

SUMMA
SUMMARUM

JAHRESBERICHT **2016**





”

DAS RICHTIGE MASS ZWISCHEN INDIVIDUELLER FREIHEIT, SICHERHEIT UND STAATLICHER REGLEMENTIERUNG ZU FINDEN, WIRD EINE ZENTRALE AUFGABE FÜR DIE POLITIK DER NÄCHSTEN JAHRE WERDEN.

Landeshauptmann Dr. Josef Pühringer
Kuratoriumsvorsitzender ACADEMIA SUPERIOR

2

”

DIE WELT VERÄNDERT SICH IM GLOBAL SHIFT PERMANENT. NUR WENN WIR UNS AKTIV MITVERÄNDERN, KÖNNEN WIR AUCH IN ZUKUNFT UNSEREN WOHLSTAND UND UNSERE LEBENSQUALITÄT ERHALTEN.



Landesrat Mag. Dr. Michael Strugl, MBA
Obmann ACADEMIA SUPERIOR



”

JEDER MENSCH HAT EIN RECHT DARAUF, DASS MAN SICH AUF DIE SUCHE NACH SEINEN INDIVIDUELLEN VORAUSSETZUNGEN, TALENTEN UND STÄRKEN MACHT. DAS IST AUFGABE UNSERES BILDUNGSSYSTEMS.

Univ.-Prof. Dr. Markus Hengstschläger
Wissenschaftlicher Leiter ACADEMIA SUPERIOR

”

WIR KÖNNEN ES UNS IN ZUKUNFT NICHT MEHR LEISTEN, AUF DAS ENGAGEMENT ÄLTERER ZU VERZICHTEN – WEDER WIRTSCHAFTLICH NOCH SOZIAL.



Dr. Claudia Schwarz
Geschäftsführerin ACADEMIA SUPERIOR



VORWORT

Was hat Sie letztes Jahr bewegt? Die Flüchtlingskrise? Der Brexit? Globale Konflikte? Fragen rund um Sicherheit und Terrorismus? Die Präsidentschaftswahlen in den USA und Österreich? Die Olympischen Spiele in Rio? Der Social Media Filter? Der Fachkräftemangel? Der technische und medizinische Fortschritt? Berufliche oder private Herausforderungen und Veränderungen?

Im Sinne einer weitblickenden Vorschau hat sich auch die ACADEMIA SUPERIOR mit den angesprochenen Themen befasst und neue Blickwinkel eingebracht: von der Frage, was Freiheit in der heutigen Zeit angesichts globaler Konflikte, politischer Überregulierung, technischer Überwachung und medizinischer Beeinflussung noch bedeutet und wie man sie erhalten kann, über die Verschiebung der weltwirtschaftlichen Machtverhältnisse, die Förderung von technischem Verständnis und Neuausrichtung unseres Bildungssystems, die fortschreitende Digitalisierung und ihre Auswirkungen, das Wesen guten Leaderships in immer turbulenter werdenden Zeiten, die Bedeutung von Spitzen- und Breitensport für die Gesellschaft bis hin zu der Frage, wie Veränderung gelingt und was gute Freundschaft eigentlich ausmacht.

Namhafte Vortragende und Gäste konnten bei Veranstaltungen begrüßt werden, darunter der Friedensnobelpreisträger und Freiheitskämpfer Lech Wałęsa, der Philosoph Konrad Paul Liessmann, die Suchtforscherin Gabriele Fischer, der US-Politologe Walter Russel Mead, die Tennistrainer-Legende Nick Bollettieri, die Chemikerin Catharina Paukner und viele mehr.

Zahlreiche der von uns diskutierten und eingebrachten Ideen und Visionen finden auch Umsetzung, z.B. die Förderung der Begabungen und Stärken der Kinder beim Bildungscompass, die tägliche Bewegungseinheit in der Schule, die Einrichtung eines IT-Security-Hubs in Oberösterreich, das Wecken von Technikinteresse bereits bei den Kleinsten, der Ausbau autonomer Beförderungsmittel, die Willkommenskultur für Unternehmen und Fachkräfte. Überall hier nimmt Oberösterreich eine Vorreiterrolle ein und wir freuen uns, gemeinsam mit Ihnen daran mitwirken zu dürfen.

In dieser Nachlese laden wir Sie dazu ein, das vergangene Jahr mit uns Revue passieren zu lassen und basierend auf den Kernaussagen und Erkenntnissen die nächsten Schritte für eine erfolgreiche Zukunft Oberösterreichs zu setzen. Denn Sie gehören zu jenen Gestalterinnen und Gestaltern, die diesen noch unbeschränkten Weg in die Zukunft bahnen. Vielen Dank für Ihr Interesse, Ihre Mitwirkung und Ihre Verbundenheit.

Wir wünschen Ihnen eine anregende Lektüre.

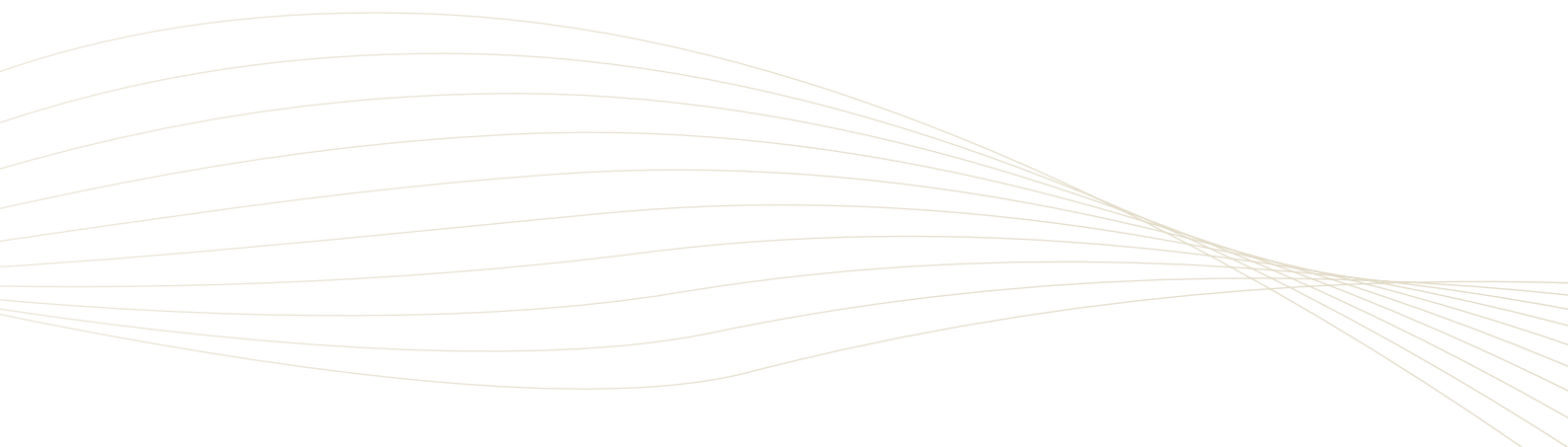
DIE ZUKUNFT BEGINNT MIT
UNSEREN GEDANKEN

OUR THOUGHTS
ARE A GATEWAY TO THE FUTURE



INHALT

KURZDARSTELLUNG / EXECUTIVE SUMMARY	6
DER WISSENSCHAFTLICHE BEIRAT	8
INSIDE ACADEMIA	10
PUBLIKATIONEN	12
DAS VERANSTALTUNGSJAHR 2016	14
THEMEN 2016	32
(UN)FREIHEIT	34
GLOBALE UMBRÜCHE	38
LEADERSHIP	42
TECHNOLOGIE & GESELLSCHAFT	46
HANDLUNGSEMPFEHLUNGEN FÜR DIE ZUKUNFT	50



KURZDARSTELLUNG

6

Das Jahr 2016 war ein Jahr der politischen Umbrüche und hat wieder einmal gezeigt, wie wichtig es ist, sich auch auf die unvorhersehbaren Überraschungen der Zukunft vorzubereiten. Deshalb wurden auch im sechsten Jahr des Bestehens der ACADEMIA SUPERIOR breit gefächerte Themengebiete aus den unterschiedlichsten Blickwinkeln analysiert und Handlungsoptionen für die heimischen Entscheidungsträgerinnen und -träger abgeleitet. Wie immer nach dem Grundsatz: Eine gute Frage ist oft mehr wert als eine gute Antwort.

THEMEN

Vier Bereiche prägten das Arbeitsjahr 2016. Hier die wesentlichen Fragen, die sich dabei auftrugen.

(Un)freiheit

Wie frei sind wir Menschen angesichts des technologischen Wandels noch? Lassen wir unsere Entscheidungen lieber von anderen fällen, oder wollen wir noch für unsere Freiheit kämpfen? Sind wir von der Fülle an Möglichkeiten der Gegenwart überfordert?

Leadership

Welche Art von „Führungskraft“ brauchen unsere Gesellschaft und unsere Demokratie in den kommenden Jahren? Wie funktioniert Leadership in unsicheren Zeiten? Wie können die Entscheidungsprozesse besser, nachhaltiger und klarer werden? Wie kann gute Führung die Menschen begeistern und mitnehmen auf dem Weg zum permanenten Wandel?

Globale Umbrüche

Was sind die großen globalen, alles verändernden Umbrüche, vor denen wir stehen? Welche tektonischen Veränderungen der Weltwirtschaft sind im Gange? Wie wird sich unsere Welt verändern und wie begegnet man diesen Prozessen am besten, um unseren Wohlstand zu sichern?

Technologie & Gesellschaft

Welchen Einfluss haben neue Technologien auf unsere Gesellschaft? Wie wird sich unser soziales Zusammenleben im Zusammenhang mit Technik verändern? Gibt es wünschenswerte Veränderungen und generieren wir genügend Expertise für den Umgang und die Entwicklung solcher neuen Technologien?

PUBLIKATIONEN

Zu drei ausgewählten Gebieten aus unseren Themenbereichen wurden wissenschaftliche Studien gearbeitet. Sie beschäftigen sich mit dem „Leadership in turbulenten Zeiten“, mit „Daten & Fakten zur Herausforderung MINT“ und mit dem „Global Shift“. Zusätzlich brachten zahlreiche Online-Beiträge neue Ideen und Perspektiven in die Diskussionen ein.

VERANSTALTUNGEN

Neue Ideen entwickeln und verbreiten sich am besten im direkten Gespräch mit anderen Menschen. Abendveranstaltungen, Workshops, roundTABLES und unser SURPRISE FACTORS SYMPOSIUM brachten über 2.800 Zukunfts-Interessierte zusammen, um über Herausforderungen und Chancen für die Zukunft zu diskutieren. Zahlreiche heimische und internationale Expertinnen und Experten sowie Studierende, Schülerinnen und Schüler brachten aktiv ihre Ideen und Visionen ein. So konnten heimische Akteurinnen und Akteure vernetzt und das Bewusstsein für Zukunftsthemen geschärft werden.

Einige der heuer erarbeiteten Handlungsempfehlungen finden Sie am Ende dieses Berichts. Vieles bleibt aber auch unbeantwortet – wie die Zukunft. Darum sind Sie herzlich eingeladen, sich gemeinsam mit uns auch im kommenden Jahr auf die Suche nach den Fragen, Herausforderungen, Chancen, Ideen und Lösungen zu machen.

EXECUTIVE SUMMARY

The year 2016 was a year of political upheaval and has once again shown how important it is to prepare for the unpredictable surprises of the future. This is why, in the sixth year of the existence of ACADEMIA SUPERIOR, we analyzed wide-ranging topics from the most diverse angles and deduced courses of action for regional decision-makers. As always, according to the principle: A good question is often worth more than a good answer.

TOPICS

The year was dominated by four topics. Here are the main questions that were raised.

(Lack of) Freedom

How free are we as humans in the face of technological change? And how mature? Do we prefer to have our decisions made by others, or do we want to stand up for our freedom and therefore also our responsibility? Are we overwhelmed by the abundance of possibilities of the present?

Leadership

What kind of „leadership“ does our society and our democracy need in the coming years? How does leadership work in uncertain times? How can the decision-making processes be improved, made more sustainable and clearer? How can good leadership inspire people and guide them on their way to permanent change?

Global Shifts

What are the major global, all-changing upheavals we are facing? What are the tectonic changes in the global economy? How will our world change and how can we best face these developments to ensure our prosperity?

Technology & Society

What influence are the new technologies having on our society? How will our social cohabitation change as a result of technology? Are there any desirable changes and can we generate sufficient expertise to deal with and develop such new technologies?

PUBLICATIONS

Scientific studies were developed on three selected topics from our thematic range. They deal with „Leadership in turbulent times“, „Data & facts on STEM“ and „Global Shift“. In addition, numerous contributions published online brought new ideas and perspectives into the discussions.

EVENTS

New ideas are developed and spread best in direct conversation with others. In workshops, in roundTABLES and at our SURPRISE FACTORS SYMPOSIUM we discussed the challenges and opportunities for the future. Numerous local and international experts as well as students actively contributed their ideas and visions.

More than 2,800 participants in large and small events show the great interest of the people from Upper Austria in shaping the future. In this way, local actors could network and the awareness for the topics of the future was sharpened.

You will find some of the recommendations developed this year at the end of this publication. However, much remains unanswered – like the future. This is why you are cordially invited to join us again in the search for questions, challenges, opportunities, ideas and solutions also in the coming year.

