

NEW WORK

DIE ZUKUNFT DER ARBEIT



VALUES & CULTURE

Arbeit mit Sinn:
Social Entrepreneurship
liegt im Trend

12

TECHNOLOGY & TOOLS

Bewerben mit Alexa:
Immer mehr Firmen setzen
auf digitale Hilfsmittel

36

ENVIRONMENT & WORKSPACE

Arbeiten 4.0:
Das Büro der Zukunft wird bunt,
vielfältig und individuell

40

de:hub
D R E S D E N
L E I P Z I G
Smart Systems
& Smart Infrastructure

SACHSEN – DAS DIGITALZENTRUM IN DEUTSCHLAND

SOFTWARE, HARDWARE UND CONNECTIVITY
NUTZEN – DIGITALISIERUNG JETZT STARTEN!

Dresdens „Smart Systems Hub“ und Leipzigs
„Smart Infrastructure Hub“ digitalisieren Industrien
und Infrastrukturen.



WWW.SMART-SYSTEMS-HUB.DE



WWW.SMARTINFRASTRUCTUREHUB.COM



Editorial

Liebe Leserinnen und Leser,

wie werden wir morgen arbeiten? Diese Frage beschäftigte den Begründer der New-Work-Bewegung, Frithjof Bergmann, schon vor mehr als 40 Jahren. Der in Sachsen geborene und in den Vereinigten Staaten lebende Philosoph kreierte damals eine Antwort auf den Umbruch, den die rasante Automatisierung der amerikanischen Automobilfabriken mit sich brachte. Und er stellte die alles entscheidende Frage: Womit wollen wir wirklich die Zeit verbringen, die wir haben?

Jetzt, wo Bergmann fast 90 Jahre alt ist, wird sein Konzept wieder aufgegriffen – und ist in diesen Tagen aktueller denn je. Denn das digitale Zeitalter wird die Art und Weise, wie wir arbeiten, grundlegend verändern. Dass das mitunter ein Kraftakt ist, zeigt sich an einigen Stellen: Etablierte Unternehmenskulturen, die sich jahrzehntelang bewährt haben, gilt es nun im Sinne der neuen Ansätze weiterzuentwickeln und das Maß an Veränderungsfähigkeit, das dabei von jedem Einzelnen verlangt wird, mag im ersten Augenblick überfordern.

Grund genug also, um mit dem vorliegenden Magazin „New Work“ Mut zu machen und zum Ausprobieren und Mitgestalten anzuregen. Um schon heute Beispiele für die Arbeitswelt der Zukunft zu finden, muss der Blick übrigens nicht über den großen Teich ins Silicon Valley wandern – auch hierzulande erproben Startups wie etablierte Unternehmen die vielfältigsten Arbeitsformen. So etwa im Bundesland Sachsen, das wir im Rahmen dieses Kooperationsprojektes näher kennenlernen und auf der Reise zu New Work ein Stück weit begleiten durften. Da sind zum Beispiel die Startups aus dem Social Impact Lab in Leipzig, die mit ihren sozial-innovativen Ideen die Welt verändern möchten, oder die Dresdener T-Systems Multimedia Solutions GmbH als ein Unternehmen von vielen, die neue Wege beim Büro der Zukunft gehen.

Wie so oft zeigt sich, dass große Veränderungen im Kleinen beginnen – bei jedem Einzelnen. Daher porträtieren wir in der Serie „Disrupt Yourself“ spannende Persönlichkeiten, die den Mut haben, sich selbst und ihren Karriereweg immer wieder zu hinterfragen.

In diesem Sinne: Lassen auch Sie sich inspirieren – wir wünschen Ihnen viel Freude bei der Lektüre.

Ihre Redaktion

Inhalt New Work

01 Values & Culture Seite 08

06 Good to Know

Die Grundidee von New Work

09 Neue Arbeitswelt: Wir haben die Freiheit

Die Abkehr von traditionellen Regeln der Arbeitswelt ist greifbarer denn je.

12 Startups, die die Welt verbessern

Immer mehr Startups nutzen unternehmerische Methoden, um den sozialen Wandel aktiv voranzutreiben.

14 „Einen Leadership-Algorithmus wird es nie geben“

Die digitale Revolution fordert ein neues Verständnis von Unternehmensführung.

16 Talking about my generation

Young Professionals und Studenten erzählen, was Arbeit für sie bedeutet.

18 „Braucht es in einer Welt nach der Digitalisierung ein bedingungsloses Grundeinkommen?“

One Question, One Answer

02 Technology & Tools Seite 19

20 Das Update der Landwirtschaft

Ein Besuch auf dem Lehr- und Versuchsgut Köllitsch.

25 „Ist die E-Mail tot?“

One Question, One Answer

26 Permanent Beta

Digitale Lernsysteme stellen Wissen unmittelbar zur Verfügung. Doch sollten wir uns nicht zu abhängig von ihnen machen.

28 Die zwei Gesichter der Digitalisierung

Wissenschaftler rechnen zwar mit einem kleinen Plus an Beschäftigung – aber es wird Gewinner und Verlierer geben.

30 Disrupt yourself

Fünf Porträts von spannenden Persönlichkeiten.

36 Bewerben mit Alexa

Um ihre Chancen im War for Talents zu erhöhen, setzen immer mehr Firmen auf digitale Hilfsmittel.

03 Environment & Workspace Seite 38

39 „Braucht künftig jedes Büro Hängematten und Spielwiese?“

One Question, One Answer

40 Arbeiten 4.0: Bunt, vielfältig, individuell

Das Büro der Zukunft wird sich automatisch auf die Bedürfnisse jedes einzelnen Mitarbeiters einstellen können.

42 Das Büro der Zukunft – eine Illustration

44 Standortnachteil: Provinz?

Wie ländliche Regionen dem Fachkräftemangel begegnen.

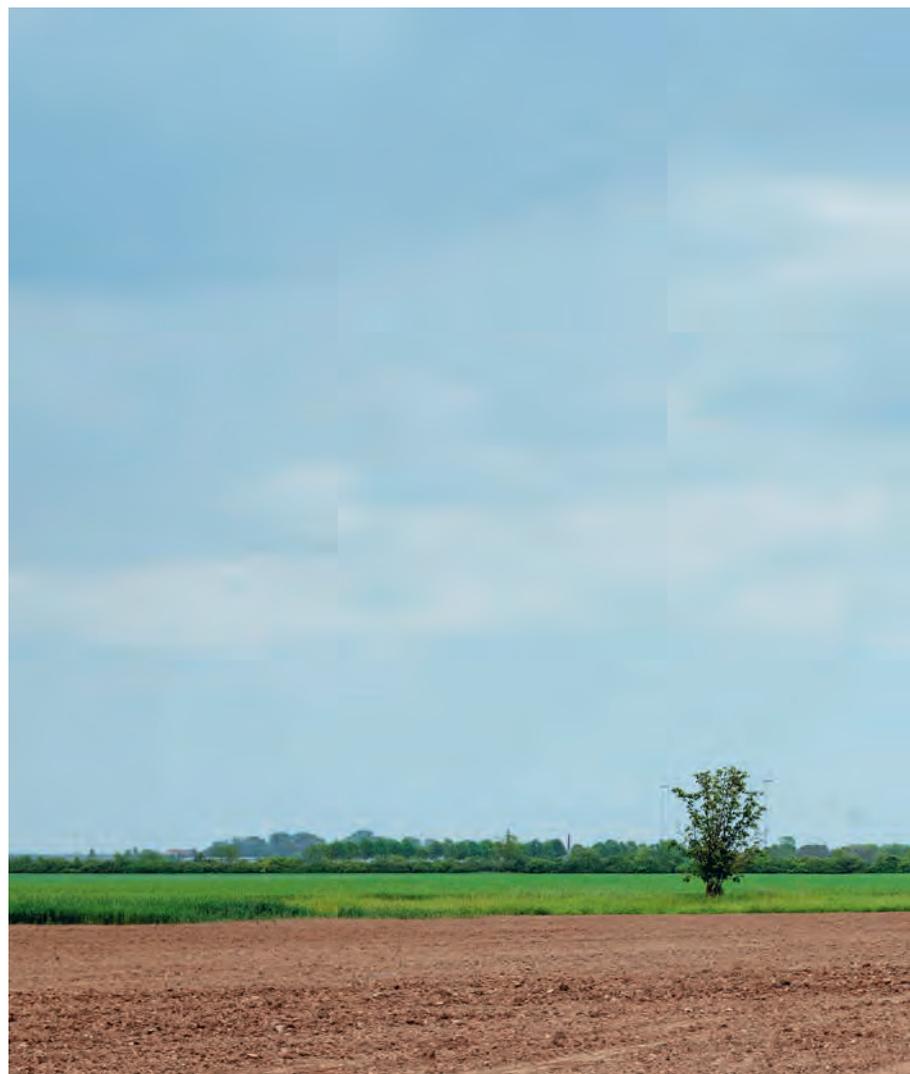
49 „Es gibt Herausforderungen, aber keine Hindernisse“

Über die Vereinbarkeit von Arbeit und Reisen.

50 Index



26





Contributors

Stefanie Schwary *Art Director*

Stefanie Schwary arbeitet als Freelance Art Director in ihrem Studio in Wiesbaden. Mit dem Schwerpunkt Corporate Publishing und Editorial Design verantwortet sie für Verlage und Agenturen Entwicklungen und Relaunches von Kundenmagazinen. Sie hat mehrere Jahre in London gearbeitet und ist international mit ihren Projekten mehrfach ausgezeichnet worden. Als Art Director designt sie dieses Magazin zum Thema „New Work“.



Franz Grünewald *Photographer*

Der gebürtige Sachse Franz Grünewald lebt und arbeitet heute in Berlin und studierte Kommunikationsdesign mit Schwerpunkt Fotografie an der FH Potsdam. Seit 2012 ist er als freier Fotograf tätig und arbeitet unter anderem für Monocle, Fluter und Frankfurter Allgemeine Zeitung. In seinen freien Projekten beschäftigt er sich mit der künstlerisch-dokumentarischen Fotografie an der Schnittstelle gesellschaftlicher Phänomene.



