

# SÜDTIROLER HANDWERK: MEIN WEG IN DIE ZUKUNFT

*Ein Arbeitsbuch*

zukunftsInstitut

rcm  
solutions.  
research consulting management



# **SÜDTIROLER HANDWERK: MEIN WEG IN DIE ZUKUNFT**

*Ein Arbeitsbuch*

**Herausgegeben auf Initiative des  
lvh.apa Wirtschaftsverband Handwerk und Dienstleister**

**Herausgeber**

Zukunftsinstitut Österreich GmbH  
Rudolfsplatz 12  
1010 Wien, Österreich  
Tel: +43 (0) 1 943 4030  
Fax: +43 (0) 1 253 30 33 40 30  
office@zukunftsinstitut.at

**Redaktioneller Partner**

rcm-solutions GmbH

**Autorin**

Christiane Varga

**Redaktionelle Mitarbeit**

Christof Lanzinger

**Projektmanagement**

Christiane Varga

**Grafikdesign**

Christoph Almasy

© Zukunftsinstitut Österreich GmbH, März 2016  
Alle Rechte vorbehalten.

## Die Zukunft selbst in die Hand nehmen



Das vorliegende Arbeitsbuch macht einmal mehr deutlich: Das Handwerk will die Zukunft gestalten, anstatt ängstlich darauf zu warten, was die Zukunft bringt. Mit diesem Arbeitsbuch entscheiden Sie, wohin sich Ihr Betrieb entwickeln soll. Dieser neue und innovative Ansatz ist kein klassischer Ratgeber mit Tipps und Tricks, sondern erlaubt es Ihnen, die Zukunft selbst in die Hand zu nehmen. Diese Unterlage wird erst durch die aktive Beschäftigung mit dem eigenen Unternehmen zum Wegweiser.

Dem lvh.apa möchte ich für diese wertvolle Initiative danken. Aber nicht nur für das eigentliche Arbeitsbuch, sondern auch für die aufschlussreichen Daten zum Südtiroler Handwerk, die in der Publikation mit verpackt sind. Die Statistiken machen eines deutlich: Die Haltung der Handwerker zum eigenen Beruf ist im Schnitt deutlich pessimistischer als die Einschätzung der Bevölkerung und der Schülerinnen und Schüler, also dem potenziellen Handwerksnachwuchs.

Zu Pessimismus besteht für das Handwerk aber überhaupt kein Grund. Im Gegenteil: Die Zukunft ist handgemacht! Egal ob nachhaltiger Umgang mit Ressourcen, demografische Entwicklung, Gesundheit, Ernährung und Lifestyle – ohne das Handwerk geht es auch in Zukunft nicht.

**Arno Kompatscher**  
Landeshauptmann Südtirol

## Unternehmensstrategie jetzt neu denken



Es läuft gerade richtig gut in Ihrem Unternehmen? Dann ist jetzt der richtige Zeitpunkt Ihre Strategie neu zu denken! Wechseln Sie die Perspektive und definieren Sie neue Anker für Ihre zukünftigen Pläne! Unternehmensziele sollten immer wieder neu definiert, neu anvisiert und immer wieder nachjustiert werden.

Um Sie bei dieser Aufgabe zu unterstützen, haben wir ein Arbeitsbuch ausgearbeitet, das Ihr Begleiter bei der strategischen Neuorientierung sein soll. Das interessante daran: Sie müssen diese Lektüre nicht wie ein Buch von vorne bis hinten lesen, sondern können sich auch einzelne für Sie interessante Kapitel herauspicken. Jeder Abschnitt ist in sich abgeschlossen und unterstützt Sie mit Impulsen, praktischen Übungen, Methoden, Remindern und Zusammenfassungen. Den Abschluss der fünf Kapitel bildet jeweils eine Trendprognose, die zum Nachdenken und Tüfteln anregen soll.

Es freut mich sehr, Ihnen dieses wertvolle Instrument anbieten zu können, um Ihre Marktchancen neu zu erkennen und zu erschließen. Ich wünsche Ihnen dabei viel Kreativität, Innovationsgeist und natürlich Erfolg.

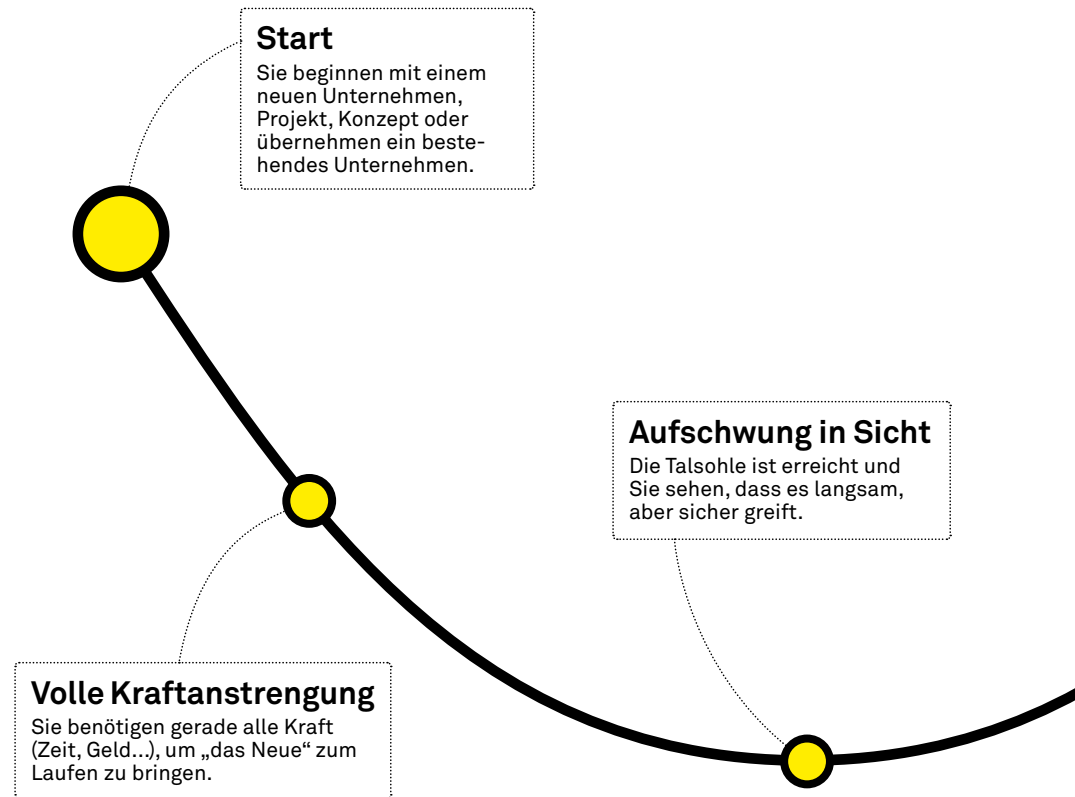
**Gert Lanz**  
Präsident lvh.apa

# Ihr Unternehmen

## ZU BEGINN: EINE ERSTE ORIENTIERUNG

Eine Welle ist ein ideales Symbol für den Verlauf eines Projektes oder auch eines Unternehmens. Am Start ist man voller Zuversicht und springt auch gern ins kalte Wasser. Schon bald braucht man viel Kraft, um den begonnenen Weg auch wirklich durchzustehen. Bis man die Talsohle erreicht und den Aufschwung in Sicht hat. Idealerweise folgt dann eine Zeit, in der es richtig gut läuft. Bevor der Zyklus sich erneut wendet, der Höhepunkt erreicht oder gar überschritten wird. Dann geht es wieder „bergab“ und man muss viel Energie aufwenden, um überhaupt zu überleben.

Dieses Modell ist sicherlich zu einfach. Unser Unternehmerleben verläuft nicht entlang gezeichneter Wellen. Aber es ist auch ein starkes Modell, um für sich selbst eine erste Verortung vorzunehmen. Eine ehrliche Analyse auf Basis dieses Modells hilft, sich für die Zukunft zu orientieren. Trends, wie sie im weiteren Verlauf dieses Arbeitsbuches beschrieben werden, nutzen nur demjenigen, der weiß, wo er selbst steht. Daher nutzen Sie die Chance und überlegen Sie sich: Wo auf dieser Welle sehen Sie Ihr Unternehmen, von wo aus starten Sie in die Zukunft?





DIESES BUCH  
WIRD NICHT  
**FERTIG**  
OHNE IHRE

MITARBEIT



## INHALT

- 8** **TIEFENSTRÖMUNGEN DES WANDELS**  
*Megatrends und ihre Wirkung auf das Handwerk in Südtirol*
- 22** **ZWISCHEN TRADITION UND MODERNE**  
*Das Handwerk in Südtirol und die Macht der Glokalisierung*
- 36** **DAS COMEBACK DES ALLROUNDERS**  
*Zur Zukunft der Lehrlinge*
- 50** **DORF-DESIGN & URBANE VIERTEL**  
*Vom Leben am Land, vom Leben in der Stadt*
- 64** **UNTERNEHMERTUM HEUTE UND IN ZUKUNFT**  
*Wachstum, Digitalisierung und Nachfolgefragen*

# TIEFEN- STRÖMUNGEN DES WANDELS

*Megatrends und ihre Wirkung auf das Handwerk in Südtirol*



**T**rends und Treiber verändern unser Leben. Diese Veränderungen passieren auf allen Ebenen unseres Lebens. Der private Bereich, unser Zusammenleben als soziale Wesen und die Herausforderungen an das unternehmerische Handeln werden auch in Zukunft von nebenstehenden aufgezeigten Treibern bestimmt. Für die Zukunftsentwicklung des Handwerks kann die Trendforschung daraus Thesen ableiten. Sie werden nachfolgend ausführlich beschrieben.

Sie können diese als Wegweiser lesen oder zumindest als eine Empfehlung für die Wandlung von der Gegenwart in die Zukunft verstehen. Gerade Handwerksbetriebe werden vom sich abzeichnenden Wandel unmittelbar betroffen sein. Sie bringen aber auch alle Voraussetzungen mit, um die Veränderung zu antizipieren und für ihren Vorteil zu nutzen. Sie werden ihren Stammplatz in der Wirtschaft Südtirols nicht verlieren. Während Kreativität, Kooperation und Nachhaltigkeit für große Unternehmen immer auch Organisationsaufwand bedeuten, können besonders kleinere und mittelgroße Handwerksbetriebe einfach Persönlichkeitsmerkmale daraus machen.

#### **Von der Theorie in die Praxis**

Die Trendforschung dokumentiert, belegt und scannt Zahlen, Daten und Fakten, um den Wandel der Welt in einer wohl dosierten Übersichtlichkeit darzustellen. Das Zukunftsinstitut hat für die großen gesellschaftlichen Veränderungsströme zwölf Megatrends identifiziert. Der Begriff der Megatrends wurde von John Naisbitt geprägt. Die Megatrends sind dabei durch einen Zeitrahmen von 30 bis 50 Jahren definiert und gelten weltweit,

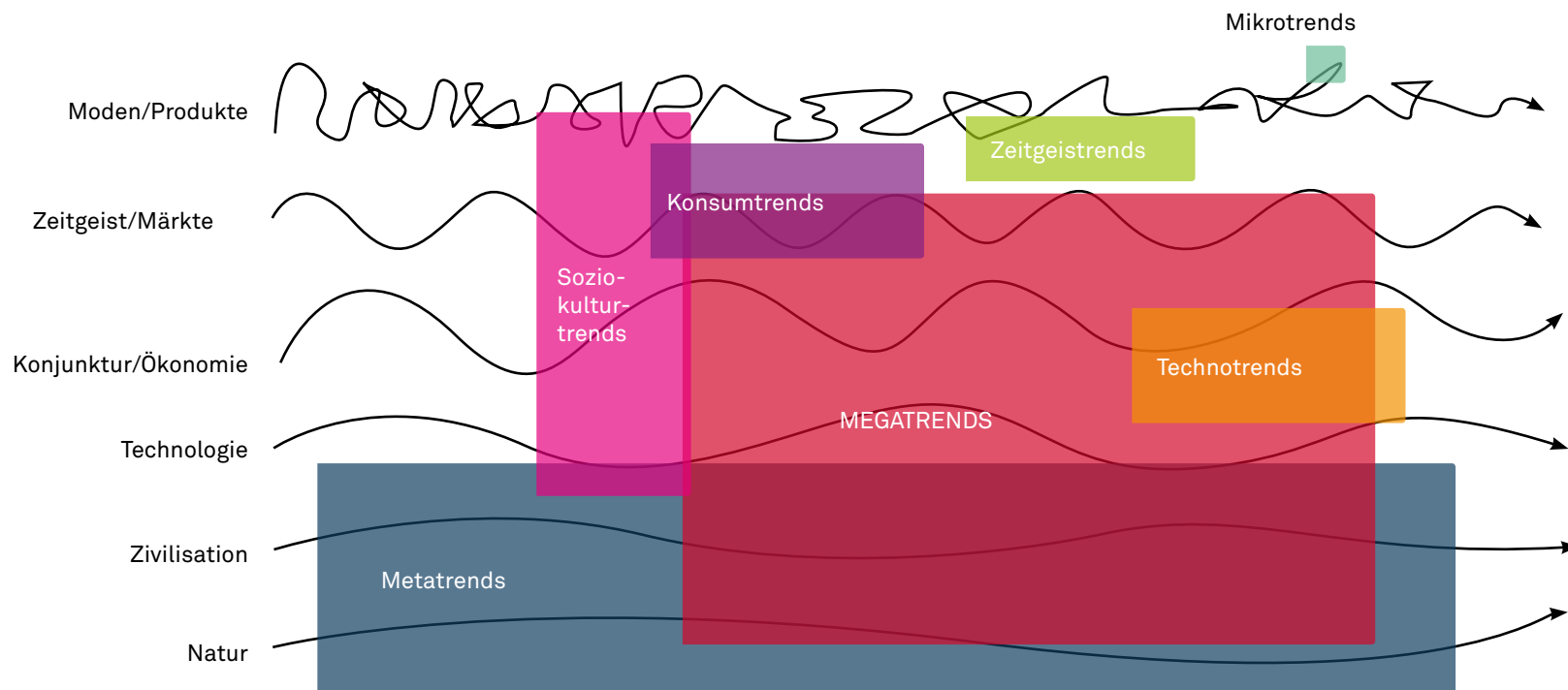
wenn auch in unterschiedlicher Intensität wirksam. Megatrends sind in allen erdenklichen Bereichen des täglichen Lebens zu finden, und verändern das soziale Leben, die Wirtschaft und die Politik. Megatrends sind in ihrer Stabilität sichere Richtungsweiser für Zukunftsfragen – und in ihrer strategischen Anwendung vor allem praktisch hilfreich.

Praktisch anwendbar - eine Maxime, die sich durch das ganze „Workbook“, also „Arbeits-Buch“, ziehen soll. Arbeitsbuch ist hier wörtlich zu verstehen - schreiben Sie ohne Hemmung hinein, nutzen Sie es für Notizen, eignen Sie es sich an. Denn was nutzt neues Wissen, wenn die Verknüpfung in den eigenen Arbeitsalltag fehlt? Wenn keine Brücke geschlagen wird zwischen Theorie und Praxis? Die Antwort liegt auf der Hand. Deshalb laden wir Sie ein im Folgenden zu jedem Häppchen Wissen, das Sie konsumieren, sogleich praktische Übungen anzuschließen, um das Wissen zu vertiefen und erlebbar zu machen.

Megatrends muss man nicht „voraussagen“, denn sie sind schon da und markieren Veränderungen, die uns schon lange prägen und auch noch lange prägen werden. Megatrends sind Tiefenströmungen des Wandels. Sie umfassen mehrere Jahrzehnte. Sie wirken in jedem einzelnen Menschen und umfassen alle Ebenen der Gesellschaft: Wirtschaft und Politik ebenso wie Wissenschaft, Technik und Kultur. Megatrends sind unbequem, komplex und bisweilen widersprüchlich. Doch wenn wir sie richtig verstehen, können sie uns helfen, die Zukunft nicht nur zu erahnen, sondern zu gestalten.

# Wellen der Veränderung

Megatrends sind jene Veränderungsprozesse, die langfristig, nachhaltig und komplex die gesamte Welt verändern. Sie unterscheiden sich von anderen Trendarten deutlich dadurch, dass sie nicht auf ein Segment, eine Branche, eine Region oder ein einzelnes Thema – oder einen simplen Markt – beschränkt sind. Dies ist beispielsweise bei den soziokulturellen Trends der Fall oder bei den technologischen Neuerungen. Eben nicht zu verwechseln mit Produkt-Trends, die häufig in der Mode ihren schnellen Wechsel finden. Megatrends durchdringen alle gesellschaftlichen Bereiche, verändern Politik, Lebenswelten und Wertesysteme. Sie sind die Blockbuster des Wandels. Oder auch: „Lawinen in Zeitlupe“

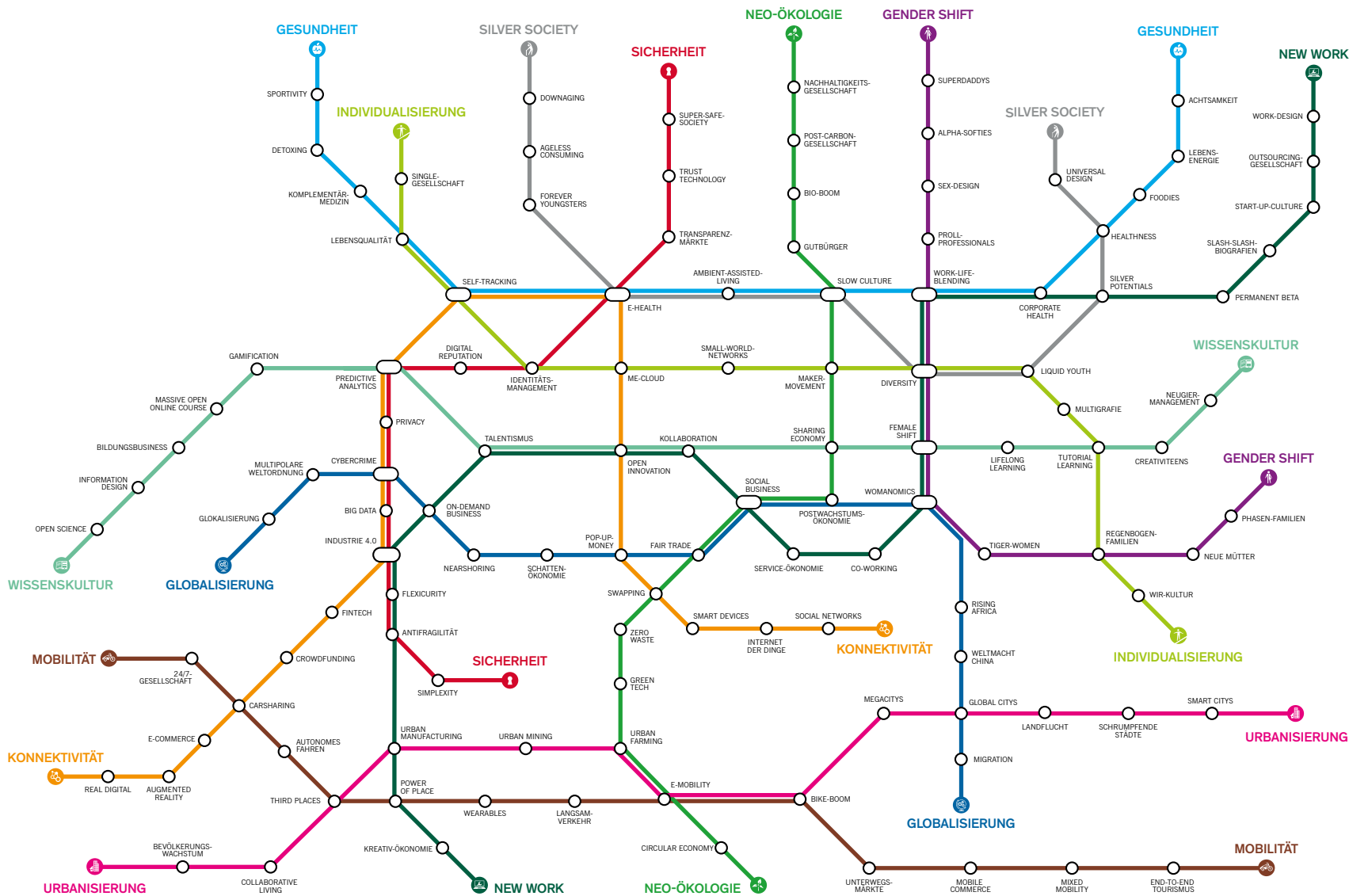


# Megatrend-Map

Zum leichteren Verständnis hat das Zukunftsinstitut die Megatrend-Map entwickelt. In ihrer Version 3.0 zeigt sie die Entwicklungsstellen, Zusammenhänge, Schnittstellen und Verknüpfungen der Megatrends.