DER WISSENSCHAFTLICHE BEIRAT



Univ.-Prof. Dr. Markus Hengstschläger

Wissenschaftlicher Leiter von ACADEMIA SUPERIOR, Vorstand des Instituts für Medizinische Genetik und Organisationseinheitsleiter des Zentrums für Pathobiochemie und Genetik, Medizinische Universität Wien, Unternehmer, stv. Vorsitzender des Österreichischen Rats für Forschung und Technologieentwicklung, stv. Vorsitzender der Bioethikkommission des Bundeskanzlers, Mitglied des Universitätsrats der Johannes Kepler Universität Linz, mehrfach ausgezeichnete Buchautor

1. Univ.-Prof. Dr. Markus Achatz

Professor für Steuerrecht, Johannes Kepler Universität Linz, Mitglied des österreichischen Verfassungsgerichtshofs

2. o. Univ.-Prof. Dr. Mitchell Ash

Professor für neuere Geschichte, Leiter der AG Wissenschaftsgeschichte und Sprecher des multidisziplinären Doktoratsprogramms „Naturwissenschaften im historischen, philosophischen und kulturellen Kontext“, Universität Wien, Ordentliches Mitglied der Berlin-Brandenburgischen Akademie der Wissenschaften, Mitherausgeber der Reihe Wissenschaft, Politik und Kultur in der modernen Geschichte

3. Univ.-Prof. Dr. Jesús Crespo Cuaresma

Professor für Makroökonomie, Wirtschaftsuniversität Wien, Director of Economic Analysis am Wittgenstein Centre for Demography and Global Human Capital, Gastprofessor an der Norwegian School of Economics, Gewinner des Young Economist Award 2003

4. Dr. Henrietta Eggerth-Stadlhuber

Geschäftsführerin der Österreichischen Forschungsförderungsgesellschaft mbH (FFG)

5. em. o. Univ.-Prof. Dr. Erich Gornik

Physiker, Technische Universität Wien, Wittgensteinpreisträger 1997

6. o. Univ.-Prof. DI Dr. Richard Hagelauer

Universitätsprofessor für Komplexe Digitale Schaltungen, Leiter des Instituts für Integrierte Schaltungen und der Abteilung für Medizinelektronik, Johannes Kepler Universität Linz, ehem. Rektor der Johannes Kepler Universität Linz (2007–2015), Mitglied des Rats für Forschung und Technologieentwicklung OÖ

7. Prim. Univ.-Prof. Dr. Reinhard Haller

Facharzt für Psychiatrie und Neurologie, Chefarzt der Stiftung und Leiter Krankenhaus Maria Ebene, international renommierter Experte für Kriminalpsychiatrie, Buchautor

8. Sir Richard Timothy Hunt

Biochemiker, Nobelpreisträger für Medizin 2001, Auszeichnung mit der Royal Medal 2006, Ernennung zum Ritter 2006

9. Univ.-Prof. DDr. Peter Kampits

Philosoph, Universität Wien, Vorsitzender des Wiener Beirats für Bio- und Medizinethik, Mitglied der Bioethikkommission des Bundeskanzlers

10. Univ.-Prof. i.R. Dr. Erich Peter Klement

Mathematiker, Johannes Kepler Universität Linz, ehem. Leiter des Softwarepark Hagenberg, Pionier auf dem Gebiet der Fuzzy Logic

11. Prof. Dr. Helmut Kramer

Vorstandsmitglied der Österreichischen Plattform für Interdisziplinäre Altersfragen, ehem. Leiter des Österreichischen Instituts für Wirtschaftsforschung (WIFO), ehem. Rektor der Donau-Universität Krems, wirtschaftspolitischer Konsulent und Schriftsteller

12. Monika Langthaler-Rosenberg, MSc

Mitbegründerin und geschäftsführende Gesellschafterin von brainbows – the information company, ehem. Abgeordnete zum Nationalrat (1990–1999) und Europarat (1996–1999), Vizepräsidentin Ökosoziales Forum Österreich, Direktorin R20 Austria & EU



1



3



5



7



9



11



2



4



6



8



10



12

13. Univ.-Prof. Dr. Meinhard Lukas

Rektor der Johannes Kepler Universität Linz, Professor für Zivilrecht und Leiter der Abteilung Grundlagenforschung am Institut für Zivilrecht, Johannes Kepler Universität Linz, geschäftsführender Gesellschafter der Forschungsverwertungsgesellschaft DMLG

14. Univ.-Prof. Dr. Wolfgang Mazal

Professor für Arbeits- und Sozialrecht, Universität Wien, Mitglied der Internationalen Gesellschaft für Arbeits- und Sozialrecht, Mitglied des Europäischen Instituts für Soziale Sicherheit

15. Univ.-Prof. Dr. Hubert Pehamberger

Vorstand der Universitätsklinik für Dermatologie, Leiter der Abteilung für Allgemeine Dermatologie, Medizinische Universität Wien, Ärztlicher Leiter der Rudolf-Verhaghen Privatklinik, international renommierter Experte für Hautkrebs, Past-President der European Association for Dermato-Oncology

16. Dr. Johanna Rachinger

Generaldirektorin der Österreichischen Nationalbibliothek, Mitglied des Senats der Österreichischen Akademie der Wissenschaften, Österreichisches Ehrenkreuz für Wissenschaft und Kunst 1. Klasse 2016, Kommunikatorin des Jahres 2013

17. Univ.-Prof. Dr. Anita Rieder

Vizerektorin für Lehre der Medizinischen Universität Wien, Professorin für Sozialmedizin, Leiterin des Zentrums für Public Health und des Instituts für Sozialmedizin, Medizinische Universität Wien, Österreichisches Ehrenkreuz für Wissenschaft und Kunst 2013

18. o. Univ.-Prof. Dr. Friedrich Schneider

Professor für Volkswirtschaft insbesondere für Wirtschaftspolitik und Finanzwissenschaft, Johannes Kepler Universität Linz, Experte auf dem Gebiet der Schattenwirtschaft, Schwarzarbeit, Untergrundwirtschaft, einflussreichster Ökonom in Österreich 2014 und 2015

19. Bruder David Steindl-Rast

Benediktinermönch im amerikanischen Kloster Mount Saviour, Buchautor, Mitbegründer des Center for Spiritual Studies 1968, Martin Buber Award 1975 für das Engagement im Dialog der Religionen

20. ao. Univ.-Prof. Dr. Rudolf Taschner

Professor am Institut für Analysis und Scientific Computing, Technische Universität Wien, Wissenschaftler des Jahres 2004, Buchautor, Initiator des Projekts math. space

21. Alan Webber

Wirtschaftsjournalist, Herausgeber und Buchautor, Mitbegründer des Business Magazins Fast Company, ehem. Herausgeber der Harvard Business Review

22. em. Univ.-Prof. Dr. Brigitte Winklehner

Romanistin, Ehrenpräsidentin des Eurasia-Pacific Uninet, Special Achievement Award for Beijing's International Education Cooperation 2009

23. em. o. Univ.-Prof. Dr. Anton Zeilinger

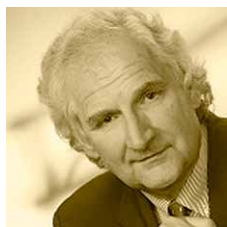
Quantenphysiker, Universität Wien, Präsident der Österreichischen Akademie der Wissenschaften, Isaac-Newton-Medaille des Institute of Physics 2008, Mitglied der U.S. National Academy of Sciences

24. em. Univ.-Prof. DDr. Paul M. Zulehner

Pastoraltheologe und Pastoralsoziologe, Universität Wien, Mitglied der österreichischen und europäischen Akademie der Wissenschaften, vielfacher Preisträger (Kunsthakpreis, Rennerpreis, Innitzerpreis)



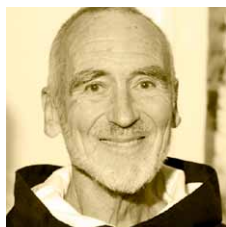
13



15



17



19



21



23



14



16



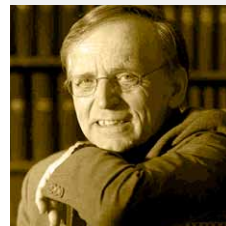
18



20



22



24

INSIDE ACADEMIA

KURATORIUM

10

Einen wesentlichen Teil des Rückgrats einer Organisation wie ACADEMIA SUPERIOR bilden ihre Unterstützer, Förderer und Kooperationspartner. Sowohl ideell als auch finanziell darf die Gesellschaft für Zukunftsforschung auf die Unterstützung angesehener Wirtschaftstreibender und die Zusammenarbeit mit anderen Organisationen zählen. Ohne deren Beitrag wäre die Arbeit für die Zukunft Oberösterreichs in dieser Form nicht möglich.

Vorsitzender des Kuratoriums:
Landeshauptmann Dr. Josef Pühringer

Mitglieder:

Mag. Dr. Manfred Asamer, MBA, Asamer Kies- und Betonwerke GmbH
Peter Augendopler, backaldrin The Kornspitz Company GmbH
Dr. Franz Gasselsberger, MBA, Oberbank AG
Dr. Axel Greiner, Industriellenvereinigung Oberösterreich
Dr. Siegmund Gruber, MBA, MAS, HALI-Büromöbel GmbH
Dr. Josef Kinast, Siemens AG Österreich
Dr. Andreas Mitterlehner, HYPO Oberösterreich
Dr. Michael Rockenschaub, Allgemeine Sparkasse Oberösterreich AG
Dr. Heinrich Schaller, Raiffeisen Landesbank Oberösterreich AG
Dr. Leo Windtner, Energie AG
Mag. Christoph Wurm, Volkskreditbank AG



Wenn auch Sie im Namen Ihres Unternehmens einen Teil zur positiven Gestaltung von Oberösterreichs Zukunft beitragen möchten, der über Ihre Unternehmertätigkeit hinausgeht, freuen wir uns, Sie als Kooperations- oder Projektpartner von ACADEMIA SUPERIOR zu gewinnen. Nehmen Sie einfach mit uns Kontakt auf.

„ES GIBT VIELE FRAGEN UND VIELE WEGE
ZU LÖSUNGEN. ENTSCHEIDEND IST, DASS
SIE GEGANGEN WERDEN.“ (JOSEF PÜHRINGER)



Unser NEWSLETTER informiert Sie monatlich über aktuelle Veranstaltungen, Publikationen und Neues von ACADEMIA SUPERIOR.
www.academia-superior.at/newsletter



Laufend aktualisierte VERANSTALTUNGSINFORMATIONEN finden Sie auch auf der ACADEMIA SUPERIOR-Website.
www.academia-superior.at/veranstaltungen



Die Geschäftsstelle der ACADEMIA SUPERIOR – Gesellschaft für Zukunftsforschung ist im Science Park 2 der JKU in Linz beheimatet. Hier wird vor- und nachgedacht, vor- und nachbereitet, organisiert und diskutiert. Sämtliche Arbeiten und Publikationen sind im Büro der ACADEMIA SUPERIOR erhältlich und einsehbar. Zudem bieten die Räumlichkeiten Platz für kleinere Workshops und Veranstaltungen.



KOOPERATIONSPARTNER 2016



PUBLIKATIONEN

12

Auch im vergangenen Jahr wurden Studien durchgeführt und Diskussionsergebnisse festgehalten. Sämtliche Publikationen können auf www.academia-superior.at/publikationen abgerufen oder kostenfrei in gedruckter Form bestellt werden.

SURPRISE FACTORS REPORT 2016

Der REPORT fasst die Expertendiskussionen des Symposiums zusammen und bietet neue Einsichten in das Thema „Wo beginnt, wo endet Freiheit“. Fazit: Wenn die Freiheit in der Welt erhalten bleiben soll, dürfen wir sie nicht als selbstverständlich hinnehmen. Gerade der jungen Generation muss der Wert der Freiheit bewusst gemacht werden und auch die gemeinsame Verantwortung, sich dafür einzusetzen.



SURPRISE FACTORS REPORT 2016
Linz 2016.

NEU! – FACTSHEETS

Als neues Publikationsformat wurden heuer die Factsheets eingeführt. Wissenschaftlich recherchiert und überprüft werden Daten und Fakten zu je einem Thema übersichtlich grafisch zusammengefasst, um Entscheidungsträgerinnen und -trägern einen raschen Überblick über brisante Themen als Grundlage für ihre Entscheidungsfindung zu ermöglichen.

- Factsheet Insekten als Lebensmittel
- Factsheet Global Shift
- Factsheet Resilienz
- Factsheet Gen-Schere Crispr/Cas9



FACTSHEETS
Linz 2016.

WISSENSCHAFTLICHE STUDIEN

Herausforderung MINT

Die MINT-Fächer gelten als Schlüsselbereiche für die Zukunft. Doch relativ wenige Jugendliche interessieren sich dafür. Die Studie bietet Fakten zum Thema mit Blick auf Oberösterreich sowie Anregungen, wie das Technik-Interesse erhöht werden kann.

 Herausforderung MINT.
Daten & Fakten. Linz 2016.

Leadership in turbulenten Zeiten

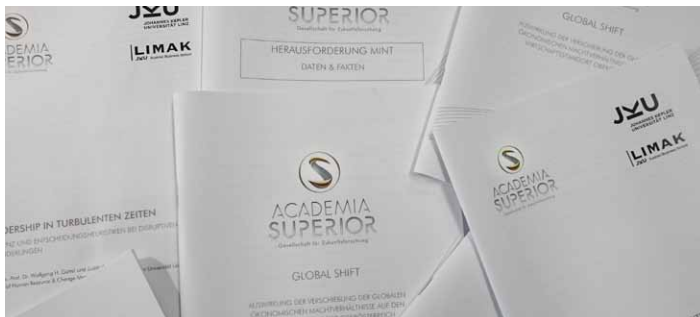
Krisen gehören zur Marktwirtschaft – jedes Unternehmen kann einmal in eine Krise geraten. Manche überwinden sie, andere gehen unter. Wie ein Management am besten vorbeugend arbeitet und auf Krisen reagiert, wird in dieser Studie in Kooperation mit der LIMAK Austrian Business School und der JKU Linz dargestellt.

 Leadership in turbulenten Zeiten. Resilienz und Entscheidungsheuristiken bei disruptiven Veränderungen. Linz 2016.