Stephan Schmitz *Illustrator*

Stephan Schmitz, geboren 1983 in Santo Domingo, ist Absolvent der Hochschule Luzern – Design & Kunst, wo er den Studiengang Illustration besuchte. Heute arbeitet er als selbständiger Illustrator für Zeitungen und Magazine im deutsch- und englischsprachigen Raum. Zu seinen Kunden zählt er Publikationen wie die New York Times, Science Magazine, die Zeit und National Geographic.

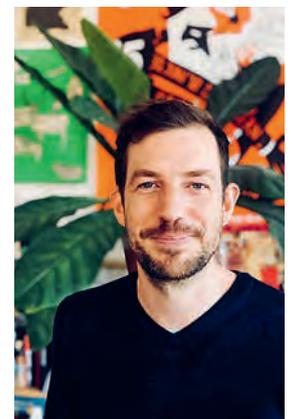


Nadine Prowaznik *„Digitale Nomadin“*

Nadine Prowaznik, Jahrgang 1983, wollte schon immer etwas Kreatives machen. Sie absolvierte eine Ausbildung zur Mediengestalterin und entschloss sich später zu einem Studium. Seit 13 Jahren arbeitet die Inhaberin einer Full-Service-Agentur ortsunabhängig. Sie hat inzwischen 57 Länder und alle Kontinente dieser Welt bereist.

Christoph Frei *Illustrator*

Christoph Frei führt im Herzen von Bern das kleine Ein-Mann-Illustrationsbüro Chragokyberneticks – kurz CHKY. Gegründet hat er CHKY im Frühling 2004, direkt nach seinem Studium an der Berner Hochschule der Künste. Mit einem Fokus auf Graphic Storytelling, Datenvisualisierung und Illustration hat CHKY seitdem zahlreiche Projekte für unterschiedlichste Kunden realisiert: Punks und Poeten, NGOs und Universitäten, Autorisen und Techgiganten.



„Nicht wir
sollten der Arbeit
dienen, sondern
die Arbeit sollte
uns dienen.
Die Arbeit,
die wir leisten,
sollte nicht
all unsere Kräfte
aufzehren und
uns erschöpfen.
Sie sollte uns
stattdessen mehr
Kraft und Energie
verleihen ...“

Frithjof Bergmann, Philosoph
und Erfinder des Konzeptes
„New Work“ in den 1970er Jahren.



01



Values & Culture

_____ Unser Verhältnis zur Arbeit verändert sich. Gerade Young Professionals wollen ihr Leben nicht mehr der Arbeit unterordnen und fragen stärker nach ihrem Sinn. Ein Indiz dafür: Traditionelle Statussymbole wie Dienstwagen oder Einzelbüros rücken in den Hintergrund. Stattdessen wünschen sich Mitarbeiter mehr Mitbestimmung und Autonomie bei der Arbeitsgestaltung – sei es durch Gleitzeit, Homeoffice oder Auszeiten. Die Unternehmen tun gut daran, sich auf diesen Wandel einzulassen, jedenfalls wenn sie eine Chance im Kampf um die besten Köpfe haben wollen.

Neue Arbeitswelt: Wir haben die Freiheit

TEXT
BIRK GRÜLING

Die Digitalisierung verändert nicht nur unsere Wirtschaft, sondern auch die Art und Weise, wie wir arbeiten. Ein Wandel mit großen Herausforderungen und großen Chancen.

_____ Frithjof Bergmann, der Schöpfer der neuen Arbeitswelt, ist in Würde ergraut. Ein weißer, struppiger Bart rahmt sein furchiges Gesicht. Die tiefen Falten sind die Spuren eines bewegten Lebens. Seine Stimme klingt zwar brüchig, gehört wird er aber trotzdem. Seit sich immer mehr Menschen Gedanken um den Wert von Arbeit machen, sind die Ideen des Philosophen mit sächsischen Wurzeln äußerst gefragt. Seit über 40 Jahren ist die Zukunft der Arbeit sein Thema. Seine Forderung: Der Mensch soll sich nicht länger der Arbeit unterwerfen, sondern nach einer Tätigkeit suchen, die ihn wirklich erfüllt. Geprägt ist diese Überzeugung von den Massenentlassungen bei General Motors Ende der 70er Jahre. Damals verdrängt die aufkommende Automatisierung Menschen aus der Fabrik. Bergmann hat eine Idee: Statt die Leute zu entlassen, soll die Arbeit aufgeteilt werden. Jeder geht sechs Monate in die Fabrik und widmet sich die restlichen sechs Monate seiner Leidenschaft. Die Geschichte von dem Mechaniker, der ein erfolgreiches Yoga-Studio eröffnete und nicht mehr an die Produktionsstraße zurückkehrte, erzählt Bergmann bis heute. „Mit Müßiggang und Spaß darf man die Frage nach dem Sinn von Arbeit nicht verwechseln. Es geht vielmehr darum, herauszufinden, wie man arbeiten möchte und was einen wirklich erfüllt“, betont Christoph Magnussen. Der Gründer und Technologie-Experte besuchte Bergmann für seinen „On The

Way To New Work“-Podcast in den Vereinigten Staaten. Aus seiner Sicht haben die Thesen des 89-jährigen wenig an Aktualität verloren. Ganz im Gegenteil: Durch neue Technologien und gewandelte Werte ist die Abkehr von traditionellen Regeln der Arbeitswelt greifbarer denn je.

IDEEEN STATT HIERARCHIEN

Regulierte Arbeitsstrukturen, starre Hierarchien, eine 9-to-5-Präsenz-Kultur werden immer mehr zu Relikten. Bereits über die Hälfte aller Arbeitnehmer in Deutschland können dank Cloud-Anwendungen, Smartphone und Laptop flexibel und unabhängig von Ort und Zeit arbeiten – Tendenz steigend. „Nicht mehr jeden Tag ins Büro fahren zu müssen, sich die Arbeit flexibel einzuteilen, darin liegt großes Potential für mehr Freiheit und Selbstbestimmung“, sagt Magnussen. Dem Chef könne es schließlich egal sein, wo die Arbeit erbracht wird. Hauptsache, das Ergebnis stimmt und die Kollegen werden nicht in ihrer Freiheit und Arbeitsgestaltung behindert. Er weiß, wovon er spricht. Sein Unternehmen Blackboat hilft anderen Unternehmen dabei, die neuen technologischen Möglichkeiten der Zusammenarbeit zu nutzen. Sein Team kann sich den Arbeitsort selbst aussuchen, die Zeiten frei einteilen. Viele Projekte laufen ohne Schulterblick des vielbeschäftigten Chefs. Vertrauen wird großgeschrieben, eigenverantwortliches Arbeiten und eigene Ideen bewusst gefördert. →

Damit ist Blackboat in guter Gesellschaft. Gemeinsam mit anderen New-Work-Pionieren wie dem Berliner Komodom-Startup Einhorn oder der Hamburger PR-Agentur Elbdudler stellen sie weit mehr als nur die Präsenzkultur in Frage. So treten zum Beispiel immer häufiger Ideen an die Stelle von Hierarchien. Aus gutem Grund: Projekte werden komplexer und erfordern die Zusammenarbeit von verschiedenen Experten. Jeder kann und muss hierbei Verantwortung übernehmen. Damit nicht genug: Sogar Gehälter oder Urlaub werden im Konsens verhandelt. Natürlich sind das weitgreifende Beispiele, die sich bei Startups schneller umsetzen als in einem Dax-Konzern. Trotzdem interessieren sich auch immer mehr große Unternehmen für Erfahrungen der New-Work-Pioniere. „Es besteht natürlich keine New-Work-Pflicht. Ich kann als Unternehmen auch weiterhin auf die Präsenzkultur bestehen, solange ich meine Haltung transparent mache“, sagt Magnussen. Die Frage sei eher, wie zukünftige Mitarbeiter darauf reagieren. Immerhin sind die Unternehmen und die Technologie längst nicht die einzigen Treiber der New-Work-Bewegung.

AGILE ARBEITSMETHODEN IM TEST

Bertolt Meyer, Professor für Organisationspsychologie an der Technischen Universität Chemnitz, beobachtet einen Wertewandel in der Arbeitswelt. „Immer weniger Menschen sind bereit, ihr Leben komplett der Arbeit unterzuordnen. Der Sinn von Arbeit wird wichtiger“, sagt er. Dazu gehört auch der Wunsch nach Mitbestimmung und Autonomie bei der Arbeitsgestaltung. Ein Beispiel dafür sind die letzten Tarifverhandlungen der IG Metall. Gestreikt wurde nicht (nur) für mehr Lohn, sondern auch für das Recht, weniger arbeiten zu dürfen. Und damit finden sie Gehör. Angetrieben durch den Fachkräftemangel, stellen sich immer mehr Arbeitgeber auf die neuen Ansprüche ein und proben eine neue Arbeitskultur. Ein Beispiel dafür ist die „Future Work“-Initiative von Otto. Der Konzern teilte seine Hamburger Räumlichkeiten in drei Kategorien auf – Ruhearbeitsräume für fokussiertes Arbeiten, Projektflächen für den Austausch mit Kollegen und Kreativräume, bei denen sich Wände beschriften lassen. Sämtliche Arbeitsprozesse wurden in die Cloud ausgelagert, so dass jeder Mitarbeiter von überall an gemeinsamen Dokumenten arbeiten kann. Darüber hinaus wird viel an der New-Work-Kultur und dem „Mindset“ der Mitarbeiter und Führungskräfte gearbeitet – mit Workshops, eigenem New-Work-Magazin und Feedback-Runden. Aus gutem Grund: Mit über Jahrzehnte gewachsenen Vorstellungen zu brechen ist gar nicht so leicht. Deshalb holen sich viele Unternehmen Unterstützung von außen.

