

ZUKÜNFT



ZIELWERK

*Die Zukunft, die wir wollen,
muss erfunden werden,
sonst bekommen wir eine,
die wir nicht wollen.*

Joseph Beuys

Liebe Kund*innen, liebe Freundinnen und Freunde von Zielwerk,



als wir in 2003 dieses Unternehmen gegründet haben – damals noch unter dem Namen „zweimannagentur“ und in einem ehemaligen Obst- und Gemüseladen in Neu-Isenburg –, haben wir die ersten Glückwünsche noch per Fax erhalten. Das iPhone war noch nicht erfunden, Amazon und Facebook steckten noch in den Kinderschuhen und von Konzepten wie TikTok, ChatGPT oder Metaverse konnte man nur in Science-Fiction-Romanen lesen.

In den letzten 20 Jahren ist viel „Change“ passiert. Dass es unser Unternehmen heute noch gibt, verdanken wir dabei aber weniger der Anpassung an den technologischen Fortschritt, sondern vielmehr all den **Menschen, die mit Engagement, Vertrauen, Loyalität, Kompetenz und Leidenschaft als Partner*innen, Kund*innen, Mitarbeiter*innen und Freelancer an unserer Seite sind** (→ [Seite 12](#)). Dafür möchte ich allen von ganzem Herzen danken. Vielen Dank!

Neben den genannten Eigenschaften war es aber vor allem eins, was uns dahin gebracht hat, wo wir heute stehen: Mut!

Diesen Mut wünsche ich uns und euch auch für die Zukunft. Gerade in den letzten Jahren und Monaten haben viele dystopische Narrative unsere Diskussionen dominiert: Die Welt geht unter – durch Weltkriege oder die Machtübernahme von Künstlicher Intelligenz. Deutschland kollabiert – durch Fachkräftemangel oder „Flüchtlingswelle“. Die Klimakatastrophe und das Artensterben sind beschlossene Sache – also können wir auch unsere Nachhaltigkeitsziele ganz aufgeben. Und die faule, verweichlichte und verwöhnte Jugend der **Generation Z** wird uns auch nicht retten (→ [Seite 8](#)).

Mut – als Antrieb für optimistisches und engagiertes Handeln – ist unerlässlich. Nur mit Mut können wir uns aus einseitigen Erzählungen befreien und so Hirn und Herz weiten für alternative Zukunftsszenarien. Mutlosigkeit, Phantasiearmut und Angst sind die Triebfeder für rückwärtsgewandte Konzepte, die Extremisten stärken und uns von optimistischen Visionen abhalten. Die eine Zukunft gibt es nicht, sondern **vielfältige Zukünfte**, die wir als Menschen, Unternehmen und Organisationen gemeinsam gestalten können (→ [Seite 4](#)).

Zielwerk berät und unterstützt seine Kund*innen und Partner*innen seit 20 Jahren bei der Entwicklung und Umsetzung von Zukunftsvisionen. Ich freue mich darauf, dies gemeinsam mit Ihnen und euch auch in allen Zukünften mit Mut und Engagement tun zu dürfen.

Danke für diese 20 Jahre und viel Spaß bei der Lektüre.

Ingo Rütten

PS: Aus Anlass unseres Jubiläums unterstützen wir 20 Organisationen, die mutig unsere Zukunft gestalten, mit einer **Spende** (→ [Seite 24](#)).

ZUKUNFT DENKEN LERNEN

WARUM WIR ZUKÜNFT- BILDUNG BRAUCHEN

Ein Interview mit dem Wissenschaftler und
Berater Dr. Stefan Bergheim

*Lieber Stefan Bergheim, warum sollten wir neu lernen,
über unsere Zukunft nachzudenken?*

Wenn man heute eine Zeitung aufschlägt oder auf LinkedIn einen Artikel liest, dann erscheint es oft so, als ob die Zukunft fest vorherbestimmt sei: Künstliche Intelligenz nimmt uns die Arbeit weg, selbstfahrende Autos beherrschen das Stadtbild und bald leben wir alle im Metaverse oder wandern auf den Mars aus. Dabei müssen wir lernen, damit deutlich kritischer umzugehen. Es ist eine Illusion, dass wir wüssten, wie die Zukunft sein wird. Heutige Zukunftsvisionen sind zu oft bestimmt von unserer aktuellen Sichtweise, die wir linear in die Zukunft fortschreiben. Das gilt übrigens auch für die Zunft der Zukunftsforscher, die allzu häufig mit ihren Trendreports den Eindruck erwecken, dass sie die Zukunft vorhersehen und planen könnten.





Aber ist es nicht sinnvoll, sich heute schon Gedanken über die Zukunft zu machen?

Natürlich ist es das – das gilt für die Gesellschaft ebenso wie für Unternehmen und auch für Privatpersonen. Wichtig ist aber zu lernen, den Kopf aufzumachen für ganz vielfältige Zukunftsmöglichkeiten und Szenarien. Deshalb spreche ich auch lieber von „Zukünften“. Die eine Zukunft kennen wir heute nicht, aber wir können über die unterschiedlichen Zukunftsoptionen nachdenken und darüber diskutieren, welche Zukünfte möglich, wahrscheinlich oder wünschenswert sind. Und wenn wir diese Vielfalt betrachten, dann können wir heute unsere Fähigkeiten schulen, mit diesen unterschiedlichen Optionen umzugehen.

Wie kann man lernen, besser über unsere Zukünfte nachzudenken?

Wir machen das mit unseren Mandanten, aber auch in gemeinnützigen Projekten mit Jugendlichen, in verschiedenen Formaten wie Laboren oder Expeditionen zur „Zukünftebildung“. Der Begriff geht auf den kanadischen Wissenschaftler Riel Miller zurück, der im englischen Original die Idee der „Futures Literacy“ geprägt hat. Das haben wir für den deutschsprachigen Raum adaptiert. Im Kern geht es immer wieder darum, sich von den eigenen heutigen Erwartungen frei zu machen und so auch besser in alternativen Zukunftsszenarien zu denken. Das geht umso besser, je interdisziplinärer und gemischter die Teilnehmenden in den Workshops sind, denn dann können wirklich vielfältige Zukunftsideen generiert und diskutiert werden. Um über Zukünfte nachzudenken, braucht man Vielfalt, Zeit und Freiraum, damit etwas Neues entstehen kann. Wir nennen das „Emergenz“.

Zeit und Freiraum ist das, was wir heute im Alltag von Politik und Unternehmen kaum haben – wie geht man damit um?

