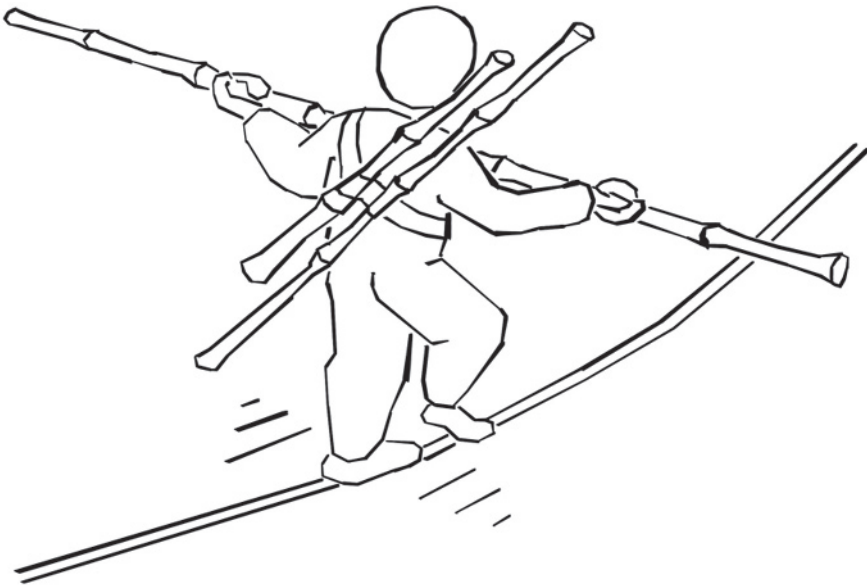


SCHÄFFER

POESCHEL

Beraterprofessionalität als Balanceakt

Roswita Königswieser/Erik Lang



Trotz massiver Eheprobleme, die beim Frühstück zu einer Eskalation geführt hatten, arbeitet der Berater im Workshop ruhig und einführend. Über das positive Feedback seines Kollegen (»Du warst sehr professionell!«) freut er sich – gleichzeitig jedoch beneidet er jene Teilnehmer, die über ihre Probleme sprechen können.

In unserer ausdifferenzierten Gesellschaft, in der Rolle und Person zumeist nicht identisch sein können, ist Professionalität eine Selbstverständlichkeit. Aber wodurch genau ist Professionalität eigentlich gekennzeichnet? Sind das Persönlichkeitsmerkmale, Fähigkeiten, die unabhängig von der konkreten Situation gelten? Diese Fragen zu beantworten, wollen wir hier versuchen.

Wir haben dieses Thema in all unseren Beraterausbildungen behandelt, Kunden befragt, was sie unter Professionalität von Beratern – und Managern – verstehen, und unsere persönlichen Werte prägen natürlich unsere Meinung mit.

Wir unterscheiden vier interdependente Dimensionen von Professionalität, die wiederum in den Kontext Berater-Klienten-System bzw. in die Staffarbeit ein-