Avilox aus Leipzig ist eine auf New Work spezialisierte Consulting-Agentur, die vor allem mittelständische Unternehmen bei neuen Wegen der Zusammenarbeit berät. „Neue Arbeitsformen brauchen Zeit und Transparenz. Auch Reibungen sind dabei normal“, sagt Berater Konstantin Gerlach. Mehr Autonomie am Arbeitsplatz ist für viele Mitarbeiter erst mal eine Herausforderung. Disziplin und Selbstorganisation werden wichtiger, genau wie der Austausch untereinander und die Transparenz von Entscheidungen. Ein Beispiel: Arbeiten Menschen mit unterschiedlichen Arbeitszeitmodellen – Homeoffice oder

Teilzeit – in einem selbstorganisierten Team zusammen, sind mehr Absprachen für die Zusammenarbeit nötig – über Termine für Videokonferenzen, passende Kommunikationstools, das Bereitstellen von Informationen und Dokumenten per Cloud. „Jeder muss für sich selbst herausfinden, wie er am besten arbeiten kann – eher im Homeoffice oder doch lieber im Büro. Zusätzlich muss er Rücksicht auf die Freiheiten der anderen nehmen und passende Kompromisse finden“, erklärt er. Beim Finden einer gemeinsamen Arbeitskultur ist das Try-and-Error-Prinzip sehr wichtig. Deshalb arbeiten die Avilox-Berater oft mit „Testballons“. Einzelne Abteilungen oder Teams probieren agile Arbeitsmethoden im ersten Schritt aus. Am Ende teilen sie die Erfahrungen aus dem New-Work-Labor mit den Kollegen. Erst danach wird über größere Maßnahmen für das gesamte Unternehmen beraten. So vergehen oft viele Monate des Ausprobierens. „Für grundlegende Veränderungen der Arbeitskultur braucht es oft sogar Jahre, gerade bei sehr traditionsreichen Unternehmen“, sagt Gerlach.

PSYCHISCHER DRUCK NIMMT ZU

Zu Reibungen kommt es vor allem dann, wenn New-Work-Möglichkeiten auf alte Werte der Arbeitswelt treffen. Jahrzehntelang standen Mitarbeiter den Firmen zu festen Zeiten zur Verfügung. Privatleben und Familie wurden bereitwillig der Arbeit untergeordnet. Diese Ansprüche übertragen sich oft auf die digitale Verfügbarkeit. Plötzlich wurde erwartet, auch spätabends oder am Wochenende Mails zu beantworten oder an Projekten zu arbeiten. „Wenn Privatleben und Arbeit ständig konkurrieren, steigt der psychische Druck. Ich kann vielleicht Homeoffice machen, trotzdem gehe ich mit dem schlechten Gefühl ins Bett, mehr arbeiten zu müssen“, erklärt Bertolt Meyer. Die Folge seien nicht selten Stresssymptome und psychische Erkrankungen. So verdoppelte sich in den letzten zehn Jahren die Zahl der Krankentage wegen psychischer Probleme. Dadurch entstehen der Wirtschaft Ausfallkosten von jährlich 33,9 Milliarden Euro. Verantwortung sieht der Psychologe vor allem bei den Unternehmen. „New Work bedeutet auch, mehr in die Gesundheitsprävention zu investieren. Nur gesund können die Menschen lange und erfüllt arbeiten“, sagt er. Dazu gehöre eben auch, Wege aus einer digitalen Dauerkommunikation und der ständigen Erreichbarkeit zu finden. ■

ZEITERFASSUNG BALD PFLICHT?

Laut eines Urteils des Europäischen Gerichtshofs müssen Arbeitgeber in der Europäischen Union bald die Arbeitszeit ihrer Mitarbeiter erfassen. Geklagt hatte eine spanische Gewerkschaft, die eine Tochter der Deutschen Bank zu einem Erfassungssystem für die Arbeitszeiten verpflichten wollte. Die Richter des EuGH gaben ihr recht und formulierten gleich eine Vorgabe an alle EU-Mitgliedsstaaten. Gewerkschaften begrüßen das Urteil als wichtigen Schritt für mehr Schutz für den Arbeitnehmer. Kritik kommt dagegen von Unternehmen. Sie sehen darin eine Gefahr für flexible Arbeitszeitmodelle und das Ende der Vertrauensarbeitszeit.

Agility

Die Digitalisierung beschleunigt Innovationsprozesse, Technologie- und Produktzyklen verkürzen sich immer mehr. Diese Dynamik stellt Unternehmen vor eine große Herausforderung: Sie müssen immer schneller auf komplexe Veränderungen reagieren. Doch die Reaktion allein genügt nicht. Wer erfolgreich sein will, muss den Wandel aktiv gestalten. Nur so lässt sich die eigene Marktposition langfristig sichern. Agility beschreibt aber nicht nur die Fähigkeit, Veränderungen positiv zu nutzen, sondern auch die Stabilität des Unternehmens als Absicherung des Wandels.

Digital Literacy

Das Buzzword Digital Literacy könnte man einfach mit „digitalen Kenntnissen“ übersetzen. Es beschreibt unsere Fähigkeit, sich selbstbestimmt, sicher und kritisch mit den Herausforderungen der Digitalisierung auseinanderzusetzen. Für Unternehmen und ihre Mitarbeiter ist diese Digitalkompetenz von unschätzbarem Wert. Zum Beispiel, wenn es darum geht, den „Information Overflow“ am Arbeitsplatz zu kanalisieren oder neue Wege der Kommunikation zwischen Teams und Abteilungen zu schaffen.

NEW-WORK-TRENDS IM ÜBERBLICK

Purpose

Der Sinn von Arbeit ist ein wichtiges Thema der New-Work-Bewegung. Die Frage nach dem Purpose stellt sich für Mitarbeiter und Unternehmen gleichermaßen. Daniel Pink, ehemaliger WIRED-Chefredakteur und Al Gore-Vertrauter, regt in seinem Buch „Drive: The Surprising Truth What Really Motivates Us“ an, den Gewinn von Unternehmen als Katalysator zu sehen und nicht als eigentliche Zielsetzung. Auch gewinnorientierte Unternehmen sollten also nach einem sinnvollen Beitrag für die Gesellschaft streben – zum Beispiel durch eine nachhaltige Produktion oder soziales Engagement.

Permanent Beta

Der Prozess der Produktentwicklung wandelt sich grundsätzlich. Das fertige Produkt, das viele Jahre am Markt verkauft wird, stirbt aus. An seine Stelle treten eine ständige Weiterentwicklung und eine hohe Individualisierung von Produkten und Dienstleistungen. Möglich wird das durch vernetzte Produktionen und Entwicklungsprozesse, an denen immer mehr Menschen und ihre Ideen beteiligt sind – Kunden, Zulieferer, Industriepartner. In diesem Zusammenhang spricht man auch von Open Innovation.

Coopetition

Bei der Suche nach Antworten auf die dringlichen Fragen unserer Zeit ist Zusammenarbeit gefragt, kein Konkurrenzkampf. Die Idee der Coopetition bedeutet deshalb noch etwas mehr als reine Kooperation. Sie beschreibt die Zusammenarbeit von eigentlichen Wettbewerbern, wenn auch nur für eine gewisse Zeit. Der Vorteil: Mit vereinten Kräften lässt sich oft mehr erreichen als im Konkurrenzkampf um Marktanteile. Ein aktuelles Beispiel für Coopetition ist die Zusammenarbeit von großen Banken mit digitalen Fintech-Unternehmen, die mit modernen und benutzerfreundlichen Finanz-Services vor allem bei jungen Kunden punkten.

Holacracy

An die Stelle von klassischen Hierarchien treten bei der Holacracy gute Argumente und Ideen. Wichtige Entscheidungen werden gemeinsam getroffen, Verantwortung auf viele Schultern verteilt. Dieser Ansatz passt gut in die Zeit. Immerhin wächst bei vielen Mitarbeitern der Wunsch nach mehr Mitbestimmung und Autonomie bei der Arbeitsgestaltung. Doch die neue Freiheit erfordert auch mehr Disziplin und Selbstorganisation. Der Austausch untereinander und die Transparenz von Entscheidungen in einem Unternehmen werden wichtiger.

Diversity

Der Umgang mit Vielfalt ist eine große Herausforderung für Unternehmen – dabei geht es längst nicht nur um Alter, Geschlecht oder Herkunft, sondern auch um soziale Prägungen, Interessen oder Qualifikationen. Wer die unterschiedlichen Fähigkeiten und Prägungen seiner Mitarbeiter nutzt, erhöht die Innovationsfähigkeit des Unternehmens und verbessert das Betriebsklima und die Position auf dem Arbeitsmarkt. Die Ansätze dafür können ganz unterschiedlich sein: von der Unterstützung für junge Eltern durch flexible Arbeitszeiten oder Kinderbetreuung, die Förderung von weiblichen Karrieren bis zu Boarding-Programmen für Young Professionals aus dem Ausland.

Work-Life-Blending

Der moderne Wissensarbeiter muss nicht mehr jeden Tag von 9-to-5 ins Büro gehen und am Schreibtisch sitzen. Einerseits ist mehr Selbstbestimmung und Souveränität über die eigene Arbeitszeit wünschenswert, andererseits steigt mit der Freiheit oft auch der Stress – durch ständige Erreichbarkeit und digitale Dauerkommunikation. Die Grenzen zwischen Freizeit und Beruf verwischen zusehends. Work-Life-Blending beschreibt deshalb die wichtige Suche nach einer neuen, sehr individuellen Vereinbarkeit von Privat- und Arbeitsleben.

Startups, die die Welt verbessern

TEXT
STEFANIE HUTSCHENREUTER

Immer mehr Startups nutzen unternehmerische Methoden, um den sozialen Wandel aktiv voranzutreiben.



„Müll in Hülle und Fülle“: Das Team von Trash Galore mit gesammeltem Material vom Bar Convent 2018 in Berlin.