Global Shift

Die Welt verändert sich so schnell wie nie zuvor. Wohin sich globale Machtzentren verschieben werden und welche Auswirkungen das auf den Standort Oberösterreich hat, wird in dieser Studie untersucht.

 Global Shift. Auswirkungen der Verschiebung der globalen ökonomischen Machtverhältnisse auf den Wirtschaftsstandort Oberösterreich. Linz 2016.



SURPRISE BLOGS

Mit dem Online-Diskussionsforum der SURPRISE BLOGS können unkompliziert neue Ideen geteilt und Herausforderungen diskutiert werden. Im vergangenen Jahr kamen 55 Blogs neu dazu. Auch Sie sind herzlich dazu eingeladen, Ihre Zukunftsideen im Surprise-Blog einzubringen.

Alle Beiträge finden Sie unter www.academia-superior.at/surprise-blog

DAS VERANSTALTUNGSJAHR

Publikumsveranstaltungen sind für ACADEMIA SUPERIOR ein wichtiger Kommunikationskanal. Hier stellen wir Studien einem breiteren Publikum vor, schaffen Bewusstsein für Themen und diskutieren Entwicklungen. Vertreterinnen und Vertreter von Unternehmen treten in Kontakt mit Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftern und die interessierte Öffentlichkeit hat Gelegenheit, den Dialog zu suchen. Im großen wie im kleinen Kreis tauchen wir in Themenwelten ein, diskutieren und tauschen uns aus. So entstehen neue Sichtweisen, Ideen und Kooperationen für die gemeinsame Arbeit an Oberösterreichs Zukunftsperspektiven.

Im Jahr 2016 bot die Gesellschaft für Zukunftsforschung 17 Veranstaltungen unterschiedlicher Größe und unterschiedlichen Formats an – vom Workshop mit zwölf Studierenden bis zum SURPRISE FACTORS PLENUM mit knapp 700 Zuhörerinnen und Zuhörern. Insgesamt nahmen rund 2.800 Gäste diese Angebote in Anspruch und konnten Denkanstöße mitnehmen sowie neue Perspektiven gewinnen.

Auf den folgenden Seiten laden wir Sie ein, einen Blick auf das vergangene ACADEMIA SUPERIOR-Veranstaltungsjahr zu werfen. Falls wir Sie noch nicht zu unseren Gästen zählen durften, hoffen wir, damit auch Ihr Interesse zu wecken.

ÜBER 400  FOTOS AUF FLICKR
IN 17 ALBEN

RUND 1.400  TWEETS AUF TWITTER
MIT 900.000 IMPRESSIONEN

MEHR ALS 20.000  VIDEOAUFRUFE
AUF YOUTUBE

RUND 300  SEITEN PUBLIKATIONEN

016

FAST **250.000**  **ABGESPIELTE VIDEO-MINUTEN
AUF YOUTUBE**
(ENTSPRICHT 173 TAGEN UND 15 STUNDEN)

23  **HOCHGELADENE
YOUTUBE-VIDEOS**

17  **VERANSTALTUNGEN**
(SYMPOSIEN, KONFERENZEN, DIALOGE, ROUNDTABLES,
PODIEN, DISKUSSIONEN, WORKSHOPS)

RUND **2.800**  **GÄSTE BEI
VERANSTALTUNGEN**

40  **REFERENTINNEN
UND REFERENTEN**

ÜBER **450**  **GEPOSTETE
FACEBOOK-BEITRÄGE**
MIT MEHR ALS 350.000 IMPRESSIONEN

55  **SURPRISE BLOGS**
(DAVON 21 GASTBEITRÄGE)

SURPRISE FACTORS SYMPOSIUM UND PLENUM

16

SURPRISE FACTORS SYMPOSIUM „WO BEGINNT, WO ENDET FREIHEIT?“

mit Uffe Elbaek, Gabriele Fischer, Markus Hengstschläger,
Anna Kamenskaya, Alan Webber, Wolf Wondraschek.
11. – 13. März 2016, Villa Toscana, Gmunden
Kooperationspartner: Hofer KG, Energie AG, Hali

Wer Freiheit nicht bewusst und aktiv lebt, verspielt sie.
Denn Freiheit bedeutet Verantwortung. Doch wo beginnt Freiheit und
wo endet sie? Das war die Kernfrage des nunmehr sechsten SURPRISE
FACTORS SYMPOSIUMS in Gmunden, das alljährlich den inhaltlichen
Arbeitsschwerpunkt der ACADEMIA SUPERIOR vorgibt. Drei Tage lang
diskutierten internationale Expertinnen und Experten unter der Leitung
von Markus Hengstschläger und Alan Webber darüber, was Freiheit
in einer immer schneller werdenden Zeit geprägt von Reglementierung
und Radikalisierung bedeutet und welche Lehren daraus für die
Zukunft Oberösterreichs gezogen werden können.

„WIR MÜSSEN FREIHEIT LEBEN,
UM FREIHEIT AM LEBEN ZU ERHALTEN.“

(ALAN WEBBER)



SURPRISE FACTORS REPORT.
Wo beginnt, wo endet Freiheit?
Linz, Juli 2016.



„FREIHEIT IST DIE VERBINDUNG ZWISCHEN HIRN,
HERZ UND HÄNDEN: DENKEN, FÜHLEN, TUN.“

(UFFE ELBAEK)

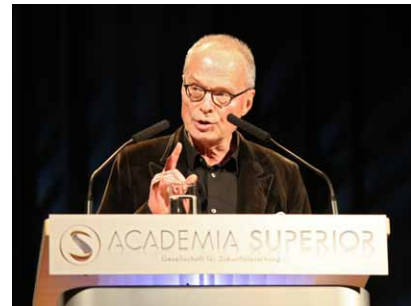


SURPRISE FACTORS SYMPOSIUM PLENUM

mit Lech Wałęsa, Josef Pühringer, Michael Strugl,
Markus Hengstschläger, Wolf Wondratschek
12. März 2016, Toscana Congress, Gmunden

„ANGST IST DER GRÖSSTE FEIND DER FREIHEIT.“

(MICHAEL STRUGL)



Kein Geringerer als Friedensnobelpreisträger Lech Wałęsa war Hauptredner beim PLENUM im Rahmen des SURPRISE FACTORS SYMPOSIUMS. Vor knapp 700 geladenen Gästen warnte der Freiheitskämpfer vor alten Denkmustern in einem neuen Europa. Besonders die jungen Menschen sieht er als Hoffnungsträger und rief sie dazu auf, sich in die Gestaltung der Zukunft eines friedlichen und freien Europas einzubringen.

„WENN DIE EUROPÄISCHE UNION WEITERBESTEHEN SOLL, DANN BRAUCHEN WIR GEMEINSAME WERTE, DIE ÜBER DIE RELIGIONEN UND POLITISCHEN IDEOLOGIEN HINWEG VON ALLEN GETRAGEN WERDEN.“

(LECH WAŁĘSA)

ACADEMIA SUPERIOR DIALOG

DIALOG: DIE ZUKUNFT IST ÜBERBEWERTET

mit Konrad Paul Liessmann und Markus Hengstschläger
4. Juli 2016, Südflügel Linzer Schloss
Kooperationspartner: HYPO Oberösterreich

Ein thematisch bunter und weitreichender Abend mit dem Philosophen Konrad Paul Liessmann beschäftigte sich mit Zukunftsfragen aller Art: vom Wert der Philosophie und humanistischer Bildung in der Arbeitswelt der Zukunft über den Brexit und die Bedeutung von Grenzen und Religionen bis hin zu Digitalisierung, Maschinensteuer und dem bedingungslosen Grundeinkommen.

Liessmann zeigt sich dabei überzeugt, dass technischer Fortschritt allein keine Lösung für die Probleme unserer Zeit ist. Das „Handwerkszeug zum Denken“, das die Philosophie vermittelt, bildet die Basis eines zukunftsfähigen geistigen Umfeldes. Deshalb kann es nicht genügend Ökonomen, Naturwissenschaftler, Ärzte, Techniker oder Juristen geben, die in der Lage sind, sich mit grundsätzlichen moralischen und ethischen Fragestellungen auseinanderzusetzen.



„LEUTE, DIE NACHDENKEN, KANN ES AUCH
IN ZUKUNFT NICHT ZU VIELE GEBEN.“

(KONRAD PAUL LIESSMANN)

„SEI DIR SELBST EIN GUTER FREUND.“

(ANDREAS SALCHER)



DIALOG: FREUNDSCHAFT UND ANDERE TALENTE

mit Andreas Salcher und Markus Hengstschläger
1. Dezember 2016, Südflügel Linzer Schloss

Das Bildungssystem und der Wert der Freundschaft standen im Mittelpunkt des Gesprächs der beiden Bestseller-Autoren. Jedes fünfte Kind in Österreich kann nach Abschluss der Pflichtschule nicht sinnerfassend lesen. Und das, obwohl wir das zweitbeste Bildungssystem aller OECD-Staaten haben. „Bei Autos würde keiner akzeptieren, wenn jedes fünfte nicht fährt“, zieht der Bildungskritiker Salcher einen Vergleich. Größtes Augenmerk schon auf die Kleinsten und jede nur denkbare Unterstützung für Lehrerinnen und Lehrer, vor allem im Umgang mit sozial heterogenen Schülergruppen, hätten den größten Effekt für eine chancengerechte Zukunft.

In Salchers neuestem Buch geht es um Freundschaft. Seine Botschaft ist, dass man sich genau dann für seine Freunde Zeit nehmen sollte, wenn man glaubt, keine zu haben.



„SETZEN WIR UNS DOCH ALS ZIEL,
DIE BESTEN KINDERGÄRTEN
DER WELT ZU HABEN.“ (ANDREAS SALCHER)



TECHNOPHOBIE

20

Woher kommt das Phänomen der Technikverdrossenheit in Europa? Wie gelingt es, mehr Jugendliche für Technik und Naturwissenschaften zu begeistern, um den Anschluss in der Welt nicht zu verlieren? Wie macht man aus passiven Technik-„Usern“ schöpferische „Creators“?

In weniger als fünf Jahren werden in Oberösterreich mehr als 10.000 technische und naturwissenschaftliche Fachkräfte fehlen. Wege, wie man dieser Entwicklung entgegenwirken kann, diskutierten Vertreterinnen und Vertreter aus Wissenschaft, Industrie, Politik und Bildung. Dabei lautet der gemeinsame Tenor, dass es darum geht, Jugendliche neugierig zu machen und sie nicht mit vorgefertigten Lösungen zu reinen Konsumentinnen und Konsumenten verkommen zu lassen.



TECHNOPHOBIE: VON DER GLORREICHEN INGENIEURSVERGANGENHEIT ZUR USERZUKUNFT?

mit Erich Gornik, Axel Greiner, Catharina Paukner, Curt-Michael Stoll, Michael Strugl, Günther Vormayr
20. Jänner 2016, Welios, Wels

Kooperationspartner: Industriellenvereinigung OÖ



„WENN MAN JUNGE LEUTE MIT INSPIRIERENDEN MENSCHEN ZUSAMMENBRINGT, WIRD IHR INTERESSE AN NATURWISSENSCHAFT AUTOMATISCH GEWECKT.“ (CATHARINA PAUKNER)



Herausforderung MINT – Daten & Fakten
Linz, Februar 2016.



„DIGITALE TECHNOLOGIEN KÖNNEN
BILDUNG AUCH DORTHIN BRINGEN, WOHIN
SIE BISHER NICHT GEKOMMEN IST.“

(MANUELA MACEDONIA)

FUTURE TALK

Fünf Experten, ein Thema: Was bringt die Zukunft? Aus Sicht der Wissenschaft, Technik, Innovation, Wirtschaft, Neurobiologie und Politik wurde beim „Future Talk“ ein facettenreiches Bild auf zukünftige Entwicklungen und Herausforderungen geworfen. Unter anderem ging es um interdisziplinäre Forschung, Mensch-Maschine Interfaces, Ressourcenschonung, Avatare als Lehrer, die Rolle des Staates und zukunftsfähige Strategien anstelle von überholten Ideologien.

21



FUTURE TALK

mit Alois Ferscha, Meinhard Lukas,
Manuela Macedonia, Michael Shamiyeh,
Michael Strugl

6. April 2016, Voestalpine, Panorama-Café
Kooperationspartner: OÖ BezirksRundschau



„IN DER GRUPPENFORSCHUNG, IN DER AKTIVEN
ÜBERSCHREITUNG WISSENSCHAFTLICHER FACHGRENZEN,
LIEGT DIE ZUKUNFT.“ (MEINHARD LUKAS)



LEADERSHIP IN TURBULENTEN ZEITEN

22

Gutes Leadership ist vor allem in Krisenzeiten ausschlaggebend. Wie kann man sich darauf vorbereiten und was macht Leadership in turbulenten Zeiten besonders erfolgreich? In einer Studie in Zusammenarbeit mit der JKU und der LIMAK wurden dazu zwölf Daumenregeln ausgearbeitet und im Rahmen einer Veranstaltung präsentiert und diskutiert. Besonders wichtig: Strukturen, die rasche Reaktionen und Entscheidungen sowie klare Kommunikation nach innen und außen erlauben.



„MAN KANN KRISEN DAZU NUTZEN,
UM NEUERUNGEN DURCHZUSETZEN.“

(WOLFGANG GÜTTEL)



LIMAK BUSINESS LOUNGE

„Leadership in turbulenten Zeiten“

13. April 2016, LIMAK, Bergschlössl
mit Wolfgang Güttel, Brigitte Haider,
Michael Strugl, Thomas Windischbauer
Kooperationspartner: LIMAK, JKU



Leadership in turbulenten Zeiten
Linz, April 2016.