Die Megatrend-Map zeigt die zwölf zentralen Megatrends unserer Zeit. Megatrends sind nie linear und eindimensional, sondern vielfältig, komplex und vernetzt. Die Form der Darstellung zeigt daher nicht nur die Trends an sich, sondern visualisiert auch die Überschneidungen und Parallelen zwischen den Megatrends. Die einzelnen Stationen einer Megatrend-Linie wiederum verdeutlichen die unterschiedlichen Dimensionen, Facetten und Trendaspekte.

Im Folgenden sind die Kurzbeschreibungen aller zwölf Megatrends aufgelistet. Sollten Sie noch vertiefende Informationen benötigen, finden Sie diese auf der Website des Zukunftsinstituts.





## MEGATREND Individualisierung

Die neue Individualität etabliert eine Kultur der Wahl, die manche überfordert. Individualismus hat viele Spielarten: Er kann rebellisch, hedonistisch, extremistisch, sensibel oder empfindsam sein. In Zukunft ist Individualität nicht egoistisch, sondern immer mehr achtsam. Der Megatrend geht in die Rekursion, macht also eine Schleife – Individualisten suchen Gemeinschaft und schaffen sie sich neu. Das entwickelte Ich und das neue Wir sind in Zukunft zwei Seiten derselben Medaille.



## MEGATREND Gender Shift

Das Geschlecht verliert an gesellschaftlicher Verbindlichkeit. Dieser Megatrend hat weitreichende Folgen in Wirtschaft und Gesellschaft – und ermöglicht es immer mehr Individuen, auf ihre eigene Art und Weise glücklich zu werden. Die Geschlechterbilder fusionieren, alte Rollenbilder und Karrieremodelle lösen sich endgültig auf, die Gesellschaft wird dadurch kulturell anders gepolt und geprägt. Aber auch hier ist das Retro schon Teil des Trends – als prallig grelles Remake der alten Klischeebilder von Mann und Frau.



## MEGATREND Silver Society

Die Alten werden immer mehr: Der Megatrend Silver Society wirkt weltweit und gesellschaftsübergreifend. Er hat umwälzendes Potenzial, denn er verändert die Systeme und Infrastrukturen so grundlegend wie nachhaltig. Parallel dazu prägen sich neue Lebensstile im Alter aus, die das Altersbild der Gesellschaft neu formen. Lebensphasen verschwimmen ineinander, der alte Dreischritt des Lebens, Jugend – Arbeit – Pension, weicht multigrafischen Lebensläufen. Der Un-Ruhestand wird das kulturelle Gegenmodell zum traditionellen Modell der Rente.



## MEGATREND Wissenskultur

Der Megatrend geht in die nächste Dimension – aus Neuem Lernen wird das Prinzip der Wissenskultur. Im Umbruch von der Industrie- zur Wissensgesellschaft wird Bildung zu einer Kulturfrage, die die ganze Gesellschaft betrifft. Am Megatrend Wissenskultur entscheidet sich die Zukunftsfähigkeit von Individuen, Unternehmen und ganzen Volkswirtschaften. Wissen bleibt Macht, aber in Zukunft können immer mehr Menschen Zugang zu dieser Macht haben. Digitalisierung von Wissen und Bildung Treiber dafür.





## MEGATREND New Work

Umbrüche in der Gesellschaft und neue Prozesse in der Wirtschaft führen zu fundamentalen Veränderungen in der Arbeitswelt, sie bestimmen den Megatrend New Work. In einer so digitalisierten wie globalisierten Zukunft wird Arbeit im Leben der Menschen einen neuen Stellenwert einnehmen, Arbeit und Freizeit fließen ineinander. Technologie ist wichtig, aber nicht dominant – der Mensch bleibt entscheidend. Seine Talente zählen, in der neuen Arbeitswelt setzt die Ära des Talentismus ein.



## MEGATREND Gesundheit

Gesundheit ist nicht mehr nur erstrebenswerter Zustand, sondern Lebensziel und Lebenssinn. Der Megatrend verknüpft psychische und physische Dimension immer enger, Gesundheit und Zufriedenheit verschmelzen. Die Menschen übernehmen mehr Verantwortung für ihre Gesundheit und treten dem Gesundheitssystem selbstbewusster gegenüber. Detoxing, Bewegung und Selftracking sind integrale Bestandteile der Gesundheit als kulturelle Dimension des modernen Lebens.



## MEGATREND Neo-Ökologie

Bio wird eingehend auf Qualität geprüft, die Ernährung wird flexibel bis fleischlos, die industriellen Systeme müssen sich umstellen – entweder abfallfrei wirtschaften oder die Rohstoffe im Kreislauf halten. Denn eine Konsumkultur ist im Kommen, die vom Megatrend Neo-Ökologie geprägt ist. Man will nicht mehr nur kaufen, sondern den Konsum stärker steuern. Neue Technologien schaffen neue Alternativen zur alten Wegwerfgesellschaft. Das hat jede Menge umwälzendes Potenzial.



## MEGATREND Konnektivität

Das Leben wird total vernetzt. Moderne Kommunikationstechnologien mit dem Internet im Zentrum verleihen dem Megatrend Konnektivität eine unbändige Kraft. Kein Megatrend kann mehr verändern, zerstören und neu schaffen. Kein Megatrend löst mehr Disruption aus. Durch seinen Einfluss entstehen neue Formen der Gemeinschaft, des Zusammenarbeitens, Wirtschaftens und Arbeitens. Aber es gibt auch Gegenbewegungen – eine neue Achtsamkeit im Umgang mit den Möglichkeiten von Konnektivität entsteht.



## MEGATREND Globalisierung

Wenn man die Fakten betrachtet, ist Globalisierung mehr Frohbotschaft als Drohbotschaft – die Welt, die immer mehr zusammenrückt, wird besser. Das Internet als weltumspannendes Medium fördert eine globale Kultur im virtuellen Raum. Wenn die Megatrends Konnektivität und Globalisierung zusammentreffen, entsteht Reibung und Disruption. Global agierende Plattform-Konzerne werden ohne eigene Infrastruktur neue wirtschaftliche Großmächte und krepeln ganze Branchen um. Rekursion zur Globalisierung: die Wiederkehr des Lokalen und Ursprünglichen im neuen Kleid.



## MEGATREND Mobilität

Die globale Gesellschaft ist unterwegs, mit Menschen und Daten – der Megatrend Mobilität treibt sie an. Orte verlieren ihre bindende Kraft, Heimat wird ein relativer Begriff, mobil sein wird zur kulturellen Pflicht. Verkehrsstationen werden zu Arbeits- und Lebensräumen, die Fixpunkte bilden im fließenden mobilen Lifestyle. Das Auto büßt seine dominante Stellung ein und wird zum autonomen Daten-Fahrzeug weiterentwickelt. Das Zusammentreffen von gesellschaftlicher Veränderung und neuen technologischen Möglichkeiten entwickelt gerade in der Mobilitätsbranche große Kraft.



## MEGATREND Urbanisierung

Der Megatrend Urbanisierung ist stark wie nie: Die immer größeren Megacities außerhalb Europas bekommen die wirtschaftliche Kraft ganzer Volkswirtschaften und entwickeln disruptives Potenzial. Die Grenzen zwischen Stadt und Land sind fließend – in riesigen urbanen Flächenräumen genauso wie in dicht besiedelten Städten, die durch Urban Farming „essbar“ gemacht werden. Städte stehen im internationalen Wettbewerb um neue Industrien und talentierte, mobile Menschen. Einerseits wachsen neue urbane Konglomerate, andererseits besinnen sich alte, gewachsene Städte auf ihren Vorteil: kulturelle Stärke und Lebensqualität.



## MEGATREND Sicherheit

Was mit „Cyber“ beginnt, verändert den Begriff von Sicherheit – das macht den neuen Megatrend Sicherheit aus. Instanzen können keine Sicherheit mehr versprechen. Menschen sind Sicherheitsfaktoren, nicht nur Risikoträger. Unternehmen übernehmen mehr Verantwortung für ihre Sicherheit, der Staat nimmt sich zurück. Die neue Sicherheitskultur ist agil, beweglich, flexibel und auch disruptiv. Sie muss schnell Antworten geben auf die neuen Herausforderungen in der Welt der Cyber (In-) Security.

# Konsumtrends: Das Handwerk aus Kundensicht

Die Megatrends sind die langfristigen Tiefenströmungen der gesellschaftlichen Entwicklung, die zeitversetzt und vielschichtig, auf der ganzen Welt ihre Wirkung entfalten. Über diese tiefliegenden Wellenbewegungen laufen die kurzfristigeren Wellen der Technologieentwicklung, Stilrichtungen und Konsumtrends (siehe auch Seite 11). Ein wichtiger Einflussfaktor auf die Entstehung von Konsumtrends ist natürlich das Image der Anbieter. Eine aktuelle Befragung der Südtiroler durch die rcm-solutions im Rahmen einer Studie für den lvh.apa, gibt einen guten Einblick in das Image des Südtiroler Handwerks.

## Das Südtiroler Handwerk...



Quelle: rcm-solutions, 2015

# Quick-Check

Kreuzen Sie innerhalb der Megatrends ALLE Trend-Phänomene an, bei denen Ihr Bauch sagt, dieses Phänomen könnte für Ihr Unternehmen relevant sein. Dazu sollten Sie sich ca. 10 Minuten Zeit nehmen. Lassen Sie auch bei Trend-Phänomenen, die Sie nicht kennen, **Ihr Gefühl** entscheiden. Einige der

Trend-Phänomene tauchen bei mehreren Megatrends auf. Diesen Kreuzungen der Map sind mehreren Megatrends zugeordnet. Sie können diese auch mehrfach ankreuzen. Wenn Sie alle 12 Megatrends durchgegangen sind, zählen Sie Ihre Kreuze pro Megatrend und tragen die Summe in das Kästchen darunter ein.

## INDIVIDUALISIERUNG

- SINGLE-GESELLSCHAFT
- LEBENSQUALITÄT
- SELF-TRACKING
- IDENTITÄTS-MANAGEMENT
- ME-CLOUD
- SMALL-WORLD-NETWORKS
- MAKER-MOVEMENT
- DIVERSITY
- LIQUID YOUTH
- MULTIGRAFIE
- TUTORIAL LEARNING
- REGENBOGENFAMILIEN
- WIR-KULTUR

..... Summe

## GENDER SHIFT

- SUPERDADDYS
- ALPHA SOFTIES
- SEX-DESIGN
- PROLL-PROFESSIONALS
- WORK-LIFE-BLENDING
- DIVERSITY
- FEMALE SHIFT
- WOMANOMICS
- TIGER-WOMEN
- REGENBOGENFAMILIEN
- NEUE MÜTTER
- PHASEN-FAMILIEN

..... Summe

## SILVER SOCIETY

- DOWNAGING
- AGELESS CONSUMING
- FOREVER YOUNGSTERS
- E-HEALTH
- AMBIENT-ASSISTED-LIVING
- SLOW CULTURE
- DIVERSITY
- LIQUID YOUTH
- SILVER POTENTIALS
- HEALTHNESS
- UNIVERSAL DESIGN

..... Summe

## URBANISIERUNG

- BEVÖLKERUNGS-WACHSTUM
- COLLABORATIVE LIVING
- THIRD PLACES
- URBAN MANUFACTURING
- URBAN MINING
- URBAN FARMING
- E-MOBILITY
- BIKE-BOOM
- MEGACITIES
- GLOBAL CITIES
- LANDFLUCHT
- SCHRUMPFENDE STÄDTE
- SMART CITIES

..... Summe

## GESUNDHEIT

- SPORTIVITY
- DETOXING
- KOMPLEMENTÄR-MEDIZIN
- LEBENSQUALITÄT
- SELF-TRACKING
- E-HEALTH
- AMBIENT-ASSISTED-LIVING
- SLOW CULTURE
- WORK-LIFE-BLENDING
- CORPORATE HEALTH
- HEALTHNESS
- FOODIES
- LEBENSENERGIE
- ACHTSAMKEIT

..... Summe

## NEW WORK

- WORK-DESIGN
- OUTSOURCING-GESELLSCHAFT
- START-UP-CULTURE
- SLASH-SLASH-BIOGRAFIEN
- PERMANENT BETA
- SILVER POTENTIALS
- CORPORATE HEALTH
- WORK-LIFE-BLENDING
- DIVERSITY
- FEMALE SHIFT
- WOMANOMICS
- CO-WORKING
- SERVICE-ÖKONOMIE
- SOCIAL BUSINESS
- KOLLABORATION
- OPEN INNOVATION
- TALENTISMUS
- ON-DEMAND BUSINESS
- FLEXICURITY
- ANTIFRAGILITÄT
- URBAN MANUFACTURING
- POWER OF PLACE
- KREATIV-ÖKONOMIE

..... Summe

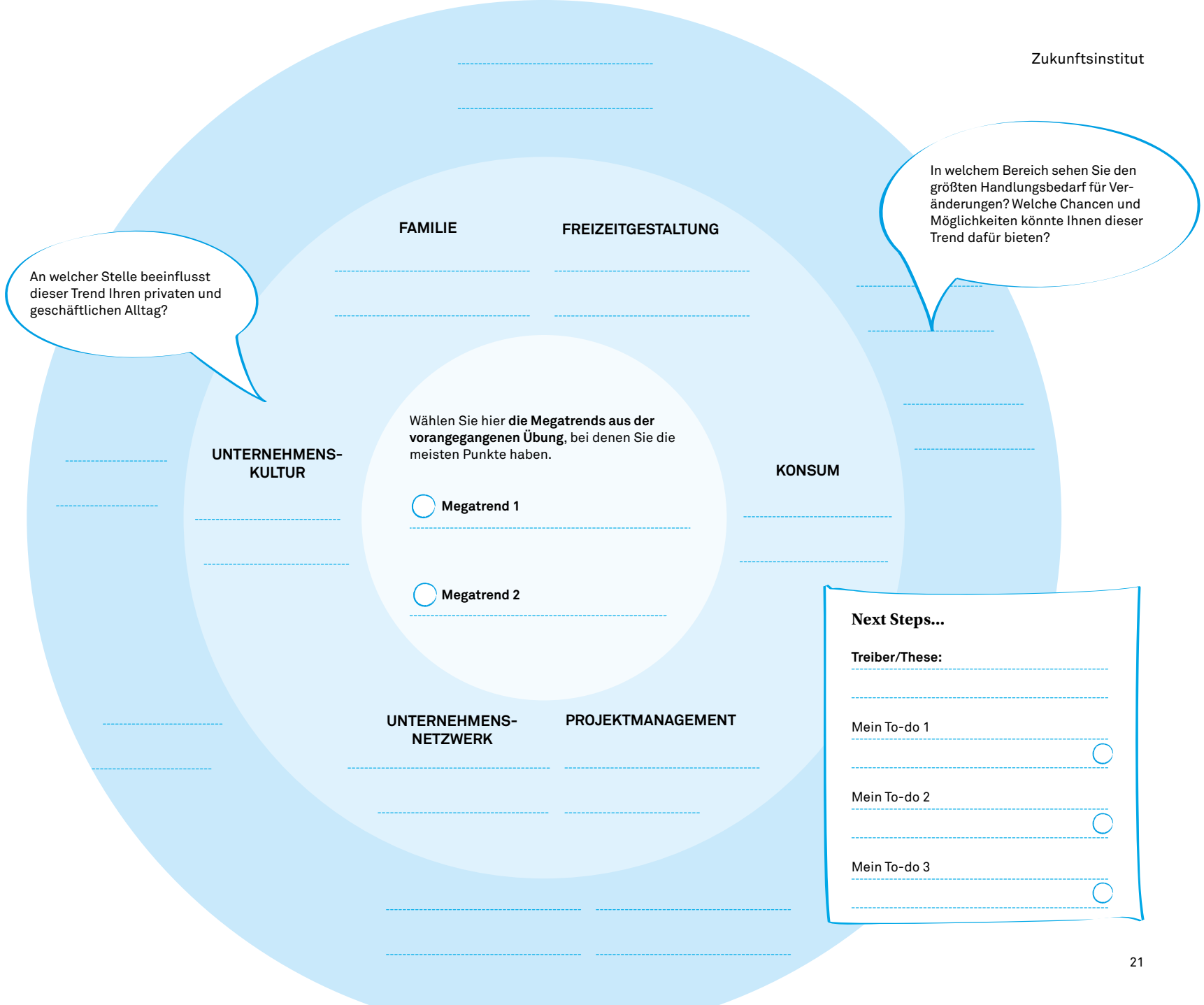
Mehr Infos zu den Trend-Phänomenen finden Sie im Internet: [www.zukunftsinstitut.de/mtglossar](http://www.zukunftsinstitut.de/mtglossar)



# Vom Trend zur Idee

So funktioniert es...

1. Tragen Sie in den innersten Kreis jene zwei Megatrends ein, die in der vorherigen Übung „Quick-Check“ die meisten Punkte erhalten haben.
2. Überlegen Sie sich, welche Auswirkungen diese Megatrends auf Ihren privaten und geschäftlichen Alltag haben. Notieren Sie diese Betrachtungen im zweiten Kreis
3. Überlegen Sie, welche beruflichen und privaten Möglichkeiten sich Ihnen durch diesen Trend eröffnen können. Das können Geschäftsideen sein oder eine neue Rollenverteilung zwischen Ihnen und Ihrer Familie. Notieren Sie diese Ideen im dritten, äußersten Kreis.
4. Entscheiden Sie sich für eine Idee, die Ihnen am dringlichsten oder wünschenswertesten erscheint, und formulieren Sie einige Punkte auf Ihrer To-do-Liste, welche Sie in den nächsten vier Wochen unbedingt angehen wollen.



An welcher Stelle beeinflusst dieser Trend Ihren privaten und geschäftlichen Alltag?

In welchem Bereich sehen Sie den größten Handlungsbedarf für Veränderungen? Welche Chancen und Möglichkeiten könnte Ihnen dieser Trend dafür bieten?

FAMILIE

FREIZEITGESTALTUNG

UNTERNEHMENS-KULTUR

KONSUM

UNTERNEHMENS-Netzwerk

PROJEKTMANAGEMENT

Wählen Sie hier die Megatrends aus der vorangegangenen Übung, bei denen Sie die meisten Punkte haben.

Megatrend 1

Megatrend 2

**Next Steps...**

**Treiber/These:**

Mein To-do 1

Mein To-do 2

Mein To-do 3

# ZWISCHEN TRADITION UND MODERNE

*Das Handwerk in Südtirol und die Macht der Glokalisierung*





**T**hink global, act local“, das alte Motto der Ökobilbewegung, ist auch in der Globalkultur noch hochaktuell. Soziokulturell drückt sich das, was dieses Motto anspricht, in der „Glokalisierung“ aus, im Zuge derer sich die Gesellschaft mehr und mehr der eigenen Region und Lokalität zuwendet, ohne jedoch die Welt an sich aus den Augen zu lassen.

Die Grenzen zwischen hier und dort, zwischen „Ich“ und „die Anderen“ lösen sich auf. Es geht um eine neue Form von Gemeinschaft. Robert J. Sampson, Soziologe und Professor an der Harvard University, bestätigt in seinem Buch „Great American City“, dass gerade durch das Internet und eine vernetzte Welt das „Wir“ auch vor Ort wichtiger wird. Sampsons These: Gemeinschaft bleibt bestehen und gewinnt in Zukunft noch mehr an Bedeutung, genauso wie die Orte und Regionen, in denen wir leben und an denen wir stets auch mit globalen Herausforderungen konfrontiert werden. Er nennt dies den „Neighbourhood Effect“, den „Nachbarschafts-Effekt“. Dadurch entsteht eine neue Gruppendynamik, die uns daran erinnert, dass Globalisierung immer auch lokal gelebt wird. Doch was bedeutet das genau? Wie lassen sich diese auf den ersten Blick widersprüchlich wirkenden Richtungen in der Praxis vereinen?