Das ist wirklich eine große Herausforderung und hier braucht es ein Umdenken – weg von althergebrachten Methoden, denn diese Strukturen passen oft nicht zu unseren Zukunftsherausforderungen. Beim klassischen Management gibt es komplizierte Fragestellungen, die ich mit Hilfe von Experten beantworten kann, die eine eindeutige Lösung finden, die dann von der Unternehmensleitung entschieden und schließlich umgesetzt wird. Die Erfolge lassen sich dann mit klaren Erfolgsparametern (KPI) messen.

Unsere heutigen Systeme werden aber immer komplexer, mit vielfältigen Abhängigkeiten untereinander und globalen Zusammenhängen. Das haben wir bei der Corona-Krise gesehen, die unser Bildungssystem ebenso betroffen hat wie internationale Lieferketten, und das sehen wir besonders auch bei den Herausforderungen des Klimawandels. Bei komplexen Herausforderungen gibt es aber nicht die eine eindeutige Lösung – und deshalb hilft uns hier auch Expertenwissen nicht besonders gut weiter. Wir brauchen die vielfältige Kreativität unterschiedlichster Menschen und die Bereitschaft zu permanentem Experimentieren und kontinuierlichem Wandel. Der viel beschworene „Change“ – damit tun sich Menschen und Organisationen heute noch immens schwer. Auch die einfachen Erfolgsparameter funktionieren dabei nicht mehr: Das Bruttoinlandsprodukt bildet nicht ab, wie glücklich die Menschen hier sind, und die Unternehmensbilanz sagt wenig über die Nachhaltigkeit aus.

Müssen wir denn jetzt alle zu „Zukunftsforschern“ werden?

Das sicherlich nicht. Aber es hilft, wenn wir uns immer wieder damit beschäftigen, welche Zukünfte für uns persönlich oder unser Unternehmen möglich, wahrscheinlich und vor allem erstrebenswert sind. Wie wollen wir in Zukunft arbeiten? In welchen Städten wollen wir leben? Welches gesellschaftliche Umfeld wollen wir? Dann können wir heute schon unsere Fähigkeiten erweitern und dazulernen, um dies aktiv zu gestalten. Für Unternehmen bedeutet das einen Kulturwandel, der sehr viel mehr Dialog zulässt, Kontrolle abgibt, Experimente und Fehler toleriert. So gelangt man zu diverseren Zukunftsideen und dann auch zu Innovationen. Unternehmen gewinnen damit vor allem langfristig an Resilienz – denn sie werden die Fähigkeiten ihrer Mitarbeitenden vielfältiger entwickeln, mehrere wirtschaftliche Standbeine aufbauen und weniger auf kurzfristige Profitmaximierung achten. Damit werden Organisationen dann nachhaltig erfolgreicher.

ÜBER DR. STEFAN BERGHEIM

Dr. Stefan Bergheim berät Politik, Wirtschaft, Wissenschaft und Zivilgesellschaft bei der Entwicklung von Zukunftsvisionen, u. a. als Berater der Bundesregierung und im Zukunftsnetzwerk der UNESCO. Er ist **Autor des Buches „Zukünfte – Offen für Vielfalt“** und organisiert regelmäßig Zukunftslabore und Weiterbildungen für Unternehmen sowie ehrenamtlich mit der gemeinnützigen Forschungseinrichtung „ZGF – Zentrum für gesellschaftlichen Fortschritt“ Zukunftsexpeditionen für junge Menschen. Gemeinsam mit **ZIELWERK** engagiert er sich u. a. bei SocialTech e.V. – Allianz für Gesellschaft und Technologie.
www.zgf-fortschritt.de





GENERATION Z
GENERATION Z

kaum eine andere Generation beschäftigt die heutige Wirtschaft – und damit auch unsere Kunden – so sehr wie die berühmte Generation Z. Die zwischen 1995 und 2010 Geborenen haben unsere Zukunft in der Hand. Als Aktivist*innen bei Fridays for Future erklären sie uns die Dringlichkeit des Klimawandels; als Konsument*innen und Influencer*innen bestimmen Sie die Trends von morgen und für nahezu jedes Unternehmen sind sie eine der begehrtesten „Ressourcen“ seit Erfindung des Fachkräftemangels. Das Handelsblatt sagt, sie wollen vor allem die 4-Tage-Woche und Spaß, der Spiegel sieht sie als die illoyalsten Arbeitnehmer und dem ehemaligen Innenminister Thomas de Mezière geht ihre Anspruchshaltung auf die Nerven. Grund genug, mal mit ihnen direkt zu reden. Drei junge Menschen aus dem Umfeld von Zielwerk hat Ingo Rütten deshalb in einer Weinbar im Frankfurter Nordend getroffen: Zoë Grulke (Jahrgang 2002), ihren Freund Lennart Sckell (1999) und ihre Schwester Anouk (2005). Und am Ende des Abends war klar, dass diese Generation wirklich anders ist – anders als in vereinfachenden Generationenklischees beschrieben.



Gender-Pay-Gap und Vereinbarkeit von Beruf und Familie sind wichtige Faktoren bei der Arbeitsplatzwahl.

Zoë – Teilhabeassistentin & Kripo-Fan

die Idee des Medizinstudiums in Leipzig hat sich nach wenigen Wochen als unpassend herausgestellt. Vielleicht lag das auch an der Entfernung zur Familie und zur geliebten Frankfurter Heimat. Aber relativ schnell stand auch der neue Plan, ein Psychologiestudium in Frankfurt zu beginnen – vielleicht auch, weil das einen Weg aufmachen könnte, eines Tages bei der Kriminalpolizei zu arbeiten. Seit jeher ein Traumjob für sie (auch zum Schrecken der Eltern). In der Zwischenzeit arbeitet sie als Teilhabeassistentin an einer Frankfurter Schule und begleitet und unterstützt ein Kind mit Behinderung. Bei allen drei Jobs gibt es ein Grundmotiv, das ihr wichtig ist: „Das Gefühl, gebraucht zu werden, ist ein schönes Gefühl.“ Ihre Bereitschaft, sich für andere Menschen zu engagieren, hat einen hohen Stellenwert – egal, welche Joblaufbahn sich letztendlich herauskristallisiert. Die Arbeit mit Menschen gibt ihr einen Sinn