„EINE REGION MUSS SCHNELL SEIN
UND IM GLOBAL SHIFT TANZEN
WIE MUHAMMAD ALI IM BOXRING.“

(STEFAN DOBOCZKY)

GLOBAL SHIFT

23

GLOBAL SHIFT: Die Verschiebung der globalen ökonomischen Kräfteverhältnisse und ihre Auswirkungen auf Oberösterreich

2. Mai 2016, Siemens Forum

mit Michael Aschaber, Stefan Doboczky, Gabriel Felbermayr, Katharina Hofer, Günter Kitzmüller, Michael Strugl, Margarethe Überwimmer, Gerhard Wölfel
Kooperationspartner: Siemens

„ES SHIFTET ÜBERALL, WO WIR HINSEHEN.“

(GABRIEL FELBERMAYR)

Die ökonomischen Kräfteverhältnisse der Welt verlagern sich. Der Anteil der westlichen Welt am weltweiten Bruttoinlandsprodukt geht zurück. Damit sinkt auch der Einfluss und die Bühne ist frei für neue Player – allen voran aus dem asiatischen Raum. Das birgt Risiken für alle, die diese Entwicklung verpassen, und Chancen für jene, die diesen „Global Shift“ für sich zu nutzen wissen. Wie das geht, steht im „Masterplan Global Shift“, der im Rahmen einer Veranstaltung vorgestellt und diskutiert wurde.



Global Shift: Auswirkung der Verschiebung der globalen ökonomischen Machtverhältnisse auf den Wirtschaftsstandort Oberösterreich
Linz, Mai 2016.

ENERGIEPOLITISCHE PERSPEKTIVEN

Oberösterreich soll zu einer Energie-Leitregion werden. Der Weg dorthin besteht aus einem effizienten Umgang mit Energie und der Entwicklung neuer Technologien. Bei dem Expertengespräch ging es darum, was die Energiewende wirklich bedeutet, welche Auswirkungen sie auf Industrie, Wirtschaft und Lebensstandard hat und welche Technologie und Infrastruktur dafür nötig sein werden.



„SMART ENERGY FOR SMART INDUSTRY –
DA WOLLEN WIR ALS ENERGIE-LEITREGION
OBERÖSTERREICH HIN.“

(MICHAEL STRUGL)

Kamingespräch Energiepolitische Perspektiven: Die Energiewende und ihre standortpolitischen Auswirkungen auf Oberösterreich

8. Juni 2016, Paul's Linz

mit Angela Köppl, Johannes Lambertz,
Horst Steinmüller, Michael Strugl

Kooperationspartner: Energieinstitut an der JKU



„DIE MENSCHEN UND DIE WIRTSCHAFT DÜRFEN NICHT
VON DEN NEGATIVEN NEBENEFFEKTEN DER ENERGIEWENDE
ÜBERROLLT WERDEN.“ (JOHANNES LAMBERTZ)

FUTURE SPORTS & INNOVATION

„Power to Inspire“ Double Talk on Future Sports & Innovation

15. Oktober 2016, TipsArena Linz
mit Kati Bellowitsch, Kiki Bertens, Nick Bollettieri,
Markus Hengstschläger, Johanna Larsson,
Barbara Schett, Michael Strugl
Kooperationspartner: Matchmaker/Reichel Business Group

„ES KOMMT NICHT DRAUF AN, DASS DU
DER BESTE BIST, SONDERN, DASS DU
DEIN BESTES GIBST.“ (NICK BOLLETTIERI)

Im Rahmen des Generali Ladies Linz WTA-Turniers war Tennis-
trainer-Legende Nick Bollettieri zu Gast, der auf einem prominent
besetzten Podium über Sport als Lebensschule, neue Technologien
und Trainingsmöglichkeiten und die Bedeutung des Sports für die
Gesellschaft diskutierte.

Die Eintrittsspenden der Veranstaltung wurden an das Projekt
„Bewegung verbindet“ gespendet, das ein Aktivprogramm für
Krebserkrankte anbietet.

Spendenübergabe mit
Sonja Gruber, Michael Strugl,
Sandra Reichel

„MAN MUSS KINDER DAZU ERMUTIGEN, NEUES AUSZUPROBIEREN.
DANN HOLT MAN DAS BESTE AUS IHNEN HERAUS.“ (NICK BOLLETTIERI)



ROUNDTABLE

roundTABLE: The next U.S. president – An insider's views on election prospects and global impacts

22. Februar 2016, Science Park 2, JKU

mit Walter Russell Mead

Kooperationspartner: Austro-American Society Upper Austria, US Embassy Vienna

Manchmal verändert sich die Gesellschaft schneller, als die Politik mithalten kann. In einer solchen Zeit scheinen wir uns gerade zu befinden. Der Politik-Experte zeigt sich in der Diskussion überzeugt, dass sich unsere drängendsten globalen Probleme mithilfe der die Informations-Revolution lösen lassen werden.

„DEMOKRATIE IST DIE UNTERHALTSAMSTE FORM DER REGIERUNG.“

(WALTER RUSSELL MEAD)



roundTABLE: Getting People Involved. Campaigns 2016 – Digital and Beyond

19. September 2016, Science Park 2, JKU

mit Daron R. Shaw

Kooperationspartner: US Embassy Vienna, JKU Institut für neuere Geschichte und Zeitgeschichte, Studiengang Politische Bildung

Wie politische Kampagnen im digitalen Zeitalter funktionieren und was sie erfolgreich macht, war Thema der Diskussion in den Räumlichkeiten der ACADEMIA SUPERIOR. Die Kombination von Big Data-Analysen und individuellen Social Media Profilen scheint derzeit die effektivste Art zu sein, um Menschen zu erreichen. An Social Media führt jedenfalls kein Weg mehr vorbei.

roundTABLE: Arbeit ist nicht Hölle, Pension nicht Paradies

8. November 2016, Science Park 2, JKU

mit Leopold Stieger

Kooperationspartner: Netzwerk Humanressourcen

Was brauchen ältere Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer sowie Unternehmen, um aus der Zeit vor und nach der Pensionierung das Beste zu machen? Senior Retention, also das Behaltmanagement bezogen auf ältere Arbeitskräfte, ist ein zukunftsweisender und lösungsorientierter Ansatz, um dem Fachkräftemangel entgegenzuwirken und beiden Seiten Vorteile zu verschaffen.

„WIR MÜSSEN LERNEN, DIE CHANCEN DER DRITTEN LEBENSPHASE ZU ERGREIFEN.“

(LEOPOLD STIEGER)

ACADEMIA SUPERIOR ZU GAST



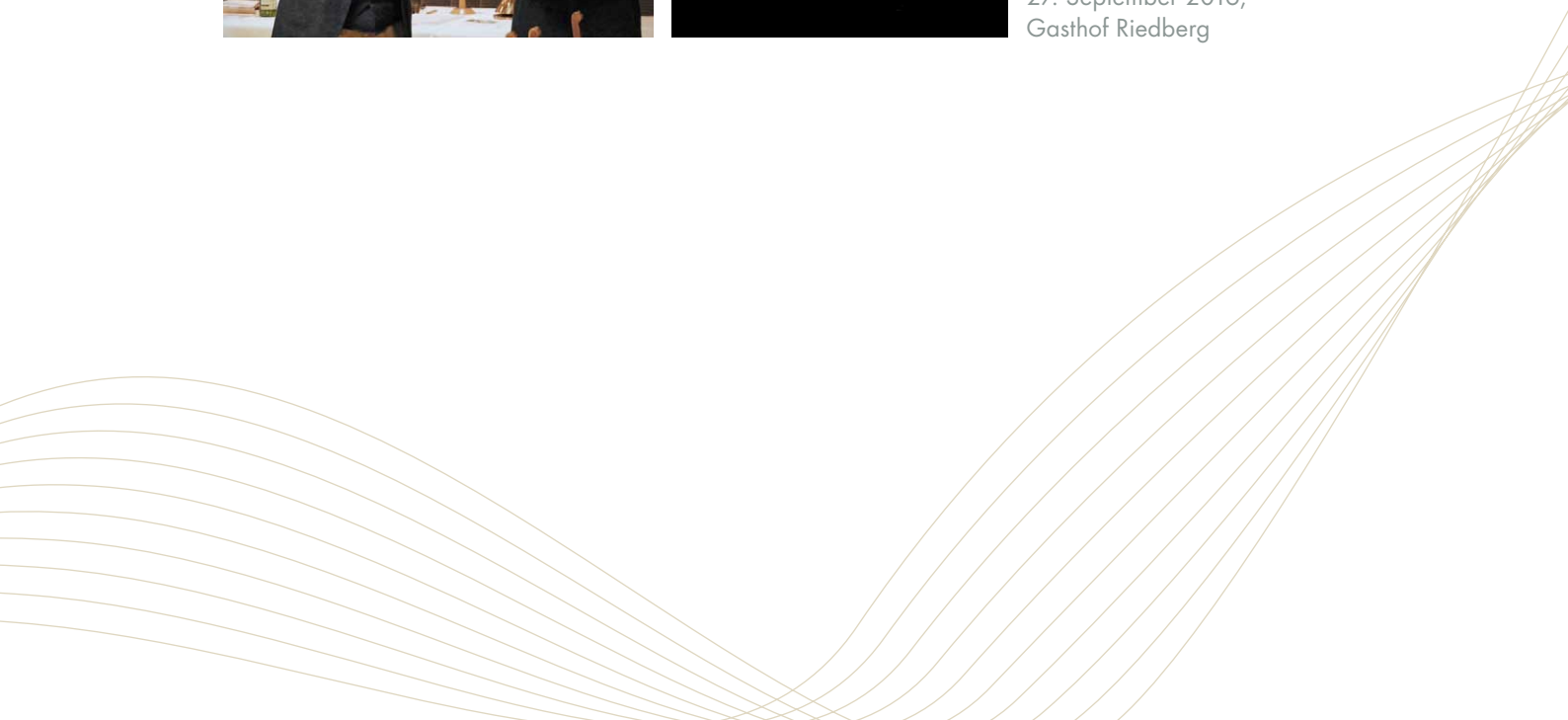
ACADEMIA SUPERIOR ist immer wieder eingeladen, sich bei Workshops und Diskussionen einzubringen und in Vorträgen über Zukunftsthemen zu sprechen.

DIGITALISIERUNG: BESSERE SERVICES, NEUES GESCHÄFT **Podiumsgespräch des Report Verlages, Wien**

20. April 2016, A1 Festsaal, Wien
mit Martin Buber, Martin Fluch, Martin Hackhofer,
Martin Madlo, Claudia Schwarz, Martin Szelgrad



ZUKUNFT 5.1
Vortrag und Diskussion beim
Lions Club Ried im Innkreis
27. September 2016,
Gasthof Riedberg



YOUNG ACADEMIA

STUDIERENDENWORKSHOP

„Wo beginnt, wo endet Freiheit?“

10. Februar 2016, Science Park 2, JKU
mit Studierenden, Markus Hengstschläger

Zwölf Studierende von acht verschiedenen Hochschulen Österreichs diskutierten die Bedeutung von Freiheit für die Zukunft. Freiheit sehen sie in Kombination mit Verantwortung und Toleranz. Nach einem Tag intensiver Auseinandersetzung ist der klare Auftrag der jungen Menschen an die Entscheidungsträgerinnen und -träger, dass sie die Menschen im Land stärker dazu befähigen, mehr Verantwortung für ihr eigenes Handeln übernehmen zu können.

18 Schülerinnen und Schüler der HBLA für Land- und Ernährungswirtschaft Elmburg, HTL für Lebensmittel-, Getreide- und Biotechnologie Wels, HBLA St. Florian und HLW Kirchdorf/Krems sowie fünf Studierende der FH Wels, Studiengang Lebensmitteltechnologie und Ernährung, trafen sich zu einem Workshop, um ihre Visionen zum Agrobusiness der Zukunft zu erarbeiten.

„FREIHEIT IST DER MUT, DAS EIGENE LEBEN
NICHT NACH DEN ERWARTUNGEN
ANDERER AUSZURICHTEN.“

(YOUNG ACADEMIA)



WORKSHOP

„Agrobusiness der Zukunft: Visionen für Oberösterreich“

1. Juni 2016, Science Park 2, JKU
Young Academia Workshop zur Vorbereitung
auf den Tag der OÖ Lebensmittel



Am Tag der OÖ Lebensmittel präsentierten die Jugendlichen ihre Visionen für die Lebensmittelzukunft Österreichs und diskutierten sie mit Vertretern der Politik, Wirtschaft und Wissenschaft.

TAG DER OÖ LEBENSMITTEL „Regional – global – oder egal?“

7. Juni 2016, Julius-Raab-Saal WKO
Lebensmittel im Spannungsfeld zwischen
Tradition, Trends & Technologien
Kooperationspartner: Agrarressort und
Wirtschaftsressort des Landes Oberösterreich,
WKOÖ, Lebensmittelcluster



„ In unserer Vision gibt es mündige Konsumentinnen und Konsumenten, eine kleinstrukturierte Landwirtschaft mit guten Fördermöglichkeiten, eine qualitativ hochwertige und ethische Produktion, klare Kennzeichnung und Rückverfolgbarkeit, innovative Weiterentwicklung, sachliche Auseinandersetzung mit neuen Technologien, eine Vielfalt an Vertriebswegen, ein Ende der Überproduktion, eine intelligente Verwertung von Abfällen und funktionale Verpackung.

(YOUNG ACADEMIA)

YOUNG ACADEMIA

Was kann Oberösterreich tun, um für junge Top-Talente noch attraktiver zu werden? Mit dieser Frage beschäftigten sich 25 junge Studierende und Fachkräfte aus 13 Nationen bei einem Workshop im Zentrum von Linz. Dabei stellen sich Sprachkompetenz und soziale Kontakte als Schlüssel heraus, also Maßnahmen, die es den jungen Menschen erleichtern, hier Fuß zu fassen und Freundschaften zu schließen.