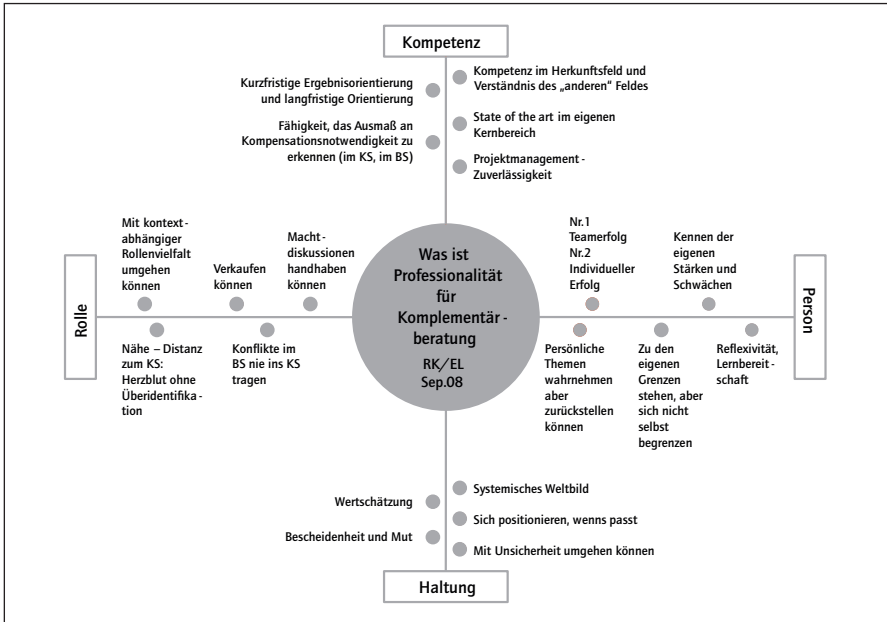


Abb. 1: Die vier Dimensionen der Professionalität

gebettet sind. Die Stichwörter in Abbildung 1 wollen wir nachfolgend ausführlich erläutern.

Es geht um Persönlichkeitsmerkmale, um relevante Kompetenzen, um ein bestimmtes Rollenverständnis und letztlich um die im Arbeitsprozess gelebte Grundhaltung.

Professionalität ist das Ergebnis vielschichtiger Faktoren. Die für uns wichtigsten sollen hier angeführt werden. Eine der Voraussetzungen ist das Wissen um die eigenen Stärken und Schwächen. Es ist peinlich, wenn jemand sich überschätzt, es ist aber auch nervend, wenn jemand sich grundsätzlich unterschätzt. Eine größtmögliche Übereinstimmung von Selbst- und Fremdbild erleichtert die Zusammenarbeit, macht Erfolg wahrscheinlicher und entlastet.

Mit einer realistischen Selbsteinschätzung hängt auch die Fähigkeit zusammen, die eigenen Grenzen zu sehen, zu ihnen zu stehen. Gleichzeitig aber sollte man sich dadurch nicht zu sehr selbst beschränken, sondern immer wieder bewusst auch über Grenzen gehen, um Neues auszuprobieren, zu lernen, zu wachsen. Diese Fähigkeiten ausgewogen einzusetzen kommt bisweilen einer Gratwanderung gleich.

Emotionale Kompetenz ist für uns ein weiteres Merkmal einer reifen Persönlichkeit, was aber nichts mit dem biologischen Alter zu tun haben muss. Dazu gehört Einfühlungsvermögen, ohne sich zu sehr mit dem Gegenüber zu identifi-

zieren. Professionelles Verhalten bedeutet, sich Gefühle wie Ängste, Neid, Trauer etc. eingestehen zu können, sie wahrzunehmen, nicht zu verdrängen, aber zurückstellen zu können. Sich selbst als einen Resonanzkörper zu nutzen ist zwar nicht einfach, aber kann eine wertvolle Informationsquelle sein, insbesondere wenn es um existenzielle Themen geht. Charakteristisch finden wir auch, welche Bedeutung jemand dem eigenen Erfolg bzw. dem Erfolg des Kunden in Relation zum Teamerfolg beimisst. Jemand, der seine Leistungen immer wieder herausstreicht, dem das persönliche Wahrgenommenwerden wichtiger ist als der Teamerfolg, ist als Berater, der fast immer Teamplayer sein muss, unprofessionell.

Selbstverständlich ist die Fachkompetenz – die Ausbildung, der persönliche Erfahrungsschatz, die permanente Weiterbildung im eigenen Fachgebiet bzw. Kernbereich (»state of the art«) – die Basis für professionelles Handeln. Um aber die eigene Kernkompetenz kontinuierlich erweitern zu können, ist es unverzichtbar, sich auch Wissen bezüglich der angrenzenden Felder anzueignen. So ist z. B. ein Fachberater dann professionell, wenn ihm die Kenntnisse anderer Fach- und Prozessberater – und somit die Übereinstimmungen mit und Abgrenzungen zu diesen – vertraut sind. Eine weitere notwendige Fähigkeit, nämlich die, das Ausmaß an Kompensationsnotwendigkeit zu beurteilen, erfordert besondere Subtilität. Das gilt speziell für Komplementärberater, die an sich den Anspruch erheben, als Team erkennen zu können, was das Klientensystem selbst zu leisten imstande ist und was es vorerst »von außen« an Hilfe braucht. Aber es gilt auch generell in allen anderen Beratungsansätzen, dass es eines klaren Auftrags bedarf, also auszuhandeln ist, was im Beratungsprozess nötig, möglich und machbar ist. Und das betrifft nicht nur die Analyse im Klientensystem, sondern auch die Selbsteinschätzung im Beratungsteam.