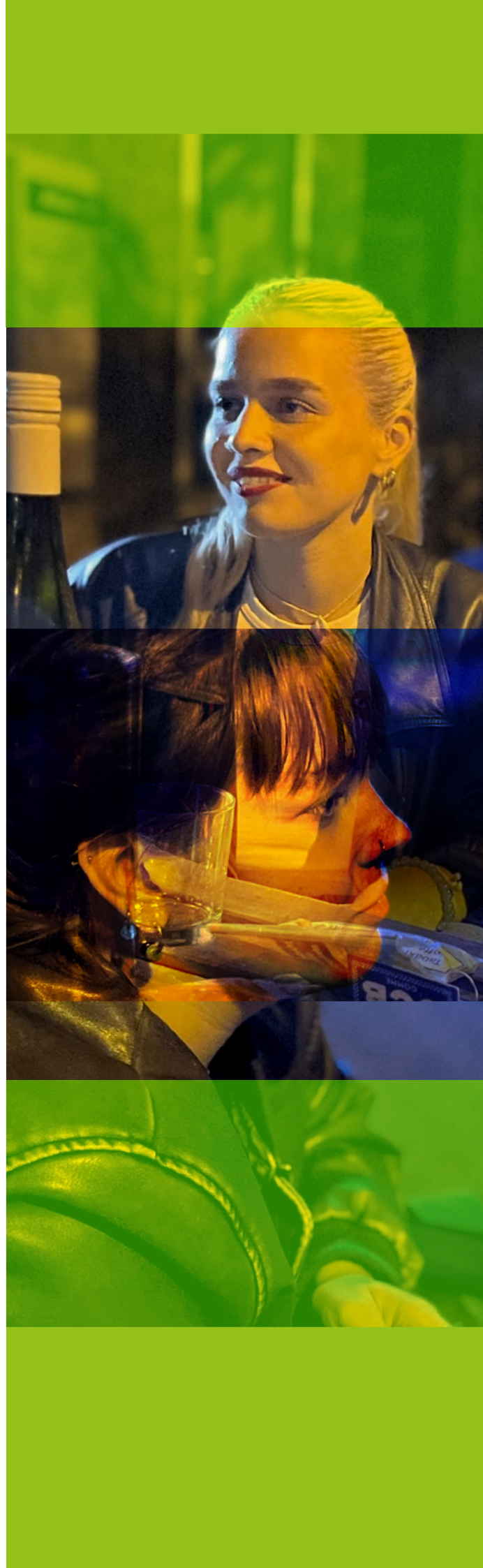
und ist ihr wichtiger als eine schnelle Karriere, denn „Geld vergeht“. Entsprechend erwartet sie auch von ihrem Arbeitgeber Wertschätzung und Unterstützung – ein „Chef als Coach“ wäre für sie ideal. Und wichtiger als Geld ist ihr auch etwas anderes: Sicherheit. Gerade in einer sich schnell ändernden Welt möchte sie Verlässlichkeit – in Form von klaren Arbeitszeiten, aber auch mit einem festen Arbeitsplatz – die coronageplagte Generation hat keinen Bock aufs Homeoffice, da sind sich alle einig. Sicherheit bedeutet aber auch: gleichwertige Arbeitschancen unabhängig vom Geschlecht. Gender-Pay-Gap und Vereinbarkeit von Beruf und Familie sind wichtige Faktoren bei der Wahl des Arbeitsplatzes. Der muss letztendlich zu ihrem Leben passen. Jobs, „bei denen Männer einen Burnout bekommen und Frauen auf Kinder verzichten“, sind ihre Sache nicht.



„Gestaltungsfreiheit“ als eines der wichtigsten Statussymbole im Job

Lennart – Businessschool-Absolvent & Partymacher

Zoes Freund Lennart hat International Business studiert. Aber er sieht ziemlich nach dem Gegenteil dessen aus, was seine Generation einen „BWL-Justus“ nennt. Außerdem hat er nach dem Abi in Sydney als Bauarbeiter gejobbt, sein Traumpraktikum bei einer Luxusmarke von Puma gemacht, mit einem eigenen Modestartup experimentiert und in mehreren Städten beliebt, aber auch wirtschaftlich erfolgreiche Partys organisiert. Seine Bachelor-Arbeit drehte sich um die Frage, wie Performance-Messungen bei Events realisierbar sind. Aktuell ist er in der Bewerbungsphase und seine Ausrichtung geht stark in Richtung Mode und Lifestyle. Es muss „ein Produkt sein, mit dem ich mich identifizieren kann“. Was heißt das – muss es besonders nachhaltig sein? „Nicht unbedingt, aber ich sollte schon das Gefühl haben, dass ich dort was bewegen kann – und es dann vielleicht zu einem nachhaltigeren Unternehmen machen kann.“ Für Lennart ist „Gestaltungsfreiheit“ eines der wichtigsten Statussymbole im Job. Er ist hungrig, will zeigen, was er kann, und machen. Und er ist sich auch seines Wertes bewusst. Schon bei seinen letzten Bewerbungen hatte er die freie Auswahl und konnte sich das für ihn Passendste aussuchen. Dabei erwartet er von den Unternehmen einen hochprofessionellen HR-Auftritt: die Präsenz auf allen wesentlichen Kommunikationskanälen (LinkedIn, Instagram, TikTok) erwartet er ebenso selbstverständlich wie Standardbenefits, etwa Jobrad oder Jobticket und eine weiße Weste auf Jobbewertungsportalen. So wichtig ihm seine Tätigkeit auf der inhaltlichen Seite ist, so klar ist ihm aber auch, dass irgendwann auch das Geld stimmen muss. Ob das tatsächlich so kommt, ist offen, und er fragt sich: „Kann sich unsere Generation noch ein eigenes Haus leisten?“





*Für welche Werte
steht das Unternehmen?
Mit welchen Persönlich-
keiten wirbt es? Wie
glaubwürdig tritt es auf?*

Anouk – Anwaltskanzleihilfin & Künstlerin

gerade hat sie Abi gemacht und jetzt stellt sich die Frage, wie es weitergeht – dabei sieht sie auch einen großen Druck in ihrer Generation, in der sich jeder selbst verwirklichen kann, soll oder muss. Derzeit jobbt sie als Bürokräftin in einer Anwaltskanzlei und als Servicekraft in einem Restaurant. An diesen Jobs mag sie die Solidität und die klaren Rahmenbedingungen. Aber auch das Gegenstück dazu, der Gestaltungsfreiraum, ist ihr ebenso wichtig. Aktuell verwirklicht sie das in freiberuflichen Grafikdesignprojekten und klassischer Malerei – vielleicht ein erster Schritt zu einem entsprechenden Studium. Ihr idealer Arbeitgeber sollte gut diese Balance halten aus Freiraum und Rahmensezung: „Hierarchien können an den richtigen Stellen auch Sinn ergeben. Ich will gar nicht für alles verantwortlich sein. Aber in meinem Bereich möchte ich frei gestalten können. Und danach übernimmt dann der Chef den Reality-Check.“ Bei zukünftigen Arbeitgebern ist ihr außerdem auch das Image wichtig: „Für welche Werte steht das Unternehmen? Mit welchen Persönlichkeiten wirbt es? Wie glaubwürdig tritt es auf?“

Drei Geschichten aus einer Kohorte von rund 11 Millionen Deutschen.