#### **Glokalisierung: Die Welt im Blick haben, lokal Taten setzen**

Glokalisierung meint die Verbindung zwischen Regionalität und Globalität. Sie ist die konsequente Zusammenführung eines Megatrends, in dem Globalisierung auch von Regionalisierung begleitet wird. „Glokalisierte“ Politik und Business-Strategien

versuchen, das Beste aus beiden Welten zu vereinen. Sie schließen an die alte Formel vom „globalen Denken und lokalen Handeln“ an und schaffen ein Bewusstsein für die Zusammenhänge globaler und lokaler Entwicklungen.

Glokalisierte (Unternehmens-)Politik wird deshalb nicht selten vor allem von weltoffenen Heimkehrern gemacht, die das Andere kennen und deshalb das Eigene schätzen. Ist man nicht selbst einer dieser „Heimkehrer“ macht es Sinn sich zu überlegen, ob es einen solchen nicht im Bekanntenkreis oder in der Region gibt. Aktives Nachfragen oder Recherchieren via Internet lohnt sich.

Gleichzeitig ist es wichtig, den eigenen Ort als das wahrzunehmen, was er ist: eine einzigartige Kombination aus Natur, Architektur und Kultur. Denn auf Individuen wirken Orte auf drei Ebenen: der Ort und die Umgebung an sich, die Architektur, die einen Ort bejubelt oder zerstört, und die Rituale, die sich an einem Ort abspielen. Alle drei Aspekte eines Orts zusammen führen zu Erlebnissen oder lassen Erlebnisse zu. Dies unterstreicht, dass es in Zukunft vor allem darum geht, sich mit den Themen Ursprung, Authentizität, Eigenheiten, Vielfalt und letztlich Region auseinanderzusetzen. Kombiniert man diese mit einer global-vernetzten Sichtweise entstehen konkrete örtliche, sinnliche Erfahrungsräume. Dabei punkten vor allem Orte, die regionale Gegenstände und Spezifika vorweisen können, da diese besonders geeignet sind, die Eigenheit einer Region sinnlich nachvollziehbar zu machen. In der Fachsprache wird dieser Fokus auch gerne das Sensory Branding von Regionen bzw. Städten genannt.

### **Die digitale Vernetzung führt auch zu einer analogen: Produzenten teilen und kooperieren**

Die Währung einer Zukunft, in der durch das Internet die Welt so umfassend und schnell bespielt werden kann wie nie zuvor, in der es möglich ist, mit Menschen zu kommunizieren oder Geschäfte zu machen, die nicht nur in einer anderen Stadt, sondern auf einem anderen Kontinent leben, ist schlicht: Vertrauen. In einer Umfrage der rcm-solutions haben 68% der Befragten angegeben, dass sie Südtiroler Handwerker mehr Vertrauen entgegen bringen als Handwerkern aus Nachbarregionen. Ein hoher Wert. Nichts ist wichtiger und, auf den ersten Blick, schwerer zu vermitteln, als Vertrauen in Zeiten des Überangebots. In Zeiten, in denen wir unserem Geschäftspartner oder dem potenziellen Kunden nicht live gegenüberstehen oder ihn aus dem Nachbarort kennen. Deshalb prägt nichts so stark wie Vertrauen das soziale Verhalten der Zukunft. In der Globalkultur löst sich Vertrauen jedoch aus früheren Strukturen: Man muss einen Menschen nicht mehr jahrelang kennen, um ihm zu vertrauen. Menschen, die man noch nie zuvor gesehen hat, die aber Teil derselben „Community“ sind, erhalten einen Vertrauensvorschuss. Das führt dazu, dass „Digital Natives“, also junge Menschen, die mit dem Internet aufgewachsen sind, zu wildfremden Menschen ins Auto steigen (mitfahrgelegenheit.de), statt irgendein Taxi zu nehmen eine spezifische Mitfahrgelegenheit per Handy auswählen (uber.com), anderen ihre Wohnung überlassen (www.airbnb.com) oder bei ihnen auf dem Sofa übernachten (couchsurfing.org). Die Kontrolle ist minimal, sie erfolgt lediglich über Feedback-Funktionen in der Online-Community, gleichsam nach dem umgekehrten Lenin-Motto: Kontrolle ist gut, aber Vertrauen ist besser.

Gut, aber lässt sich die Sharing-Kultur auf Handwerks-Produkte und Dienstleistungen übertragen? Ja, denn zunächst betrifft das die Produzenten, vor allem kleinere und mittelgroße Betriebe, die sich zum Beispiel Vertriebsplattformen teilen können oder gemeinsam betreiben.

### **Digitale Plattform für Handwerker**

Ein Vorreiter-Beispiel liefert natürlich mal wieder einer der Internet-Giganten schlechthin. Amazon vermittelt ab sofort auch Handwerker und Dienstleister in den USA. Wer einen Fernseher kauft, kann sich gleich einen Experten zum Einrichten bestellen. Amazon Home Services heißt die Idee und ist eine Plattform für Handwerker und andere Dienstleister. So können dort mehr als 700 verschiedene Dienstleistungen in Anspruch genommen werden, sei es der Aufbau des neuen Grills, das Einrichten der Heimkinoanlage oder Autoreparaturen. Sogar absolute Nischen werden abgedeckt: Auch einen Ziegenhirten oder eine Seiltänzerin kann man über den Amazon-Dienst engagieren. Home Services ist derzeit nur in den USA verfügbar.

Die Idee von Amazon ist es im Endeffekt, zuerst das Produkt zu verkaufen und dann den passenden Handwerker zu vermitteln. Der Konzern arbeitet für das Angebot sowohl mit lokalen Anbietern als auch anderen Handwerker-Plattformen wie TaskRabbit zusammen.

Um Sicherheit und Qualität zu gewährleisten, übernimmt der Konzern Hintergrund-Checks und überprüft das Können der angemeldeten Dienstleister. Amazon wickelt zudem auch die Bezahlung ab. Erst wenn sowohl Handwerker als auch Kunde den Auftrag als erledigt bestätigen, wird das Geld überwiesen. Ähnlich wie bei Uber behält sich Amazon einen Teil der Summe als Gebühr ein - Schätzungen gehen von 10 bis 20 Prozent aus.

Die digitale Wirtschaft erzeugt so drei wesentliche Hebel für Unternehmen: Eine nahtlose Integration von Produktentwicklung und Produktion, das Zusammenwachsen von realer und virtueller Welt und die Möglichkeit, auch nach Auslieferung eines Produktes, mit dem Hersteller vernetzt zu bleiben.

### **Vom Ich zum Wir in der Globalkultur**

Damit ist die Wertschöpfung von morgen noch viel stärker verzahnt als heute. Das Verschmelzen von Design- und Fertigungsprozessen verkürzt Entwicklungszeiten und ermöglicht individualisierte, kundenspezifische Produkte auch in kleinster Auflage; die enge Zusammenarbeit von Herstellern und Händlern erhöht die operative Schlagkraft beider Unternehmen; die Einbindung von Kunden, Partnern und Lieferanten führt nicht nur zu gesteigerter Effizienz, sondern auch zu höherer Innovationsleistung.

Das führt zu einer noch engeren digitalen Integration und Interaktion mit Lieferanten, Kunden und Partnern entlang des gesamten Wertschöpfungsnetzwerks. Entscheidend ist also die Anschlussfähigkeit zu anderen, neuen Playern. Wer die Kundenwünsche als miteinander vernetzten Dienste und Produkte versteht, hat sich an einem zentralen Kontrollpunkt positioniert und wird geschäftlich davon profitieren; wem das nicht gelingt, an dem wird das Geschäft vorbeigehen.

Auch erfolgreiche Unternehmen arbeiten in solchen Strukturen nicht mehr als isolierte Organisationen, sondern als Teil der vernetzten „Wir-Ökonomie“, die die Grenzen unterschiedlicher Wirtschaftszweige verschwimmen lassen. Unternehmen müssen sich dabei neue Fertigkeiten aneignen und ihre Definition von Erfolg erweitern. Aus der Zusammenarbeit im Netzwerk entstehen dabei im Idealfall erweiterte Kompetenzen für alle Mitspieler. Der B2B-orientierte Produzent bringt seine auf Langfristigkeit und höchste Ausfallsicherheit getrimmte Fertigungsexpertise ein,

während der B2C-Player die Orientierung an kurzfristig schwankenden Kundenpräferenzen kennt und schnell darauf reagieren kann. Die Rolle des Getriebes, das die unterschiedlichen Geschwindigkeiten synchronisiert und Interessen integriert, können regionale Wirtschaftskenner übernehmen, die als eine Art Plattform für Vernetzungen (B2B aber auch B2C) agieren.

Umso wichtiger ist es also, unternehmensübergreifend zu denken und wertschöpfende Prozesse nicht abschnittsweise zu denken, sondern konsequent den Schritt vom Ich zum Wir zu gehen, von der eigenen Organisationseinheit zum Kollektiv. Damit gehen natürlich auch Machtverlagerungen und aufbrechende Strukturen und Hierarchien einher - das sollte Unternehmen nicht beängstigen, sondern zu innovativen Geschäftsmodellen anspornen. In einer Ökonomie, die vom möglichst ungehinderten Informationsfluss profitiert, dürfen sich Führungskräfte auf der anderen Seite nicht länger vom Gedankenmodell linearer Ketten leiten lassen, in dem eine Leistung von einem Player zum nächsten weitergereicht wird, sondern sich an verwobenen Netzwerken orientieren. Die Führungsaufgabe von morgen erschöpft sich nicht darin, Strategiearbeit im Rahmen der Einzelperformance eines Unternehmens zu leisten, sondern die Perspektive auf die Innovationskraft und Monetarisierung von Leistungen innerhalb eines branchenübergreifenden Netzwerks zu lenken. Dazu ist das gemeinsame Entwickeln von Visionen ebenso notwendig, wie das kooperative Umsetzen in konkrete Produkte, die sich gegenseitig aufschaukeln.

## BEST PRACTICE

### Tradition in neuem Gewand

Wie man eine der ursprünglichsten „Handwerks-Künste“ überhaupt in eine zeitgemäße Übersetzung wandeln kann, zeigt Joseph-Brot, Brot vom Pheinsten.

Joseph Brot ist mittlerweile zu einer Wiener Institution geworden, und das in einer traditionellen Branche, in der es nicht nur viele unterschiedliche Anbieter gibt, sondern auch zunehmend starke Preiskonkurrenz. In diesem Spektrum setzt Joseph Brot eindeutig auf Qualität, die auch hier ihren Preis hat. Und dennoch: Unternehmensgründer und selbsternannter „Brot-Renaissancier“ Josef Weghaupt hat in den letzten Jahren ein kleines Back-Imperium mit einer stadtbekanntem Filiale in der Wiener Naglergasse aufgebaut, welche vor allem durch ihr stimmiges Design und transparente Zubereitung besticht. Insgesamt beschäftigt das Unternehmen rund 100 Mitarbeiter und Joseph-Brot ist zu einer begehrten Delikatesse geworden. Das liegt an den biologischen Zutaten und vor allem an der Sorgfalt und Ruhe, mit dem das Brot hergestellt wird: Mit langen natürlichen Teigruhen und im traditionellen Dampföfen doppelt gebacken. [www.joseph.co.at](http://www.joseph.co.at)

### Tradition, Handwerk und Design

Der FX10 Lounge Chair des österreichischen Designers Thomas Feichtner wurde von dem Traditionsunternehmen Neue Wiener Werkstätte produziert. Ein Familienunternehmen, das die perfekte Balance zwischen Tradition und Moderne hält, zwischen solidem Handwerk und professioneller Manufaktur.

Auf der Website des Designers wird dann auch erklärt, woher der spezielle Name kommt: „In der Absicht, einen Sessel mit einer geschlossenen und kompakten Form frei von Nähten zu schaffen, entwarf Thomas Feichtner den FX10 Lounge Chair. Der



Tradition trifft Moderne:  
Der FX10 Lounge Chair vom  
österreichischen Designer  
Thomas Feichtner

abstrakte Name FX10 ist eigentlich die Produktbezeichnung einer Skibindung, die Thomas Feichtner zuvor für den österreichischen Skishersteller Fischer entworfen hatte. Aus der starken Ähnlichkeit der formalen Zugänge beider Entwürfe und als eine kleine Reminiszenz an die zahlreichen Skier und Skibindungen, die Thomas Feichtner entworfen hat, trägt der Sessel heute denselben Produktnamen wie seine Skibindung.“ Eine versteckte Huldigung an eine sehr österreichische Sportart, die sogar zu einer Innovation geführt hat. Und die den Spruch vom Anfang auch einmal umdreht: „Think local, act global.“

# Persönlicher Erfolg

Nun da Sie sich mit dem Spannungsfeld zwischen global und lokal, zwischen Tradition und Moderne befasst haben, geht es in einem nächsten Schritt darum, der Frage nachzugehen, wie Sie Ihren persönlichen Erfolg definieren. Welche Einflussfaktoren führen zum Erfolg? Und was charakterisiert für Sie einen erfolgreichen Handwerker?

## KOMPETENT

BERATUNGSSTARK

PREISWERT

HOCHQUALITATIV

KUNDENNAH

PÜNKTLICH

SAUBER

VERLÄSSLICH

VERTRAUENSWERT

Eigenschaften eines erfolgreichen Handwerkers laut Südtiroler Bevölkerung

# Woher stammen meine Informationen über die Zukunft?

Heutzutage gilt es mehr denn je, am Puls der Zeit zu sein und sich strategisch für die Zukunft aufzustellen. Megatrends und Trends dienen hierbei als zuverlässige Indikatoren des Wandels und haben eine große Veränderungskraft.

Denken Sie daher kurz nach: Woher beziehen Sie Informationen, wenn es um Zukunftsfragen geht? Und was sind Ihre drei dominierenden Zukunftsannahmen?

Meine Zukunftsannahmen:

1

2

3

# Vielfalt als Chance

Haben Sie sich schon einmal damit befasst, wie viele Sprachen Ihre Kollegen sprechen?  
Oder wie vielfältig Ihre Denk- und Arbeitsweisen sind? Und welche Auswirkungen dies für Ihre Arbeit im Team, aber auch Ihr Auftreten nach außen hat?

Bewerten Sie die Vielfältigkeit in Ihrem Unternehmen von 1 bis 5. Je vielfältiger eine Dimension in Ihrem Unternehmen und bei Kooperationspartnern besetzt ist, beispielsweise durch eine gute Altersdurchmischung, desto höher die Bewertung.

Nun hinterfragen Sie die Relevanz der Dimensionen für Ihr Unternehmen. Ist es wichtig für die Arbeit im Team, dass Sie sehr viele unterschiedliche Sprachen sprechen? Ist es besonders relevant für die Kontakte mit Kunden?  
Bitte bewerten Sie wieder mit demselben System. Je höher die Relevanz, desto mehr Felder werden angekreuzt.

Zuletzt kreisen Sie bitte jene Dimensionen mit hoher Relevanz ein. Diese Aspekte sollten zukünftig stärker in der Personal- und Kooperationspartner-Auswahl und -weiterentwicklung berücksichtigt werden.



Dimension	Wie vielfältig sind wir?	Wie wichtig ist das für unser Team?	Wie wichtig ist das für unsere Kunden?
Geschlecht	○ ○ ○ ○ ○	○ ○ ○ ○ ○	○ ○ ○ ○ ○
Alter	○ ○ ○ ○ ○	○ ○ ○ ○ ○	○ ○ ○ ○ ○
Herkunft	○ ○ ○ ○ ○	○ ○ ○ ○ ○	○ ○ ○ ○ ○
Familienstatus	○ ○ ○ ○ ○	○ ○ ○ ○ ○	○ ○ ○ ○ ○
Sprachen	○ ○ ○ ○ ○	○ ○ ○ ○ ○	○ ○ ○ ○ ○
Ausbildung	○ ○ ○ ○ ○	○ ○ ○ ○ ○	○ ○ ○ ○ ○
Lebenserfahrung	○ ○ ○ ○ ○	○ ○ ○ ○ ○	○ ○ ○ ○ ○
Arbeitserfahrung	○ ○ ○ ○ ○	○ ○ ○ ○ ○	○ ○ ○ ○ ○
Arbeitsstil	○ ○ ○ ○ ○	○ ○ ○ ○ ○	○ ○ ○ ○ ○
Kommunikative Fähigkeiten	○ ○ ○ ○ ○	○ ○ ○ ○ ○	○ ○ ○ ○ ○

# Inspiration aus Ihrer Region

Nehmen Sie die Fotos als Inspiration und überlegen Sie:

- Was ist an meinem Unternehmen traditionell und was modern?
- Welche meiner Kunden sprechen eher auf Traditionelles, welche eher auf Modernes an?
- Was gefällt mir am traditionellen, was am modernen Südtirol?





Foto: Ritten Renon IMG 0165 CC BY-ND 2.0



Foto: © hk/Marion Lafogler



Foto: Sandy Kirchlechner My favourite bridge CC BY-SA 2.0



Foto: Phil Richards 22.02.15 Meran Merano ETR170.143 BY SA 2.0



Foto: Tobias Haase wooden footbridge CC BY 2.0



Foto: Phil Richards 05.11.97 Bolzano Bozen ALe 840 BY-SA 2.0

# Meine Vision

Verbinden Sie Ihre Ergebnisse aus den vorhergehenden Übungen (Persönlicher Erfolg, Woher stammen meine Informationen über die Zukunft und Meine Zukunftsannahmen) und entwickeln Sie Ihre Vision daraus.

## Ausgangssituation:

Notieren Sie Ihre Ist-Situation: Was sind aktuelle Hindernisse und Herausforderungen und was beschäftigt Sie am meisten, wenn Sie an Ihre Zukunft denken?

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

## Strategie:

.....

.....

.....

.....

.....

.....

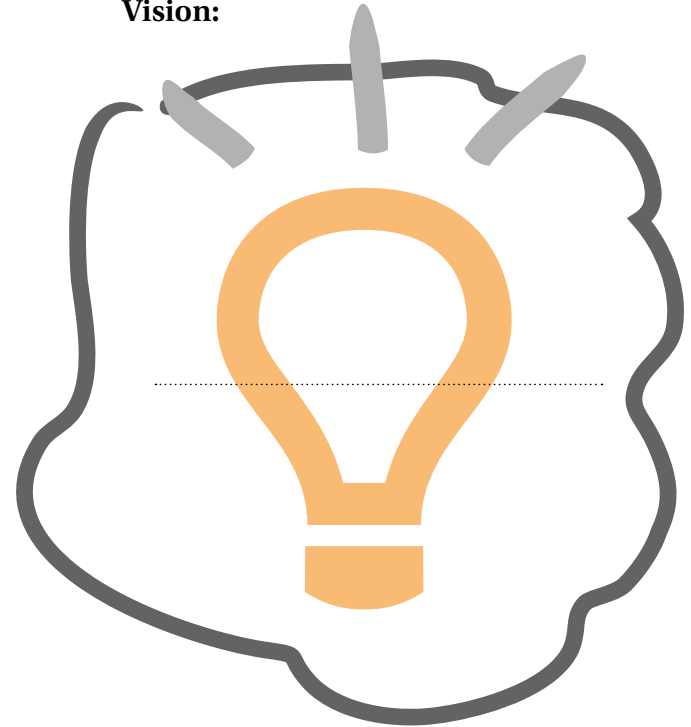
.....

.....

.....

.....

**Vision:**



# TRENDPROGNOSE

Orte gewinnen in einer immer virtueller werdenden Welt wieder mehr an Bedeutung. Sie sind der Angelpunkt, um den sich die neue Bewegung des digitalen wie analogen Netzwerks dreht, der ihr „Erdung“ und Kraft verleiht. Den berühmten Blick über den Tellerrand darf man nicht als Gegenstand sondern als Zusatz sehen. Denn: In Zukunft punktet nicht mehr, wer mit einfallsreichen Konzepten auftrumpfen kann, sondern wer in großen Zusammenhängen denkt, gemeinsam vermarktbare Produkte und Geschäftsmodelle im Auge hat und sich am Datenfluss eine lukrative Schlüsselposition in der digitalen Wertschöpfungsmatrix sichert.

# DAS COMEBACK DES ALLROUNDERS

*Zur Zukunft der Lehrlinge*



**F**ast 60 % aller Südtiroler schätzen Bildung als jenen Bereich ein, der künftig stärkere Aufmerksamkeit bekommen soll – damit liegt Bildung auf Platz 1 der Prioritätenliste der Bevölkerung, noch vor dem Umweltschutz und dem Gesundheitswesen, so das Ergebnis der Befragung des Zukunftsinstituts. In Österreich findet sich die Bildung erst an dritter Stelle der Prioritätenliste hinter der Schaffung/Erhaltung von Arbeitsplätzen und der Verbesserung des Gesundheitssystems.