„SOZIALE KONTAKTE SIND DER SCHLÜSSEL,
WENN MAN TALENTE AUS ALLER WELT
HALTEN WILL.“

(YOUNG ACADEMIA)

WORKSHOP

„Internationalize it! Globalizing Upper Austria
– How to make Upper Austria more international“

15. Juni 2016, OÖ Kulturquartier, 1st Floor, Lounge-Foyer
Kooperationspartner: International Graduates Club Linz



Oberösterreich internationaler machen
Linz, Juli 2016.



KAMINGESPRÄCH

Schöne neue Welt. Digitalisierung, Menschenbild und Mündigkeit 2.0

24. August 2016, Alphof, Alpbach
mit Jasmin Berghammer, Markus Hengstschläger,
Kurt Matzler, Konrad Paul Liessmann, Michael Strugl
Kooperationspartner: Club Alpbach OÖ

Bereits zum vierten Mal trafen sich Studierende und Wissenschaftler im Rahmen eines Kamingesprächs in Alpbach, um Zukunftsthemen zu verdichten. Die Folgen des digitalen Wandels für Gesellschaft und Arbeitswelt, das Verständnis von Freiheit und Identität, die unaufhaltsame Digitalisierung und die digitale Kontrollgesellschaft als neue Form der Unmündigkeit standen diesmal im Fokus.

„DER MENSCH MUSS DIE HOHEIT ÜBER DEN STROMSTECKER BEHALTEN.“

(KONRAD PAUL LIESSMANN)



ZU GAST IN WIEN

25.–26. Februar 2016, Wien
mit Schülerinnen und Schülern des Gymnasiums Dachsberg,
Helmut Kramer, Sebastian Kurz

Die Schülerinnen und Schüler vom Gymnasium Dachsberg, die im vergangenen Jahr das Thema „Zukunft Europa“ intensiv diskutierten, trafen bei einer Exkursion nach Wien nun Außenminister Sebastian Kurz und Beiratsmitglied Helmut Kramer, um ihre Anliegen zur Zukunft Europas zu diskutieren.

LEADERSHIP

RESILIENZ ARBEITSWELT INNOVATION SPORT

DIGITALISIERUNG

FT

THEMEN 2016

OPHOBIE

UTOMATISIERUNG

KUFT FACHKRÄFTE
MÜNDIGKEIT BILDUNG

VALISIERUNG

(UN)FREIHEIT

Die Menschen waren noch nie so frei in ihren Entscheidungen wie in der Gegenwart. Trotzdem fühlen sich viele von Zwängen eingeengt und deshalb weniger frei und selbstbestimmt als frühere Generationen.

Die persönliche Freiheit ist in den westlichen Gesellschaften ein zentrales, hart umkämpftes und wichtiges Gut. Obwohl sie den Menschen viel bedeutet, wird Freiheit gerade in jüngster Zeit oft freiwillig und völlig unreflektiert aufgegeben oder an andere delegiert: für kurzfristige persönliche Vorteile oder für vermeintliche Sicherheit. Damit Freiheit nicht verloren geht und sich Unfreiheit nicht einschleicht, ist die Gesellschaft gefordert, geeignete Rahmenbedingungen zu schaffen oder zu erhalten. Die Politik soll dabei Richtungen vorgeben, aber auch genügend Raum für die Gestaltungsfreiheit der und des Einzelnen lassen. Zu viele Regulierungen sorgen für einen Verlust von Freiheit, zu wenige auch. Deshalb hat ACADEMIA SUPERIOR einen der Schwerpunkte 2016 auf das Thema Freiheit gelegt und internationale und nationale Expertinnen und Experten mit heimischen Entscheidungsträgerinnen und -trägern über das richtige Maß an Freiheit und Unfreiheit diskutieren lassen.

WAS IST FREIHEIT?

Freiheit ist von grundlegender Bedeutung. Darüber sind sich alle einig. Aber wo beginnt und wo endet Freiheit? Welche Unfreiheiten verlangt eine freie Gesellschaft und wie geht sie mit persönlichen Freiheitsrechten um? Soll es uns freistehen, alles zu tun, was wir wollen? Verlangt Freiheit von uns, zu handeln, um sie zu bewahren? Oder sind

wir frei zuzusehen, wenn Krisen entstehen, auch wenn sie die Freiheit von anderen bedrohen? Welche Freiheiten haben das Potenzial, sich selbst zu zerstören, wenn ihnen kein Einhalt geboten wird und sie ohne Einschränkungen wachsen dürfen? Erleben wir diese Situation gerade mit dem Kapitalismus des freien Marktes und den Möglichkeiten zur gentechnischen Veränderung des menschlichen Erbgutes?

Letztlich, so das Ergebnis der Diskussionen, geht es nicht darum, Freiheit zu definieren. Vielmehr geht es darum, zu definieren, was Freiheit braucht. Freiheit braucht Werte, um zu bestehen, Werte wie Verantwortung und Toleranz – und keinesfalls Gleichgültigkeit. Denn wem Freiheit nichts bedeutet, dem geht sie verloren. Schnellebige Zeiten wie die heutigen lassen dies oft vergessen. Und immer schnellere Zeiten verlangen Anpassung. Auch unser Verständnis von Freiheit muss sich verändern, muss stetig hinterfragt und neu verhandelt werden, muss sich anpassen an die Werte und Ziele einer modernen Gesellschaft.

„BEI FREIHEIT GEHT ES NICHT UM MICH, SONDERN UM DICH.“

(ALAN WEBBER)



Um Freiheit wirklich zu schützen, darf man nicht nur nach der eigenen Freiheit streben, sondern muss sich auch für die des anderen einsetzen. Wer das „Wir“ über das „Ich“ stellt, wahrt den Wert der Freiheit. Denn Freiheit geht Hand in Hand mit der Verantwortung, sich dafür einzusetzen.

DAS PARADOX DER FREIHEIT

Derzeit existiert eine paradoxe Situation: Historisch betrachtet war die Mehrheit der Menschen noch nie so frei in ihren Entscheidungsmöglichkeiten wie in der Gegenwart. Noch nie waren die persönlichen Freiheiten größer als heute. Und doch erleben viele Menschen ihr Leben als von äußeren Zwängen bestimmt: Verbindlichkeiten, Erwartungen, Normen. Die Menschen fürchten einerseits um ihre Freiheiten und geben sie andererseits bereitwillig für Komfort und Sicherheit auf. Warum ist das so?

Ein Erklärungsversuch dazu lautet, dass die Menschen von der Entscheidungsfreiheit überfordert sind. Denn Freiheit bringt die Verantwortung mit sich, für Entscheidungen auch einzustehen, mit Fehlentscheidungen umzugehen und Scheitern als Chance zu begreifen. Eine freie Welt, in der alles möglich zu sein scheint, verunsichert. So wird Freiheit als Haltlosigkeit erfahren, was die Angst vor Fehlentscheidungen schürt. Und wer Angst vor Fehlern hat, ist nicht frei. Kein Wunder also, dass sich speziell junge Menschen auf die Suche nach Anhaltspunkten und Rahmenbedingungen machen, Verantwortung delegieren und dabei in Gefahr geraten, hart erkämpfte Freiheiten aufzu-

geben. Haben wir nicht gelernt, mit Freiheit und ihren Konsequenzen richtig umzugehen?

Freiheit bedeutet auch, Fehler machen zu dürfen. Die Gewissheit zu haben, trotzdem weitermachen zu können. Nur eine positive Fehlerkultur und ein vorhandenes und eng geknüpfted soziales Netz ermöglichen eine solche Freiheit. Sicherheit ist somit einer der Grundpfeiler der Freiheit.

„FREIHEIT IST NICHT NUR EIN WERT AN SICH. FREIHEIT BRAUCHT WERTE UND VERANTWORTUNG, SONST GERÄT SIE IN GEFAHR.“

(JOSEF PÜHRINGER)

FREIHEIT UND SICHERHEIT

Freiheit und Sicherheit bedingen sich gegenseitig. Und doch kann zu viel an vermeintlicher Sicherheit die Freiheit radikal beschränken – zu wenig Sicherheit aber zum gleichen Ergebnis führen. Unter dem Eindruck von Kriegen an den Rändern Europas, Terrorbedrohung und unkontrollierten Migrationsbewegungen werden viele Freiheiten aktuell wieder hinterfragt. Die Waagschale neigt sich im Zweifel eher in Richtung Sicherheit. Gerade vor dem Hintergrund der zunehmenden Digitalisierung zeigt sich die zukünftige Bedeutung des Spannungsfelds Sicherheit–Freiheit noch deutlicher.

Die digitale Welt der Zukunft bringt viele neue Freiheiten. Gleichzeitig benötigt die Digitalisierung Regulierungen, um funktionieren zu können. So wecken die neuen digitalen Kommunikationsmöglichkeiten zusehends das staatliche Bedürfnis, für Kontrolle sorgen zu müssen. Mit dem Hinweis auf die Terrorbekämpfung werden neue Überwachungsmethoden eingeführt, die jede Kommunikation überprüfen – und so die Freiheit jeder und jedes Einzelnen Schritt für Schritt erst recht wieder einengen.

„SICHERHEIT UND FREIHEIT SIND KEINE GEGENSÄTZE. SIE SIND ENG MITEINANDER VERBUNDEN.“

(YOUNG ACADEMIA)

Gleichzeitig entsteht durch die voranschreitende Digitalisierung eine weitere Gefahr für die Entscheidungsfreiheit, mit der nur wenige rechnen. Wer digitale Helfer und autonome Intelligenzen im Alltag benützt, tut dies, weil sie Dinge leichter machen, das Leben ein Stück bequemer machen. Auch in der Arbeitswelt werden künftig immer mehr Routine-Tätigkeiten automatisiert ablaufen. Mit den Routine-Tätigkeiten werden in Zukunft aber auch immer mehr Routine-Entscheidungen von Software getroffen werden. Die Frage lautet: Werden die Menschen bald vieles von ihrer Entscheidungsfreiheit abgeben, weil es bequemer ist, diese Entscheidungen von intelligenten Algorithmen treffen

zu lassen? Könnte es sein, dass dann irgendwann der Punkt kommt, an dem wir endgültig nicht mehr ohne digitale Helfer überleben könnten? Oder ist er bereits überschritten?

RELIGION UND FREIHEIT

Die Omnipräsenz von Möglichkeiten und Risiken erzeugt in den europäischen Kulturen mehr Unsicherheit als Sicherheit. Der Mensch strebt aber nach Sicherheit. Einen solchen Sicherheitsanker können Religionen bieten. Daher ist es auch kaum verwunderlich, dass in Phasen einer bisher ungekannten Veränderungsgeschwindigkeit fundamentalistische religiöse Strömungen einen Aufwind erleben. Sie versprechen Halt und Sicherheit – um den Preis der Freiheit; in radikalierter Form nicht selten um den Preis des Lebens.

Menschen, die nach Sinn und Halt in der zukünftigen Unsicherheit suchen, finden diese in der Religion. Das „Revival of Religion“ könnte der gesellschaftliche Ausdruck einer Welt im rapiden Wandel, einer Welt der Unsicherheiten und einer Welt, in der Freiheit und Unfreiheit wieder neu definiert werden müssen, sein.

„DIE GRÖSSTE ÜBERRASCHUNG DER LETZTEN 20 JAHRE WAR FÜR MICH, DASS RELIGION SO AN BEDEUTUNG GEWONNEN HAT.“ (KONRAD PAUL LIESSMANN)

UNSICHERHEIT, FREIHEIT UND WANDEL

Wenn in einer Welt im Wandel die Freiheit erhalten bleiben soll, müssen wir lernen, auch mit einer Welt der Unsicherheit umzugehen – oder wir verringern die Unsicherheit. Das kann nicht nur durch religiöse Zuversicht gelingen, sondern auch durch eine Politik, die den Menschen ihre Angst vor dem Verlust ihrer Freiheit nimmt; eine Politik, die ihren Blick stärker in die Zukunft richtet, um den Wandel aktiv zu gestalten, anstatt von ihm getrieben zu werden. Nur eine Region, die vorausschauend, proaktiv und offen mit dem Wandel in der Welt und den dazugehörigen Unsicherheiten umgeht, kann Freiheit langfristig sichern.

„FREIHEIT IST ENG VERBUNDEN MIT VERANTWORTUNG UND TOLERANZ.“

(GABRIELE FISCHER)

Denn Unsicherheit bedeutet nicht zwingend auch Bedrohung. Global betrachtet ist die Entwicklung in der Welt – mit wenigen Ausnahmen – in den letzten Jahrzehnten und trotz steigender Spannung zwischen Freiheit und Unfreiheit in vielen Bereichen durchaus positiv. Zahlreiche Indikatoren verdeutlichen dies: Armut und Kindersterblichkeit sind weltweit zurückgegangen, es gibt weniger Tote durch Naturkatastrophen, Terroranschläge und Kriege. Der Bildungsgrad ist global gestiegen, es gibt mehr Wohlstand trotz steigender

Bevölkerungszahlen, mehr Demokratien, eine bessere Ernährungslage und auch mehr persönliche Freiheiten für jede und jeden Einzelnen in vielen Teilen der Welt.

„WIR LEBEN IN EINER GESELLSCHAFT, DIE IMMER MEHR VEREINZELT. DAS MACHT UNFREI.“ (MICHAEL STRUGLI)

Wir leben in einer Welt im Wandel, wohin der Weg geht, ist unsicher. Doch davor sollten wir keine Angst haben. Diese Freiheit haben wir – solange wir sie verantworten und uns dafür einsetzen.

GLOBALE UMBRÜ E T O B V T E N W B K N

Von vielen unbemerkt, verändern langfristige Entwicklungen die Welt. Zuerst oft langsam, dann radikal und abrupt. Welche global ablaufenden Prozesse und Umbrüche werden die Welt der Zukunft prägen?