So unterschiedlich sie sind, so zeigen sich doch auch Gemeinsamkeiten: großer Gestaltungswille, Statussymbole jenseits von materiellen Werten, hohe Flexibilität, wo sie ihr Engagement einbringen, und eine gesunde Portion undogmatischer Pragmatismus. Sicher nicht die schlechtesten Eigenschaften für eine Generation, die die Zukunft unserer Wirtschaft und Gesellschaft maßgeblich prägen wird. Alles Gute für die Zukunft, Zoë, Anouk und Lennart!



ZW AN ZIG

20 Jahre Zielwerk

Aus Anlass unseres zwanzigjährigen Bestehens haben wir Freund*innen, Kolleg*innen und Kund*innen im September in den Frankfurter Kunstverein eingeladen. Unter der mitreißenden Führung von Anita Lavorano durch die Ausstellung „Fake Views“ des italienischen Künstlerduos Eva und Franco Mattes bekamen wir Denkanstöße zu neuen Blickwinkeln auf Digitalisierung und Social Media. Im Anschluss wurden die Erkenntnisse bei sommerlichen Temperaturen und kühlen Getränken diskutiert. Wir danken allen Besucher*innen – und vor allem dem Team vom Frankfurter Kunstverein – für einen wunderbaren Abend.





Der Frankfurter Kunstverein e. V. beschäftigt sich unter der Leitung von Prof. Franziska Nori (→ siehe Interview Seite 16) intensiv mit Fragen an der Schnittstelle von Digitalisierung, Gesellschaft, Umwelt und gibt so neue Zukunftsimpulse – nicht nur in wechselnden Ausstellungen, sondern auch in unterschiedlichen Diskussions- und Veranstaltungsformaten.
www.fkv.de





Danke an **Holger Menzel**
für die Fotos der Veranstaltung
www.holgermenzel.com



FRANKFUR
KUNSTVER



Impulse für gesellschaftlichen Wandel

5 Fragen an Prof. Franziska Nori,
Direktorin des Frankfurter Kunstvereins



Franziska Nori, Frankfurter Kunstverein, Bending the Curve, 2023

der Frankfurter Kunstverein beschäftigt sich im Ausstellungsprogramm immer wieder mit Themen an der Schnittstelle zwischen Technik, Natur, Mensch und Gesellschaft. Welche Aspekte der Zukunft kann Kunst beleuchten, die vielleicht in der breiten medialen Diskussion über zukünftige Entwicklungen zu kurz kommen?

Seit Jahren erarbeiten mein Team und ich Ausstellungen, die das Wissen der Naturwissenschaften mit dem bildhaften Denken der Kunst gleichberechtigt würdigen. Wir interessieren uns für Fragen, die die Gesellschaft als Ganzes angehen und die aus den Perspektiven von Künstler*innen und Wissenschaftler*innen untersucht und befragt werden.

Ein aktuelles Beispiel hierfür ist unsere laufende Ausstellung *Bending the Curve - Wissen, Handeln, [Für]-Sorge für Biodiversität*, die noch bis zum 03. März 2024 zu sehen ist. Diese erforscht die dringende Frage einer sozial-ökologischen Transformation, die notwendig ist, um den dramatischen Rückgang der Artenvielfalt umzukehren. Von der Artenvielfalt und dem Zusammenspiel zwischen allen Lebewesen in den zahlreichen Ökosys-

temen hängt das Leben der Menschen auf unserem Planeten direkt ab.

Die Wissenschaft bietet methodische und evidenzbasierte Erkenntnisse, die in den öffentlichen Diskurs einfließen, um politisches Handeln zu informieren. Kunst erzeugt ebenfalls Wissen, und erweitert aber unser Verständnis auf eine Art und Weise, die über bloße Information hinausgeht. Sie ermöglicht es den Betrachter*innen, die Themen zusätzlich auf einer tieferen, emotionalen Ebene zu erleben.

Ein weiterer Schwerpunkt unseres Ausstellungsprogramms liegt auf den wechselseitigen Auswirkungen innovativer Technologien und Gesellschaft. Das Künstlerduo Eva und Franco Mattes hat mit „Fake Views“ im Sommer 2023 den Realitätsgehalt von Bildern in seinen ganz unterschiedlichen Facetten mit Ironie untersucht. Bei „How to Make a Paradise“ (2020) und „I am to learn: Zur maschinellen Interpretation der Welt“ (2018) haben wir weit vor dem jetzigen Hype über die Auswirkungen von KI gearbeitet. In „Three Doors – Forensic Architecture/Forensics, Initiative 19. Februar



Hanau, Initiative in Gedenken an Oury Jalloh“ (2022) stellten technologische Anwendungen zentrale Instrumente für die forensische, investigative Aufarbeitung von real stattgefundenem Behördenversagen und institutionellem Rassismus.

Gibt es Zukunftsfragen, die sich aus der Kunst oder von Künstlern stellen, die Unternehmen oder Organisationen dabei helfen könnten, freier oder besser über zukünftige Entwicklungen nachzudenken?

Der Frankfurter Kunstverein versteht sich als ein kulturelles, in der Mitte der Gesellschaft verortetes Forum. Mit den Mitteln der Kunst und des bildhaften Denkens führen Künstler*innen und Expert*innen aus unterschiedlichen Bereichen dort einen öffentlichen Diskurs mit Akteur*innen aus der Zivilgesellschaft und animieren auf diese Weise zum politischen Handeln.

Teil der aktuellen Ausstellung *Bending the Curve* sind auch sogenannte *New Materials* von ausgewählten jungen Unternehmen. Sie setzen auf Innovationen, die sich auf Recycling, Urban Mining sowie die Verwendung natürlicher, nachwachsender und biologisch abbaubarer Rohstoffe konzentrieren. Diese Themen sind auch in den Werken der Künstler*innen der Ausstellung präsent.