Was bedeutet das? Dass die Südtiroler und Südtirolerinnen eines erkannt haben: Als prägende Struktur der Zukunft wird Bildung zu einem Schlüsselement der Zukunftsgestaltung. Dies gilt im Bereich des lebenslangen Lernens genau so wie in der Phase der schulischen Ausbildung. Und genau so wie in allen Lehrberufen.

### **Erwachsenwerden im 21. Jahrhundert**

Aufgewachsen in einer digitalisierten, vernetzten und globalisierten Welt, ist es die Generation Y (alle, die etwa im Zeitraum von 1980 und 1999 geboren sind) gewohnt, mit vielen Reizen gleichzeitig umzugehen. Gelassenheit und Motivation zählen zu ihren Stärken, denn die junge Generation weiß: nur Entspannung führt zu nachhaltigem Erfolg. Ihre Wunschkarriere orientiert sich an Werten wie Sinnhaftigkeit und Gemeinwohl, dafür entwickeln die Jungen ein Gesamtverständnis für die Abläufe und Ziele des Betriebes. Ein starkes soziales Netz ist den Mitgliedern der Generation Y ebenso wichtig wie eine gewisse finanzielle Sicherheit und das Gefühl etwas zu bewegen. Der Schlüssel zum Erfolg sind die sozialen Medien

- sie ermöglichen Netzwerke sowie Erfahrungs- und Informationsaustausch.

Lehrlinge können als die ultimativen Allrounder eine Zukunft mitgestalten. In Lehrberufen haben junge Menschen die Chance, sich in einer vielschichtigen Welt zurechtzufinden, in dem sie lernen, flexibel und pragmatisch zu sein. Lehrlinge können umgekehrt für Unternehmen einen enormen Mehrwert einbringen: Nicht nur, dass man damit einen Fachkräfte-Engpass bedient, und vorsorgt. Nein, Lehrlinge können für Unternehmen wahre Botschafter der neuen digitalen Welt sein, in der sie sich blind bewegen. Unternehmer profitieren von der Dualität aus Wissen und Tun, aus Pragmatismus und Netzwerkdenken. Wenn es einer Gesellschaft gelingt, diese neue Perspektive auf die Ausbildung in der Lehre einzunehmen, dann werden in Zukunft wieder mehr junge Menschen den Weg bestreiten - weil die Zukunft mehr denn je Allrounder braucht, die sich nicht vor Wissen und Bildung drücken, und sich auf viele Bereiche und Berufe einlassen können.

### **Lehrlingsausbildung neu gedacht:**

#### **In beiden „Welten“ lernen**

Der Bedarf an wissenschaftlicher Arbeit ist, je nach Lehrberuf, unterschiedlich groß. Laut Bildungsforscher André Wolter gilt: „Wir müssen davon Abschied nehmen, Studium und duale Ausbildung gegeneinander auszuspielen. Hierzulande (Anm. d. Autors: A. Wolter bezieht sich auf Deutschland, das Gleiche gilt allerdings auch für Südtirol) werden eine akademische Ausbildung und eine Berufsausbildung oft als Alternative gesehen: Man ist entweder Student oder Auszubildender, lernt entweder an einer Hochschule



oder im Betrieb. Statt solche Abgrenzungen zu pflegen, sollte man beide Modelle kombinieren und durchlässiger machen.“ Mit der Einführung der Berufsmatura ist Südtirol schon auf einem guten Weg.

Neue Berufe entstehen noch langsam, oft können sie auch in schon bestehende Berufsfelder und -ausbildungen integriert werden. Um allerdings veränderte Berufsfelder in das bestehende System aufzunehmen, ist Flexibilität und Adaption gefragt. So könnten sehr spezifische Berufe in eine breitere Ausbildung integriert werden, zum Beispiel mithilfe eines Sharing-Modells der Betriebe von Lehrlingen. Auf diese Weise wird nicht nur der Lehrling besser ausgebildet und die Attraktivität der Lehrbetriebe steigt, sondern es entstehen auch neue Kontakte zur Zusammenarbeit und Kommunikation.

### Wie zeigt sich Vielfalt?

In der bereits erwähnten Studie des lvh.apa wurden die Jugendlichen auch zu ihrem Eindruck der Rollenbilder in den Handwerksberufen befragt. Grundsätzlich werden mehrheitlich positive Verbindungen mit dem Handwerksberuf verknüpft, wie Kreativität, Geschicklichkeit, gute Ausbildung, fortschrittlich und gute Bezahlung. Allerdings ist in der Wahrnehmung der Geschlechter immer noch zu erkennen, dass das Handwerk überwiegend als „männlich“ dominiert gesehen wird. Obwohl es auch viele von Frauen dominierte Handwerksberufe gibt, wie zum Beispiel Friseur- und Schneiderhandwerk oder Schönheitspflege. Vor allem fassen aber auch immer mehr Frauen in bisher stark männerdominierten Berufen Fuß.

Neu in den letzten Jahren dazugekommen ist die ebenso wichtige Erkenntnis, dass auch typische Frauenberufe

für Männer offen sein sollten, wenn für alle Lehrlinge der optimale Lehrberuf gefunden werden soll. Auch bisher in der Lehre oft unterrepräsentierte Migrantinnen und ältere Menschen mit dem Wunsch nach Neuorientierung können in den Firmen als Lehrlinge zukunftsbringende Impulse setzen. Für die beste Teamarbeit wird in Zukunft wichtig sein: die individuellen Fähigkeiten eines jeden Mitarbeiters im Zusammenwirken zu verstärken, unabhängig von Können-Klischees. Das ermöglicht volle Konzentration auf das Wesentliche - den Arbeitsprozess in all seinen Facetten und Anforderungen.

### Die Kernkompetenz der Zukunft: Neugier

Durch die Digitalisierung mit ihren weitreichenden Folgen ändert sich auch das Anforderungsprofil von Mitarbeitern grundlegend. Ein Entwickler, der zuvor vor allem durch sein technisches Können glänzte, muss immer mehr um die Ecke denken. Womit wird das Produkt verbunden? Welche Daten können erhoben werden? Und wie lassen sich diese Informationen im Sinne des Kunden nutzen? Anders ausgedrückt: Die Mitarbeiter müssen viel neugieriger sein als früher. Ihr Wissenshunger darf nicht beim Produkt oder bei der Anwendung in einem Geschäftsfeld enden, sondern muss darüber hinaus gehen. Der Mitarbeiter der Zukunft ist ein Kombinierer, ein Verknüpfer. Er verknüpft Wissen aus verschiedenen Bereichen. Er ist ein Mischwesen aus einem Hacker, einem Analysten und einem Berater. Seine wichtigste Eigenschaft ist Neugier. Wie lässt sich diese Neugier fördern und am Leben halten? Um diese Frage beantworten zu können, ist es wichtig, einen kurzen Blick auf den Ursprung der Neugier zu werfen.

Denn wie bei vielen aktuellen Veränderungen wird auch bei der Wissenschaft der Neugier immer klarer, dass wir es mit zutiefst biologischen Mechanismen zu tun haben. Man geht davon aus, dass der Funke der Neugier vor 2,5 Millionen Jahren erstmals in den „Dreiklang der Neugier“ mündete, mit dem sie bis heute beginnt: „Was? Wie? Warum?“

Diese Fragen waren der Motor hinter der Entdeckung des Feuers, der Fähigkeit zur Kooperation, dem Abschauen von der Natur. Eine kreative Leistung war die Entdeckung des Feuermachens und -beherrschens nur in zweiter Linie. Es überhaupt zu versuchen, war das Ergebnis menschlicher Neugier.

Die Werkzeuge der frühen Menschheit sind allesamt das Ergebnis von Neugieverhalten. Der Faustkeil ist quasi ein Werkzeugkasten in einem Tool. Seine Herstellung war aufwendig und arbeitsintensiv und musste mühsam erlernt und trainiert werden. Doch Faustkeile dominierten den Werkzeugmarkt über unglaubliche 1,5 Millionen Jahre. Die Cash-Cow der frühen Evolution. Sie können einfach alles, worauf es ankommt: bohren, schneiden, schaben. Entstanden aus der Neugier, also dem Wissen-Wollen und Dranbleiben – nicht aus „Kreativität“. Albert Einstein erklärte den Grund für seinen Erfolg einmal so: „Ich habe keine speziellen Talente, ich bin nur leidenschaftlich neugierig.“ Ist es nicht doch ein wenig zu hoch gegriffen, Einstein hier ins Spiel zu bringen? Nein, denn in jedem schlummert das Vermögen der Neugier. Die Neugierigen sind die Fragesteller. Die Sucher – nicht nur nach den richtigen Antworten, sondern nach den spannenden. Fragen stellen ist ein aktiver Prozess. Auf Antworten warten ist sozusagen dessen lahmer Bruder. Letzterer

sorgt für unaufgeregte Ruhe und Routinen im Kopf. Ersterer ist wie eine Farbbombe für die grauen Zellen. Ein aktives Gehirn wird stärker, denn Neugier ist ein selbstverstärkender Prozess. Sie fordert Aktivität vom Gehirn und fördert Erkenntnis. Das wiederum belohnt das Gehirn und steigt so in eine Aufwärtsspirale ein.

Der sicherste Weg, tiefer, unter die Oberfläche zu dringen und die wirklich spannenden Aussagen zutage zu fördern, liegt in scheinbar banalen Fragen: „Was ist das?“ „Warum wurde das so gemacht?“ „Wann wurde es gemacht?“ „Wer hat es erfunden?“ „Wo kommt es her?“ „Wie funktioniert es?“ Das sind die Fragen der Neugierigen. Ein Betrieb der Zukunft ermöglicht genau das. Für alle Mitarbeiter, vor allem aber auch für die Lehrlinge, die einen noch unverstellten Blick auf die Dinge haben. Denn eine Atmosphäre im Betrieb, die Fragen zulässt, die Raum zum Denken und Ausprobieren ermöglicht, kann nicht nur Vorbild für viele andere Betriebe sein und damit zum Magnet für Lehrlinge werden. Sie steigert auch die Wahrscheinlichkeit von langfristigem Erfolg.

## BEST PRACTICE

### Vom Suchen zum gefunden werden

Man kann derzeit auch online nach Lehrstellen suchen - nur bewerben muss man sich oft noch bei jedem Unternehmen extra. Personalisierte Job- und Praktikumsbörsen, wie sie etwa vom französischen Anbieter Seekube<sup>1</sup> bereitgestellt werden, können die Suche vereinfachen: der Lehrling kann in einem individuellen, graphisch ansprechendem Profil seine Stärken betonen. Gleichzeitig ist es so dem Lehrbetrieb möglich, auch Kandidaten zu kontaktieren, die sich nicht direkt beworben haben, aber vielversprechend erscheinen. Und auch in Südtirol werden Jugendliche, die eine Lehrstelle suchen, und Lehrbetriebe zusammengebracht. Auf der lvh.apa-Lehrstellenbörse [traumberuf.lvh.it](http://traumberuf.lvh.it) kann über die Handwerkersuchfunktion jeder Jugendliche selbst die Betriebe in seiner Nähe ermitteln und kontaktieren. Das Internet ist natürlich nicht die einzige Möglichkeit zum „Erstkontakt“. Auch offline können geeignete Kontakte erzielt werden. Es liegt hier an der Kreativität des Betriebes, sich durch unkonventionelles Vorgehen neben den üblichen Kandidaten auch für andere Interessenten zu öffnen und auch auf Lehrlinge attraktiv zu wirken.

### Flexible Lösungen sind gefragt

Das Bildungssystem wird kaum mehr in der Lage sein, Fachkräfte so zu „produzieren“ wie Betriebe sie brauchen. Was sich heute schon abzeichnet, wird sich eher verstärken, auch weil neue Berufsbilder entstehen. Zum Beispiel der Koch für vegetarisches oder veganes Essen. Der Trend der fleischlosen oder tierproduktfreien Ernährung ist besonders im deutschsprachigen Raum zu verzeichnen und wird noch einige Zeit anhalten - es stellt sich also die Frage: Muss jeder Koch auch Fleisch kochen können? Eine Zusammenarbeit von Betrieben, die die „alte“ Lehre und solchen, die die „neue“ Lehre anbieten, wäre hier ein möglicher Kompromiss, um Lehrlinge nicht in den Anfangsjahren eines Trendberufs dem Risiko auszusetzen, dass der Beruf sich doch nicht verfestigen kann.

Daher sind Unternehmen enorm gefordert, Ausbildungen „in House“ zu ermöglichen, um bei dem Nachwuchs die Talente zu fördern und den eigenen Kompetenz-Vorsprung weiter zu entwickeln.

# Neugier-Test für Mitarbeiter im Unternehmen

nach Dr. Patrick Mussel, Universität Würzburg

Im Gegensatz zu dem, was die Industriegesellschaft von Menschen forderte – repetitive, abgegrenzte, standardisierte Prozesse – geht es heute in der Wissensgesellschaft immer mehr um die Bereitschaft, lebenslang zu lernen, Interesse an Veränderungen zu zeigen, flexibel und für Herausforderungen aufgeschlossen zu sein. Drängende Fragen werden daher lauten: Wie kann man feststellen, was einen neugierigen Mitarbeiter auszeichnet? Wie kann man ihn in seiner Neugier unterstützen?

Je mehr Punkte erreicht werden, desto höher ist der Grad der Neugier.

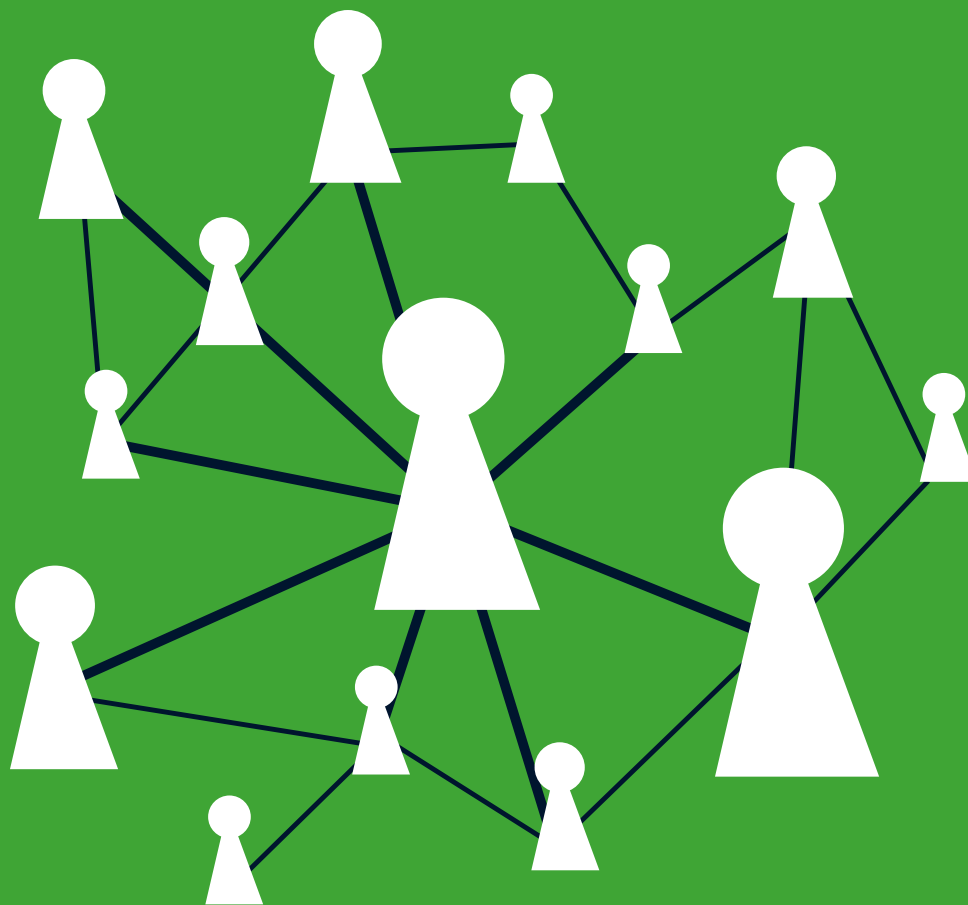
		min	5	6	7	8	9	10	max
1	Es interessiert mich, wie sich meine Leistung auf das Unternehmen auswirkt.		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
2	Es macht mir Freude, neue Strategien zu erarbeiten.		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
3	An praktischen Lösungen interessiert mich auch die dahinter stehende Theorie.		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
4	Bei komplexen Problemen beschreibe ich gerne neue Lösungswege.		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
5	Ich habe Spaß am Tüfteln und Denken.		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
6	Ich bin wissbegierig.		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
7	Ich durchdenke ein Problem solange, bis ich es gelöst habe.		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
8	Ich hinterfrage schon bestehende Theorien kritisch.		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
9	Ich informiere mich solange, bis ich auch komplexe Zusammenhänge verstanden habe.		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
10	Prozesse im Betrieb versuche ich durch innovative Vorschläge zu verbessern.		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	

# Vom Ich zum Wir

Die Individualisierung hat lange Zeit dazu geführt, dass der Einzelne sehr darauf bedacht war, seinen eigenen Weg zu finden und sich dadurch möglichst deutlich vom Rest abzugrenzen. Das ändert sich gerade. Das Individuum strebt nicht mehr nach totaler Abgrenzung, um seine Einzigartigkeit deutlich zu machen, sondern orientiert sich wieder verstärkt an der Gemeinschaft. Das bedeutet, dass der Megatrend Individualisierung in neuen sozialen Bewegungen, Szenen, Communities und Familienmodellen jenseits alter Konventionen mündet und so ein neues Wir-Gefühl entstehen lässt. Zu wem gehöre ich, wem möchte ich nahe sein, wer ist meine Gruppe? Durch diese Fragen wandelt sich der Begriff von der Idee der Abgrenzung zum Streben nach Verbindungen – und letztlich zu Verbindlichkeit. Denn erst in der Gruppe kann sich Individualisierung wirklich entfalten.

Kennen sie die Vorstellung und Werte der Jugendlichen, die nach dem Ende ihrer Schulausbildung bei Ihnen als Lehrling beginnen? Wie stellen Sie sich deren Communityers vor? Versetzen Sie sich in die Lage dieser Lehrlinge bzw. Ihrer anderen Mitarbeiter. Welche Stellung in deren Beziehungsgeflecht soll Ihr Unternehmen bzw. Sie persönlich einnehmen? Wie steht es um Ihr eigenes Beziehungsgeflecht, ist es breit genug und differenziert genug?



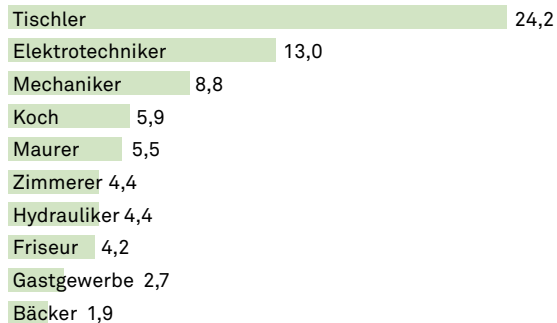


# Das Handwerk als attraktiver Ausbilder und Arbeitgeber

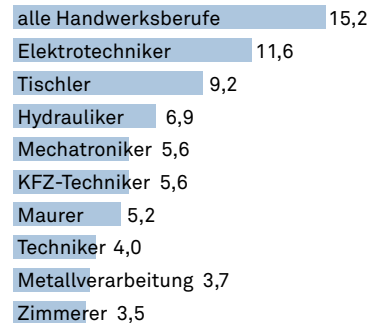
Eine Umfrage der rcm-solutions GmbH zeigt die Haltung der Südtiroler gegenüber dem Handwerk. Sie beinhaltet eine repräsentative Umfrage der Bevölkerung, sowie eine jeweils quantitative Umfrage der Handwerker bzw. Schüler als potenzieller Handwerksnachwuchs. Gerade das Bild, das die Schüler vom Handwerk haben, ist entscheidend für die Berufswahl. Es zeigt sich, dass das Selbstbild der Handwerker oft schlechter ist, als ihr Image bei der Bevölkerung.