Eine weitere Herausforderung liegt unserer Meinung nach darin, das Streben nach rasch erzielbaren Ergebnissen und den Wunsch nach Nachhaltigkeit in Balance zu halten. Wir halten es für unprofessionell, ausschließlich den Kurzfristerfolg anzusteuern, es sei denn, es geht um einen klaren Sanierungsfall. Dem Kunden sollte der oft auftretende Widerspruch zwischen Kurz- und Langfristigkeit bewusst sein. Der Berater hat dafür zu sorgen, dass das thematisiert wird, auch wenn es unbequem ist. Zu klären ist zudem, wer wofür verantwortlich ist.

Beratung ist Projektarbeit. Sie kann über einen kürzeren oder längeren Zeitraum erfolgen. In jedem Fall ist dafür aber das Handwerkszeug eines professionellen, zuverlässigen Projektmanagements als Voraussetzung unabdingbar.

Rollen sind mit Erwartungen verbunden. Diese zu kennen – also offen zu besprechen und auszuhandeln – ist ein wesentliches Element von Professionalität. Ohne vorab die Erwartungen geklärt zu haben, kann man auch keinen Erfolg verzeichnen, selbst wenn man de facto erfolgreich war. Es müssen nicht gerade Kennzahlen sein, aber die wesentlichen qualitativen und quantitativen Erfolgskriterien sollten vorweg mit den Auftraggebern definiert werden. Daraus ergeben sich auch die Rollenbilder, die es dann umzusetzen gilt. Zeichnet der Berater für

die Entwicklung des ganzen Unternehmens verantwortlich, nur für einen Teil oder lediglich für das Topmanagement? Oft ist auch die anfallende Rollenvielfalt in ihrer Widersprüchlichkeit nicht leicht zu bewältigen: Einmal muss man inhaltlicher Sparringspartner sein, dann wieder ist man als Coach gefordert, manchmal müsste man eigentlich fast ein Therapeut sein.

Das adäquate Maß an Nähe bzw. Distanz zu den Akteuren des Klientensystems und speziell zu den Auftraggebern und Projektleitern zu halten, ist ein weiteres Professionalitätskriterium. Viele Projekte sind nur mit Herzblut in Gang zu bringen bzw. zu halten, eine »Überidentifikation« schadet jedoch mehr als sie nützt.

Als Berater wird man früher oder später – strukturell bedingt – immer in die vorhandenen Machtgefüge involviert. Einerseits muss man sie als Realität sehen, andererseits muss man aber auch im Hinblick auf die Zukunftsfähigkeit des Unternehmens helfen, sie zu verändern. Speziell bei Change-Prozessen werden die Einflusslandschaften immer umgemodelt, die Machtstrukturen verschoben. Das erzeugt Widerstände und oft auch negative Projektionen – bis hin zu Attacken den Beratern gegenüber. Sich hier souverän zu verhalten – ohne Partei zu ergreifen – gelingt nur mit Hilfe von Reflexion und überlegten Interventionen.

Als letzten Punkt zu unserer Sicht der professionellen Beraterkompetenzen möchten wir noch anführen, dass Konflikte im Beratersystem niemals vor, im oder über das Klientensystem ausgetragen werden dürfen. Das sollte eigentlich eine Selbstverständlichkeit sein. Aber Professionalität bedeutet eben auch im internen Umgang vor allem mit Problemen und den eigenen Gefühlen bewusst und reflektiert, also souverän, umgehen zu können.