Umbrüche und Veränderungen machen die Weltgeschichte erst zu der, die sie ist. Der Schwerpunkt der Weltwirtschaft etwa lag über Jahrhunderte in Asien. Erst mit Beginn der industriellen Revolution vor über 200 Jahren erlangten europäische Gesellschaften eine global vorherrschende Stellung. Zuerst in der Wirtschaft, dann in der politischen Machtverteilung und dem kulturellen Einfluss.

Noch sind Europa und Nordamerika die zentralen Entscheidungszentren der Welt. Doch die Entwicklungen der letzten Jahrzehnte lassen neue globale Verschiebungen – englisch: „Global Shifts“ – langsam sichtbar werden. Welche komplexen Prozesse sind dafür verantwortlich und welche Auswirkungen wird der „Wiederaufstieg des Fernen Ostens“ und weiterer globaler Zentren auf Oberösterreich haben? Wie kann sich eine exportorientierte moderne Region in der zukünftigen multipolaren Welt positionieren? Wie können Wohlstand und Sicherheit weiterhin gewährleistet werden? Um diese Fragen zu beantworten, veröffentlichte ACADEMIA SUPERIOR eine Studie zum Thema „Global Shift“ und führte Gespräche mit internationalen Expertinnen und Experten.

ÖKONOMISCHER SHIFT

Die wirtschaftliche Verschiebung basiert im Kern auf dem hohen Wirtschaftswachstum in Schwellenländern, allen voran in Asien. So ist das Bruttoinlandsprodukt Chinas seit 1991 im Schnitt um 12 % pro

Jahr gewachsen, jenes von Österreich um 1,9 %. Mit diesem höheren Wirtschaftswachstum geht einher, dass eine schrittweise Verschiebung der ökonomischen Kraftzentren von den westlichen Industriestaaten hin zu den aufstrebenden Schwellenländern stattfindet, besonders zu jenen in Süd- und Ostasien.

Diese Verschiebung drückt sich vor allem durch einen zunehmenden Anteil der Schwellenländer am globalen Bruttoinlandsprodukt, höhere direkte Auslandsinvestitionen und die massive Steigerung von Unternehmenskäufen, Fusionen oder Übernahmen durch Unternehmen aus Schwellenländern aus.

Seit der Jahrtausendwende wird dieser Trend immer deutlicher. Im Jahr 2010 war das summierte Bruttoinlandsprodukt der USA und der EU erstmals niedriger als das vom Rest der Welt. Im Jahr 2012 wurden erstmals mehr direkte Auslandsinvestitionen in Schwellenländern als in Industriestaaten vorgenommen und mittlerweile kommen drei der fünf größten Banken der Welt aus China (wobei Finanzakteure aus den klassischen Industriestaaten derzeit noch über den Großteil des globalen Kapitals

„NEUE ZEITEN BRAUCHEN EINE ABKEHR VON BISHERIGEN DENKMUSTERN.“ (LECH WAŁĘSA)

verfügen). Dieser Trend wird sich aller Voraussicht nach fortsetzen und das ökonomische Gewicht der Schwellenländer weiter stärken. Eine der Ursachen dafür ist die starke Zunahme der Bevölkerung in diesen Ländern.

DEMOGRAFISCHER SHIFT

Eine weitere grundlegende Veränderung betrifft die Zahl der Menschen selbst und deren räumliche Verteilung auf dem Globus. Beginnend in Europa vor ca. 200 Jahren trat die Menschheit in eine bislang ungekannte Phase des Bevölkerungswachstums ein, getragen von Fortschritten in der Medizin, Hygiene und Landwirtschaft. Das relativ hohe Bevölkerungswachstum im Europa des „ersten demografischen Übergangs“ war einer der zentralen Faktoren für die dynamische Entwicklung europäischer Gesellschaften – sozusagen eine ökonomische Dividende der Demografie. Im 20. Jahrhundert traten dann die meisten anderen Weltregionen ebenfalls in diese Phase ein. Die globale Bevölkerungszahl wuchs nach 1950 deshalb noch rasanter als davor.

Die Menschheit wird auch in den nächsten Jahrzehnten weiterhin anwachsen: von 2,5 Milliarden Menschen im Jahr 1950 auf derzeit ca. 7,4 Milliarden und bis zum Jahr 2050 auf voraussichtlich 9,7 Milliarden Menschen.

War die vergleichsweise dichtere Besiedlung Europas in der Vergangenheit eine Basis des hohen Einflusses Europas, so ist die heute sehr hohe Bevölkerungsdichte Süd- und Ostasiens ein Faktor für den steigenden globalen Einfluss von Gesellschaften

aus dieser Region. Langfristig werden auch diese Gesellschaften der Entwicklung Europas in Form des „zweiten demografischen Übergangs“ nachfolgen. Chinas Arbeitskräftepotenzial wird bis 2050 um 13 % zurückgegangen sein, die demografische Dividende als ökonomischen Wachstumsfaktor dann verloren haben. Andere Regionen werden dieser Entwicklung nachfolgen.

KULTURELLER SHIFT UND GLOBALISIERUNG

Größerer wirtschaftlicher Einfluss bedeutet zumeist auch stärkeres Gewicht bei der verbindlichen Definition von Werten, Denkmustern und Regulierungen. So prägten europäische Gesellschaften mit ihren kulturellen Mustern, Vorlieben oder Mentalitäten in den vergangenen 200 Jahren auch den Rest der Welt, sei es als Vorbild für Konsumtrends oder durch die globale Durchsetzung europäischer Normen in internationalen Organisationen.

Den veränderten demografischen und ökonomischen Gewichtungen der Welt folgend, wird in den kommenden Jahrzehnten der Einfluss von außer-europäischen kulturellen Mustern und Traditionen wieder deutlich steigen. Was das bedeutet, ist noch schwer abzusehen. Einen ersten Einblick bieten derzeit Chinas Versuche, die Regeln der Weltwirtschaft in der Welthandelsorganisation WTO aktiv mitzubestimmen.

Gleichzeitig ist die Welt durch die Globalisierung der letzten Jahrzehnte heute in einem höheren Grad vernetzt als je zuvor. So wird die Globalisierung selbst zu einem Global Shift, denn sie hat unsere

Art, wie wir wirtschaften und denken, radikal verändert. Die globale Vernetzung wäre aber nicht möglich gewesen ohne die neuen Kommunikationstechnologien – also technologische Veränderungen.

TECHNOLOGISCHER SHIFT

Der derzeit wirkungsvollste technologische Wandel betrifft die zunehmende Digitalisierung der Welt und ihre digitale Vernetzung. Das Internet macht die Welt zunehmend zu einem einzigen großen Marktplatz, an dem alles fast zeitgleich passiert. Zugleich erfasst die Digitalisierung die Arbeitswelt in einer neuen Qualität. Nach der Phase der mechanischen Automatisierung in den Fabriken der Vergangenheit kommt nun eine Phase der digitalen Automatisierung der Arbeitswelt. Zunehmend intelligentere Computersoftware wird immer mehr Routinetätigkeiten vom Menschen übernehmen – von den einfachen bis zu den komplexen Bereichen. Diese Veränderung wird enorme Folgen haben, denn bis jetzt ist noch nicht klar, ob auch genügend neue Arbeitsplätze für die von Maschinen verdrängten Arbeiter entstehen (vgl. dazu Abschnitt Technologie & Gesellschaft).

Gleichzeitig verschieben sich aktuell die Zentren des technologischen Fortschritts. Den Verschiebungen der ökonomischen Zentren folgend werden

Schwellenländer in Zukunft auch im Bereich Forschung und Entwicklung eine wichtigere Position einnehmen. So hat China 2009 Europa hinsichtlich der F&E-Investitionen überholt; Korea, China, Taiwan, Japan und Finnland sind derzeit die Top-5-Nationen in Sachen Forschung in der Informationstechnologie.

KLIMATISCHER SHIFT

Eine weitere Veränderung, die bereits abläuft und in Zukunft vieles verändern wird, ist der Klimawandel. Vorausschauende Konzepte für den Umgang mit klimatischen Veränderungen sind derzeit kaum vorhanden. Diese wären nötig, da davon ausgegangen werden kann, dass ein Anstieg des Meeresspiegels oder zunehmende Trockenheit in manchen Weltregionen neue Migrationsströme erzeugen werden. Auch die Folgen für die heimische Landwirtschaft sind noch unklar. Dabei ist die Frage, was klimatisch in Zukunft möglich sein wird, für die Konzeption des Agrobusiness der Zukunft von großer Bedeutung.

Zentrales Feld in diesem Bereich ist jedoch die Frage des Energiesystems der Zukunft. Denn darin liegt auch die Ursache für den Klimawandel. Die Frage, wie das Energiesystem Oberösterreichs hin zu einem nachhaltigen, primär auf erneuerbaren Ressourcen aufbauenden System umgebaut werden kann, beschäftigt ACADEMIA SUPERIOR seit Anbeginn. Sicher ist, wenn dieser Umbau gelingt, wird dies neben dem klimatischen Shift auch ein enormes Veränderungspotenzial auf die ökonomische Entwicklung und die politische Situation in der Welt haben.

„CHINA IST SCHON LANGE KEIN
RULE-TAKER MEHR, SONDERN RULE-
MAKER.“ (GABRIEL FELBERMAYR)

„TECHNOLOGIE ALLEINE KANN KEINE PROBLEME LÖSEN.“

(KONRAD PAUL LIESSMANN)

POLITISCHER SHIFT

Die zentrale politische Veränderung – der steigende Einfluss Asiens und sein Weg vom „Regel-Empfänger“ zum „Regel-Macher“ – wurde bereits angesprochen. Eine multipolare weltpolitische Ordnung wird, den ökonomischen Umbrüchen folgend, zweifellos entstehen. Sollte ein Umstieg auf ein erneuerbares Energiesystem in Europa gelingen und Europa von fossilen Ressourcen unabhängig werden, sind die geopolitischen Implikationen ebenfalls nicht zu unterschätzen.

Ungeachtet dessen ist die Politik global gesehen auch in anderen Bereichen im Wandel. So haben etwa die neuen Kommunikationsmöglichkeiten im Internet auch deutliche Auswirkungen auf die Politik. Manche Kommentatoren sprechen in diesem Zusammenhang bereits von einem postfaktischen Zeitalter als einer Zeit, in der Fakten in der Politik kaum mehr Bedeutung haben und Meinungsfindung aufgrund von Stimmungslagen in den sozialen Medien erwirkt wird. So zeigt der überraschende Ausgang der Abstimmung über den Brexit, wie sich alles in wenigen Momenten verändern kann. Auch die Rolle von nichtstaatlichen Akteuren, wie etwa großen globalen Konzernen, wird in Zukunft noch zu regulieren sein.

FOLGEN FÜR DEN STANDORT OBERÖSTERREICH

Es braucht eine neue Art, regional und global zu denken, um auf die zahlreichen Global Shifts angemessen reagieren zu können. Deshalb wird eine strategische Wirtschaftspolitik auch im kleinen Rahmen immer wichtiger, besonders um ländlich geprägte Regionen zu fördern. Bereiche wie der

Freihandel oder Migrations- und Integrationspolitik müssen stärker bedacht werden. Zukünftigen sozialen Spannungen, welche durch den Wandel in der Arbeitswelt absehbar sind, muss bereits jetzt durch Weiterbildungsangebote vorgebeugt werden. Derzeit wirkt der ökonomische Shift noch als Wachstumstreiber für Oberösterreich, da die exportorientierte Industrie von der hohen Nachfrage in Schwellenländern profitiert. Mittel- und langfristig wird sich der Wettbewerb der Produktionsstandorte jedoch intensivieren. Oberösterreichs Sachgüterproduktion wird sich noch stärker durch Nischenstrategien und hohe Wissensorientierung von anderen Weltregionen abheben müssen.

Da Schwellenländer massiv in Forschung und Entwicklung investieren und als Standort für Hochqualifizierte immer attraktiver werden, wird der globale Wettbewerb um die besten Köpfe zunehmen. Deshalb muss verstärkt daran gearbeitet werden, den Standort auch für internationale Fachkräfte noch attraktiver zu gestalten.

Ungeachtet der Herausforderungen verheißen etwa die wachsende globale Mittelschicht und das hohe Wachstum in Schwellenländern große Marktpotenziale für passfähige Produkte und Dienstleistungen. Die Chancen der Global Shifts müssen aktiv genutzt werden. Dazu wird es nötig sein, sich als Unternehmen und als Region auf rasche Veränderungen einzustellen, offen für Neues zu bleiben und immer wieder innovative Lösungen in Zukunftsfeldern zu entwickeln. Dann kann eine Region auch in Zeiten des globalen Umbruchs prosperieren.

LEADERSHIP

Welche Methoden und Fähigkeiten brauchen Führungskräfte in der Politik und Wirtschaft im 21. Jahrhundert, um mit steigenden Geschwindigkeiten und Entscheidungsdruck in einer Welt im Wandel umgehen zu können?

Im Jahr 2007 platze in den USA eine Immobilienblase. Daraus entwickelte sich in der Folge eine weltweite Finanz- und Wirtschaftskrise, deren Wirkungen wir bis heute spüren. In den seither vergangenen Jahren wurde viel darüber spekuliert, dass besseres Management oder Leadership – sowohl in den Unternehmen als auch in der Politik – diese Krisen verhindern oder zumindest mildern hätte können.

Aber welche Art von „Führung“ wäre dafür nötig gewesen? Wie hätten die Prozesse der Entscheidungsfindung ablaufen müssen? Welche Leadership-Fähigkeiten und Management-Methoden können unsere Wirtschaft und Gesellschaft folglich resilienter gegenüber den in der modernen Marktwirtschaft immer wieder auftretenden Krisen machen? Und was braucht es, um Entscheidungen rasch fällen zu können und trotzdem alle Betroffenen mit ins Boot zu holen? Um diese Frage ging es 2016 im Themenschwerpunkt Leadership.