Wenn Gemüsegärtner Jan-Felix Thon über das von ihm und seiner Mitstreiterin Eva Köhler entwickelte Startup-Projekt KoLa Leipzig spricht, wirkt er wie ein knallharter Unternehmer. Da fallen Begriffe wie Effizienzsteigerung, Eigenkapital, Businessplan und Finanzierungsmodell. Sobald jedoch die Rede auf den Zweck des geplanten Unternehmens kommt, tritt der Idealist in ihm zutage: „Wir wollen für 5.000 bis 6.000 Menschen in und um Leipzig Gemüse anbauen. Wir wollen zeigen, dass das auch im Kollektiv funktioniert. Klar, mit Strukturen und Verantwortlichkeiten, bestimmten Rollen und Positionen, aber trotzdem demokratisch im Team.“ KoLa steht für Kooperative Landwirtschaft und soll als Genossenschaft nach dem Solidarprinzip organisiert werden. Das bedeutet, der Hof wird nur für die Mitglieder, die sich mit einer Einlage von wenigen hundert Euro an der Genossenschaft beteiligen, erschwingliches und vor allem gesundes Gemüse produzieren. Wer will, kann sich auch beim Anbau selbst oder in Gemeinschaftsprojekten wie dem Bau eines Spielplatzes einbringen. „Die solidarische Landwirtschaft wird oft als Hippie-Spinnerei belächelt. Wir wollen sie aus der Nische rausholen“, so Thon.



Für den gemeinnützigen Zweck: Wiederverwertbare Materialien verteilen Trash Galore nach Großevents an soziale Initiativen, wie hier an das Berliner Kreativhaus e.V.

Für ihr Projekt haben der Gärtnermeister und die Ingenieurin für ökologische Landwirtschaft ihre Jobs gekündigt und sich um ein Stipendium im Social Impact Lab Leipzig beworben, das sozial-innovative Startups unterstützt. Mit Erfolg: Seit März gehören sie zur aktuellen Kohorte im Lab. „Das Stipendium besteht aus einem Platz zum Arbeiten in unserem Coworking-Space, Einzelcoachings in der Geschäftsmodellentwicklung und Fachseminaren zu verschiedenen Themen, angefangen bei Marketing und Vertrieb über Buchhaltung und Rechtsform bis hin zu Steuer und Co.“, erzählt der Leiter des Social Impact Labs Leipzig Konrad Sell. „Das oberste Kriterium, nach dem wir unsere Stipendiaten auswählen, lautet: Das Unternehmen löst ein soziales oder gesellschaftliches Problem auf innovative Art und Weise. Das Projekt KoLa ist ein Beispiel dafür. Wenn es fliegt, wird es das größte Projekt für soziale Landwirtschaft in Europa sein“, sagt Sell. Profitmaximierung steht bei diesen Unternehmensgründungen nicht im Vordergrund. Anders als Stiftungen oder karitative Organisationen möchten sie jedoch mit marktwirtschaftlichen Methoden Geld erwirtschaften und nicht auf Spenden oder Fördermittel angewiesen sein.

Das Ziel verbindet:
Das Social Impact Lab in Leipzig unterstützt seit 2014 Startups, die mit ihren sozial-innovativen Ideen die Welt verändern möchten.

FINANZIELLE HÜRDEN

„Wir sind Sozialunternehmer und totale Idealisten“, sagt auch Anne-Sophie Müller, die gemeinsam mit Fabian Höffner und Lukas Binner das Startup Trash Galore ins Leben gerufen hat. Die drei Leipziger sind schon einen Schritt weiter als das KoLa-Team. Auch sie konnten auf Starthilfe durch das Social Impact Lab bauen. Trash Galore heißt so viel wie „Müll in Hülle und Fülle“, was den Kern des innovativen Geschäftsmodells trifft. Die jungen Unternehmer sammeln nach Großveranstaltungen wie Messen, Festivals oder Film-drehs wiederverwertbare Materialien von Holz über Farb- und Stoffreste bis hin zu Schrauben, Winkeln und anderen Dingen ein und geben diese an soziale und kreative Initiativen weiter. Statt im Container zu landen, kommen die Werkstoffe so einem gemeinnützigen Zweck zugute. Aus welchen Materialien was entsteht, wird dabei genau dokumentiert und dem Veranstalter zur Verfügung gestellt. „Es geht uns also darum, Großveranstalter eine Alternative zur klassischen Entsorgung anzubieten, die sie als Corporate-Social-Responsibility-Maßnahme nutzen können“, sagt Anne-Sophie Müller. Das Geschäftsfeld an sich ist schwer einzuordnen. „Beispielsweise wusste auch das Finanz- und Gewerbeamt nicht so genau, ob es uns nun als Entsorger oder doch als Kulturförderer einstufen soll“, erzählt die Jungunternehmerin. Eine Erfahrung, die viele Social Entrepreneurs machen und die gerade in der Anfangszeit für Schwierigkeiten bei der Finanzierung führen kann. Weil sie weder als wirtschaftliche Unternehmen noch als soziale Organisationen eingestuft werden, fallen sie durch das Raster von Förderprogrammen. Kein Wunder, dass über 60 Prozent der befragten Sozialunternehmer in der Studie Deutscher Social Entrepreneurship Monitor 2018 des SEND (Social Entrepreneurship Netzwerk Deutschland) sowohl in der Start- als auch in der Anschlussfinanzierung eine wesentliche Hürde sehen. Das muss aber nicht sein. Häufig fehle den jungen Gründerinnen und Gründern einfach der Überblick und das Wissen, welche Förder- und Finanzierungsinstrumente es überhaupt gibt, zeigt die Erfahrung von Konrad Sell: „Es existiert ein breites Spektrum an Finanzierungsmöglichkeiten, aus denen wir für unsere Stipendiaten die passenden auswählen. Ich habe noch kein Team gesehen, das am Geld gescheitert ist.“

Dr. Mario Geißler, Juniorprofessor für Entrepreneurship in Gründung und Nachfolge an der TU Chemnitz, ist überzeugt davon, dass eine nachhaltige Lösung gesellschaftlicher Probleme am besten durch ein erfolgreiches Geschäftsmodell erreicht wird: „Man kann sagen, Social Startups sind zum Wachsen verdammt, wenn sie helfen wollen.“ Leider würden Social Startups aber ab und an nicht ernst genommen. Dabei würden sie einen enormen nachhaltigen Mehrwert generieren – sowohl wirtschaftlich als auch gesellschaftlich betrachtet, so Geißler.

DIE SUCHE NACH ARBEIT MIT SINN

Social Startups liegen im Trend. Beim vom Bundesverband Deutsche Startups e. V. durchgeführten Deutschen Startup Monitor 2018 gaben über 32 Prozent der befragten Gründer an, dass sie sich selbst dem Bereich „Green Economy“ oder „Social Entrepreneurship“ zuordnen würden. Sie geben ihrer Arbeit einen übergeordneten Sinn, wie auch Anne-Sophie Müller, die sich nichts Schöneres vorstellen kann, „als einen Job zu machen, der meine Ideale befriedigt und für den ich brenne, weil ich daran glaube, dass man damit etwas verändern kann. Das fühlt sich nicht wie Arbeiten an.“

Der Hirnforscher und Bestsellerautor Dr. Gerald Hüther sieht in dieser Haltung ein tiefgreifendes Entwicklungsprinzip: „Die jüngere Generation spürt, dass die kurzfristigen Lösungen der Vorgängergenerationen – Karriere zu machen, Geld zu verdienen und ein Haus zu bauen – auf dem übergeordneten System irrsinnig viel Durcheinander erzeugt. Das geht beim Artensterben los und hört beim Klimawandel auf. Die jungen Leute spüren auch, dass es nicht so gut für alle ist, wenn sie ein Unternehmen gründen, was nur dazu dient, Geld auf Kosten anderer zu machen.“ Seine Schlussfolgerung: „Die Anzahl derer, die nach vorne schauen und erkennen, dass wir nur im Einklang mit anderen und mit der Natur leben können, wird immer größer. Sie betrachten den Sinn des Lebens dann als etwas, das über das Persönliche hinausgeht.“ Und darin deutet sich eine große gesellschaftliche Transformation an. ■

„Einen Leadership- Algorithmus wird es nie geben“

INTERVIEW
CHRISTINA LYNN DIER



Michael Bordt ist Philosophieprofessor und Jesuit – und er berät Topmanager zu Leadership im digitalen Zeitalter. Ein Interview über Innovationsgeist, Selbstreflektion und den Umgang mit ständiger Unsicherheit.

Herr Bordt, die digitale Revolution fordert ein neues Verständnis von Unternehmensführung. Wie sieht diese aus?

Wer heute ein großes Unternehmen führt, muss mehr als nur ein Manager sein. Es ist nicht damit getan, langfristig Ziele zu setzen und Prozesse zu definieren, wie sie erreicht werden können. Eine Führungspersönlichkeit muss dazu in der Lage sein, mit Risiken umzugehen – und trotz aller Unsicherheiten Entscheidungen zu treffen. Somit sind auch in Konzernen Fähigkeiten gefragt, die viel stärker als bisher unternehmerischer Natur sind.

Ein Beispiel, bitte.

Nehmen wir etwa die Automobilbranche: Früher war den Beteiligten klar, dass alle paar Jahre ein neues Modell auf den Markt gebracht werden muss. Heute stellt die Digitalisierung in sehr vielen Branchen die Geschäftsmodelle völlig auf den Kopf. Alte Märkte brechen zusammen, Neues entsteht – und das lässt sich nicht mehr planen.

Ist denn dieser Umstand den Unternehmen überhaupt schon bewusst?

Was viele Unternehmen derzeit zweifelsohne spüren, ist eine wachsende Unsicherheit. Ob zum Beispiel das Geschäftsmodell noch trägt. Ob auch in Zukunft noch auf dieselbe Art und Weise das Geld verdient werden kann. Ob sich Managementprozesse künftig nicht fehlerfreier und kostengünstiger durch Künstliche Intelligenz abbilden lassen.

Bei der Beratung von Topmanagern setzen Sie dennoch auf jahrhundertalte Methoden und Übungen des Jesuitenordens. Sind diese nicht längst überholt?