## Welche Lehrberufe sind am Attraktivsten (Top 10) (in Prozent)

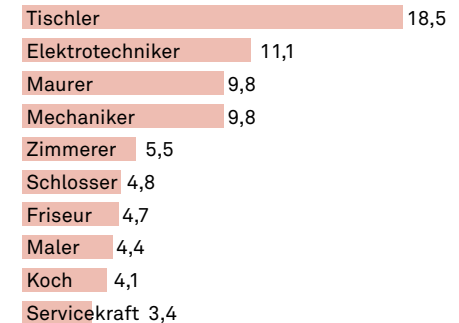
### Bevölkerung



### Handwerker

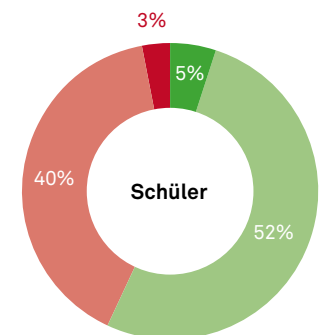
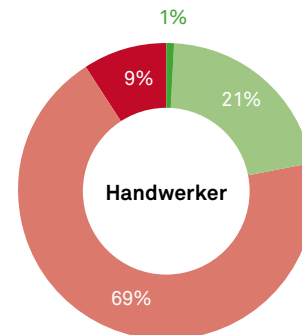
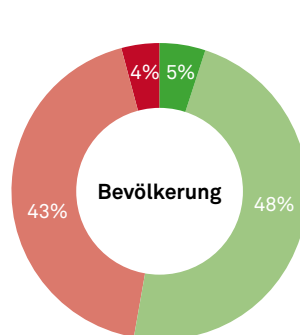


### Schüler



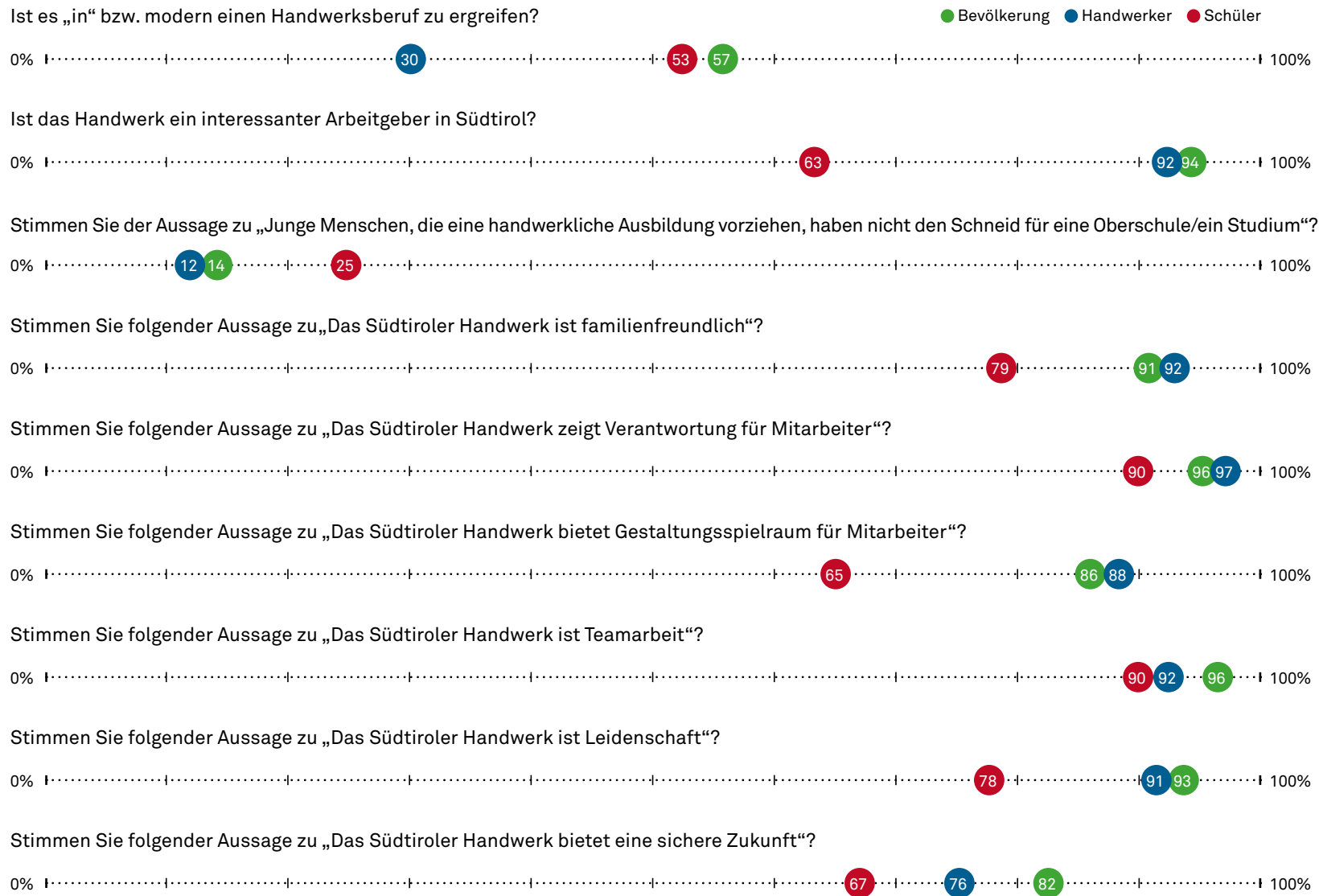
## Wie schätzen Sie die Verdienstmöglichkeiten im Handwerk ein?

- sehr hoch
- eher hoch
- eher niedrig
- sehr niedrig



Quelle: rcm-solutions GmbH

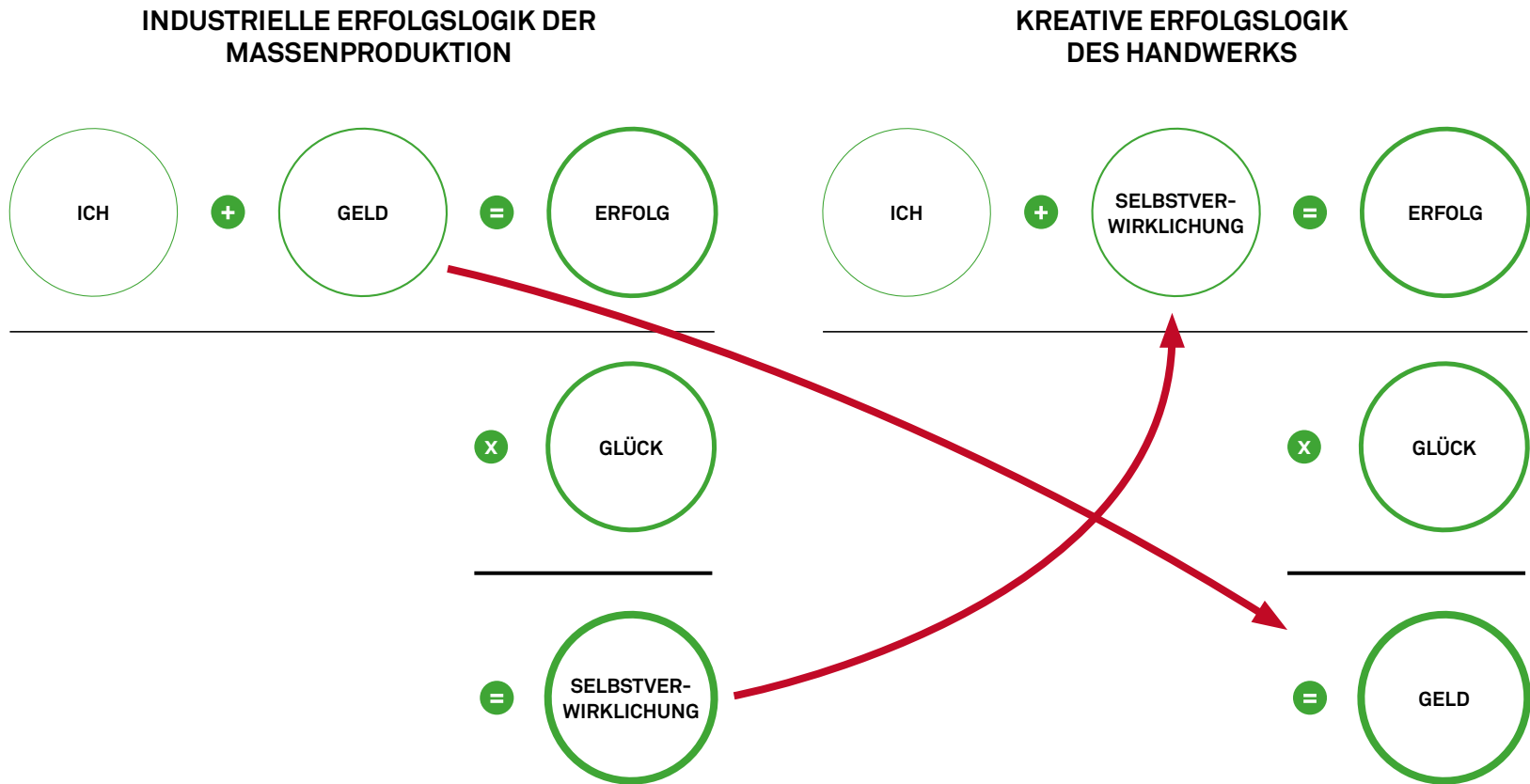




Quelle: rcm-solutions GmbH

# Erfolg neu denken

Ging man bisher von der industriellen Erfolgslogik aus, so muss man in Zukunft vermehrt in kreativen Erfolgsprinzipien denken



Quelle: Zukunftsinstitut

# TRENDPROGNOSE

Das Wesen der Arbeit verändert sich: Immer mehr geht es darum, kluge Verbindungen zwischen Wissen und Praxis zu etablieren. Junge Menschen, die ein allgemein-pragmatisches Verständnis für die neue digitale Welt UND die beruflichen Anforderungen haben, werden mehr und mehr gefragt sein. Als Arbeitskräfte, aber viel mehr als Intermediäre und Transformatoren in Unternehmen. Als attraktiver Arbeitgeber der Zukunft bietet man Ausbildungsplätze, welche vor allem das Allgemeinwissen stärken und Variabilität und mentale Flexibilität fördern. Basis dafür: die Möglichkeit zur Neugier.

# DORF-DESIGN & URBANE VIERTEL

*Vom Leben am Land, vom Leben in der Stadt*



**A**traktive Regionen sind gleichzeitig global orientiert und lokal verankert, sie sind global. Der Schlüssel liegt darin, jene Balance zwischen Offenheit und lokalem Charakter zu schaffen, in der sich internationale Vernetzung ergibt, die dennoch in örtlichen Eigenschaften verankert ist. Zu viel Offenheit, und die Region wird beliebig. Zu wenig Offenheit, und die Region steuert in Richtung Abkapselung, Reduktion der Vielfalt und letztlich Verkümmern.

Die in diesem Zusammenhang diskutierte Frage nach den geografisch-kulturellen Hierarchieebenen ist auf mehreren Ebenen spannend. Region lässt sich einerseits örtlich durch ein Bezugsgebiet definieren (z.B. Südtirol als Heimat), andererseits auch in der Auseinandersetzung mit überlagerten Schichten (z.B. Südtirol - Italien - EU - Europa). Anhand der Frage, wie die Südtiroler ihre Heimat definieren, erhält man ein gutes Bild von den Hierarchien der Bezugsgebiete. So fällt die Definition in den Städten anders aus als in den Dörfern und Tälern Südtirols.

Auch im Bereich der Wirtschaftskraft zeigt sich Südtirol global. Die schlechte Konjunktorentwicklung in Italien hat in den letzten Jahren natürlich auch die Südtiroler Wirtschaft sehr herausgefordert. Die Zahlen des WIFO zeigen aber, dass der beginnende wirtschaftliche Aufschwung in Südtirol dank der internationalen Verflechtung ausgeprägter ist als in ganz Italien. Die Prognose für 2016 geht von 1,7 % Wirtschaftswachstum für Südtirol gegenüber 1,4 % für Italien aus.

Betrachtet man die Ansichten über die zukünftige Entwicklung, entdeckt man große Unterschiede in den Einschätzungen. So stehen 46 % der Südtiroler der wirtschaftlichen Entwicklung Südtirols in den nächsten 10-15 Jahren positiv gegenüber, die wirtschaftliche Entwicklung Italiens wird dagegen nur von 23 % positiv beurteilt. Dies war das Ergebnis einer Umfrage des Zukunftsinstituts im Jahr 2011 (siehe Kap. 1, S.17 „Von der Vergangenheit in die Zukunft“).

### **Zukunftsbild: Die junge Sicht auf Südtirol**

Die Sichtweise auf die eigene Region trägt stark dazu bei, sich selbst bzw. das Unternehmen im eigenen Zukunftsbild zu verorten. Überlegen Sie kurz: Wie divers ist mein Umfeld - im privaten wie beruflichen - aufgestellt (siehe auch Übung „Vielfalt als Chance“, im Kapitel 2)? Wie ist die Zusammensetzung beispielsweise zwischen Jung und Alt? Und was kann ich dafür tun, die Zusammensetzung gegebenenfalls zu verbessern? Abwanderung ist gerade in Südtirols Randgebieten ein großes Thema. Dabei wollen Jugendliche in der Heimatgemeinde Ausbildung und Arbeit finden. Dies hat rcm-solutions im Auftrag des lvh.apa in einer Umfrage aus dem Jahr 2013 herausgefunden. Für „Das Zukunftprojekt: WIR“ wurden knapp 900 Mittelschüler zwischen 12 bis 14 Jahren, 243 Handwerker und 25 Entscheidungsträger aus den Gemeinden Moos in Passeier und Gsies befragt.

„Das Südtiroler Handwerk ist stark in der Peripherie verwurzelt und zählt gerade in den Randgemeinden zu den wichtigsten Arbeitgebern und Ausbildern. Finden die

Betriebe in den Dörfern nicht mehr die geeigneten Rahmenbedingungen vor, so ist die Abwanderung in größere Zentren eine logische Folge“, erklärt lvh.apa-Präsident Gert Lanz den logischen Grund im Vorwort der Studie.

Das Ergebnis der Befragung in Zahlen lautet also: 97 Prozent der 12- bis 14-Jährigen leben gerne in ihrer Heimatgemeinde und wiederum 90 Prozent von ihnen möchten auch in Zukunft dort leben bleiben. Freizeitangebote betreffend haben die Jugendlichen zwar verschiedene offene Wünsche an ihren Wohnort, sie wissen jedoch insgesamt die gebotene Lebensqualität in den Randgebieten zu schätzen. Ein guter Ausgangspunkt mit Luft nach oben. Hier stellt sich einerseits die Frage, was Handwerksbetriebe tun können, um (noch) attraktiver für potenzielle Lehrlinge zu werden - und diese nach Abschluss der Lehrzeit auch zu halten (siehe dazu Kap. 3). Andererseits ist der mögliche Einfluss des Handwerks auf die Region auch auf anderen Ebenen nicht zu unterschätzen. Besonders im Hinblick auf neue, sichtbare Kooperationen, wie sie beispielsweise eine alte Tradition in neuem Gewand bietet: der Markt.

### **Die kreative Klasse und die Renaissance des Marktes**

Märkte werden zu Treffpunkten der kreativen Klasse. In Zeiten des unpersönlichen E-Commerce versprechen sie ein soziales und kulturelles Erlebnis. Mit neuen Konzepten werden sie zu Konsum-Hotspots in Städten und bekommen ungeahnten Happening-Charakter, der Synergien für den Handel, das Handwerk, die Event- und die Gastro-Branche schafft. Heimeliges Dorfgefühl

vermengt sich hier mit einem urbanen Innovationsgeist, denn die Märkte finden heute sowohl in ländlichen Gebieten als auch in großen Städten statt. Handwerksbetriebe haben hier die Möglichkeit präsent zu sein und dadurch für eine kreativ-interessierte Gruppe sichtbar zu werden.

Jahrhundertlang waren Marktplätze die gesellschaftlichen Zentren schlechthin: Dort traf man auf Nachbarn, erfuhr von Händlern Neuigkeiten aus aller Welt, tauschte Klatsch und Tratsch aus. Und ganz nebenbei kaufte man ein. Seit den 1950er-Jahren wurden die Wochenmärkte und Markthallen von Supermärkten verdrängt. Das Shopping-Erlebnis wurde auf ein vielfältiges Produktangebot und auf Zeitersparnis fokussiert. Doch immer mehr Kommunen erkennen inzwischen, dass Märkte ein wichtiger Bestandteil vitaler Innenstädte sind. Bereits 2012 wurde in Großbritannien die Kampagne „Love Your Local Market“ (LYLM) gestartet, mit der man sich für eine neue Markt-Kultur einsetzt. Initiator ist die National Association of British Market Authorities, eine Organisation, die bereits seit knapp 100 Jahren die Interessen von Marktbetreibern vertritt. Gemeinsam mit der Local Government Association und weiteren Partnern konnte das Projekt auf ganz Großbritannien ausgeweitet werden. Mit einem zweiwöchigen LYLM-Event, das jährlich im Mai stattfindet, sollen Märkte aller Art wiederbelebt werden. Von Kunst über Food zu Vintage und Jugend reicht die breite Themenpalette der Märkte. Alle Street Markets können mitmachen, die Kampagne weiterverbreiten und so für sich und andere werben.

Nach dem durchschlagenden Erfolg in Großbritannien wurde das Projekt erweitert: Über 2.000 Märkte in 16 Ländern nehmen 2015 an dem LYLM-Event teil. Unter dem Motto „Erlebe deinen Markt“ sind auch Märkte in Deutschland mit von der Partie. Ziel ist es, eine nächste Generation von Händlern zu begeistern, das Profil einzelner Märkte zu stärken und ihre Finanzierung zu sichern.

### **Verschmelzung von Land und Urbanität**

Die Vergemeinschaftungsform des Dorfes fasziniert nicht nur Menschen, die eben in einer solchen leben. Auch in Städten wird nach Community-Prinzipien gesucht. Selbst Unternehmen greifen auf dorfmäßige Strukturen zurück, um ihre Mitarbeiter zu einer Gemeinschaft zu machen. So wird der vermeintliche Stadt-Dorf Gegensatz immer unschärfer. Durch zunehmende Konnektivität ist der physische Ort zweitrangig geworden, und die Grenze zwischen Urbanität und Dörflichkeit verschwimmt: Während Städter nach dörflichen Vergemeinschaftungsformen suchen, halten urbane Lebensstile und Themen Einzug in die Dörfer. Viele Merkmale des Städtischen lösen sich vom physischen Lebensraum Stadt.

Weltoffenheit, Kreativität, digitale Vernetztheit und Diversität sind längst nicht mehr nur urbanen Zentren vorbehalten. So veranstaltete ein fränkisches Dorf in Deutschland im September 2014 die vermutlich erste vegane Kirchweih Deutschlands. Und inzwischen beschäftigen sich auch Designer mit der Frage, wie das Dorf von morgen aussehen soll – wie zum Beispiel Andreas Koop. Im Oktober 2015 veranstaltet er

in Marktoberdorf im Allgäu „ein transdisziplinäres Symposium für Gestalter und Entwerfer, Verwalter und Verfechter von urbanen Städten und lebenswerter Provinz“. Das Bürogebäude der Designgruppe Koop im Allgäuer Rückholz ist selbst bestes Beispiel dafür was Design auf dem Land kann: Das neue Bürogebäude der Firma wurde als »winner« beim »iconic award 2014« ausgezeichnet und ist für den »German Design Award 2015« nominiert. Koop ist überzeugt, dass Design einen wichtigen Beitrag leisten wird, um das Land lebenswerter zu gestalten – mit dem Ziel einer ökologischen, sozialen und ökonomischen Balance für alle, die dort wohnen und zu Gast sind. So sind Messen und Firmenevents (zB. „Tag der offenen Tür“) das beliebteste Mittel der Südtiroler, wenn es darum geht, Informationen über einen Handwerksbetrieb einzuholen. 67 % bzw. 60 % sagen, sie sind über solche Veranstaltungen gut erreichbar. Die Werte für klassische Werbemittel oder das Internet liegen deutlich darunter.

Denn dieses neue Misch-Verhältnis sorgt eben auch dafür, dass sich die Kunden-Gruppen verändern. Es darf sich daher die Frage völlig neu gestellt werden: Wer sind meine Kunden? Wen möchte ich als Zielgruppe neu erfassen und ansprechen und auf wen verzichte ich lieber? Und auch: Mit welchen Events und mit welcher Kommunikation nach außen kann ich meinem Handwerksbetrieb einen neuen Anstrich verleihen und ihn überhaupt erst für eine größere Gruppe sichtbar machen?