In Kooperation mit der LIMAK – Austrian Business School und dem Institut für Human Resource & Change Management an der Johannes Kepler Universität Linz wurde eine wissenschaftliche Studie zum Thema durchgeführt. Dabei wurden Entscheidungen von 40 Führungskräften aus dem deutschen Sprachraum in akuten Krisensituationen analysiert und auf ihre positiven wie negativen Folgen überprüft. Die Thematik wurde außerdem in Experten-Gesprächen weiterdiskutiert und mit der

Frage verknüpft, wie politisches Leadership im 21. Jahrhundert aussehen muss. Als ein Ergebnis konnten zwölf einfache Management-Regeln definiert werden. Diese können dabei helfen, Unternehmen und Gesellschaften erfolgreich durch Krisen- oder Umbruchsituationen zu führen.

CHANGE MANAGEMENT – DEN WANDEL STEUERN

Die Welt ist permanent in Veränderung – und dies mit zunehmendem Tempo. Denn Globalisierung und digitale Vernetzung lassen die Welt nicht nur immer enger zusammenrücken, sie erhöhen auch die Geschwindigkeiten, mit denen Entwicklungen ablaufen. Folglich steigt der Druck auf Führungskräfte in Wirtschaft und Politik, immer rascher Entscheidungen fällen zu müssen und sich an neue Gegebenheiten anzupassen. Im Falle eines disruptiven Schocks – also einer unvorhergesehenen Situation, die das bisher Übliche radikal und unwiederbringlich verändert – müssen Führungskräfte auf gut eingespielte Muster und Strukturen zurückgreifen können, um rasche und richtige Entscheidungen zu treffen.

Daher ist es wichtig, dass Führungsverhalten und Managementmethoden, die für den permanenten Wandel adäquat sind, bereits im „normalen“ Entscheidungsfindungsprozess etabliert und nicht erst im Krisenfall aktiviert werden. So können Kompetenzen für den Umgang mit rapide stattfindenden Veränderungen aufgebaut und im Entscheidungsfindungsprozess verankert werden.

„SEGELN KANN MAN AUCH NICHT ERST IM STURM LERNEN.“

(WOLFGANG GÜTTEL)

STRATEGIC FORESIGHT – GEZIELT IN DIE ZUKUNFT BLICKEN

Noch besser, als mit Überraschungen gut umgehen zu können, ist es, erst gar nicht überrascht zu werden. Also zu versuchen, potenziell disruptive Schocks vorherzusehen. Mittel dafür sind strategische Umfeldbeobachtung und der gezielte Blick in die Zukunft. Strategische Wachsamkeit steht deshalb am Beginn der zwölf Regeln für erfolgreiches Leadership in turbulenten Zeiten. Mit ihr beginnt jede aktive Vorbereitung auf die Zukunft.

Strategisch vorausdenken bedeutet vor allem auch, einen passenden institutionellen Rahmen dafür zu schaffen. In Unternehmen können dies spezielle Foresight-Abteilungen, regelmäßige Gruppentreffen oder Kontakte in externen Netzwerken sein. Politisch kann diese Arbeit von Foresight-Abteilungen in der Verwaltung oder durch externe Think Tanks oder Forschungsinstitute übernommen werden. Zentral ist dabei, Allianzen, Cluster oder Netzwerke auch mit externen Organisationen oder Unternehmen zu schaffen. Auf diesem Weg kann am effektivsten an möglichen Zukunftsszenarios und an deren Implikationen gearbeitet, kreative Lösungswege bereits im Vorhinein erkundet und relevante Veränderungen des Status quo früh erkannt werden.

12 DAUMENREGELN

für erfolgreiches Leadership in turbulenten Zeiten

- 1. Beobachte das Umfeld und hinterfrage regelmäßig deine Beobachtungskriterien!**
STRATEGISCHE WACHSAMKEIT
- 2. Greife auf Netzwerke zurück, um Frühinformationen und Lösungsideen zu bekommen!**
ALLIANZ- & NETZWERKBILDUNG
- 3. Forme eine passende Plattform für schnelle und regelmäßige Kommunikation!**
STRATEGISCHE KRISENKOMMUNIKATION
- 4. Forme ein funktionales und kohäsives Team, wo Ziele, Spielregeln und Rollen klar sind!**
LEISTUNGSFÄHIGE TEAMS
- 5. Schaffe Rollen und Abteilungen für effektive Krisenprävention und schnelle Entscheidungen!**
INSTITUTIONALISIERUNG
- 6. Formuliere einfache Entscheidungsregeln als strategische Leitplanken für Mitarbeiter!**
FUNKTIONALE ENTSCHEIDUNGSKORRIDORE & KODIFIKATION
- 7. Denke in unterschiedlichen Entwicklungsszenarien!**
REFLEXION VON ENTWICKLUNGSSZENARIEN
- 8. Verbreitere deine Geschäftsfelder und forciere kulturellen Wandel wenn nötig!**
DIVERSIFIKATION & KULTURELLER WANDEL
- 9. Schaffe ein gemeinsames Verständnis über die Situation und mögliche Lösungsalternativen!**
GEMEINSAMER BEZUGSRAHMEN
- 10. Konzentriere dich auf die wichtigen Themenfelder und delegiere weniger entscheidende!**
PRIORITÄTENSETZUNG & DELEGATIVE ENTLASTUNG
- 11. Triff deine Entscheidungen gut sichtbar und setze symbolische Gesten für die Mitarbeiter!**
SYMBOLISCHE ENTSCHEIDUNGEN
- 12. Nutze die Mehrdeutigkeit zu deinen Gunsten, um Neuerungen durchzusetzen!**
PROAKTIVITÄT

Quelle: Leadership in turbulenten Zeiten 2016 ACADEMIA SUPERIOR | UIMAK

RESILIENTE REGIONEN – NETZWERKE UND ALLIANZEN AUFBAUEN

Werden derartige Netzwerke institutionalisiert, entstehen flexible Innovations-Ökosysteme, die es ermöglichen, den einzelnen Teilnehmern relativ rasch neue Informationen zur Verfügung zu stellen und auf Unvorhergesehenes zu reagieren. Eine Region, die über derartige Netzwerke zwischen Unternehmen, Verwaltung, Politik, Forschungseinrichtungen und Denkfabriken verfügt, wird als Gesamtes wesentlich krisenfester und zukunftsorientierter agieren.

Eine Schlüsselfunktion kommt dabei der Politik einer Region zu. Sie steht an den Knoten- und wesentlichen Entscheidungspunkten der einzelnen Innovationssysteme und bestimmt die generelle Orientierung eines Wirtschaftsstandortes. Für politische Entscheidungsträgerinnen und -träger gelten dabei prinzipiell die gleichen Entscheidungsregeln wie für das Führungspersonal in Unternehmen. Auch hier gilt es, leistungsfähige Teams aufzubauen, einfache Entscheidungsregeln zu definieren, Prioritäten zu setzen, Unwichtigeres zu delegieren und proaktiv ans Geschehen heranzugehen.

„KOMPLEXE FRAGEN ERFORDERN UNTERSCHIEDLICHE PERSPEKTIVEN.“

(KONRAD PAUL LIESSMANN)

KRITISCHES DENKEN UND „FÜHREN AUS DER MITTE“

Führungskompetenzen basieren immer auch auf der Fähigkeit, kritisch zu denken, zu hinterfragen und sich in andere hineinversetzen zu können. Um diese Kompetenzen zu schulen, ist etwa der Wert von Fächern wie Philosophie, an die man im Zusammenhang mit Leadership nicht primär denkt, nicht zu unterschätzen. Nur wer auch „um die Ecke denken kann“, kann den Führungsstil „aus der Mitte anstatt von oben“, das als wichtiges Managementprinzip für das digitale Zeitalter gilt, umsetzen.

„FÜHRUNGSKRÄFTE DÜRFEN IN DER HEKTIK NICHT DIE RUHE VERLIEREN.“

(BRIGITTE HAIDER)



TRANSPARENTE UND KLARE KOMMUNIKATION

Ein Punkt, der für die Politik noch wichtiger erscheint als für unternehmensinterne Felder, ist die Notwendigkeit, möglichst viele Menschen auf den neuen Pfad mitzunehmen. Es gilt, den Menschen die Notwendigkeit für den Wandel und die Veränderung klarzumachen und sie vom neuen Ziel oder der neuen Methode zu überzeugen. Hierbei gilt die Regel des Primats der klaren und transparenten Kommunikation. Nicht nur sollte der Entscheidungsfindungsprozess möglichst transparent ablaufen, Entscheidungen müssen unbedingt auch klar an diejenigen kommuniziert werden, die davon betroffen sind. Denn nur wenn eine Entscheidung in ihrer Bedeutung nachvollziehbar ist, wird sie von allen mitgetragen und kann rasch umgesetzt werden.

Diese Art der Kommunikation unterscheidet sich jedoch stark vom Kampf um Themenführerschaft in der politischen Kommunikation. Denn Wahlen gewinnt meist diejenige Partei, welche die Themenführerschaft erzielt. Dazu müssen Parteien ein Thema dominant besetzen, alles auf dieses Thema beziehen und die Wählerinnen und Wähler davon überzeugen, dass es bei der konkreten Wahl primär um dieses Thema geht. Die Frage, wie Politik von diesem Kampf um Themenführerschaft auf eine andere Art der Kommunikation umgestellt werden kann, ist noch nicht abschließend geklärt und wird uns auch im kommenden Jahr beschäftigen.

„WAHLKAMPF IST EINE AUSEINANDERSETZUNG
UM DIE KONTROLLE DER THEMEN, NICHT
ÜBER DIE GLAUBHAFTE POSITIONIERUNG
IN SACHFRAGEN.“ (DARON R. SHAW)



TECHNOLOGIE &

Technologischer und gesellschaftlicher Fortschritt gehen Hand in Hand und bedingen sich meist gegenseitig. Was braucht eine Gesellschaft, um technologisch vorne mit dabei zu sein?

Eine Region braucht vor allem drei Dinge, um ihre wirtschaftliche Entwicklung voranzutreiben: talentierte Menschen mit Unternehmersinn, talentierte Menschen mit Kreativität und herausragende Unternehmen und Forschungseinrichtungen in Branchen mit Technologie-Fokus.

Diese drei Punkte sind ein Schlüssel zum zukünftigen Wachstum und die Basis, um im globalen Wettbewerb um die attraktivsten Standorte mithalten zu können. Vielerorts wird jedoch bei der Jugend ein Mangel an Interesse an technischen und naturwissenschaftlichen Berufen – denen eine Schlüsselrolle in diesem Prozess zukommt – beklagt. ACADEMIA SUPERIOR hat deshalb zu Jahresbeginn in einem Dossier Fakten und Ideen zum Thema „Herausforderung MINT“ gesammelt sowie im Laufe des Jahres zahlreiche weitere Diskussionen über die Thematiken Technologie, Talente, Arbeitsmarkt und Gesellschaft geführt.

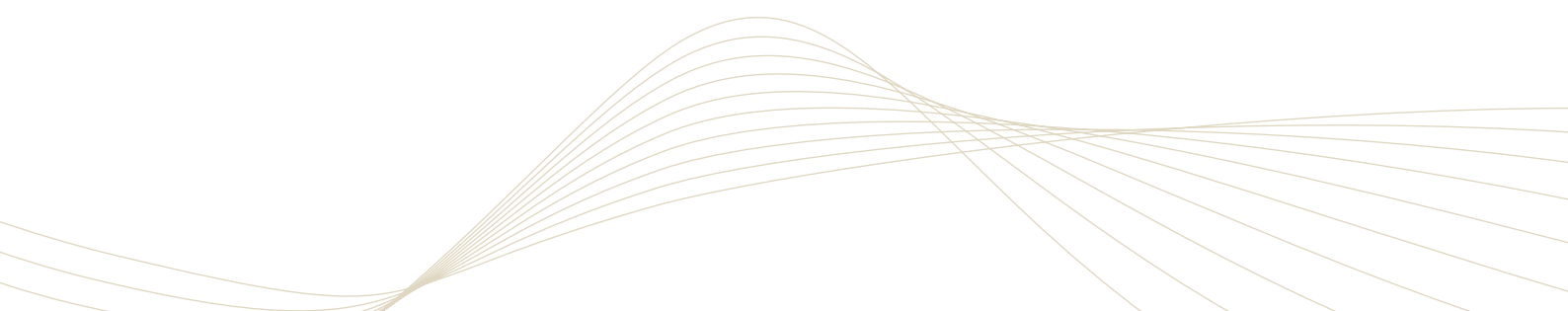
TECHNIKFEINDLICHKEIT ODER TECHNOLOGIE-BEGEISTERUNG?

Gerade Oberösterreich mit seinem Fokus auf Industrie und Technologie benötigt besonders viele gut ausgebildete Fachkräfte in den MINT-Fächern (Mathematik, Informatik, Naturwissenschaft und Technik). Traditionell klafft aber in diesen Bereichen der Bedarf und die Zahl der jungen Menschen in Ausbildung stark auseinander.

Bereits für 2020 prognostiziert der oberösterreichische Fachkräftemonitor 11.000 freie MINT-Stellen, die voraussichtlich nicht besetzt werden können. Wie aber die Begeisterung der Jugend für MINT-Berufe erhöhen?