Nein, keinesfalls. Vor 30 oder 40 Jahren hätten die Methoden nicht gepasst, weil es damals vor allem um höhere Effizienz in sonst gleichbleibenden Strukturen ging. Dazu haben wir nichts zu sagen. Heute aber sind die Methoden aktueller denn je. Schließlich geht es darum, sich in einer volatilen, unsicheren, komplexen und mehrdeutigen Umgebung – der sogenannten VUCA-Welt – zurechtzufinden. In solch einem Umfeld zu arbeiten hinterlässt Spuren in uns und beeinflusst unsere Persönlichkeit. Dem Standhalten und Agieren kann nur, wer über eine gefestigte Persönlichkeit verfügt. Da setzen wir mit unserer Arbeit an. Dazu gehört zum Beispiel, dass man in der Lage ist, sich Antworten auf die großen Lebensfragen zu geben: Warum lebe ich hier auf Erden? Warum tue ich das, was ich tue? Wer diese Fragen für sich beantworten kann, hat den nötigen Fokus, um sich in der VUCA-Welt erfolgreich zu bewegen.

Das hört sich so an, als hätten traditionelle Führungsansätze ausgedient.

So drastisch würde ich es nicht formulieren. Es gibt natürlich Elemente, die auch künftig im Leadership essentiell bleiben – Kommunikation zum Beispiel. Aber was sich grundlegend geändert hat, ist die Art und Weise der Entscheidungsfindung. Ein linearer Entscheidungsprozess, bei dem man sich auf irgendwelche gelernten Managementtools verlassen kann, ist undenkbar geworden.

Wer eignet sich also zum Digital Leader?

Wer mit sich selbst im Reinen ist. Und über ein hohes Maß an Selbstreflektion verfügt. Persönlichkeiten, die dadurch eine gesunde Distanz zu den Rollen einnehmen, die sie innerhalb eines Unternehmens besetzen, haben es deutlich leichter, die neuen Leadership-Aufgaben anzunehmen und auszufüllen. Denn mit zunehmender Authentizität eines Menschen wächst auch seine Rollensouveränität.

Wie würden Sie unseren generellen Zustand beschreiben:

Sind wir ständig überreizt?

Das Gefühl, in ständiger Zeitnot zu sein, ist nicht neu. Das gab es auch schon vor den ganzen digitalen Devices. Heute aber buhlen viel mehr Dinge um die Aufmerksamkeit eines Einzelnen. Das Handy vibriert in der Tasche, und sofort bin ich abgelenkt – auch wenn ich mich eigentlich gerade in einem Gespräch befinde. Die Krux ist es, trotz dieser vielen Ablenkungen, Herr meiner eigenen Entscheidungen zu bleiben.

Wie schafft man sich die zeitlichen Kapazitäten für die tatsächliche Führungsarbeit?

Das ist nicht so sehr eine Frage von Zeitmanagement. Auch das Wort „Entschleunigung“ ist gerade in aller Munde, was ich albern finde. Es geht doch vielmehr darum zu beschleunigen – aber auf eine gesunde Art und Weise. Ich muss als Leader eine gewisse Haltung einnehmen, muss wach und präsent sein. Und ein Gespür dafür entwickeln, was das äußere Umfeld in mir auslöst, damit die äußere VUCA-Welt nicht zur inneren VUCA-Welt wird.

Die Digitalisierung gibt uns viele analytische Systeme an die Hand, um jedes noch so kleine Detail auszuleuchten. Wie lässt sich bei der Entscheidungsfindung überhaupt definieren, was relevant ist?

Das ist eine gute Frage. Die schiere Flut an Daten alleine nützt ja keinem etwas, man muss schon wissen, zu welcher Fragestellung man ein Ergebnis haben will. Dafür braucht es eine sehr gute Intuition für das Geschäftsmodell. Das entwickelt sich oft erst nach jahrelanger Beschäftigung mit der Materie. Und es braucht bei der Entscheidungsfindung den Mut, Fehler zu machen. Das ist ein Aspekt des Kulturwandels, der sich übrigens so langsam auch in Deutschland durchsetzt.

Wie wichtig ist das Thema Innovationsgeist in Zeiten ständiger Transformation?

Der Mut zu Innovation spielt definitiv eine große Rolle – aber dieser Aspekt wird nicht für alle Unternehmen der Schlüssel zum Erfolg sein. Vielleicht mag es je nach Branche und Unternehmen richtig sein, am bisher eingeschlagenen Weg festzuhalten und sich von den äußeren Volatilitäten nicht beeindrucken zu lassen. Für andere wiederum könnte es besser sein, sich extrem flexibel aufzustellen und etwa zu überprüfen, wie sich Startups integrieren lassen. Aber nur hip und innovativ sein zu wollen, weil es nun alle sind, kann nicht des Rätsels Lösung sein.

Wie sieht das Selbstverständnis der jüngeren Managementgeneration aus? Erkennen Sie hier einen Unterschied?

Nein, es geht weniger um das Alter als vielmehr darum, was für einen Charakterzug man hat und wo die Menschen ihre Arbeitserfahrungen gesammelt haben. Ein junger Leader, der ein starkes Sicherheitsbedürfnis hat, kann qua seiner Prägungen trotzdem traditionell konzernmäßig ticken. Bei Startups hingegen, zu denen sich freiheitsliebende und gestaltungsfreudige Menschen hingezogen fühlen, steht am Anfang eine oft sehr gute Idee. Die Schwierigkeit zeigt sich dann darin, das Startup-Modell zu skalieren und tragfähige Unternehmensstrukturen zu etablieren. Und bei Familienunternehmen kommt oftmals eine persönlichere Bindung hinzu, eine oft leichtere Zugänglichkeit der Führungsetage – ohne aber die Unruhe von Startups mitzubringen. Das finden junge Manager mit einem ausgeprägten Bedürfnis nach Zugehörigkeit und Beziehungen attraktiv.

Werfen wir einen Blick in die Zukunft: Braucht es in einer hochgradig analytischen Businesswelt überhaupt noch Menschen, um Entscheidungen zu treffen?

Ja, selbstverständlich! Künstliche Intelligenz wird für uns zu einem immer wichtigeren Werkzeug und kann viele Managementaufgaben ersetzen – aber wenn es um Unternehmertum und Führung geht, trifft am Ende immer ein Mensch die Entscheidung. Einen Leadership-Algorithmus wird es nie geben. ■

Prof. Dr. Michael Bordt SJ, Jahrgang 1960, ist Jesuit und seit 2011 Vorstand des Instituts für Philosophie und Leadership an der Hochschule für Philosophie in München. Dort beschäftigt er sich mit Fragen von Leadership und Führungsethik. Darüber hinaus berät und begleitet Bordt Führungskräfte in Spitzenpositionen.

Talking about my generation

ZUSAMMENGESTELLT VON
JULIA HOSICISLAWSKI

Young Professionals und Studenten erzählen, was Arbeit für sie bedeutet.

ANNA GRÜNDLER



Beraterin bei McKinsey & Company

»Arbeit bedeutet für mich, die Welt in der wir leben, gestalten zu können. Am liebsten im Team. Mir ist es wichtig, mit Menschen zu arbeiten, die motiviert sind und Freude daran haben, etwas zu erschaffen, die mich wachsen lassen und mich inspirieren. Um erfolgreich zu arbeiten, spielen auch die Rahmenbedingungen eine entscheidende Rolle, besonders Flexibilität, Entwicklungsmöglichkeiten, Vertrauen und Transparenz.«

NADJA HÖRIG



BWL-Studentin im 4. Semester an der Hochschule Zittau/Görlitz

»Für mich verkörpert ein Beruf mehr als nur die bloße Arbeit. Ich möchte ihn mit großer Lust und leidenschaftlicher Hingabe ausüben. Abwechslungsreiche Aufgaben, eine lockere Atmosphäre und gegenseitige Wertschätzung von Kollegen und Vorgesetzten sind dafür unerlässlich. Auch möchte ich genügend Zeit für meine Familie haben. Mein zukünftiger Beruf sollte sich daher gut in mein Leben integrieren. Letztlich wünsche ich mir Vertrauen in meine Fähigkeiten, meine Arbeit bestmöglich zu erledigen.«

TIM ROBELS



BWL-Student im 6. Semester an der Uni Siegen

»Die Arbeitswelt muss sich ändern, das steht fest! Denn was meine Generation erwartet, sind Homeoffice statt 9 to 5, Sabbatical statt Boni, Sinn statt Beförderung. Auf der Suche nach Flexibilität, Selbstbestimmung, Autonomie und Spaß wünschen wir uns weniger Hierarchie und weniger festgefahrene Strukturen – mehr Work-Life-Balance, Förderung und Freiheiten. Das sind für uns entscheidende Kriterien im Arbeitsdschungel – für Unternehmen könnten sie ein neuer Schlüssel zum Erfolg sein.«



MAREIKE SANKT JOHANNIS



Online Marketing Manager bei Jimdo

»Nach meinem Studium wollte ich gerne für ein internationales Unternehmen arbeiten und bin in der Digitalbranche gelandet. Hier habe ich die Arbeitsumgebung gefunden, die ich mir wünsche: agile Strukturen, flache Hierarchien, die Möglichkeit, mich an Entscheidungsprozessen zu beteiligen, und flexibles Arbeiten. Wir bei Jimdo teilen wichtige Werte: Unter anderem sind Frauen in Führungspositionen ganz selbstverständlich. Unser Büro ist grün, bunt und familiär – genau wie unsere Unternehmenskultur.«



HELEN WINTER



Gründerin und Geschäftsführerin R3SOLUTE

»Ich habe 2018 gemeinsam mit meinem Bruder und zwei amerikanischen Co-Gründern die NGO R3SOLUTE gegründet, die Geflüchtete in Gemeinschaftsunterkünften und Anwohner durch interaktive Workshops in den Bereichen Konfliktkompetenzen, Mediation und Mental Health Awareness ausbildet. Ich tue das, was ich liebe: Menschen zusammenführen – und das ist sehr erfüllend. Ich übernehme Verantwortung für eine sinnstiftende Sache und ein tolles Team – und bringe dabei auch noch Wissenschaft und Praxis von interkultureller Mediation und Dialogarbeit voran.«



ESTELLE BERDEL



Senior Operations Specialist bei SAP

»Durch die Digitalisierung verändert sich sehr vieles sehr schnell. Gerade für Unternehmen der IT-Branche ist es wichtig, Bestehendes immer wieder zu hinterfragen. Das bietet mir die Gelegenheit zu einer steilen Lernkurve. Breite Einblicke in Kombination mit detailliertem Tiefenwissen, flexible Arbeitszeiten und nicht zuletzt ein starkes Team – das gefällt mir an meinem Job. Was mich langfristig motiviert? Etwas bewirken, einen persönlichen Beitrag zum Firmenerfolg leisten und immer in Bewegung bleiben zu können.«



ANDY-LEE EINENKEL



**Dualer Student bei der KSG GmbH
(in Kooperation mit der Dresden Chip Academy
und der Westsächsischen Hochschule Zwickau)**

»Bei meiner Arbeit wünsche ich mir vor allem ein gesundes Arbeitsklima. Hier spielt der freundliche Umgang der Arbeitskollegen untereinander eine große Rolle. Für mich ist es ebenso wichtig, stets herausgefordert zu werden und Verantwortung zu übernehmen. Dafür ist es besonders wichtig, dass mein Arbeitgeber Vertrauen in mich hat und mich dabei unterstützt, diesen lebenslangen Lernweg meistern zu können.«

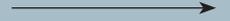
ONE
QUESTION

Braucht es in einer
Welt nach der Digitalisierung
ein bedingungsloses
Grundeinkommen?