Ihr arbeitet beim Frankfurter Kunstverein auch intensiv mit künstlerischem Nachwuchs. Welche Zukunftsthemen fallen hier besonders auf?

2017 haben wir die Ausstellungsreihe „And This is Us – Junge Kunst aus Frankfurt“ ins Leben gerufen, bei der wir mit jungen Künstler*innen aus Frankfurt und dem Rhein-Main-Gebiet intensiv arbeiten. Wir laden sie ein, Erfahrung für ihre zukünftige Karriere zu sammeln, indem wir mit ihnen einen gesamten Schaffensprozess – von der Idee über die Produktion eines neuen Projektes bis hin zu Aufbau und öffentlichem Auftritt – gemeinsam umsetzen. Dies bedeutet einen ständigen Austausch mit ihren Ideen und ihren Praktiken. Jede Künstlerin und jeder Künstler bringt ein eigenes Framing von Themen, Vorgehensweisen und ästhetischer Umsetzung mit. Zum Beispiel das Potenzial von Technologien als Überwachungsinstrumente, die ständige Flut an digitalen Bildern und was das für Bildschaffende bedeutet, zunehmend auch die KI-generierten Bilder. Auch die Frage nach kultureller Zugehörigkeit im postkolonialen Zeitalter und in der heutigen Gesellschaft oder die Frage nach der Auflösung starrer Grenzen der Identität sind Themen, die für die jüngeren Generationen besonders wichtig sind. Jede/r findet seine ganz eigene ästhetische und inhaltliche Ebene, Themen zu adressieren.

Welche Fähigkeiten sollten wir aus deiner Sicht intensiver schulen, damit wir besser auf die Zukunft vorbereitet sind?

Tatsächlich eher zwischenmenschliche und emotionale, und zwar Empathie und Zivilcourage. Ich bin der Über-

zeugung, dass die Fähigkeit, sich einzufühlen und Achtung vor einem anderen Individuum oder einem anderen Lebewesen zu empfinden, eine zentrale Fähigkeit für unsere Zukunft ist. Dies führt zu der Frage nach Ethik und Verantwortung, wenn wir über andere Lebewesen verfügen und ihr Recht auf Leben missachten. Und es führt zu der Frage nach Machtgefügen. Die Künste haben im Laufe der Menschheitsgeschichte schon oft zentrale Impulse für gesellschaftlichen Wandel gesetzt.

Was wünschst du dir für die Zukunft des FKV?

Weiterhin immer wieder Menschen dafür zu begeistern, sich für den Erhalt der Schönheit und Vielfalt von Leben auf diesem Planeten einzusetzen.

Frankfurter Kunstverein

Steinernes Haus am Römerberg, Frankfurt
www.fkv.de

Aktuelle Ausstellung noch bis 3.3.2024

Bending the Curve: Wissen, Handeln, [Für]Sorge für Biodiversität



Zukunftsenergie



Die Normungsorganisation DKE* hat eine Vision: die All Electric Society. Eine Zukunft, in der der komplette Energiebedarf auf Basis von regenerativ und CO₂-neutral erzeugter Energie gedeckt wird. Was sind die Herausforderungen bei einer so gigantischen Zukunftsvision? Wir treffen DKE-Geschäftsführer Michael Teigeler zum Gespräch.



Wie kann die Idee der „All Electric Society“ Realität werden?

Damit jederzeit ausreichend elektrische Energie dort zur Verfügung steht, wo sie gebraucht wird, müssen Industrie und Privathaushalte, aber auch Elektroautos, Windparks und private Photovoltaikanlagen zu einem grenzenlosen Netz zusammengeschlossen werden. Das erfordert die Möglichkeit, dass diese bisher getrennten Sektoren und Technologien untereinander gekoppelt sind und Informationen und elektrische Energie austauschen können. Die DKE bietet die Arbeitsplattform für über 8.000 Expert*innen aus Unternehmen, Wissenschaft und Forschung für die Entwicklung von technischen Standards, die diesen Informations- und Energieaustausch über genormte Schnittstellen ermöglichen. Und zwar nicht nur in Deutschland, sondern auch in Europa und sogar weltweit.

In der Diskussion ist heute viel vom benötigten Neubau von Windparks, Solaranlagen und großen Stromtrassen die Rede. Ist das nicht wichtiger?

Wir benötigen beides. Einerseits den massiven Ausbau der Erzeugung erneuerbarer Energien, aber auch ihre

intelligente Verteilung, Speicherung und Nutzung. Schon heute werden viele Privathaushalte mit kleinen Solarkraftwerken zu dezentralen Energieerzeugern. Diese müssen klug genutzt werden – beispielsweise indem man überschüssige Energie speichert, wenn die Sonne scheint und viel Wind weht. Bei einer steigenden Anzahl von Elektroautos können ihre Batterien beispielsweise auch als dezentrale Energiespeicher eingesetzt werden. Das gelingt aber nur dann, wenn es dafür klare Standards gibt, wie bidirektionales Laden geregelt ist. Dann nutzt man die Batterien der Elektroautos als Zwischenspeicher und kann Lastspitzen ausgleichen – und hat trotzdem am Morgen ausreichend Energie, um zur Arbeit zu fahren. Was hier im Kleinen passiert, kann man auch auf ganz Deutschland übertragen: Es muss ein stetiger Austausch stattfinden, damit auch jederzeit genug Energie für die Industrie, Infrastruktur und Haushalte zur Verfügung steht.

Das klingt nachvollziehbar. Dann müssten doch eigentlich alle in Politik und Wirtschaft von der Idee der All Electric Society begeistert sein, oder?

Ganz so einfach ist es leider nicht. Was für mich und viele Ingenieure ganz selbstverständlich klingt, stößt in

der Diskussion häufig auf Missverständnisse und dann auch auf Widerstände. Da wird dann gefragt, ob man nicht auch auf synthetisch erzeugte Kraftstoffe oder grünen Wasserstoff setzen müsste. Dabei schließen wir auch diese Konzepte explizit in unsere Überlegungen mit ein. Denn auch bei diesen beiden Energiequellen ist regenerativ erzeugte elektrische Energie der Ausgangspunkt, mit deren Hilfe dann grüner Wasserstoff und synthetische Kraftstoffe erzeugt werden. Wir sind als Ingenieure erst einmal völlig technologieoffen. Allerdings haben wir bei einigen Konzepten Effizienzverluste, die man berücksichtigen muss. So kann eine 3-Megawatt-Windkraftanlage beispielsweise 1.600 Autos mit batterieelektrischem Antrieb versorgen, aber nur 250 Fahrzeuge, wenn diese mit E-Fuels fahren, die aus dieser Windenergie erzeugt wurden. Wir müssen also in unsere Überlegungen mit einbeziehen, wie wir erneuerbare Energie auch effizient nutzen.