„DER SCHLÜSSEL LIEGT IN DER BESSEREN AUSBILDUNG UND AUSSTATTUNG DER LEHRKRÄFTE IN MINT-FÄCHERN.“ (ERICH GORNIK)

Der zentrale Schlüssel liegt in der besseren Ausbildung und vor allem Ausstattung der Lehrkräfte in MINT-Fächern an den heimischen Bildungseinrichtungen. Auch Unternehmen könnten sich hier durch regionale Kooperationen zwischen Schulen und Unternehmen stärker engagieren. Die Durchführung von sogenannten „Schnupperlabor“-Projekten, wie sie bereits vom Oö. Regionalmanagement angeboten werden, scheint eine gangbare Möglichkeit zu sein. Auch durch die stärkere Anwerbung von Fachkräften aus dem Ausland ließe sich die Situation entschärfen. Auch hierfür bietet Oberösterreich mit dem „Willkommens-Check“ für Unternehmen und Gemeinden seit heuer ein neues Werkzeug an.



GESELLSCHAFT

Dass die Anstrengungen langsam positive Ergebnisse bringen, zeigt sich etwa daran, dass der prozentuelle Anteil der MINT-Studierenden an österreichischen Hochschulen seit 2003 kontinuierlich ansteigt und heute fast jede und jeder dritte Studierende bereits ein MINT-Studium startet.

NEUE ARBEITSWELTEN

Durch den steigenden Einsatz von Technologie in Berufswelt und Alltag verändert sich jedoch auch die Art, wie in Zukunft gearbeitet werden wird. Gerade die zunehmende Digitalisierung, die Schaffung immer „intelligenterer“ Algorithmen und künstlicher Systeme sowie die sich daraus ergebenden neuen Möglichkeiten zur Automatisierung werden ähnlich umwälzende Auswirkungen auf die Arbeitswelt und Gesellschaft haben, wie die Industrialisierung in den letzten 200 Jahren.

Dabei gilt es zu beachten, dass der technologische Wandel immer schneller voranschreitet. Wie amerikanische Statistiken zeigen, wurde etwa das Internet von den Menschen viel schneller in ihren Alltag integriert als frühere Technologien. Der Impact von neuen Technologien auf die Gesellschaft läuft immer rascher ab – ein Trend, der sich fortsetzen wird.

„AM WICHTIGSTEN IST ES, KINDERN DIE CHANCE AUF EIN GUTES LEBEN ZU GEBEN.“ (NICK BOLLETTIERI)

NEUE ARBEITSWELT UND AUSBILDUNG

Dies hat zuallererst auch Auswirkungen auf die Ausbildung. Je schneller eine neue Entwicklung der anderen folgt, desto höher wird der Wert einer soliden Grundausbildung in einem Fach steigen. Aber gut ausgebildete Menschen werden in einer alternden Gesellschaft künftig knapper werden. Investitionen in den Bildungssektor, vor allem in die frühe Förderung der Kinder, sind deshalb wichtig. Möglichst vielen Kindern sollte ein solides Rüstzeug bereits in der frühesten Phase mitgegeben werden.

„UNSER BILDUNGSSYSTEM BIETET SCHON GENUG FREIHEITEN FÜR INNOVATIVE KONZEPTE. DIE FREIRÄUME MÜSSTEN NUR ENDLICH ERGRIFFEN WERDEN.“ (GÜNTHER VORMAYR)

Das gesamte Bildungssystem wird neu ausgeformt werden müssen, ohne ideologische Blockaden und mit einem Hauptaugenmerk auf die Ausbildung und Ausstattung der künftigen Lehrkräfte. Denn ohne die Basis der guten Bildung und Ausbildung sowie die Entdeckung und Förderung von Talenten werden es zukünftige Generationen in der neuen Arbeitswelt schwer haben.

COMPUTER ODER MENSCH?

Heute wird diskutiert, welche und wie viele derzeit noch von Menschen ausgeübte Berufe es in 20 Jahren noch geben wird. Es gilt als sicher, dass die Mehrheit der Routinetätigkeiten zunehmend von Maschinen ausgeübt werden wird. Und diese Prognose umfasst nicht nur einfache körperliche Arbeiten, sondern auch Berufe, die eine gute Ausbildung voraussetzen. Die Jobabbauwelle der letzten Jahre im Bankensektor bietet eine Blaupause für eine Entwicklung, die bald weitere Berufsgruppen erfassen wird.

„WIR KÖNNEN DIE DIGITALISIERUNG
OHNEHIN NICHT AUFHALTEN.
MACHEN WIR SIE UNS ZUM VORTEIL
UND NUTZEN WIR SIE.“ (KURT MATZLER)

Optimisten meinen: Wie bei allen bisherigen Automatisierungsprozessen werden die an die Maschinen „verloren“ gegangenen Arbeitsplätze mittelfristig wieder durch neu entstandene Arbeitsplätze und Berufe ersetzt werden. Also wird auch diese Automatisierungswelle den Wohlstand und die Lebensqualität aller Menschen deutlich erhöhen. Als Antwort auf die Digitalisierung wird

es ausreichen, die Bildungssysteme zu optimieren und die Rahmenbedingungen zu flexibilisieren und anzupassen.

Pessimisten meinen: In Zukunft werden immer mehr Arbeitsplätze durch immer intelligentere Maschinen besetzt werden und dauerhaft weniger neue Jobs entstehen, als alte wegfallen. Außerdem werden sich viele Menschen nicht in dieser Arbeitswelt zurechtfinden und dauerhaft arbeitslos bleiben. Es wird nicht ausreichen, die Bildungssysteme zu optimieren und nur leichte Anpassungen durchzuführen. Die wegfallenden Arbeitsplätze werden nur durch ein bedingungsloses Grundeinkommen zu ersetzen sein. Die wegfallenden Steuereinnahmen können nur durch eine Wertschöpfungsabgabe oder „Maschinensteuer“ substituiert werden.

Sicher ist derzeit nur: Der technologische Wandel in der Arbeitswelt wird vieles umwälzen und auch unsere Gesellschaft nachhaltig verändern. Wie, ist aber derzeit noch zu unklar, um eindeutige Lösungskonzepte zu unterbreiten. Auch Bereiche wie die Landwirtschaft und die Lebensmittelbranche werden sich grundlegend wandeln. Auch hier wird die Digitalisierung Einzug halten und vieles verändern.



GESUNDHEIT UND DAS ENDE DER ARBEITSZEIT

Eines hat der technologische Wandel aber bereits seit Jahrzehnten gezeigt: Die Menschen verbringen immer längere Teile ihrer Arbeitszeit in sitzender Position vor Bildschirmen. Wenn die früher übliche tägliche Bewegung wegfällt, hat dies auch schwere gesundheitliche Auswirkungen. Rückenschmerzen, Übergewicht und Herz-Kreislauf-Erkrankungen sind bereits heute die dominierenden gesundheitlichen Problembereiche der Gesellschaft und beruhen zu einem großen Teil auf zu wenig körperlicher Bewegung. Hier gilt es, deutliche Gegenmaßnahmen zu setzen und neue Konzepte zu entwickeln, um die tägliche Bewegung und den Arbeitsalltag miteinander in Einklang zu bringen.

Denn Gesundheit wird in einer alternden Gesellschaft ein knapper werdendes Gut sein. Eine Region, deren Bevölkerung gesünder ist und dadurch länger aktiv leben und arbeiten kann, hat zukünftig deutliche Standortvorteile. Gerade die Frage, wie in Zukunft mit dem Ende der Erwerbslebenszeit und dem Übergang zum Ruhestand umgegangen wird, muss bald beantwortet werden. Durch die medizinischen und gesundheitlichen Fortschritte hat die Mehrheit der Menschen ein zusätzliches Lebensalter, zwischen Erwerbsleben und Ruhestand, hinzugewonnen: Eine Zeit, in der sie noch körperlich fit sind, aber nicht mehr täglich arbeiten gehen müssen.

Im Interesse aller werden neue Modelle für das langsame Hinübergleiten in den Ruhestand implementiert werden müssen. Einerseits, um das reiche Wissen der Älteren im Beruf länger zu bewahren, andererseits, um die Gefahr, nach der Pensionierung in ein „schwarzes Loch“ zu fallen, zu verringern und auch, um die in den nächsten Jahren enorm stark ansteigenden Ausgaben für Pensionen etwas einzudämmen.

Trotz aller zukünftigen Herausforderungen gilt jedoch immer, dass die Gesellschaft – trotz aller technologischen Fortschritte – ihre Menschlichkeit und ihre Werte bewahren muss. Denn Technologie alleine kann die großen Probleme der Menschheit nicht lösen.

„ZENTRAL FÜR DIE ZUKUNFT
WIRD SEIN, DAS ZUSAMMENSPIEL
ZWISCHEN MENSCH UND
MASCHINE ZU OPTIMIEREN.“

(ALOIS FERSCHA)

HANDLUNGSEMPFEHLUNGEN FÜR DIE ZUKUNFT

- **VERANTWORTUNG FÜR DEN ERHALT DER FREIHEIT ÜBERNEHMEN**, um persönliche und gesellschaftliche Freiheit zu sichern.
- **SCHNUPPERLABORE ALS KOOPERATIONEN ZWISCHEN SCHULEN UND UNTERNEHMEN AUSBAUEN**, um dem Fachkräftemangel vorzubeugen und unternehmerisches Interesse zu fördern.
- **SENIOR RETENTION MANAGEMENT UND FLEXIBLE MODELLE RUND UM DIE PENSIONIERUNG EINFÜHREN**, um das Potenzial älterer Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer zu nutzen und dem Fachkräftemangel entgegenzuwirken.
- **LOKALE INFORMATION UND NACHRICHTEN AUF ENGLISCH VERFÜGBAR MACHEN**, um die Zugehörigkeit und Identifikation mit dem Leben in Oberösterreich zu erleichtern und den Standort international attraktiv zu gestalten.
- **ABWÄRME DER INDUSTRIEBETRIEBE FÜR WOHNRAUMHEIZUNG NUTZBAR MACHEN**, um Energieeffizienz zu steigern und ein Signal in Richtung Ressourceneffizienz als sozio-ökonomische Priorität der Region zu setzen.
- **TÄGLICHE BEWEGUNG UND SPORT MIT DEM BERUFSALLTAG VEREINBAR MACHEN**, um Gesundheit zu fördern.
- **DIE WELTWEIT BESTEN KINDERGÄRTEN ALS ZIEL DER BILDUNGSPOLITIK DEFINIEREN**, um die Basis für die optimale Entwicklung der Talente zu legen.
- **WISSEN ÜBER LEBENSMITTELPRODUKTION UND DEN EFFIZIENTEN UMGANG MIT NAHRUNGSMITTELEN FÖRDERN**, um Konsumentinnen und Konsumenten mündiger und regionale Produkte attraktiver zu machen.
- **DIE CHANCEN DER DIGITALISIERUNG NUTZEN**, um sich Technologievorteile zu sichern.
- **LANDWIRTSCHAFTSFÖRDERUNG NEU AUSRICHTEN**, um die Wettbewerbskraft der kleinstrukturierten Landwirtschaft zu stärken.
- **NEGATIVE EINKOMMENSTEUER ALS ARBEITSANREIZ AUSBAUEN**, um sozialen Härten der Automatisierung vorzubeugen.
- **HUMANISTISCHE, MORALISCHE UND ETHISCHE BILDUNG IN ALLEN FACHBEREICHEN FÖRDERN**, um gewonnenes Wissen im Sinne des Gemeinwohls einzusetzen.
- **STRATEGIEN STATT IDEOLOGIEN IM BILDUNGSSYSTEM WIRKEN LASSEN**, um den Reformstau aufzulösen.
- **INTERKULTURELLE KOMPETENZ AUFBAUEN**, um erfolgreich am internationalen Markt zu reüssieren.

IMPRESSUM

Medieninhaber, Herausgeber und Verleger:
 ACADEMIA SUPERIOR – Gesellschaft für Zukunftsforschung
 Für den Inhalt verantwortlich: Landesrat Mag. Dr. Michael Strugl, MBA, Obmann
 Redaktion: Dr. Claudia Schwarz, Geschäftsführerin
 Mitarbeit: Cornelia Eysn, BSc, Mag. Michael Hauer

Alle Rechte vorbehalten. Die Reproduktion, Verarbeitung, Vervielfältigung oder Verbreitung von Inhalten bedarf der schriftlichen Genehmigung des Herausgebers.
 © 2017, ACADEMIA SUPERIOR

Fotos: Wenn nicht anders angegeben – Hermann Wakolbinger
 Gestaltung: doris berger brandconcept & Brandzone Kreativagentur
 Druck: Trauner

ACADEMIA SUPERIOR – Gesellschaft für Zukunftsforschung
 Science Park 2, Altenberger Straße 69, 4040 Linz
 Tel: +43 732 77 88 99

www.academia-superior.at

Bildnachweis:

S. 10: ACADEMIA SUPERIOR / Hermann Wakolbinger
 S. 11: Hertha Hurnaus; ACADEMIA SUPERIOR / Hermann Wakolbinger
 S. 12-13: ACADEMIA SUPERIOR
 S. 16-20: ACADEMIA SUPERIOR / Hermann Wakolbinger
 S. 21: OÖ BezirksRundschau / Alfred Reiter
 S. 22: LIMAK / Sabine Kneidinger
 S. 23-24: ACADEMIA SUPERIOR / Hermann Wakolbinger
 S. 25: Matchmaker / GEPA pictures; Cityfoto / Roland Pelzl; Land OÖ / Denise Stinglmayr
 S. 26: ACADEMIA SUPERIOR / Otto Eysn; ACADEMIA SUPERIOR / Hermann Wakolbinger
 S. 27: Report Verlag / Milena Krobath; OÖN Innviertel / Roman Kloibhofer
 S. 28: ACADEMIA SUPERIOR
 S. 29: Land OÖ / Heinz Kraml
 S. 30: International Graduates Club
 S. 31: Club Alpbach OÖ; ACADEMIA SUPERIOR

ACADEMIA SUPERIOR wird unterstützt von



ACADEMIA SUPERIOR wird gefördert vom





ACADEMIA
SUPERIOR
Gesellschaft für Zukunftsforschung