Als grundlegendste Dimension von Professionalität liegt uns schließlich die »Haltung« am Herzen: Immer wieder erleben wir, dass jemand sich vordergründig als starke Persönlichkeit präsentiert, dann aber aufgrund seiner in der Praxis an den Tag gelegten Haltung – trotz hoher fachlicher Kompetenz und Rollenklarheit – dennoch den Eindruck von Unprofessionalität erweckt. Eine echte, authentische, wertschätzende Haltung Menschen gegenüber ist nicht etwas, das man »eben mal schnell anwendet«, sondern Ausdruck verinnerlichter Wertvorstellungen.

Der Beraterberuf bringt viel Unsicherheit mit sich, denn die Anforderungen und die Komplexität nehmen für Unternehmen und Berater ständig zu. Mit dieser Situation weder ängstlich noch präpotent umzugehen, das ist eine Kunst. Eine professionelle Haltung verlangt Mut und gleichzeitig Bescheidenheit, sie erfordert Neutralität, aber auch die Fähigkeit, einen Standpunkt konsequent zu vertreten. Das ausgleichende Oszillieren zwischen diesen Polen ist sehr hilfreich, vorausgesetzt man hat kein mechanistisches Weltbild, sondern eine Grundhaltung, die es ermöglicht, ein Stück weit auf die Selbststeuerung und Leistungsfähigkeit von Teams zu vertrauen und trotz starken Engagements Gelassenheit an den Tag zu legen.

Der Königsweg zu Professionalität ist also das reflektierte Oszillieren zwischen – scheinbar widersprüchlichen – Polen. So gelingt situativ »richtiges« Handeln, das von Authentizität getragen ist. Zwischen den folgenden Polen sollten wir uns wie Seiltänzer, die einen ständigen Balanceakt vollführen, bewegen:

Selbstbewusstsein, Mut	–	Bescheidenheit
eigene Grenzen kennen	–	bewusst über sie hinausgehen
eigene Gefühle zulassen	–	eigene Gefühle kontrollieren
Betroffen sein, Engagement zulassen	–	Distanz wahren können
Sicherheit geben und kompensieren, was nötig ist	–	so wenig wie möglich machen, das Wissen des Kunden bestmöglich nutzen
kurzfristige Ergebnisorientierung	–	langfristige Nachhaltigkeit
Entschleunigung	–	Effizienz
definierte Erfolgsfaktoren	–	flexible Prozessorientierung
Augenhöhe zu den Mächtigen	–	»Dienstleister« fürs ganze Unternehmen sein
Rollenklarheit	–	Authentizität

Abb. 2: Oszillieren zwischen Polen

Natürlich bildet eine gute, vertrauensvolle Beziehung zwischen Berater- und Klientensystem die Basis für professionelles Handeln. Eine wesentliche Unterstützung trägt hierzu die Staffarbeit bei. Sie bietet den strukturellen Rahmen für Professionalität, da sie infolge kontinuierlicher Reflexionsarbeit einen bewussten Umgang mit dem Geschehen im Beraterteam – vor allem aber im Klientensystem – ermöglicht. Nur so kann man Hypothesen ableiten, Interventionen immer wieder nachjustieren und läuft nicht Gefahr, den Pfad der Professionalität zu verlassen.

Strategie als Orientierung im Organisationsdschungel

Benjamin Wellstein/Marion Keil



1. Einleitung

Stellen Sie sich vor, Sie erhalten einen Anruf vom Leiter eines Expeditionsteams. Er hat gehört, dass Sie sehr erfahren in strategischer Beratung sind, und hätte gern ein paar Tipps von Ihnen. Sie stellen ihm fünf Fragen: Als Erstes wollen Sie wissen, welche Vorstellungen er bezüglich der Zukunft seines Teams hat. Sie erfahren, dass er es zum bekanntesten Expeditionsteam der Welt machen möchte. Die zweite Frage betrifft das innerhalb der nächsten drei Jahre denkbar anspruchsvollste Ziel. Er nennt eine bedeutende Expedition in die Antarktis. Drittens fragen Sie, ob die Mannschaft hierfür bereits feststeht und welche Erfahrungen und Kompetenzen die Teammitglieder mitbringen. Die Antwort lautet, dass er ein hochspezialisiertes Team zusammengestellt hat. Viertens interessiert Sie,