Wie können Sie Ihre Vision auch Nichttechnikern verständlich machen?

Zentral ist dafür eine klare Kommunikation. Hier zeigt sich, dass wir dabei auch stetig dazulernen müssen. Oft fokussieren wir uns – als Ingenieure – primär auf die technischen Lösungen. Aber wie viele Diskussionen der jüngeren Zeit gezeigt haben, ist die Energiewende auch ein hochemotionales Thema, das deshalb sehr gute Kommunikation erfordert. Hier müssen wir auch dazulernen und Menschen mit guter Kommunikationsarbeit und Kampagnen unsere Ideen verständlich machen und sie damit überzeugen. Dieses Projekt hat uns erneut gezeigt, wie wichtig eine von Anfang an sauber geplante Kommunikationsstrategie ist. Zielwerk hat uns hier hervorragend unterstützt und dabei geholfen, die Perspektiven unterschiedlicher Stakeholder in unsere Überlegungen und unsere Kommunikation mit einzubeziehen.

Wie muss es nun weitergehen auf dem Weg zur All Electric Society?

Im Bereich der erneuerbaren Energien haben wir zusammen mit unseren Gremien und Expert*innen aus der Normungs-Community schon nahezu alle benötigten Standards geschaffen. Hier ist es an der Politik, einheitliche Rahmenbedingungen zu schaffen, und an der Industrie, die Konzepte schnell umzusetzen. In Zukunft werden die Kosten für die Erzeugung erneuerbarer elektrischer Energie kontinuierlich sinken. Deshalb müssen wir Planbarkeit und Anreize für den Ausbau der Energieinfrastruktur und der Vernetzung schaffen, damit alle Marktteilnehmer von günstiger und nachhaltiger in Deutschland oder Europa produzierter Energie, den daraus entwickelten Produkten und dem Wissensvorsprung aus der Anwendung profitieren. Ich sehe das Risiko, dass beispielsweise China aufgrund seiner Marktgröße, aber auch seines politischen Systems all diese Standards nutzt, schnell durchreguliert und dann zum Leitmarkt der Energiewende wird. Dabei liegen hier gerade für die deutsche Wirtschaft große Potenziale, die wir nutzen können.



„Dieses Projekt hat uns gezeigt, wie wichtig eine sauber geplante Kommunikationsstrategie ist. Zielwerk hat uns hier hervorragend unterstützt.“

An welchen anderen Zukunftsthemen arbeiten die Experten bei der DKE?

Die Themen sind sehr vielfältig – auch das macht die Arbeit in der Normung sehr spannend. Dabei geht es um Nachhaltigkeitsthemen wie das Lifecycle-Management und Recycling von Batterien, aber auch um Chancen und Herausforderungen von Künstlicher Intelligenz oder Quantencomputing. In jedem Fall ist es uns wichtig, dass hier entwickelte technologische Innovationen schnell auf den Markt gelangen, sie gleichzeitig sicher sind sowie Mensch und Umwelt wirklich nützen.

*Die **DKE – Deutsche Kommission für Elektrotechnik Elektronik und Informationstechnik** ist das Kompetenzzentrum für elektrotechnische Normung in Deutschland. Über 8.000 Expertinnen und Experten aus Unternehmen, Wissenschaft und Forschung arbeiten hier an der Entwicklung von technischen Standards, damit Innovationen schneller den Markt erreichen. Für Sicherheit, Komfort und Fortschritt – in Deutschland und weltweit. **Zielwerk** betreut und berät die DKE seit 2003 in vielfältigen strategischen und kommunikativen Fragestellungen.



Die All Electric Society kurz erklärt. Ein Film der DKE. Konzipiert und produziert von Zielwerk. Weitere Infos unter www.dke.de/all-electric-society



Zukunfts- träume für ländliche Räume

Changemaker aufs Land

es gibt zu wenig Wohnungen in Deutschland, die Kosten für Neubauten steigen rasant, es sind keine Handwerker verfügbar. Während die Politik noch nach Lösungen sucht, hat Frederik Fischer mit seinem Unternehmen Neulandia schon mal losgelegt: Er holt mit dem „Summer of Pioneers“ Städter aufs Land, um dortigen Leerstand zu nutzen und Dörfer neu zu beleben. Er entwickelt „KoDörfer“, in denen Menschen mit weniger Individualfläche und mehr Gemeinschaftsräumen leben – was nicht nur kostengünstiger, sondern auch nachhaltiger ist. Und mit dem „KoCampus“ möchte er das Potenzial von Leerständen als neue Gestaltungsorte für Auszubildende und Studierende nutzbar machen – und könnte so auch noch gleich das Problem von Nachwuchs- und Fachkräftemangel auf dem Land mitlösen.



Fünf Fragen an Frederik Fischer

Liegt unsere Zukunft im Leben auf dem Land?

Sicher ist das Leben auf dem Land keine Lösung für alle Wohnungsprobleme in Deutschland. Aber Studien zeigen, dass dem Wohnungsmangel in den Städten ein Überschuss an Neubauten und hohe Leerstandsdaten auf dem Land gegenübersteht. Darin liegt ein großes Potenzial und eine historische Chance. Denn wenn der ländliche Raum attraktiv ist, bleiben die Menschen auf dem Land oder ziehen sogar dorthin. So reicht der Gebäudebestand, den wir haben, oft schon aus und kann durch Maßnahmen zur Erhaltung, Sanierung und Umbau wieder nutzbar gemacht werden. Aber viel wichtiger als der reine Umbau von Gebäuden ist, dass der ländliche Raum auch in seinen sozialen Strukturen wieder attraktiver wird.

Du sprichst in diesem Zusammenhang auch von „sozialen Innovationen“ – was genau verstehst du darunter?