ONE
ANSWER

»Ja. Spätestens wenn aufgrund der Digitalisierung ein Heer von Clickworkern, also Menschen ohne Festanstellung, Projekte realisieren, braucht es eine Basisfinanzierung für jeden Bürger. Leider sind unsere Politiker überwiegend der Meinung, dass Menschen nur dann ein Recht auf ein Einkommen haben, wenn sie einer steuerpflichtigen Erwerbsarbeit nachgehen.«

02



Technology & Tools

Die Digitalisierung wird unsere Arbeitswelt grundlegend verändern. Alte Jobs werden überflüssig, neue entstehen. Flexibilität und Lernbereitschaft entwickeln sich zu Kernkompetenzen in einer Welt, in der Produkte und Dienstleistungen ständig weiterentwickelt und angepasst werden. Eine Vielfalt von Business-Tools unterstützt schon heute im Arbeitsalltag. Smarte Lernsysteme stellen Wissen direkt im Arbeitsprozess zur Verfügung und Online-Recruiting-Lösungen erleichtern es Unternehmen, nach begehrten Fachkräften zu suchen.

Das Update der Landwirtschaft

TEXT
MICHAEL HASENPUSCH

Die Digitalisierung als Mantra unserer Zeit bleibt oft nebulös: Was bedeutet es eigentlich, wenn etwas digitalisiert wird? Eine anschauliche und konkrete Antwort darauf bietet die Landwirtschaft. Ein Besuch auf dem Lehr- und Versuchsgut Köllitsch in Sachsen.



—— Geduldig steht die Kuh mit der Nummer 72 auf dem Halsband im Halbdunkel einer Halle. Nach einem Klaps schiebt sie sich langsam ein Gatter entlang und weiß nicht, wie ihr geschieht. Wirklich nicht. Während Kuh Nummer 72 im Vorbeigehen links und rechts am Gitter schnuppert, wird sie von einer Antenne angefunkt und von einem Scanner abgetastet. Ein Chip, der an ihrem Ohr klemmt, beantwortet die Funkanfrage mit ihrer Nummer, der Scanner richtet seinen höchst indiskreten Blick auf die Dicke ihres Fettgewebes und andere körperliche Eigenschaften. Nummer und Bild des Tieres landen auf dem Bildschirm eines Laptops, der ihren Zustand mit dem „cow condition score“ zusammenfasst.

„Gut geht es der 72“, sagt Franziska Deißing nach einem Blick auf den Bildschirm. Für die studierte Agrarmanagerin und Mitarbeiterin im vom Bund geförderten Projekt „cow body scan“, kurz cbs, ist das ein Fortschritt für Mensch und Tier: „Das System ermittelt den Gesundheitszustand der Kühe sozusagen im Vorbeigehen, und das berührungslos und ohne sie fixieren zu müssen. Das spart Zeit und hält auch den Stresslevel der Tiere niedrig.“ Das Entwicklungskonsortium des cbs, zu dem neben mehreren deutschen Soft- und Hardwareunternehmen auch das Landesamt für Umwelt, Landwirtschaft und Geologie Köllitsch gehört, wurde dafür gleich zwei Mal ausgezeichnet: mit dem Innovations Award 2018 in Silber durch die Deutsche Landwirtschafts-Gesellschaft und dem „Animal Welfare Award“ vom Bundesverband praktizierender Tierärzte. →



ERWARTUNGEN AN DAS „VERMASCHTE“ NETZ

Die digitalen Aktivitäten auf dem Lehr- und Versuchsgut Köllitsch (LUVG) gehen auf die Zukunftsinitiative „simul+“ zurück, die der Sächsische Staatsminister für Umwelt und Landwirtschaft, Thomas Schmidt, im August 2016 ausgerufen hat. Eine Säule dieser Initiative bildet das „simul+ InnovationHub“, unter dessen Dach Forschungseinrichtungen, Unternehmen und Verwaltung gemeinsam innovative Vorhaben realisieren. Rund 70 Kilometer nordwestlich von Dresden wird intensiv am Update der Landwirtschaft geforscht und gearbeitet: Sensoren, Netzwerke, künstliche Intelligenz, GPS-Satellitenortung und Drohnen sollen die Effizienz der landwirtschaftlichen Produktion steigern, während zugleich die Umwelt geschont, das Tierwohl geschützt und der Mensch bei seiner Arbeit entlastet wird. Eine Technologie, an die hohe Erwartungen geknüpft werden, ist „5G“, die fünfte und neueste Generation des Mobilfunks. Im Juni 2019 wurde unter der Leitung der Technischen Universität Dresden zwischen Nossen und Torgau das 5G-Experimentierfeld „Landnetz“ eröffnet, das mit seiner Größe von 200 Quadratkilometern europaweit seinesgleichen sucht. „Ein großer Vorteil liegt im sogenannten ‚vermaschten‘ Netz, bei dem jedes Gerät gleichberechtigt direkt mit den anderen kommunizieren kann“, sagt Frank Heisig, Projektleiter Digitale Infrastruktur im Landesamt für Umwelt, Landwirtschaft und Geologie: „Damit eröffnen sich viele Möglichkeiten, die Land- und Forstwirtschaft sowie den Obst- und Weinbau zu optimieren.“ Auch Georg Prinz zur Lippe, Eigentümer des 60 Kilometer elbaufwärts gelegenen größten privaten Weingut Sachsens, „Schloss Proschwitz“, sieht darin großes Potential: „5G-Netze können beispielsweise Daten zum Wasser- und Nährstoffhaushalt oder den Reifezeitpunkt der Beeren übermitteln und dazu beitragen, die Rebfläche nachhaltiger und effizienter zu bewirtschaften.“ →



Traktoren im Test: Der große Fuhrpark wird für Experimente rund um die Digitalisierung genutzt.

Wie geht es der Kuh mit der Nummer 72? Der Laptop weiß es.

Studierte Agrarmanagerin: Franziska Deißing arbeitet am prämierten Projekt „cow body scan“ mit.

Angefunkt und abgescannt: Die Kuh merkt von alledem nichts.



Der Funkturm für das „Landnetz“, ein 200 Quadratkilometer großes 5G-Experimentierfeld.

Drohnen über dem Acker werden vermutlich bald ein gewohntes Bild sein.

Ondrej Kunze leitet das Lehr- und Versuchsgut Köllitsch.

Doktoranden der Universität Leipzig kartografieren das Gelände und kombinieren die Bilder mit anderen Daten.

Maßarbeit: Ein Traktor beim digital unterstützten Parallelfahren.

Früher Führerhaus, heute eher Cockpit: Das Innenleben eines modernen Traktors.

Georg Prinz zur Lippe sieht für sein Weingut „Schloss Proschwitz“ großes Potential für 5G.

Lange Tradition: „Schloss Proschwitz“ ist das älteste privat bewirtschaftete Weingut in Sachsen.



MEHR PRÄZISION AUF DEM ACKER

Die Digitalisierung fordert auch von den Mitarbeitern neue Fähigkeiten. Das wird spätestens beim Blick in die „Pilotenkanzel“ eines Traktors klar, der auf einem Feld seine Bahnen zieht. Das klimatisierte Führerhaus ist gespickt mit Bildschirmen, Bedienungspanels, Knöpfen und Schaltern. LUVG-Landwirtschaftsmeister Nico Wolf lenkt per Joystick. Einer der Bildschirme zeigt den Acker vor dem Traktor und eine eingblendete Linie, die dem sogenannten Parallelfahren dient: „Der Autopilot entlastet den Fahrer und sorgt für absolute Präzision bei der Gabe von Saat, Dünger oder Pflanzenschutzmitteln“, sagt Wolf.

„Precision Farming“, Präzisionslandwirtschaft, heißt die Idee hinter der Technologie. Daran arbeiten auch die drei Wissenschaftler vom Lehrstuhl für Wirtschaftsinformatik der Universität Leipzig, die gerade am Rand des Feldes ihre Drohne einpacken. Bis die Batterien zur Neige gingen, hat das Gerät im Flug ein Modell des Geländes kartografiert. Die Bilddaten der Drohne werden mit gemessenen Sensordaten zu Feuchtigkeit des Bodens, Lichteinfall und Temperatur kombiniert: „Eines Tages wollen wir durch Verbindung der Drohnenbilder mit Künstlicher Intelligenz die Bodenfeuchtigkeit und die Biomasse noch korrekter beurteilen können und damit den Zeitpunkt für Aussaat, Düngung, Pflanzenschutz und Ernte optimieren“, sagt Ingolf Römer, der zu diesem Thema an seiner Doktorarbeit arbeitet. Laut dem Deutschen Bauernverband setzte schon 2018 nahezu jeder zehnte Landwirt Drohnen ein: beispielsweise um Tiere vor Mähdreschern zu retten oder den Zustand von Böden und Pflanzen zu messen.