ob er sich mit den zu erwartenden Umweltbedingungen genügend auseinandergesetzt hat. Auch dies hat er bereits zur Aufgabe des Teams gemacht. Schließlich bitten Sie den Expeditionsleiter, die Schritte zu beschreiben, mit denen er das Team bekannt machen möchte. Er meint, diese wolle er ja von Ihnen wissen. Sie entgegnen, dass er mehr über seine Expedition und sein Team wisse als Sie. Da sie aber schon viele Teams beobachtet hätten, könnten Sie ihn dabei unterstützen, mithilfe unterschiedlicher Techniken auf sein Vorhaben zu blicken und so mehr Sicherheit bezüglich der richtigen Lösungen und Herangehensweisen zu gewinnen. Und natürlich würden Sie ihm auch als »Sparringspartner« hinsichtlich inhaltlicher Fragen zur Verfügung stehen.

Was hat eine Expedition mit Strategie zu tun? Unseres Erachtens eine ganze Menge: Man kann Strategieentwicklung als eine Art Wanderung verstehen, die bei wechselnden Umweltbedingungen stattfindet und deren Route – an sich ungewiss – erst beim Gehen entsteht. Als Grundlage für eine Strategie kann es sich daher empfehlen, eine stabile übergreifende Vision für das Vorhaben zu entwickeln, die den Gesamtzweck des Unternehmens deutlich macht und Sinn und Motivation für die Beteiligten stiftet. Schritte zur Erfüllung der Vision erfolgen dann, wenn anspruchsvolle Ziele entwickelt werden. So verstanden, findet man mit Strategien Wege, wie diese Ziele erreicht werden können. Wie jede Schachpartie in der Regel eine Eröffnung, einen Mittelteil und eine Endphase hat, haben auch Strategien einzelne Phasen. Wie im Spiel gibt es trotz aller Planung bei jeder Strategie Situationen, die nicht vorhersehbar sind. Diese Unsicherheiten sollten weniger als Grund zur Klage, sondern vielmehr als Chance verstanden werden. Solche Situationen schaffen oft so viel an neuen Möglichkeiten, wie sie an Planung zunichtemachen (Oetinger/Ghyczy/Bassford 2003, S. 19). Strategieentwicklung hat demnach auch viel mit persönlicher Haltung zu tun. Entscheidend ist, dass man trotz aller ungeplanten Umstände handlungsfähig bleibt.

Mit diesem Beitrag wollen wir auf die entscheidenden Facetten von Strategie und Strategieentwicklung eingehen. Hierzu setzen wir uns zunächst damit auseinander, wozu man Strategien braucht und wie man diese möglicherweise klassifizieren kann. Dann beschäftigen wir uns mit den sich abzeichnenden Megatrends, die auf Strategien und deren Entwicklung eine besondere Auswirkung haben werden. Es folgt Strategie-Handwerkszeug, das sich in unserer Arbeit als Strategieberater als besonders hilfreich erwiesen hat. Anhand eines Fallbeispiels aus unserer Beratungspraxis erläutern wir daraufhin das Zusammenspiel von Fachberatung und systemischer Beratung, bevor wir abschließend darauf eingehen, wie Komplementarität zwischen den beiden Beratungsformen hergestellt werden kann.

2. Die richtige Zukunft entwickeln

Brauchen Unternehmen immer eine Strategie oder geht es auch ohne? Zunächst: Die bloße Existenz einer Organisation bedeutet prinzipiell, dass eine strategische Orientierung vorhanden ist (Nagel/Wimmer 2009). Das bedeutet, dass das Unternehmen in der Vergangenheit Wege gefunden hat, am Markt zu bestehen. Diese Wege müssen allerdings nicht zwangsläufig auch in Zukunft die richtigen sein. Genau hierin liegt unseres Erachtens die wichtigste Funktion der Strategie. Sie sollte beantworten, wie die Zukunft aussehen könnte und welche Ziele und Vorgehensweisen für das Unternehmen die richtigen wären, damit es auch in Zukunft bestehen kann.

