypen eingebracht, bis neue Produkte und Dienstleistungen entstanden sind. Ihr Vorteil ist einerseits ihr wissenschaftlicher Hintergrund, andererseits sind sie jedoch sehr kreativ und gestalterisch tätig und denken unternehmerisch! Sie speichern, transformieren und kommunizieren Wissen. Sie sind die industriellen Lehrer

der Zukunft.

Lösungsexperte (Solver): Beim Solver laufen alle Entscheidungen, Handlungen, Ideen und Konzepte zusammen, er ist die Radnabe innerhalb aller Speichen des Rades. In diesem Beruf befindet man sich im zentralen Entscheidungsstadium des Unternehmens. Dieser trägt Verantwortung für alle Entscheidungen, die die zwei vorstehenden Berufe ihm angetragen haben. Als eine Art Senior Manager oder Elder Statesman beruhen seine Entschlüsse meist auf Erfahrung und eigener Weisheit. Er verfügt über außerordentliche Empathie, Soziale Intelligenz und Intuition. Er ist ideal für Führungsrollen geeignet.

Knowledge Tracker: Dieser Tracker wäre früher eine Art Controller für Wissensanwendung – und Verteilung gewesen, nur mit dem Unterschied, dass er alle Abweichungen der vom Lösungsexperten getroffenen Entscheidungen erkennen und korrigieren muss. Dieses Wissen bereitet er für den Lernfortschritt der Organisation auf. Sein Idealbild ist das der lernenden Organisation. Er ist auf sehr aktuelle IT- und entsprechende Expertisen angewiesen, die geeignete Tools zur Umsetzung dieses speziell generierten Organisationswissens bereitstellen. Er muss technisch wie human organisiert sein und übt auch Lehraufgabentätigkeiten als betriebsinterner Trainer aus.

Technischer Modulator: Dieser erstellt vornehmlich digitale Plattformen über das betriebsinterne Intranet, um einen optimalen, flüssigen Informationsfluss des gesamten Wissens zur Verfügung zu stellen. Früher bestand seine Aufgabe im eingeschränkten Maße als Netzwerkadministrator, ohne jedoch am Wissenstransfer persönlich beteiligt gewesen zu sein. Seine Welt ist die Bereitstellung der technischen Infra-

struktur, um alle Ressourcen und Wissensquellen up to date zu halten.
Er hat also meist mit Maschinen, statt mit Menschen zu tun.