Alle Experimente, Demonstrationen und Tests auf dem Lehr- und Versuchsgut Köllitsch dienen nicht nur der Verbindung von Forschung und Industrie, sondern auch der Aus- und Weiterbildung. „Die Ergebnisse unserer Versuche lassen wir direkt in die Lehre einfließen, im vergangenen Jahr hatten wir über 3.500 Auszubildende und Praktiker hier“, sagt LUVG-Leiter Ondrej Kunze. „Wir zeigen ganz praktisch, was heute schon bei der Digitalisierung der Landwirtschaft geht und was nicht. Denn manche noch so smart klingende Innovation erweist sich nicht – oder vielleicht noch nicht – als praktikabel.“ ■

ONE
QUESTION

Ist die E-Mail tot?

ONE
ANSWER

»Ganz im Gegenteil,
die E-Mail ist auf einem Siegeszug.
Das Datenvolumen steigt, und sie
ist am Arbeitsplatz weiterhin das
Kommunikationsmittel erster Wahl.
Im privaten Bereich bekommt sie
sicher Konkurrenz von Messengern
wie WhatsApp. In der offiziellen
Kommunikation müssen sich
neue Tools wie Slack aber erst
noch beweisen.«

Permanent Beta



TEXT
KLAUS LÜBER

Die Arbeit der Zukunft wird geprägt sein von einem hohen Maß an Flexibilität und Lernbereitschaft. Digitale Lernsysteme können dabei unterstützen, Wissen unmittelbar bei Bedarf zur Verfügung zu stellen. Dennoch sollten wir uns nicht zu abhängig von ihnen machen.

—— Dass sich etwas ändern muss an unserer Art zu arbeiten und zu lernen, scheint inzwischen gesellschaftlicher Konsens zu sein. Wer im Zuge der Digitalisierung im Beruf auch weiterhin Erfolg haben wolle, sagen 84 Prozent der Befragten des D21 Digitalindex 2018/2019, müsse bereit sein, lebenslang zu lernen. Die Frage ist nur: Was sollen wir eigentlich lernen, um uns bestmöglich auf die Zukunft vorzubereiten? Und welche Hilfsmittel stehen uns dabei zur Verfügung?

Dr. Ole Wintermann, Experte für New Work bei der Bertelsmann-Stiftung, die auch am Digitalindex mitarbeitet, verweist auf ein weiteres interessantes Ergebnis der Studie. „Wenn man die Menschen ganz konkret fragt, wie sie sich denn weiterbilden in diesem ständigen Prozess des Lernens, sagen 58 Prozent: Das mache ich selbst, durch Ausprobieren – zum Beispiel auf Grundlage von Youtube.“ Bei nur 18 Prozent finde das im Rahmen von klassischen arbeitgeberorganisierten Schulungen und Weiterbildungen statt. Informelles Lernen über Kanäle wie Youtube ist für Wintermann ein erstes Anzeichen, was sich am Wissenserwerb in Zeiten der Digitalisierung qualitativ ändern könnte. „Selbstmanagement wird immer wichtiger. Es geht für jeden Einzelnen darum, herauszufinden, welche Kompetenzen er für seine spezifische Tätigkeit benötigt. Ich selbst muss wissen, was für mich und meine Arbeit sinnvoll ist. Im klassischen Kontext einer Fortbildung ist dies kaum noch zu leisten.“

LERNEN IM PROZESS

Warum dies eigentlich so ist, fasst Bildungsforscher Professor Dr. Lothar Abicht von der TU Chemnitz so zusammen: „Das Lernen auf Vorrat funktioniert nicht mehr.“ Zwar könnten und sollten im Rahmen der Ausbildung gewisse Grundkompetenzen vermittelt werden. Das Problem sei nur, dass Wissen immer schneller veralte und Probleme immer multidisziplinäre Lösungsansätze verlangten. „Es ist doch heute schon so, dass man an einem bestimmten Thema arbeitet, an einer Stelle nicht weiterkommt und dann anfängt zu lernen, bis man die Aufgabe schließlich lösen kann. Wir nennen das Lernen in Problemlösungsprozessen.“

Sowohl Wintermann wie auch Abicht beschreiben diese Veränderung im Wissenserwerb als eine notwendige Reaktion auf einen Trend im Arbeitsmarkt, für den sich das Label „Permanent Beta“ etabliert hat. Da die Lebenszyklen von Produkten und Dienstleistungen immer kürzer werden, müssen auch die Kompetenzen der Mitarbeiter entsprechend angepasst werden. „Im Kern geht es darum, sich von einer Welt zu verabschieden, in der Produkte, Dienstleistungen oder Kompetenzen für eine längere Zeit Bestand haben“, so Wintermann. „Man muss damit leben, unfertig zu sein, ist oftmals gezwungen, im Prozess sofort umzuschalten“, ergänzt Abicht.

INDIVIDUALISIERTES WISSEN

Das Problem ist nur: Das Arbeiten im permanenten Beta-Zustand ist alles andere als leicht. Viele Menschen empfinden lebenslanges Lernen eher als Belastung denn als Chance. Auch aus diesem Grund wird gerade nach Lösungen gesucht, um die Arbeitnehmer der Zukunft mit Hilfe technischer Tools zu unterstützen. Hoch im Kurs stehen dabei sogenannte intelligente Lernumgebungen (Smart Learning Environments), wie sie auch auf der aktuellen Learntec 2019, Europas größter Fachmesse für digitales Lernen, eine prominente Rolle spielten. Die Idee ist es, in der richtigen Situation den passenden Lerninhalt bereitzustellen, und zwar auf eine Art und Weise, die den Arbeitsprozess nicht unterbricht und im Idealfall sogar noch für zusätzliche Motivation sorgt.

Daran arbeitet zum Beispiel der Dresdener E-Learning-Anbieter SupraTix. „Als Personalentwickler suchen wir tagtäglich Kurse für Mitarbeiter. Aber viele Inhalte bleiben hinter unseren Erwartungen zurück. Sie sind unflexibel, langweilig und gehen an den Mitarbeitern vorbei“, so Geschäftsführer Tobias Göcke. Dies war Anlass für das Unternehmen, ein sogenanntes Agile-Learning-Framework zu entwickeln, in dem der „Youtube-Effekt“ bereits genutzt wird. 20-minütige Trainings werden direkt in Unternehmensabläufe integriert und ergänzt durch eine Vielfalt weiterer Lernformate wie Workshops, Barcamps, Planspiele oder Coachings.

Entscheidend an solchen Ansätzen sei es, den Wissenserwerb zu individualisieren und das Neue tatsächlich in die Anwendung zu bringen, erklärt Christian Friedrich, der als Geschäftsführer den Bereich Digital Learning Solutions der Haufe Akademie verantwortet. „Wir wissen, dass der Aufbau von Wissen allein wenig nachhaltig ist, wenn man dem Lernenden keine Gelegenheit gibt, es anzuwenden. Genau das leisten zeitgemäße Systeme und Plattformen, die selbstgesteuertes Lernen unterstützen. Sie helfen dabei, relevante Informationen direkt im Workflow zu integrieren.“ Für die Zukunft wünscht Friedrich sich Lernsysteme, die den Lernenden je nach Kompetenzlevel unterstützen, eigene individuelle Lernwege zu finden. „Was wir brauchen, sind Learning Experience Plattformen, die sich vom klassischen Weiterbildungsverständnis lösen und der Dynamik der heutigen Arbeitswelt gerecht werden. In Zukunft wird es notwendig sein, dass Menschen mit dem gleichen Problem individualisierte Lösungsstrategien entwickeln können.“

PROBLEMATISCHES ABHÄNGIGKEITSVERHÄLTNISS

Man muss solche Szenarien nicht uneingeschränkt positiv bewerten. Susanne Narciss, Professorin für Psychologie des Lehrens und Lernens an der TU Dresden, spricht in diesem Zusammenhang von den Paradoxien der Automation. Performance-Support-Systeme könnten den Menschen leistungsfähiger machen, indem sie ihm informationsverarbeitende Prozesse abnehmen. „Wir wissen jedoch, dass Wissens- und Kompetenzerwerb nur dann stattfindet, wenn man sich intensiv mit Informationen auseinandersetzt“, so Narciss. „Je mehr uns das Selbstdenken abgenommen wird, desto mehr verlieren wir die Gelegenheit, es zu üben und zu trainieren. Und wenn man Wissen und Kompetenzen nicht anwendet, kann man sie nicht weiter entwickeln oder verliert sie sogar.“

In welches potentielle Abhängigkeitsverhältnis wir uns in Zukunft begeben könnten, beschreibt Bildungsforscher Lothar Abicht anhand der Entwicklung digitaler Assistenzsysteme. Diese verlaufe auf fünf Stufen, vom bloßen Ausführen von Befehlen und die Bereitstellung von Informationen, und selbständigem Kommunizieren bis hin zu sogenannten „Kontext- oder Befindlichkeitsmaschinen“, die immer genauer auf die individuellen Bedürfnisse des Nutzers eingehen können. Dies werde unseren Umgang mit Informationen revolutionieren. „Bislang heißt Suchen, verschiedene Quellen zu sichten“, so Abicht. Solche Assistenzsysteme werden uns aber in Zukunft vielleicht irgendwann so gut kennen, dass wir ihnen in ihren Antworten immer mehr vertrauen. Jede Information wird dann auf unseren individuellen Kontext und unsere aktuelle Situation abgestimmt.“ Doch das birgt natürlich ein Risiko, wie auch Susanne Narciss betont. „Stellen Sie sich vor, ein Assistenzsystem fällt in einem Szenario aus, in dem Fehler gravierende Folgen haben. Dann muss man in der Lage sein, die Anforderungen auch ohne Unterstützung zu bewältigen und Fehler schnell finden und beheben zu können.“ ■

Die zwei Gesichter der *Digitalisierung*

TEXT
HAJO HOFFMANN

Mit Macht erfasst der digitale Wandel alle Lebensbereiche. Auch der Arbeitsmarkt wird sich massiv verändern. Wissenschaftler rechnen zwar insgesamt mit einem kleinen Plus an Beschäftigung – aber es wird Gewinner und Verlierer geben.