Aktuell werden in vielen Zukunftsvisionen die technischen Innovationen stark betont, also beispielsweise

durch Digitalisierung, Automatisierung, Künstliche Intelligenz. Um uns den gesellschaftlichen Zukunftsherausforderungen zu stellen, sind aber auch soziale Innovationen notwendig. Mit dem „Summer of Pioneers“, den wir nun schon über 7-mal und an verschiedenen Orten in ganz Deutschland und der Schweiz durchgeführt haben, haben wir dazu spannende Erfahrungen gesammelt. Bei diesen Projekten können Menschen für 6 Monate quasi „auf Probe“ günstig auf dem Land wohnen und im Gegenzug bringen sie innovative Ideen ein und setzen sie um: vom Open-Air-Kino über Nachbarschaftscafés bis hin zu Coworking-Spaces oder Pop-up-Stores.

Finden denn alle Dorfbewohner diese Veränderungen gut?

Wie bei jedem „Change“ gibt es auch hier Befürworter und Bremsen – und natürlich auch häufig Vorurteile auf beiden Seiten in Bezug auf „die Großstädter“ und „die Dorfbewohner“. Reden hilft – und dafür haben wir vielfältige Austauschformate erprobt. Erfolgsentscheidend ist dabei, dass Dorfbewohner und Pioniere aufeinander zugehen, sich begegnen und miteinander sprechen und arbeiten. Nur dann können Vorurteile und Ängste gegenüber Veränderung abgebaut werden und beide Seiten profitieren davon. Die Pioniere lernen ganz neue Lebensumfelder kennen, die sie sich vorher kaum vorstellen konnten und die Dörfer erfahren eine kulturelle Erneuerung durch die Energie und Impulse von außen. Durch diese Vielfalt werden auch die Orte resilienter.

Was verstehst du in diesem Zusammenhang unter Resilienz?

Heute ist es oft so, dass junge Menschen aus den Orten abwandern, weil ihnen dort Chancen für Beruf und Stu-

dium fehlen – obwohl viele eigentlich viel lieber bleiben würden. Dadurch steigt dann das Durchschnittsalter, kulturelle Vielfalt, Geschäfte und Vereinsleben gehen verloren – Lebensqualität und Attraktivität eines Ortes sinken. Mit mehr Vielfalt können wir diesen Prozess stoppen und sogar umkehren, sodass verlassene Dörfer wieder gute Lebensräume bieten und so eine positive Zukunftsentwicklung haben.

Und was genau macht ihr bei eurem neuesten Projekt dem „KoCampus“?

Hier ist die Idee, dass dank der Digitalisierung Arbeit und Studium an nahezu jedem Ort möglich sind – natürlich nur, wenn die Internetanbindung stimmt. Und wenn die Mietpreise in großen Städten für Studierende zu hoch sind, dann könnte man sie ja aufs Land holen, wo der Wohnraum günstig ist. Klar ist aber auch, dass kaum jemand Lust hat, alleine irgendwo auf dem Land zu sitzen. Deshalb möchten wir mit dem „KoCampus“ gleich eine größere Gruppe von Gleichgesinnten zusammenbringen und ihnen durch neue Wohnkonzepte und ein starkes Community Management ein wirklich attraktives Umfeld an Orten schaffen, die auf den ersten Blick vielleicht nicht so interessant für junge Leute erscheinen. Auch hier geht es wie bei den anderen Projekten darum, großzügige Gemeinschaftsflächen zu schaffen, wie Werkstätten, Yoga-Räume, einen Community-Garten oder einfach eine große Küche mit einer langen Tafel –, und natürlich um gute Schnittstellen zur Bevölkerung vor Ort. Unsere Planungen dazu sind schon weit fortgeschritten und ich bin sicher, dass der KoCampus zur Bereicherung des Lebens an vielen Orten beitragen kann und auch ein Bewusstsein dafür schafft, wie nachhaltige Nutzung von Bestandswohnraum funktionieren kann.

Weitere Infos:

www.neulandia.de

www.summer-of-pioneers.de

ZIELWERK berät Frederik Fischer und Neulandia seit 2021 bei der strategischen Weiterentwicklung von Marke, Marketing und Vertrieb.





designing better futures



diesen Purpose hat sich das dbf.design auf die Fahnen geschrieben. Die Idee dahinter: mit strategiebasiertem Design und Branding aktiv die Zukunft ihrer Kund*innen mitzugestalten. Aber was sind „better futures – bessere Zukünfte“ für das Team von dbf.design? „In jedem Fall Zukunftsvisionen, die gerechte Teilhabe, Diversität und Innovationsgeist fördern und unsere Gesellschaft, unsere Arbeitswelt und auch unseren Standort Frankfurt Rhein-Main voranbringen“, so Co-Geschäftsführer Alexander Lis. Nicht zuletzt deshalb absolviert er als Designer auch eine Zusatzausbildung zum Systemischen Organisationsentwickler und Change-Manager am isb Wiesloch. Neben Organisationsstrukturen und -designs gestaltet er aber auch ganz konkret die Umwelt vor unserer Haustür: mit minimalistisch-grafischer Graffiti-Kunst.

ZIELWERK kooperiert seit fast 10 Jahren mit dbf.design. In vielfältigen Projekten wurden Design- und Strategiekompetenz gebündelt und gemeinsam bereits mehrere Pitches gewonnen.



Foto: Eduard Zimmer

Seit zwanzig Jahren betreut und berät ZIELWERK Unternehmen und Organisationen bei der Entwicklung und Umsetzung ihrer Zukunftsziele. Neben Profit-Organisationen unterstützen wir insbesondere auch NGOs und NPOs, da auch sie unsere Zukunft mit viel Engagement mitgestalten. Auch in den kommenden 20+ Jahren warten in einer sich rasant verändernden Welt noch viele Herausforderungen auf uns. Deshalb haben wir Partner*innen, Freund*innen und Kolleg*innen von Zielwerk gefragt, welche Organisationen aus ihrer Sicht einen wichtigen Beitrag zur Gestaltung unserer Zukunft leisten. Wir sagen zwanzigmal Danke – und unterstützen diese zwanzig gemeinnützigen Organisationen aus Anlass unseres Jubiläums mit jeweils zweihundert Euro.