**BEST PRACTICE****Zukunftsorte: kreativ & ländlich**

Das 2012 in Österreich entstandene Projekt „Zukunftsorte“ hat sich zum Ziel gesetzt, den Austausch zwischen Unternehmen der Kreativwirtschaft und ländlichen Gemeinden voran zu treiben. Die größte Herausforderung war dabei zunächst Überzeugungsarbeit zu leisten. Einerseits galt es die „Das-war-schon-immer-so“-Mentalität mancher Dörfler zu überwinden, andererseits der Kreativwirtschaft die Attraktivität des ländlichen Raum zu vermitteln. Trotz dieser Hürde ist das Projekt inzwischen erfolgreich. Die Gründer sehen sich in ihrem Grundgedanken bestätigt, „wonach Kreativwirtschaft die Lebensqualität der Kommunen beflügeln kann“. Inzwischen gibt es neun dieser Zukunftsorte, die sich zu einem gleichnamigen Verein zusammengeschlossen haben. Die Online-Plattform [Zukunftsorte.at](http://www.zukunftsorte.at) ist Dreh- und Angelpunkt des Non-Profit-Projekts. Hier findet permanenter Austausch und Know-how-Transfer zwischen den Orten und ihren Protagonisten statt. [www.zukunftsorte.at](http://www.zukunftsorte.at)

Ein weiteres Beispiel ist die Designwerkstatt, initiiert von Design in Tirol und TIS Südtirol, deren Ziel der „Aufbau eines Know-how-Transfers zwischen den Berufsfeldern Handwerk und Design zur Gestaltung von Handwerksprodukten und zur Entwicklung von Produktionsinnovationen“ ist. Auf der Webseite wird zudem das geografische Vernetzungs-Ziel zwischen den kreativen und handwerklichen Kräften in Nord-, Ost- und Südtirol hervorgehoben. Digitale Vernetzung hat analoge Kooperationen noch nie so einfach gemacht. [www.designwerkstatt.info](http://www.designwerkstatt.info)

**Dörfer als Creative Hubs**

Im Zeitalter der Digitalisierung wird räumliche Peripherie eher in Kauf genommen, als vom digitalen Netz abgeschottet zu sein. Das gilt auch für die Niederlassung von Unternehmen oder die Gründung von Start-ups in ländlichen Gebieten. Noch entspricht der Breitbandausbau auf dem Land oft nicht dem der Stadt, doch dieses Problem könnte sich bald durch den neuen Breitband-Standard 5G erledigt haben. Einen kompletten Spielfilm auf das Smartphone zu übertragen wird dann eine Sache von wenigen Sekunden sein. Neben wesentlich höheren Datenraten, extrem niedrigen Latenzzeiten und bis zu 1000fach höherer Kapazität soll der neue Standard auch um 90 Prozent weniger Strom je Mobil-dienst verbrauchen.

So geht kreativ auch: Die vom Wirtschaftsverband für Handwerk und Dienstleister [lvh.apa](http://www.lvh.apa) angebotene Dienstleistung Open Innovation Südtirol ist aus einem vom EU-Fonds EFRE geförderten Projekt entstanden. Designer, Kreative und alle Interessierten sind aufgerufen, innovative Beiträge zu einem jährlich wechselnden Thema über die Plattform einzureichen. Drei Sieger werden dann von einer Fachjury ermittelt. [www.openinnovation-suedtirol.it](http://www.openinnovation-suedtirol.it)

# Wie klassifizieren Sie ihre Kunden?

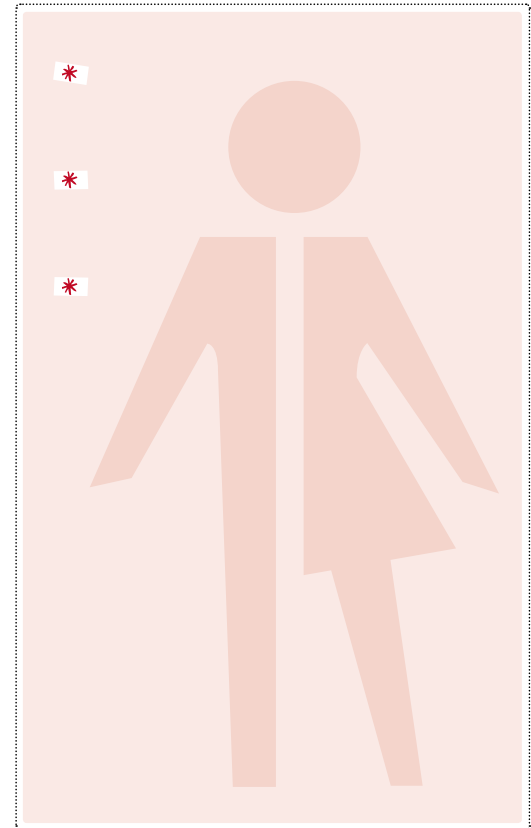
Bitte beschreiben Sie jeden Kundentyp mit den drei ausgeprägtesten Merkmalen

**KUNDE 1**



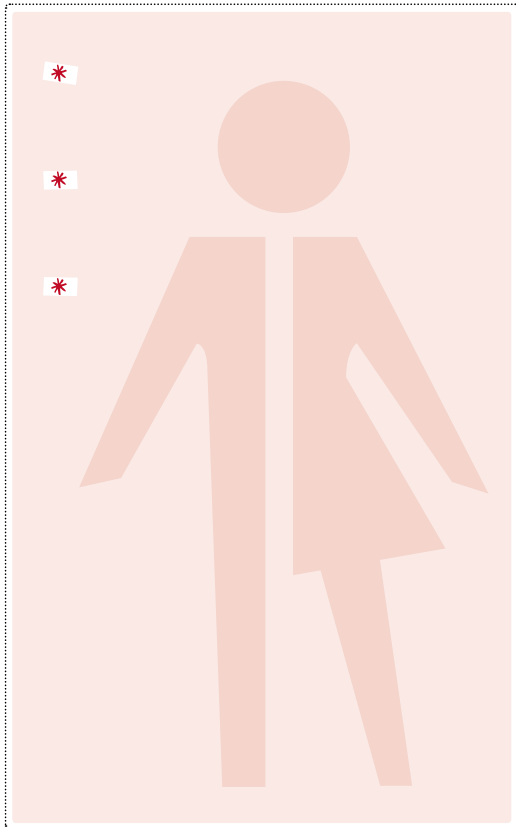
**KAUFT IMMER**

**KUNDE 2**



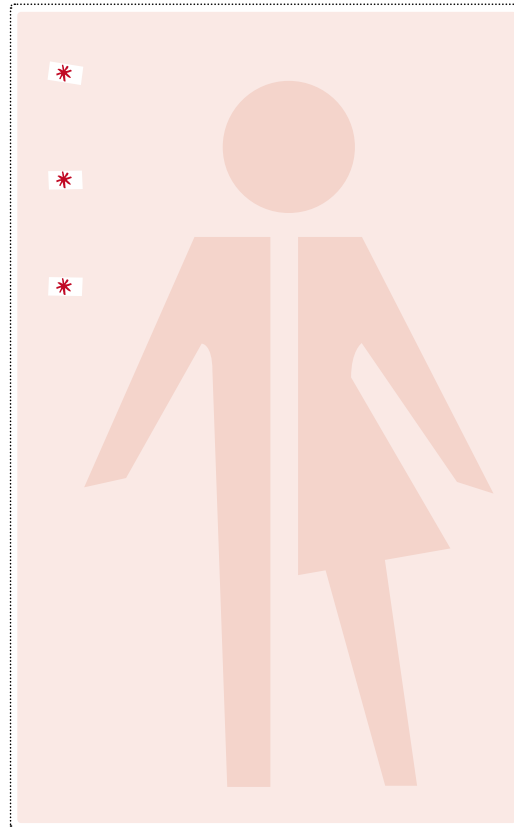
**KAUFT GELEGENTLICH**

### KUNDE 3



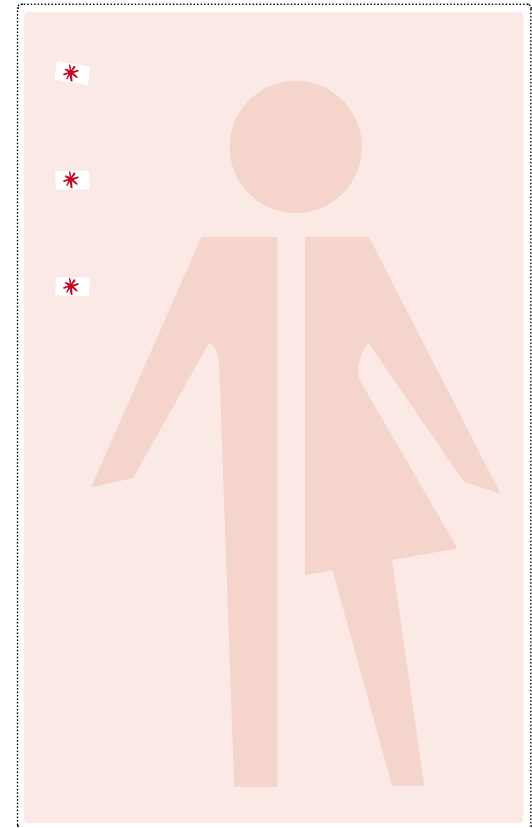
**KAUFT (NOCH!) NICHT**

### KUNDE 4



**KAUFT (LEIDER!)**

### KUNDE 5



**LIEBER NICHT KUNDE BEI UNS**

# Der ideale Kunde

Die Empathie-Landkarte des idealen Kunden - nach xplane  
Wie stellen Sie sich den idealen Kunden vor?

Beschreiben Sie, was genau der Kunde in Ihrem Unternehmen sieht.

1

\*

\*

\*

Bitte beschreiben Sie, was Ihr Kunde vor der Kontaktaufnahme über Ihr Unternehmen gehört und erfahren hat.

2

\*

\*

\*

Was geht im Kopf ihres Kunden vor?

3

\*

\*

\*

Bitte stellen Sie sich vor, wie Ihr Kunde in der Öffentlichkeit über Sie redet.

4

\*

\*

\*

Was genau fasziniert oder frustriert Ihren Kunden?

5

\*

\*

\*

Was benötigt der ideale Kunde, um mit ihren Leistungen glücklich zu sein?

6

\*

\*

\*



# Die Reise des Kunden

Durchlaufen Sie die Reise Ihres Kunden in Ihrem Unternehmen anhand eines durch Sie ausgesuchten beliebigen Kunden. Wiederholen Sie die Reise des Kunden mit dem vorhin definierten idealen Kunden.

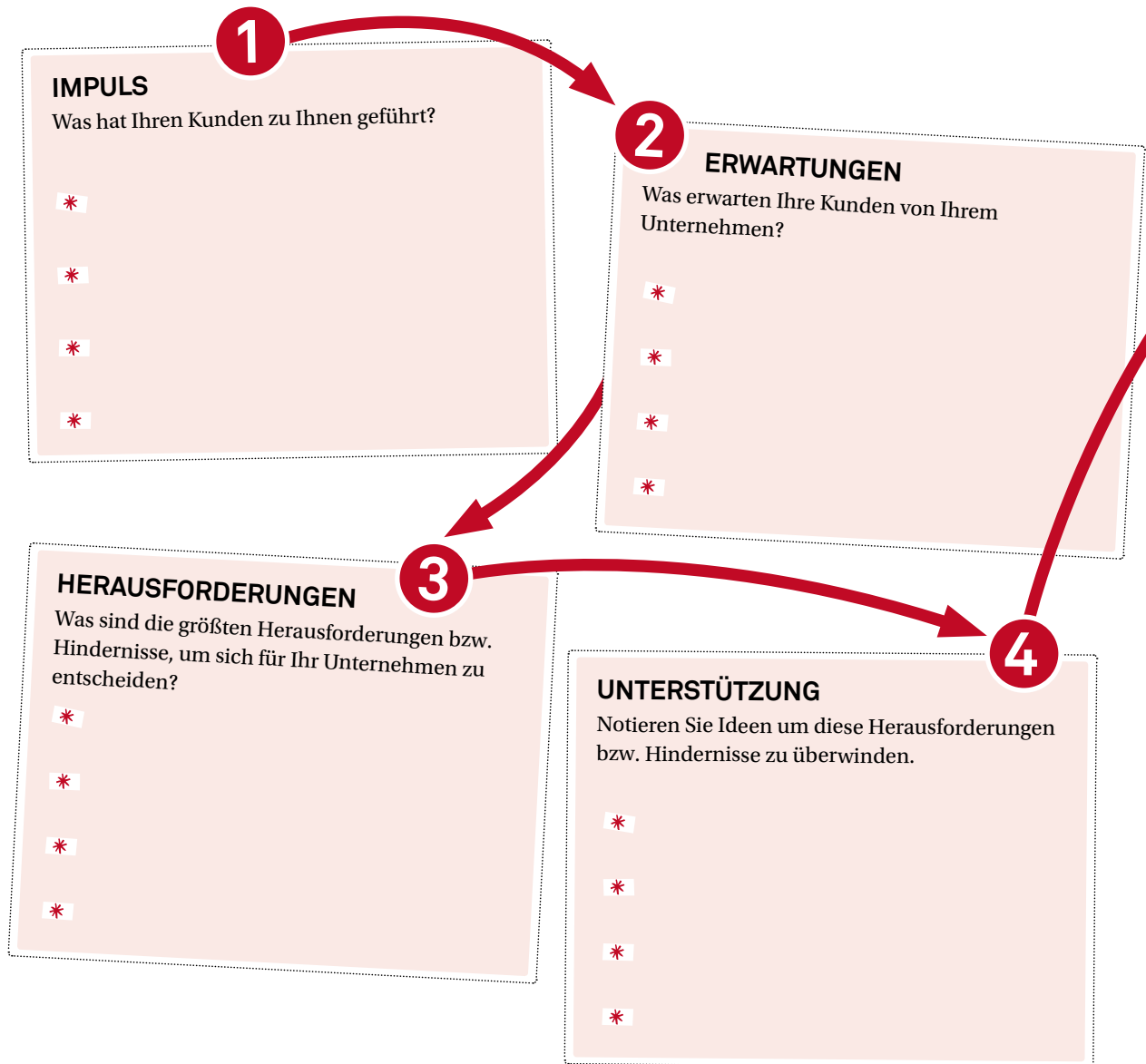
Beschreiben Sie zuerst den Kunden und durchlaufen Sie dann die Reise des Kunden (Station 1 bis 8)

**NAME:** .....

**ALTER:** .....

**BERUF:** .....

**FAMILIENSTAND:** .....



5

### AUFTRAGSERTEILUNG

Was benötigt oder sucht Ihr Kunde als Erstes, wenn er Ihnen einen Auftrag erteilt?

\*

\*

\*

\*

6

### AUFTRAGSABWICKLUNG

Wie kann die Auftragsabwicklung möglichst angenehm für den Kunden gestaltet werden?

\*

\*

\*

\*

7

### ENDE DES AUFTRAGS

Wodurch wird der Auftrag für Ihren Kunden erfolgreich? Was muss erreicht werden?

\*

\*

\*

\*

8

### WIEDERKOMMEN

Wie kann Ihr Kunden zu einem Folgeauftrag animiert werden?

\*

\*

\*

\*

# Kooperative Lösungssuche

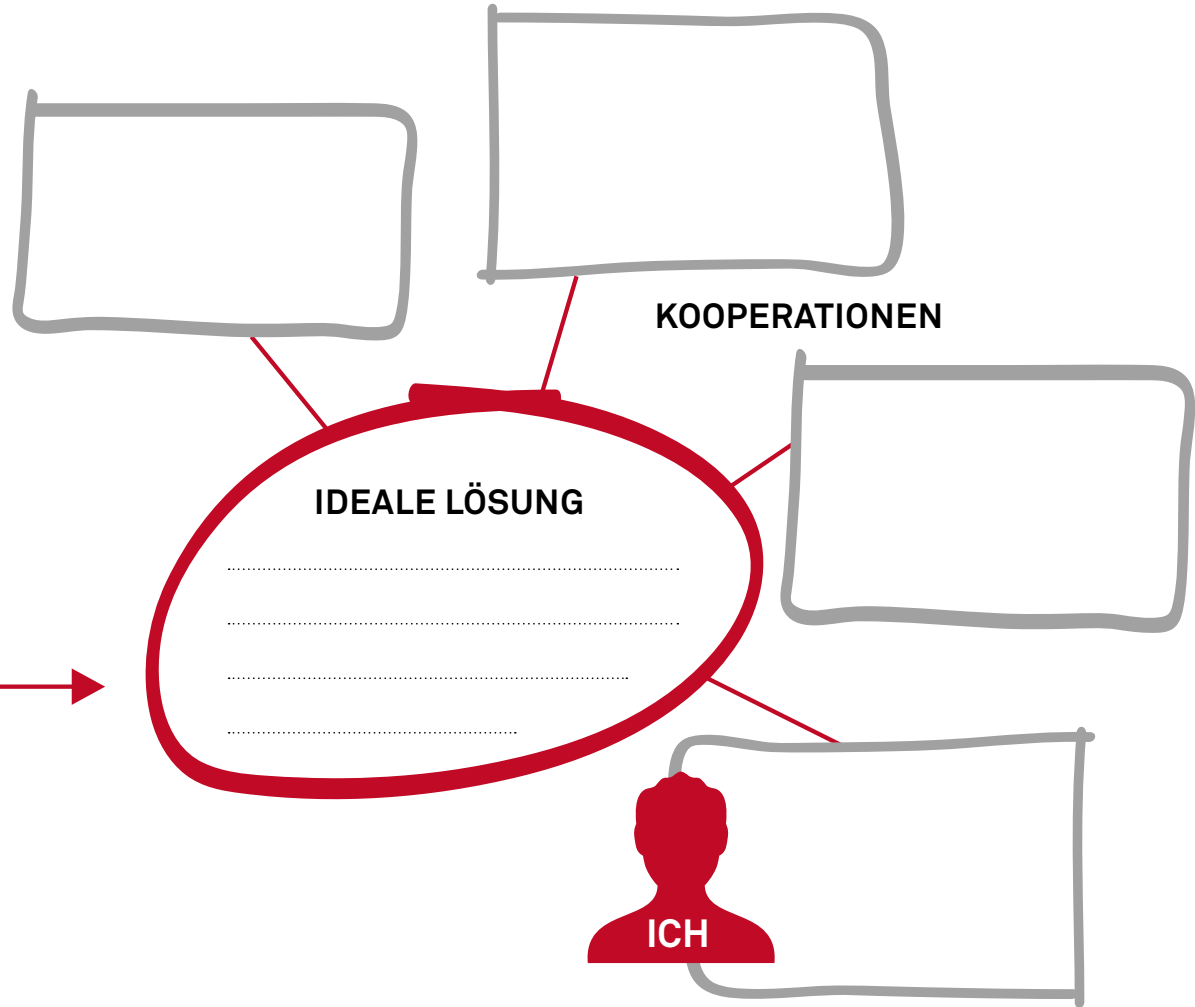
Die Organisation unserer Gesellschaft folgt immer mehr dem Netzwerk-Prinzip. Im Zuge dieser Entwicklung kommt es für Unternehmen aller Branchen immer mehr darauf an, sich mit starken Partnern zu verbünden, um so die Kundenbedürfnisse der Zukunft adäquat bedienen zu können.

Denken Sie über ein zentrales Problem Ihrer Kunden nach: Wie sähe die optimale Lösung aus? Wer kann Sie unterstützen und was können Sie persönlich zur Lösung beitragen?

**PROBLEM  
DES KUNDEN**



.....  
.....  
.....  
.....





# TRENDPROGNOSE

Der Wunsch der Konsumenten nach einzigartigen Erlebnissen in Form von Gastronomieangeboten oder Veranstaltungen wächst ebenso wie die Nachfrage nach regionalen und selbstgemachten Produkten. Märkte und Markthallen bieten die perfekte Bühne, um diese adäquat und authentisch zu präsentieren. In diesem Setting können Handwerksbetriebe, die Event- und Gastronomiebranche neue Synergien schaffen und von gemeinsamen Geschäftsmodellen profitieren. Die Renaissance der Märkte ist nur der Vorbote für zahlreiche innovative Hybridkonzepte. Klassiker wie Messen und „Tag der offenen Tür“ - Events sind auch in Zukunft ein weiteres probates Mittel, um in Kundennähe zu bleiben.