Einen solchen Zukunftsentwurf zu entwickeln, ist eine sehr anspruchsvolle Aufgabe, weshalb die Strategiearbeit auch als Königsdisziplin der Unternehmensführung und -beratung verstanden wird. In unserer Praxis konnten wir grundsätzlich zwei Modi der Strategieentwicklung beobachten: Zum einen gibt es Unternehmen, die ihre Strategien eigenständig entwickeln. Zum anderen suchen Unternehmen Rat und Unterstützung bei externen Experten. Weiterhin stellen wir fest, dass sich viele Unternehmen bei ihrer Strategieentwicklung entweder als Basis in hohem Maß auf Zahlen, Daten und Fakten verlassen. Andere wiederum setzen zusätzlich auf die Intuition einzelner oder mehrerer Mitarbeiter, was die richtige Zukunft des Unternehmens betrifft.

Grundsätzlich geht es bei der Strategie auch um die Frage, über welche Wege Zukunftssicherheit gewonnen werden kann und wie lange diese Wege beschritten werden können, ehe neue fundamentale Entwicklungen auftauchen, die ein Überdenken der bestehenden Strategie erfordern.

Die soeben genannten verschiedenen Ausprägungen von Strategiekonzepten versuchen wir in der folgenden Abbildung 1 zu systematisieren. Zur Orientierung kategorisieren wir radikal, wohl wissend, dass es viele Mischformen der beschriebenen Ausprägungen gibt (z. B. Inhouse-Strategieberater).

- Die »harte« Strategieentwicklung setzt in hohem Maß auf Zahlen, Daten und Fakten. Diese werden häufig von Experten in internen Strategieabteilungen aufgearbeitet. Das Unternehmen gewinnt hier Sicherheit anhand elaborierter Analysen und der »Eindeutigkeit« von Zahlen. Wir konnten allerdings oft beobachten, dass Trends aus der Vergangenheit einfach in die Zukunft fortgeschrieben werden – ohne kritische Reflexion bezüglich der damit verbundenen Annahmen und Voraussetzungen.
- Eine »weiche« Strategieentwicklung erfolgt intuitiver und hört gewissermaßen in das Unternehmen hinein, welche Zukunftsvisionen von innen kommen – von einer Gruppe oder einer Einzelperson (häufig dem Unternehmensinhaber), die intuitiv klare Vorstellungen entwickeln. Das Unternehmen erhält hier Sicherheit aufgrund der profunden Erfahrung der beteiligten Personen. Wir konnten allerdings beobachten, dass bei dieser Form der Strategieentwicklung

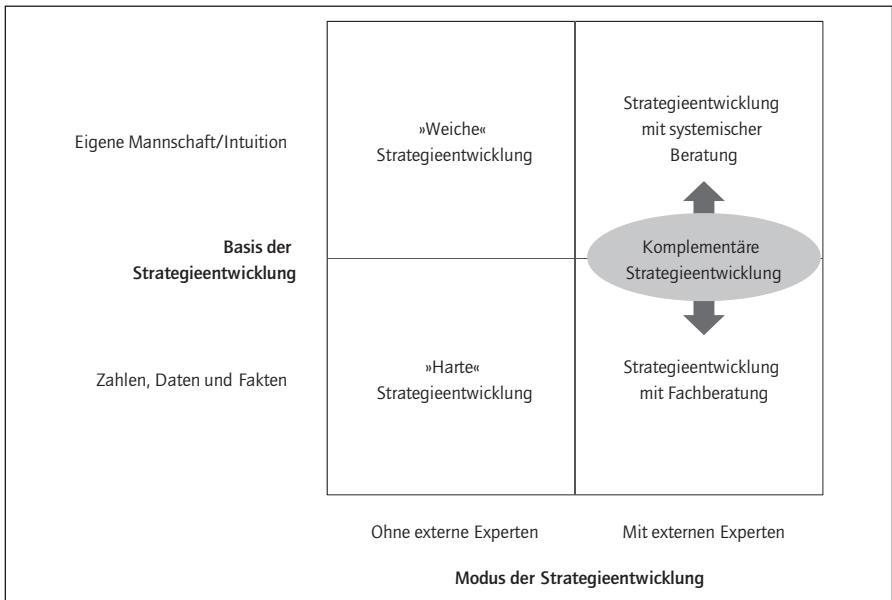


Abb. 1: Konzepte der Strategieentwicklung (eigene Darstellung)

starke Abhängigkeiten des Unternehmens von seinen internen Intuitionsgebern entstehen können.