**www.stuetzende-
haende.de**

„Die stützenden Hände leisten direkt vor Ort in Frankfurt großartige Arbeit, z. B. indem sie warmes Essen an Obdachlose ausgeben. Ich finde deren Einsatz toll. Er hat etwas Greifbares für mich.“

**Christian Grulke, Kolumbus GmbH,
Mailings & Direktmarketing**

**www.west-eastern-
divan.org**

„Es gibt seit Jahren das ‚West-Eastern-Divant‘-Orchester, gegründet von dem großen Dirigenten und Pianisten Daniel Barenboim. Hier musizieren junge palästinensische und israelische Musiker gemeinsam. Gerade jetzt: ein Beweis dafür, dass es auch anders geht. Ein Funken Hoffnung. Ein Zeichen, dass Musik verbindet und per se friedlich ist.“

Stephan Koschig, ec:ko communications

ZWA
X DA

www.tropica-verde.de

„Tropica Verde schützen den Regenwald in Costa Rica seit über 30 Jahren mit vorbildlichen Projekten.“

**Sabine Schiller,
Schiller Kommunikationsagentur**





www.sea-shepherd.de

„Sea Shepherd verteidigt, schützt und erhält den Ursprung allen Lebens: unsere Ozeane.“

**Judith Augustin,
Design-Studio Augustin**

www.hospiz-am-wasserturm.com

„Ein tolles Projekt in Rodgau mit einem sehr engagierten Initiator.“

**Markus Ratz,
Print- & Digital-Produktion**

www.lichtblicke.de

„Es ist wichtig, dass sich Menschen darum kümmern, auch in Deutschland in Not geratenen Kindern und Familien zu helfen.“

Thomas Flechel, Filmproduktion



www.unicef.de

„Mangelnde Bildung und unsichere Lebensumstände von Kindern sind die Wurzel gesellschaftlicher Probleme, die in größere Katastrophen führen. UNICEF versucht hier anzusetzen.“

**Michael Simon,
Brand- und Design-Management**



www.staedelmuseum.de

„Die Programme, Kindern aus eher nicht kulturaaffinen Familien Kunst zugänglich zu machen, Zusammenhänge zu erklären und damit spielerisch eine neue Facette von „Welt“ entdecken zu lassen, finde ich wichtig und gut. Die machen das sehr frisch und gehen neue und ungewöhnliche Wege.“

Dirk Schönfeld, Text & Konzept

www.fkv.de

„Der Frankfurter Kunstverein weitet unseren Blick für die Zukunft mit jeder Ausstellung und Veranstaltung, ist wichtig für die Stadtgesellschaft und den künstlerischen Nachwuchs.“

Ohne Namen

**NZIG
NKE**





www.expedition- zukuenfte.net

„Mit den Zukünfte-Expeditionen können Schülerinnen und Schüler eine große Vielfalt möglicher Zukünfte erfahren und sehen, dass Ungewissheit und Komplexität zum täglichen Leben gehören. Auch erkennen sie, dass ihre Zukunftsbilder ihr Handeln in der Gegenwart beeinflussen.“

Dr. Stefan Bergheim

www.amsel.de

„Die Amsel Mannheim e. V. ist eine regionale Betroffenen-Gruppe Multiple-Sklerose-Erkrankter in Mannheim. Mit den Spenden finanziert der Verein Beratungen von Fachmedizinern, Treffen, ermöglicht Mitgliedern die Teilnahme an Kongressen.“

Katrin Tettenborn, Text & Konzept



www.stadtsalon- safari.de

„Aus einem Summer of Pioneers in Wittenberge ist dieses schöne Projekt für kulturelle Stadtentwicklung entstanden, das ich gerne unterstützen möchte.“

Frederik Fischer, Inhaber Neulandia



www.stuetzende- haende.de

**Zoë und Anouk Grulke,
Lennart Sckell**

www.hawar.help

„Die Menschenrechtsorganisation HÁWAR.help engagiert sich für eine Welt, in der sich Menschen unabhängig von ihrer Herkunft, Glauben, Geschlecht oder Lebensweise selbstbestimmt und in Sicherheit entfalten können. Sie stehen für das Bestreben, eine Welt zu schaffen, in der die Menschenrechte als höchstes Gut geachtet werden und Frauen und Kinder keine Angst haben müssen, Chancen zu ergreifen und groß zu denken. Eine Welt, in der Bildungsinitiativen und offene Gesellschaften insbesondere die Menschen unterstützen, die vom Leben gezeichnet sind und trotzdem den Mut aufbringen, weiterzumachen und nicht aufzugeben.“

www.correctiv.org

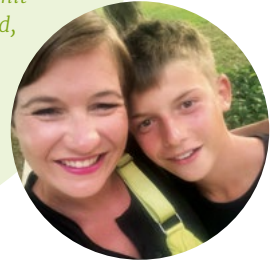
„Freier Journalismus mit ehrlichen Faktenchecks und investigativer Recherche ist das Rückgrat für unsere Demokratie – und der beste Schutz gegen Autokratie, Lobbyismus und rechte Hetze.“

Ingo Rütten

www.tierschutzbund.de

„Der Deutsche Tierschutzbund kämpft in vielen Ländern dafür, den Teufelskreis im Leben der Straßentiere zu durchbrechen. Streunende Hunde und Katzen werden bspw. in das Tierschutzzentrum in Odessa gebracht, wo sie tierärztlich untersucht, geimpft, kastriert und wieder in ihre herkömmlichen Reviere entlassen werden. Wir wollen damit unterstützen, das Tierleid in Deutschland, Europa und weltweit zu beenden.“

Katja & Bela Stumpf



www.sarkome.de

Die Stiftung setzt sich dafür ein, die Situation für Patienten, die an dieser seltenen Krebsart erkrankt sind, zu verbessern.

Almut Riebe, Grafik-Design



www.cbm.de

„Über die Christoffel Blindenmission kann man sehbehinderten Menschen das Augenlicht und neuen Lebensmut schenken. Mit einer OP, die nur 30 Euro kostet.“



www.kiva.org

„Kiva ist eine Plattform für die Vermittlung von Mikrokrediten und gibt somit Hilfe zur Selbsthilfe für Kleinunternehmer*innen in über 80 Ländern.“

Wolfgang Weicht

www.junge-helden.org

„Aus persönlichem Anlass weiß ich, wie wichtig Organspende ist. Alleine in Deutschland versterben immer noch jährlich 1.000 Leute in der Wartezeit auf ein Spenderorgan. Junge Helden e.V. leistet wertvolle und kreative Aufklärungsarbeit, u. a. mit einem kostenlosen Organspende-Tattoo.“

Anne Gleitsmann



20 JAHRE
ZIELWERK

Highlights & Milestones



**Neue Anschrift
ab 1.1.2024**

Zielwerk GmbH
Günthersburgallee 6
60316 Frankfurt
info@zielwerk.com
www.zielwerk.com