# UNTERNEHMERTUM HEUTE UND IN ZUKUNFT

*Wachstum, Digitalisierung und Nachfolgefragen*



# INTERIOR design

create a beautiful world

Dear Diaster



ROOF ZONE

acer

**W**achstum ist weiterhin die vorherrschende Zielvorstellung des modernen Wirtschaftens – sowohl was die Vorstellung von Unternehmenserfolg angeht, als auch das Bild für eine gesamtwirtschaftliche Entwicklung. Wachstumsbestrebungen und Wachstumsmöglichkeiten sind dabei selbstverständlich in Zusammenhang mit dem Tätigkeitsbereich und der Branchenzuordnung zu sehen. Während zum Beispiel in innovations- und technologieintensiven Unternehmen häufig hohe Wachstumsraten erzielt werden, ist für einen allein arbeitenden Dienstleister das Ein-Personen-Unternehmen die bevorzugte Unternehmensgröße. Und gerade den Ein-Personen-Unternehmen spielt eine Strukturform in die Hände, die sich in allen Bereichen der Gesellschaft mehr und mehr etabliert: das Netzwerk.

Das Netzwerk ist die stabilste Organisationsform in wirtschaftlich holprigen Zeiten. Und gerade die kommenden Jahre werden von Wandel, Krisen und Umbrüchen begleitet werden. Starre Konstrukte, wie in vielen Unternehmen in Organigrammen dargestellt, werden in diesen Zeiten zerbröseln. Flexible und dynamische Netzwerke sind daher auch für große Unternehmen – vom KMU bis zum Konzern – die wahrhaft funktionierende Form des Miteinanders. In diesen Netzwerkstrukturen tun sich auch viele Lücken und Möglichkeiten für Handwerksbetriebe auf. Wer sich im „verspielten“ Umgang mit Netzwerkpartnern versteht, ist für die Zukunft daher gut gerüstet. Im Folgenden steht die Frage im Zentrum: Was bedeutet Wachstum eigentlich und welche Formen können eine Option für mich sein?

### **Markt & Vertrieb – Wachsen durch den No-Line Handel**

Die Digitalisierung in so gut wie allen Lebensbereichen stellt viele Betriebe vor herausfordernde Aufgaben – und bietet gleichzeitig ganz neue Chancen. Denn Wachstum kann auch heißen, sich weiterzuentwickeln, wie zum Beispiel seine Sichtbarkeit und Präsenz online zu erhöhen.

Besonders der Handel wird sich in Zukunft darüber radikal verändern. Erfolgreich handeln heißt heute und künftig: Online mit offline, digital mit analog und virtuell mit lokal zu kombinieren. Menschen bleiben nämlich physisch – trotz Clouds und Big Data. Erfolgreiche Handelsunternehmer haben das erkannt und setzen es in vielen Konzepten um. Der inhabergeführte Handel legt ein neues Selbstbewusstsein an den Tag und setzt auf die digitale Erweiterung des stationären Geschäfts. Vor allem Kooperationen zwischen dem Einzelhandel, Gemeinden und Kunden bieten neue real-digitale Einkaufs-Erlebnisse.

Schlachtrufe wie „Auf allen Kanälen zum Kunden“ klingen zwar fein, zaubern aber den meisten Einzelhändlern ein Stirnrunzeln des Unverständnisses ins Gesicht und lassen sie erleichen in Anbetracht der Kosten. Letztlich sind es die Konsumenten, die der Handelsbranche zeigen, wie sie sich eine optimale Einkaufserfahrung wünschen: durchgängig, naht-, um nicht zu sagen grenzenlos. Jenseits der Kategorien online, offline, mobile. In einer perfekten Verschmelzung, ohne den Wechsel der Kanäle zu spüren. Für die Kunden von morgen gibt es keine Trennung mehr zwischen „realer“ und „digitaler“ Welt.

„Kauf lokal!“ Vor wenigen Jahren erschien dieser Aufruf zum lokalen Einkauf wie eine verzweifelte Kurzschlussreaktion des stationären Einzelhandels, der seine Existenz durch den übermächtigen Online-Handel bedroht sah. Showrooming hieß das Schreckgespenst: Untersuchungen belegten, dass Konsumenten verstärkt im Laden Produkte ausprobierten und sich beraten ließen, um dann beim günstigeren Online-Händler zu bestellen. „Kauf lokal!“ entwickelte sich in der Folge zur Kampfansage und brachte eigentlich in Konkurrenz zueinander stehende Einzelhändler an einen Tisch, mit dem Ziel, dem schier unaufhaltsamen Niedergang etwas entgegenzusetzen. Dazu vermeldeten auch die Statistiker bald positive Nachrichten. Und auch in der Umfrage vom Ivh.apa und rcm-solutions gaben 93% der Befragten an, dass das Handwerk vom Bewusstsein der Kunden für regionale Produkte profitieren wird. Die Digitalisierungs-Angststarre ist also vorbei. Und auch innovative Neuerungen wie das Fabbing bringen viel frischen Wind ins Handwerk, da punktuell keine großen Maschinenparks mehr nötig sind, um Dinge zu produzieren. Fabbing macht es möglich dreidimensionale Gegenstände, die vorher digital auf einem Bildschirm erstellt wurden, (vornehmlich) aus Kunststoff mit einem 3D-Drucker auszudrucken.

### **Die Zukunft sauber regeln: die Unternehmensübergabe**

Neben den externen Herausforderungen wie der Finanzkrise mit all ihren Nebenwirkungen hat das Handwerk auch mit internen Herausforderungen zu kämpfen. Die Gewinnung qualifizierter Mitarbeiter

kann oft problematisch sein. Besonders kleinere oder familiengeführte Betriebe müssen sich künftig wachsenden Herausforderungen in Personalfragen stellen. Ein großer Treiber dieser Entwicklung ist der demografische Wandel, der verschärft zu einer Knappheit an qualifizierten Mitarbeitern führt. In einer von PWC durchgeführten Umfrage in der DACH-Region gaben im Jahr 2010 noch 33% der 2000 befragten Familienunternehmen an, ihr wichtigstes Thema sei der Mangel an gut ausgebildeten Mitarbeitern, zwei Jahre später waren es schon 47%, also knapp die Hälfte. Ein Grund mehr, sich früh genug auch mit der Frage der Nachfolge auseinanderzusetzen.

Besonders kleinere und inhabergeführte Unternehmen sind also gut beraten, sich frühzeitig um eine sauber geregelte Unternehmensübergabe zu kümmern. Dabei liegen die Vorteile von inhabergeführten Betrieben auf der Hand, egal ob es sich dabei um den traditionellen Handwerksbetrieb in Familienhand oder Betriebe mit familiären Strukturen handelt. Flexibilität und schnelle Entscheidungswege sind Türöffner zu neuen Innovationen und garantieren so regelmäßige Motivationsschübe – für die Mitarbeiter genauso wie für die Inhaber. Genau auf diese Stärken sollten sich Handwerksbetriebe immer wieder besinnen, denn sie stellen den entscheidenden Wettbewerbsvorteil gegenüber den Großkonzernen dar.

### **Die Nachfolge ist weiblich**

Eine Frage rückt dabei immer mehr in den Fokus: Wieso kann die Nachfolge nicht weiblich sein, gerade auch in einer eher männerdominierten Branche? Der Einfluss von Frauen in Gesellschaft, Wirtschaft und Politik

nimmt weltweit stetig zu. Ebenso global zu erkennen ist, dass Frauen den Männern auch in Sachen Bildung den Rang ablaufen.

Frauen sind außerdem die heimlichen Gewinnerinnen der Wirtschafts- und Finanzkrise, die 2007 begann. Aktiengesellschaften mit Frauen im Vorstand brachen laut einer Studie von Credit Suisse nicht so stark ein und erholten sich vor allem viel schneller, während die Kurse rein männergeführten Aktiengesellschaften noch im Dezember 2011 auf dem Niveau von 2009 verharren.

Und dennoch ist die Geschlechterkluft in puncto Führungspositionen, Gehaltsmöglichkeiten und Karrierestand immer noch stark spürbar. Gerade kleinere Handwerksbetriebe können hier zum Vorreiter werden und die Kluft gesamtgesellschaftlich stetig verkleinern.

Und die Schritte in diese Richtung werden immer größer. So beschreibt ein Artikel auf handelsblatt.de die Entwicklung zum Thema Frauen in Handwerksberufen und als Nachfolgerinnen in Deutschland: „Sie werden mehr. Langsam, aber sicher. Sie wollen den Chefsessel – und zwar längst nicht nur in den klassischen Frauenberufen des Handwerks. Immer mehr Töchter, Ehefrauen oder Mitarbeiterinnen übernehmen einen Betrieb. Zum Glück. Denn ohne die weiblichen Nachfolger werden in Zukunft viele Handwerksbetriebe schließen müssen. Die Fakten sprechen eine klare Sprache. Immer weniger Menschen machen sich in diesem Wirtschaftszweig selbstständig. Im Jahr 2005 war noch jeder fünfte Existenzgründer ein Handwerker, 2012 nur noch jeder neunte. Das ist schon schlimm genug. Noch mehr aufrütteln muss eine andere Zahl aus

dem Gründungsmonitor der KfW Bankengruppe: Über 80 Prozent der neuen Firmenchefs übernehmen keinen bestehenden Handwerksbetrieb, sondern gründen lieber ein neues Unternehmen. Auf weibliche Nachfolger zu verzichten, kann sich das Handwerk also längst nicht mehr leisten. Sie müssten stattdessen umworben werden. Kammern und Verbände haben entsprechende Projekte. Doch geht es um die familieninterne Nachfolge haben die meist väterlichen Firmenchefs immer noch überwiegend den Sohn im Blick, nur ein Drittel plant die Übergabe an eine Tochter. Das sagt eine bundesweite Unternehmensbefragung zum Thema Nachfolger des Instituts für Mittelstandsforschung.“

Damit wird deutlich: die Töchter nicht im Blick zu haben, ist nicht nur eine Verschwendung von exzellentem Potenzial sondern wirtschaftlich und strategisch in Zukunft einfach keine Option mehr.

## BEST PRACTICE

### **Inszenierte Werte versprechen authentische Qualität**

„Es gibt sie noch, die guten Dinge.“ Mit diesem Slogan gewinnt der Versandhändler Manufactum seit vielen Jahren die Herzen jener Kunden, die mit „Made in China“ wenig anfangen können. Romantisch und nostalgisch wird jedes Produkt im Manufactum-Katalog beschrieben: woher es kommt, wie es hergestellt wird und welche Anekdoten darüber erzählt werden. Ganz gleich, ob es eine Steckdose aus Bakelit ist oder ein Handrührgerät der Amish People, das ohne Elektrizität auskommt. Doch nicht nur in Katalogwelten, sondern auch im Shopdesign ist Authentizität den qualitätsbewussten Kunden wichtig. Wer als Unternehmen nicht auf eine Warengeschichte und auf Wiederauflagen von Produkten zurückgreifen kann, aber dennoch auf Handwerkskunst und alte Traditionen setzen möchte, kann mit nostalgischen Anklängen in der Ladengestaltung punkten.

### **Unternehmensnachfolge aus dem Online-Netzwerk**

Was passiert mit den Geschäften, deren Inhaber keine Nachfolger haben und trotzdem in den wohlverdienten Ruhestand oder auf zu neuen Geschäftsfeldern wollen? Eine mögliche Lösung bietet die Idee einer KMU-Börse. Auf der österreichischen Onlineplattform finden sich Verkäufer und Interessenten, und es kommt hier zur ersten Kontaktabahnung beider Parteien bis hin zur Beratung und Mediation beim entscheidenden Verkaufsgespräch.  
*www.kmu-boerse.at*

### **Die offene High-tech-Werkstatt**

Ein FabLab - fabrication laboratory - ist eine offene High-tech-Werkstatt, ein Ort zum Selbermachen von (fast) Allem. Es bietet eine Lern-, Erfahrungs-, und Arbeitsumgebung, Wissen, Kreativität und Austausch stehen, neben den handwerklichen Möglichkeiten, im Zentrum der Idee. So auch in der Nähe von Trient, im witlab in Rovereto. Hier werden auch Kurse angeboten, zu Themen wie Design und 3D-Druck oder Prototypenbau mit Lasercuttern. *www.witlab.io*

# Man lernt nie aus!

Wie können Fähigkeiten und Kompetenzen eigentlich erworben werden? Was kann man über formale Ausbildungen und herkömmliche Bildungswege lernen? Lernen Sie und ihre Kollegen im Unternehmen voneinander? Wie sieht es mit dem Wissensaustausch mit Ihren Lieferanten, Mitbewerbern und Interessensvertretern aus?

Sammeln Sie auf der linken Seite alle Maßnahmen, Techniken oder Bildungsinhalte, welche über formale Berufsausbildung und Fortbildungskurse erlernt werden können.

Notieren Sie anschließend auf der rechten Seite, wie man im Unternehmen voneinander lernen kann und wie man vom Wissen der Partner im Netzwerk Ihres Unternehmens profitieren kann. Welches für das Unternehmen wichtige Wissen kann man in keiner Schule lernen? Was schaut man sich bei Kollegen ab? Welche anderen Unternehmer fragt man um Rat?

Kreisen Sie nun jene drei Begriffe auf der linken und drei auf der rechten Seite ein, bei denen Sie in Ihrem Unternehmen Schwächen sehen. Was können Sie tun um in Ausbildungskursen oder im Austausch miteinander mehr darüber zu lernen?

## Crashkurs:

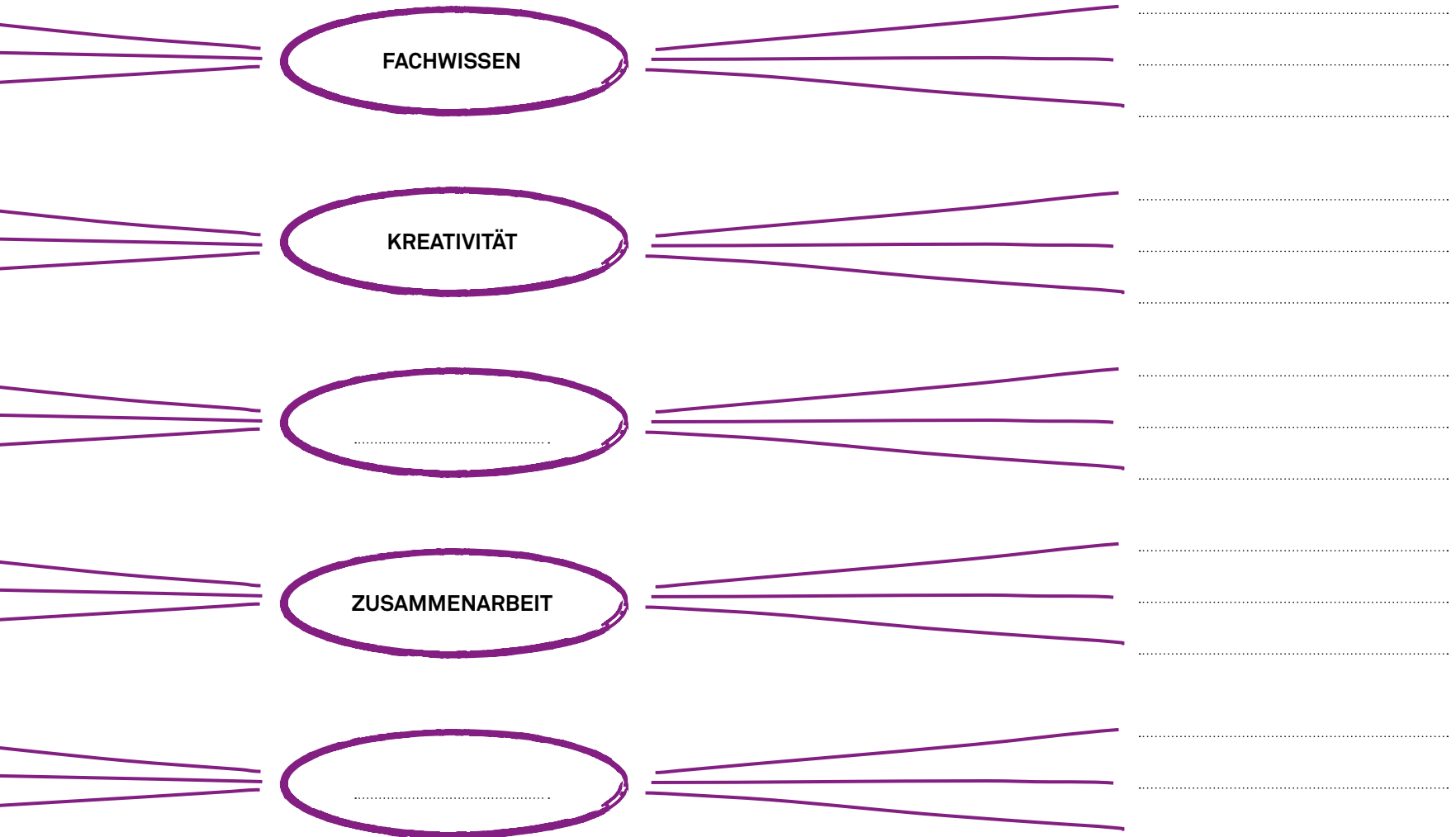
Beginnen Sie gleich mit der Umsetzung. Lernen Sie selbst dazu und motivieren Sie auch Ihre Mitarbeiter zu lernen. Denn Lernen zahlt sich aus!

## Kann man in der Berufsausbildung oder in Kursen lernen

A series of horizontal dotted lines with purple wavy lines drawn across them, serving as a template for handwritten notes.



lernt man von Kollegen, Freunden,  
Mitbewerbern bzw. anderen Unter-  
nehmern



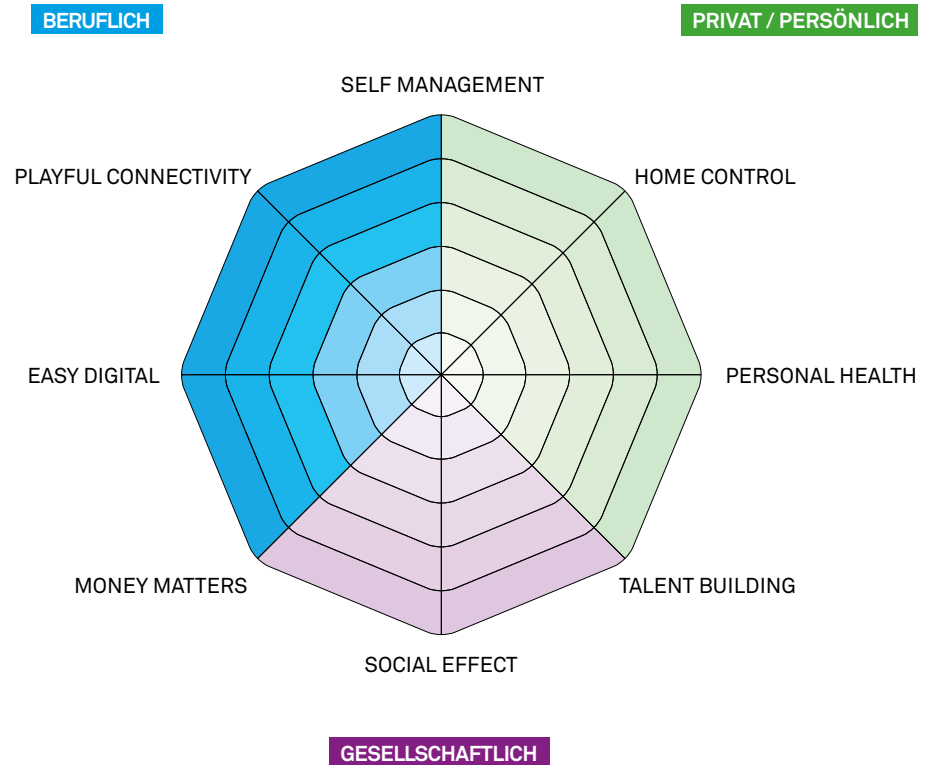
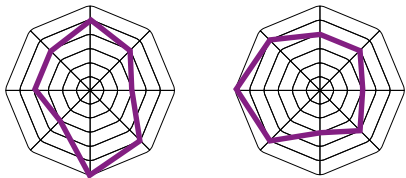
# Das Zukunftsfitness-Diagramm für Handwerker

Dieses Diagramm dient als Selbstanalysetool, mit dem man lernen kann, seine Zukunftsfitness zu messen. Auf den sechs Achsen der Spinne werden jene Bereiche abgebildet, die Zukunftsfitness garantieren. Jeder einzelne dieser Bereiche ist wichtig.