- Die *Strategieentwicklung mit Fachberatung* erfolgt inhaltsorientiert. Sicherheit gewinnt das Unternehmen dadurch, dass externe Experten, die bereits viel inhaltliches Vorwissen und entsprechende Methoden mitbringen, klare Ratschläge bezüglich der Strategie und deren Umsetzung geben.
- Eine *Strategieentwicklung mithilfe systemischer Beratung* ist prozessorientiert. Systemische Berater entwickeln Räume außerhalb des operativen Tagesgeschäfts, in denen die Beteiligten das Unternehmen beobachten können. Hierfür setzen sie ebenfalls Methoden der Fachberatung ein, gehen aber nicht in ein inhaltliches »Sparring« und geben keinen fachlichen Rat. Zum Sicherheitsempfinden kommt es hier, da externe Experten einen klaren Weg aufzeigen, wie die Strategie zu entwickeln ist. Darüber hinaus sind die Beteiligten in die Entwicklung mit eingebunden.
- Die *komplementäre Strategieentwicklung* kombiniert schließlich synergetisch die beiden letztgenannten Beratungsformen. Wir werden diesen Ansatz im sechsten Abschnitt näher erläutern.

3. Strategie und Megatrends

Die Strategieentwicklung steht und fällt mit der Bereitschaft des Topmanagements, sich mit der Frage, wo das Unternehmen in einigen Jahren stehen soll, auseinanderzusetzen. Die Versuchung, vergangenheitsbezogene Daten zu extrapolieren und auch die Aufgabe der Strategieentwicklung an eine entsprechende Stabsstelle zu delegieren, ist groß. Dass diese Schritte allein nicht ausreichen können, zeigen die extrem schnellen Veränderungen an den Märkten – hier wird vom Topmanagement verlangt, sich regelmäßig mit der eigenen Strategie zu befassen und dies als seine ureigene Aufgabe zu betrachten.

Aries de Geus untersuchte schon 1997 die Lebenszyklen erfolgreicher Unternehmen und kam zu dem Schluss: »Sogar die großen, soliden Unternehmen, die Säulen der Gesellschaft, scheinen kaum mehr als die durchschnittlichen 40 Jahre durchzuhalten.« (de Geus 1997, S. 19) Hinzu kommen einige Megatrends, die bis vor einigen Jahren noch undenkbar schienen und nun auch starke Auswirkungen auf globale Unternehmen haben. Im Folgenden setzen wir uns mit drei Megatrends auseinander, die unseres Erachtens bei der Strategieentwicklung häufig eine wichtige Rolle spielen: Volatilität, Ressourcenknappheit und demografische Entwicklung.

Volatilität

Dieser Ausdruck war bis vor kurzem noch eher ein Insider von Ökonomen. Doch mit dem Schwelen der Finanzkrise 2007, ihrem Höhepunkt 2008 und dem Krisenjahr 2009 wurde klar, dass die Wirtschaft mittlerweile derart global verwoben ist, dass ein wirtschaftlich wichtiges Land alle anderen in eine ökonomische Krise stürzen kann. Und kaum denken wir, das Schlimmste sei überstanden, folgt eine handfeste Währungskrise in Europa. Es ist interessant zu verfolgen, dass Volatilität gern wie ein Naturereignis dargestellt wird: »Keiner konnte die Krise vorhersehen«, obwohl Wissenschaftler wie Nouriel Roubini (2011, S. 399) ein Zeitalter der Instabilität zutreffend vorausgesagt haben – mit weiteren Spekulationsblasen und Krisen, die in kürzeren Abständen auftreten würden als bisher üblich. Lässt man sich auf solch ein Szenario ein, stellen sich andere Fragen: Wie streut das Unternehmen sein Risiko auf einem globalen Markt? Wie kann es sich auf die schneller aufeinanderfolgenden Zyklen von Krise, Boom und Erholung einstellen? Welche günstigen »Deals« zwischen Wirtschaft und Politik könnten ein Krisenmanagement ermöglichen (wie die Kurzarbeitsregelungen in der Automobilindustrie 2009 in Deutschland)? Wie wird mit Investitionsunsicherheit umgegangen? Wie könnte antizyklisches Investitionsverhalten aussehen?

Ressourcenknappheit

Natürliche Ressourcen wie Wasser, Land, Nahrung und Bodenschätze sind begrenzt. Dieser Umstand blieb im Wirtschaftssystem allerdings lange Zeit ausgeblendet. Mit wachsender Bevölkerungszahl und steigendem Ressourcenbedarf in allen Teilen der Welt wird das Thema nun zunehmend virulent. Ein aktuelles Beispiel bezüglich Landknappheit ist der Fall des Kleinstragens Nano des Konzerns Tata in Indien: Im Bundesland Westbengalen, das eine der höchsten Bevölkerungsdichten Indiens aufweist, baute der Konzern die erste Produktionsstätte auf und sah sich daraufhin aufgebrachten Bauern und Bürgern gegenüber, die die industrielle Landnutzung als unzumutbaren Eingriff in landwirtschaftliche Nutzungsflächen ansahen. Der Konzern musste sich unter hohem Verlust aus Westbengalen zurückziehen. Hätte Tata Alternativen im Umgang mit der lokalen Bevölkerung und deren Interessen in seine Strategien einbeziehen sollen?

Ein anderes Beispiel: In Ghana hat sich der Staat dem Markt für Basisnahrungsmittel zugewandt und investiert in verstärktem Ausmaß in den landwirtschaftlichen Sektor – mit Agrarkrediten, entsprechender Ausbildung usw. Im Bankensektor hat dies zu neuen Kreditprodukten geführt, sodass nun auch an die arme Landbevölkerung günstige Kredite vergeben werden können und über Mobilebanking Zugangsmöglichkeiten zu den Konten bestehen. Diese Strategie, nicht wie bisher nur der Mittelschicht ihre Finanzprodukte anzubieten, verfolgen Banken heute in vielen Ländern rund um den Globus.

Demografische Entwicklung

In Deutschland hat sich das Thema Demografie mit den Schlagwörtern »alternde Gesellschaft« und »Fachkräftemangel« in der Kommunikation der meisten Unternehmen niedergeschlagen. Mit entsprechenden Programmen für ältere Mitarbeiter, dem Zuzug von hochqualifizierten Mitarbeitern aus den südeuropäischen Ländern infolge der aktuellen Schuldenkrise und mit der verstärkten Integration von Frauen in den Arbeitsmarkt mag Deutschlands Unternehmen kurzfristig ausgeholfen sein – mittelfristig wird Deutschlands Bevölkerung auf 70 Mio. Einwohner zurückgehen, die Mehrheit davon werden über 50-Jährige sein.

Strategische Überlegungen führen schon heute zu Konzepten der altengerechten Architektur oder der Dienstleistungskonzentration in Städten – was entvölkerte Landstriche nach sich ziehen wird. Global gesehen zeichnen sich Entwicklungen ab, die bisweilen im Diskurs noch wenig angekommen sind. So wird Indien spätestens im Jahr 2050 China vom Rang des bevölkerungsreichsten Landes verdrängt haben, wohingegen China dann dieselben Probleme haben wird wie Mitteleuropa, nämlich eine extrem überalterte Bevölkerung. Ebenfalls im Jahr 2050 wird allein Nigeria etwa 390 Millionen und der gesamte afrikanische Kontinent weit über eine Milliarde Einwohner haben. Die Schere zwischen Reich und