Obwohl es sehr unrealistisch erscheint, in jedem dieser Aspekte eine glatte 10 zu erreichen, sollte man zumindest auf zwei Achsen den Wert 9 anstreben, um seine persönliche Zukunftsfitness garantieren zu können. Für das Modell sind die Achsen so gewählt, dass sie durch den Einzelnen selbst beeinflusst werden können. Da aber jede Selbstwahrnehmung Wahrnehmungslücken und Fehleinschätzungen unterliegt, ist es sinnvoll, Freunde, Mitarbeiter oder auch Kunden um ihre Einschätzung zu bitten. Dies kann helfen, ein objektiveres Bild Ihres persönlichen Diagramms zu zeichnen.

Genauere Erklärungen zu den Achsen des Diagramms erhalten Sie auf der folgenden Seite, also bitte, wann immer notwendig umblättern. Das Diagramm zum selber Ausfüllen finden Sie auf Seite 75.

Beispiele:



## SELF MANAGEMENT – Sich selbst führen

Die zentrale Aufgabe eines Handwerkes ist, sich selbst im beruflichen, aber auch im privaten Leben zu managen. Dazu zählen die Fähigkeit, seine Zeit einzuteilen, Ziele zu erreichen, seine eigene Struktur aufzubauen und einen Rahmen für die tägliche Arbeit zu schaffen (Pünktlichkeit, Zielerreichung, Switch zwischen beruflicher und privater Rolle).

» *Was ich mir vornehme, gelingt!*

## HOME CONTROL – Sein Lebensumfeld organisieren

Die Basis des privaten Lebens ist das eigene Zuhause. Dabei lautet die Frage: Wie sehr belasten die täglichen „Hausaufgaben“ den unternehmerischen Alltag? Ein Zitat eines deutschen Topmanagers besagt: „Wenn man zuhause ein Problem hat, hat man bald in der Firma Probleme.“ Dies trifft besonders auf Kleinunternehmen zu. Deshalb stellt Home Control die Basis für die Arbeit im Handwerksbetrieb dar.

» *Mein Umfeld habe ich im Griff!*

## PERSONAL HEALTH – Die persönliche Gesundheit und Vitalität

Gesundheit ist extrem wichtig für die Betreiber eines Handwerksbetriebes. Der Ausfall seiner Arbeitskraft stellt ein grosses Risiko dar. Die persönliche Gesundheit stellt daher eine zentrale Ressource dar. Ein alltagstaugliches Gesundheitskonzept (Fitness, Ernährung, Entspannung) ist dabei die Voraussetzung. Zukunftsfitness bedeutet also, Körper, Geist und Seele frisch zu halten.

» *Ich tue jeden Tag etwas, um gesund und vital zu bleiben!*

## TALENT BUILDING – Das eigene Talent fördern

Wer sich als Handwerker selbstständig gemacht hat, muss schon ein persönliches Talent unter Beweis gestellt haben. Die tägliche Arbeit und der Aufwand der gesamten Organisation – privat wie geschäftlich – lassen jedoch schnell vergessen, dass das eigene Talent auch weiterhin gefördert und trainiert werden muss. Untersuchungen zeigen: Um im Sport, in der Kunst oder in der Wirtschaft in die Weltspitze zu kommen, muss man mindestens 10.000 Stunden im Leben mit üben verbracht haben.

» *Ich nehme mir regelmäßig Zeit, um meine Fähigkeiten weiterzuentwickeln!*

## **SOCIAL EFFECT – Die eigene Wirkung in der Umwelt**

Handwerker sind Vorbilder für eine gesellschaftliche Entwicklung hin zu mehr Selbstständigkeit und Eigenverantwortung. Ebenso sorgen sie – ohne es zu wissen – für ein neues Bild des Unternehmers. Dabei ist es aber gut zu wissen, dass gerade kleine Unternehmen äusserst bedeutende Wegweiser und ein Vorbild für die Zukunftsfähigkeit unserer Gesellschaft sind.

*» Ich tue viel, um in meinem Umfeld als Selbstständiger wahrgenommen zu werden!*

## **MONEY MATTERS – Der monetäre Erfolg des Unternehmens**

Für die geschäftliche Seite zählt auch der monetäre Erfolg. Dies ist, wie viele Untersuchungen zeigen, für Handwerker nicht das vordringlichste Motiv für die Selbstständigkeit. Es erscheint offensichtlich, dass Handwerker Selbstverwirklichung vor Gelderfolg setzen. Dennoch: Um nachhaltig zu überleben, stellt der finanzielle Erfolg eine essenzielle Basis dar. Finanzübersicht, Liquiditätsplanung, Kalkulation und Rechnungsstellung sind für einen erfolgreichen Handwerker keine Fremdworte.

*» Beim Geld kenn ich mich aus!*

## **EASY DIGITAL – Der gekonnte Umgang mit den neuesten Technologien**

Modernste Technologien haben für Handwerker viel ermöglicht – von schneller Kommunikation bis zu vereinfachter Fertigung. In den kommenden Jahren werden die technologischen Entwicklungen in verkürzten Zyklen noch mehr Möglichkeiten mit sich bringen. Daher bildet der gekonnte Umgang mit den neuesten Technologien eine Zukunftsfähigkeit, die Handwerker, Berater und Servicespezialisten gleichermaßen nutzen können.

*» In der digitalen Welt bin ich zu Hause!*

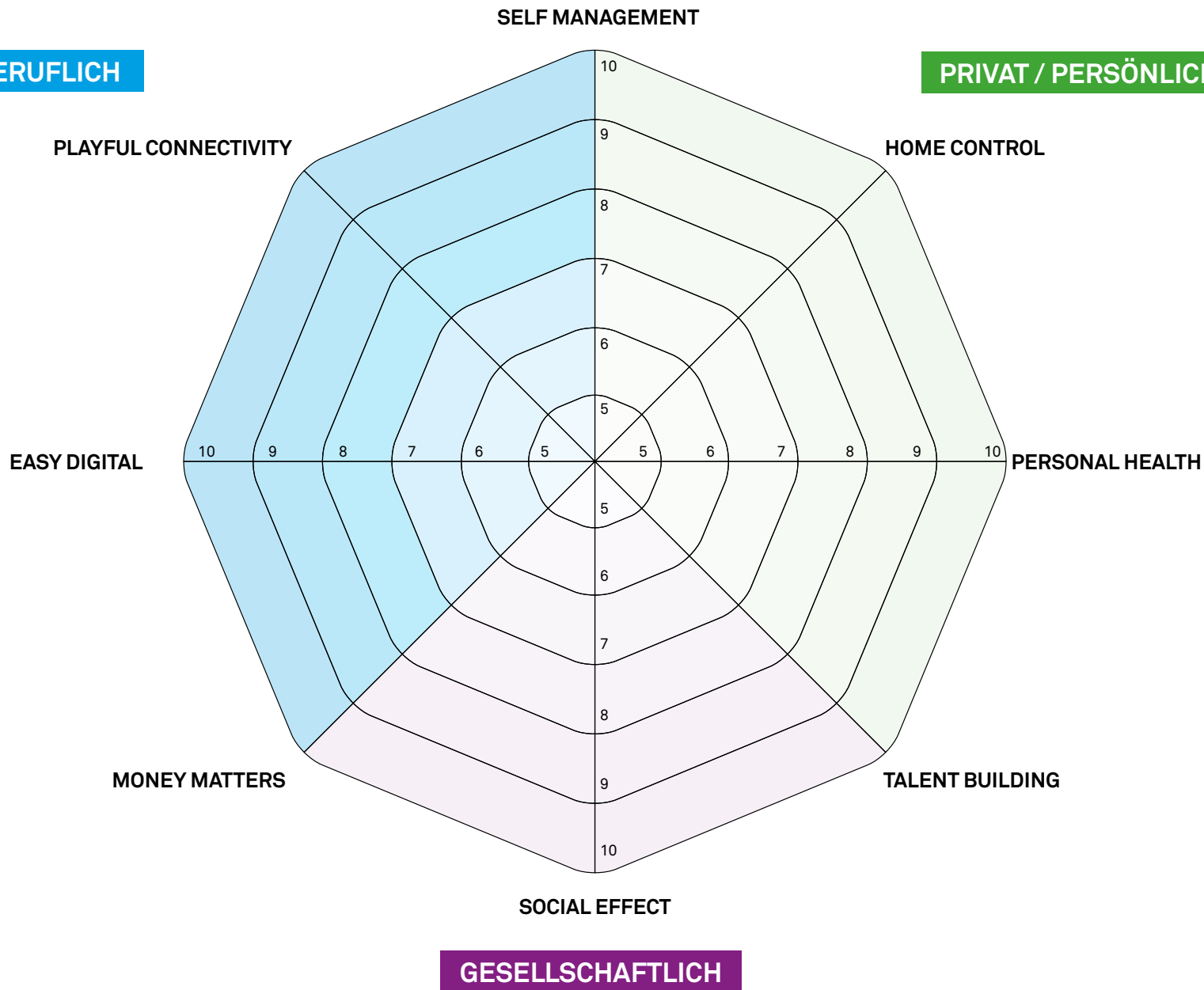
## **PLAYFUL CONNECTIVITY – Der spielerische Umgang mit Netzwerken**

Das Netzwerk ist das Lebenselixier eines Unternehmens. In Netzwerken sollten sich Handwerker frei bewegen können und wollen, da sie in diesen eingebettet sind wie kaum eine Unternehmergegeneration zuvor. Es geht um den Aufbau von Vertrauen und einen freudvoll spielerischen Umgang mit Verbündeten in den Netzwerken.

*» Ich weiß genau, wie ich mir ein Netzwerk aufbaue!*

**BERUFLICH**

**PRIVAT / PERSÖNLICH**



# Die Chancen des Alterns

Sehen Sie sich diese Grafik an und denken Sie über das Älterwerden als Handwerker und eine mögliche Übergabe Ihres Unternehmens nach. Vielleicht sind ja einige positiv überraschende Aspekte des Alters für Sie dabei.

## Faktoren menschlicher Leistungsfähigkeit, die ...




... im Alter eher abnehmen

- » Muskelstärkekraft
- » Bewegungsgeschwindigkeit
- » Seh- und Hörvermögen
- » Geschwindigkeit der Informationsaufnahme
- » Reaktionsgeschwindigkeit
- » Dauer- und Höchstleistungsfähigkeit



... im Alter eher konstant bleiben

- » Konzentrationsfähigkeit
- » Fähigkeit zur Informationsaufnahme und -verarbeitung
- » Sprachkompetenz und -wissen
- » Bearbeitung sprach- und wissensgebundener Aufgaben



... im Alter eher zunehmen

- » Lebens- und Berufserfahrung
- » Berufliche Routine und Geübtheit
- » Verantwortungs- und Pflichtbewusstsein
- » Genauigkeit und Zuverlässigkeit
- » Fähigkeit zum Perspektivenwechsel
- » Fähigkeit zu einer realistischen Selbsteinschätzung
- » Beurteilungsvermögen

# TRENDPROGNOSE

Der Wunsch der Kunden nach Qualität und einem kuratierten Angebot im Handel lässt die Handwerkskunst wieder aufleben. Traditionelle Handwerksbetriebe werden künftig eine Renaissance erleben. Fabbing kann in Zukunft nicht mehr ignoriert werden und wird als nächste große industrielle Revolution gehandelt. Beim Thema Nachfolge gilt in Zukunft mehr denn je: sich rechtzeitig Gedanken machen, ein attraktives Angebot schaffen und sowohl männliche als auch weibliche Nachfolger in Betracht zu ziehen, ist unumgänglich und garantiert ein erfolgreiches Fortbestehen des Betriebes.

# FAZIT





# Der Weg in die Zukunft

Die Metapher einer Reise drängt sich für die Entwicklung eines langfristigen Handlungsplanes geradezu auf. Das Nachdenken über das Ziel und den Weg dorthin hilft beim Strukturieren der Gedanken.

- » Nehmen Sie sich ein wenig Zeit, nutzen Sie die Grafik zur Entwicklung eines Handlungsplans bis ins Jahr 2020. Formulieren Sie ein Ziel für sich und Ihr Unternehmen.
- » Welche Trends haben welchen Einfluss auf die Entwicklung Ihres Unternehmens? Können bestimmte Netzwerkpartner Sie auf dem Weg dorthin begleiten?
- » Denken Sie auch über die Ressourcen nach, aus denen Sie unterwegs schöpfen können. Quelle dieser Ressourcen können Sie selbst, Ihre Familie und Freunde sowie Netzwerkpartner sein.
- » Welche Meilensteine werden Sie auf dem Weg zum Ziel passieren, an welchen Zwischenzielen können Sie Ihr Vorankommen auf dem Weg zu Ihrer Vision erkennen?

Tragen Sie Ihre Gedanken und Erkenntnisse in die Grafik ein. Wenn Sie alle Felder ausgefüllt haben, erhalten Sie ein klarer strukturiertes Bild von der Zukunft Ihres Unternehmens, aus dem sich ein Action-Plan mit Umsetzungsschritten, Zwischenzielen und Umsetzungspartnern ableiten lässt.

# ZIEL 2020

## NETZWERKPARTNER:

.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....

## TRENDS:

.....  
.....  
.....

## TRENDS:

.....  
.....  
.....

## RESSOURCEN:

.....  
1. ....  
2. ....  
3. ....  
4. ....  
.....

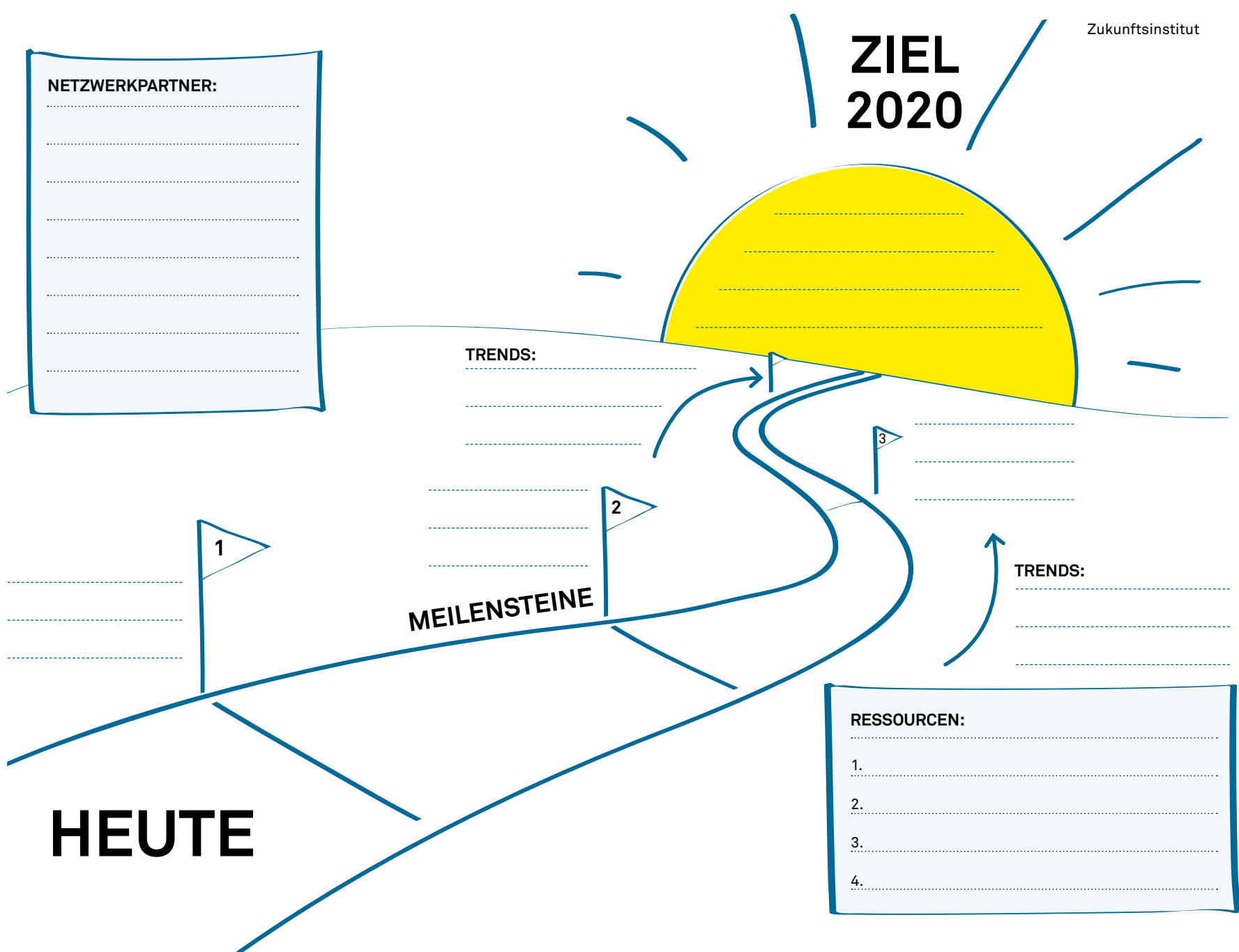
# HEUTE

MEILENSTEINE

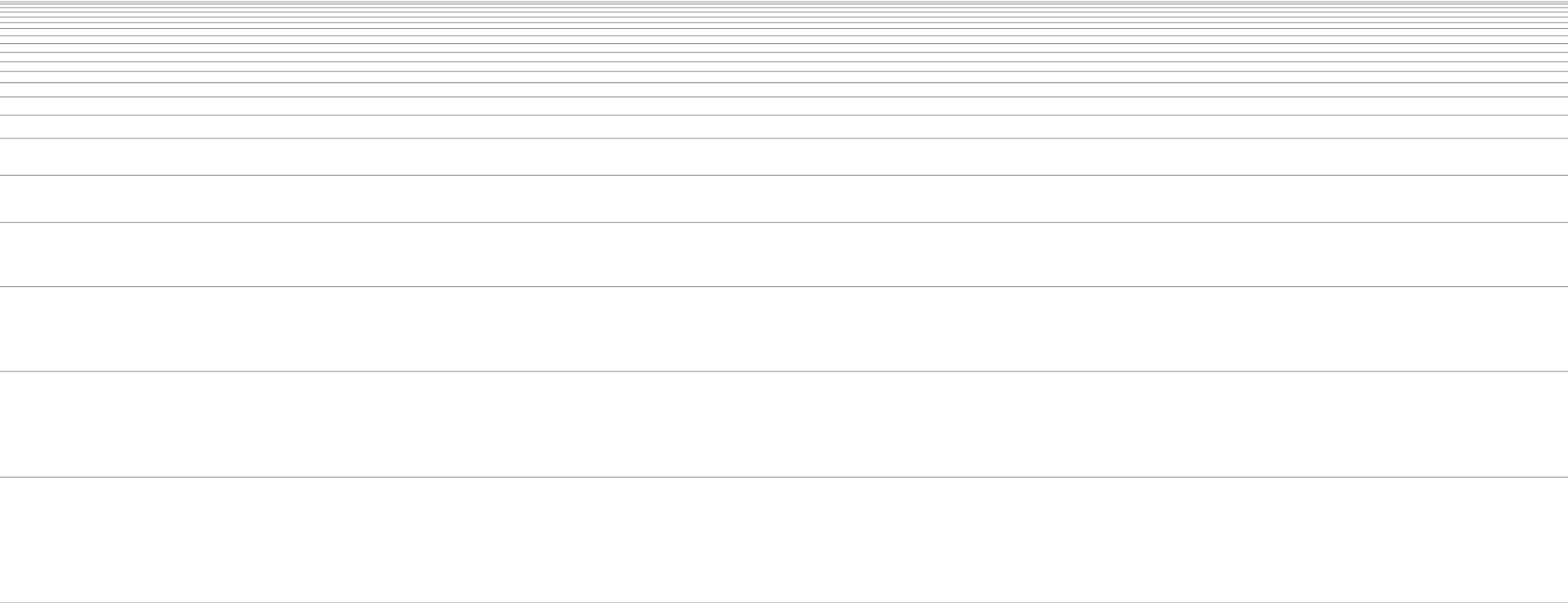
1

2

3







Ein Arbeitsbuch vom

**zukunftsInstitut**

AUTONOME  
PROVINZ  
BOZEN  
SÜDTIROL



PROVINCIA  
AUTONOMA  
DI BOLZANO  
ALTO ADIGE