—— Müssen wir alle um unsere Arbeit zittern, weil Kollege Computer sie uns nach und nach wegnimmt? Alarmierende Nachrichten schüren immer wieder solche Ängste. Dass sich die Digitalisierung als jobfressendes Monster entpuppen könnte, ließ vor gut fünf Jahren eine Studie von Carl Benedikt Frey und Michael Osborne zum US-amerikanischen Arbeitsmarkt befürchten. Fast die Hälfte der Stellen könnte innerhalb der nächsten 20 Jahre automatisiert werden, so das Ergebnis. „Jeder Zehnte bald arbeitslos“ lautete eine Schlagzeile im vergangenen Jahr, die sich auf eine Umfrage des Digitalbranchenverbands Bitkom berief – ein Fehlalarm aufgrund einer falschen Interpretation, sagt der Verband. Ermittelt worden sei lediglich, wie viele Stellen durch Digitalisierung bedroht sein könnten, falls von Wirtschaft und Politik nicht reagiert werde. Auch das Ergebnis der amerikanischen Studie relativiert sich bei näherem Hinsehen erheblich: Die Entstehung neuer Jobs war da nicht berücksichtigt.

„Der Volkswirtschaft insgesamt geht die Arbeit nicht aus“, bringt Melanie Arntz eine zentrale Erkenntnis aktueller Forschung auf den Punkt. Die Wissenschaftlerin zählt zu dem Team am Leibniz-Zentrum für Europäische Wirtschaftsforschung (ZEW) in Mannheim, das wesentlich dazu beigetragen hat, aus einigen Alarmmeldungen der vergangenen Jahre die Luft rauszulassen. Schon 2015 hatte ihr Institut die These von der massiven Bedrohung durch Automatisierung unter die Lupe genommen und einen präziseren methodischen Ansatz gewählt – denn ein Job könne nicht einfach komplett als gefährdet oder nicht gefährdet bezeichnet werden, wie die Arbeitsmarktforscherin erläutert. Vielmehr bestehe er aus vielfältigen Tätigkeiten über den Tag hinweg, die sich in unterschiedlichem Grad automatisieren lassen. So ermittelten die Mannheimer Forscher, dass nicht für fast die Hälfte, sondern für nur neun Prozent der amerikanischen und zwölf Prozent der deutschen Arbeitsplätze die Wahrscheinlichkeit der Automatisierung hoch ist.

STATISTISCH ENTWARNUNG, ALARMSTUFE GELB AUS PERSÖNLICHER SICHT

Im vergangenen Jahr hat das ZEW in einer großen Erhebung noch mal nachgefasst, dafür unter anderem gemeinsam mit dem Nürnberger Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung Führungskräfte in über 2.000 deutschen Produktions- und Dienstleistungsbetrieben befragt. Das Ergebnis zeigt, dass sich die Digitalisierung unterm Strich leicht positiv auf die Beschäftigung auswirkt, aber der Arbeitsmarkt wird sich – gewissermaßen unter dem Deckel dieser statistischen Erkenntnis – erheblich wandeln. Entwarnung also aus statistischer Sicht, aber immerhin noch Alarmstufe Gelb aus persönlicher Perspektive. Die Studie fasst das so zusammen: „Hinter den kleinen Nettoeffekten stehen große Struktureffekte.“ Im Rückblick auf die vergangenen fünf Jahre zeige sich, dass neue Technologien zwar durchaus Arbeitskräfte ersetzt hätten – andererseits hätten die Investitionen aber die Nachfrage erhöht, was insgesamt zu positiven Beschäftigungseffekten geführt habe, wie die Forscherin erläutert. Das Szenario des Mannheimer Forschungsteams bis 2021: Durch Technologieinvestitionen wächst die Gesamtbeschäftigung um jährlich 0,4 Prozent, damit verbunden sind steigende Löhne und eine sinkende Arbeitslosenquote.

Was einzelne Berufsbilder betrifft, laufen Routinetätigkeiten am ehesten Gefahr, von Programmen und Maschinen gekapert zu werden – das betrifft nicht nur manuelle Jobs, die in den Fabrikhallen sowieso meist schon von Robotern erledigt werden, sondern auch Bürotätigkeiten, etwa die Aufgaben von Sachbearbeitern und Buchhaltern. Sobald aber interaktive und analytische Elemente hinzukommen, lässt sich der humane Faktor nicht mehr so einfach durch Maschinen er-



setzen. Beispiele hierfür wären Friseure, Lkw-Fahrer – Arntz schränkt ein: solange die Lastwagen nicht autonom fahren –, Kellner, ebenso aber auch Manager, Ärzte oder Juristen. Sobald etwas aus dem Raster fällt, tun sich Roboter und Softwarelösungen schwer.

Aufgefallen ist den Mannheimer Forschern auch eine „wachsende technologische Kluft in der deutschen Betriebslandschaft“, wie es in der Studie heißt. Manche Unternehmen mischten bei der Digitalisierung ganz vorne mit, andere zeigten kaum Interesse daran. Zu den Forderungen der Experten an die Politik zählt denn auch, neue Technologien zu fördern – und Engpässen bei Fachkräften durch Bildung und Weiterbildung vorzubeugen.

„ROBOTERMARKT WÄCHST GIGANTISCH“

Wie könnten Arbeitsplätze der Zukunft aussehen? Gewissermaßen einen Blick in die Glaskugel erlaubt das Dresdener Startup Wandelbots. Das Unternehmen bringt Robotern das Arbeiten bei: Sensoren in „intelligenter Kleidung“ wie Jacken oder Handschuhen vermessen die Körperbewegung eines menschlichen Trainers, beispielsweise beim Lackieren von Metallteilen oder Eindrehen von Schrauben. Oder gleich beim Einbau eines Lautsprechers in eine Autotür, wie das jüngst VW-Vorstandschef Herbert Diess auf einer Messe vorgeführt hat. Denn das Startup hat den Autokonzern bereits als Kunden gewonnen. Die Sensoren geben die Daten an die KI-getriebene Software weiter, die dann ein optimiertes Programm für Roboter beliebiger Hersteller erzeugt. Ein Startup als Jobkiller? Ganz im Gegenteil. Denn der globale Markt für Roboter „wächst gigantisch“, wie Christian Piechnick, einer der Gründer von Wandelbots, erläutert – „allein 2017 um 30 Prozent gegenüber dem Vorjahr“. Andererseits herrsche ein eklatanter Mangel an Programmierern, was die Preise für den Einsatz von Robotern nach oben treibe. „Unser Produkt ermöglicht jedem Menschen unabhängig vom Hintergrund, jeden beliebigen In-

dustrieroboter zu programmieren“, sagt der Informatiker. Ein völlig neues Berufsbild könnte entstehen, das des Robotertrainers.

Für Uwe Aßmann geht diese Geschäftsidee genau in die richtige Richtung. Er ist Professor für Informatik an der Technischen Universität Dresden und Mitglied im wissenschaftlichen Beirat des Hightech-Unternehmensnetzwerks Silicon Saxony. Für ihn liegt ein ganz wesentlicher Faktor für erfolgreiches Wirtschaften in Zeiten des technologischen Wandels darin, „dass sich Fachexperten durch Weiterbildung ‚digitalisieren‘, damit sie komplexe Software bedienen und konfigurieren können“. Dabei gehe es nicht nur ums Programmieren, sondern um Anpassung und Anwendung der digitalen Werkzeuge.

In einem Punkt sind sich die Arbeitsmarkt- und Wirtschaftsexperten einig: Die Uhr lässt sich nicht auf analoge Zeiten zurückdrehen, an einer Anwendung neuer Technologien führt kein Weg vorbei. Der Computerwissenschaftler Frank Schönefeld, Vorstand von Silicon Saxony und Mitglied der Geschäftsleitung bei T-Systems MMS in Dresden, veranschaulicht dies anhand eines Beispiels: „Mit Hilfe von künstlicher Intelligenz kann ich bei der Überwachung von Prozessen gezielt nach Unregelmäßigkeiten in großen Datenmengen suchen – und so etwa einen Cyberangriff entdecken, einen übermäßigen Datenfluss oder eine auffällige Verlangsamung. Verzichte ich als Dienstleister auf KI, merkt ein Kunde irgendwann, dass es bei einem meiner Wettbewerber zu viel weniger Ausfällen kommt. Wenn ich nicht mit der Technologie arbeite – der Wettbewerber macht’s.“ Digitalisierung als Bedrohung für Beschäftigung? „Ich kann nur mit Digitalisierung wettbewerbsfähig bleiben, so simpel ist die Antwort.“ ■

Disrupt *yourself*

**Spannende Persönlichkeiten, die den
Mut haben, sich selbst und ihren
Karriereweg immer wieder zu hinterfragen.
Fünf Porträts.**





Marion A. Weissenberger-Eibl

DIE INNOVATIONSFORSCHERIN

TEXT

MICHAEL HASENPUSCH

Im Leben ist weniger der Ausgangspunkt entscheidend als das Ziel – und eine gewisse Flexibilität auf dem Weg dorthin. Das ist das Credo von Universitätsprofessorin Dr. Marion A. Weissenberger-Eibl, die ihre berufliche Laufbahn mit einer Lehre als Bekleidungsschneiderin begann. Heute hat sie den Lehrstuhl für Innovations- und Technologie-Management am Karlsruher Institut für Technologie inne und leitet das Fraunhofer-Institut für System- und Innovationsforschung. „Ursprünglich wollte ich Ingenieurin in der Bekleidungsindustrie werden, die sich viermal im Jahr neu erfinden muss und daher ebenso kreativ wie strategisch ausgerichtet ist“, sagt sie. Das erklärt ihre späteren Studien, zunächst der Bekleidungstechnik, dann der Betriebswirtschaft. Die Lehre davor war für sie eine Selbstverständlichkeit: „Bevor ich als Führungskraft in der Wirtschaft innovativ sein und unternehmerisch gestalten würde, wollte ich die Sache von Grund auf verstehen. Außerdem schätze ich die Arbeit mit den eigenen Händen und die Handwerkskunst sehr“, sagt Weissenberger-Eibl. Auch wenn sie immer ein klares Ziel vor Augen hatte, sei das Leben dennoch nicht im Detail planbar: „Richtungswechsel sind nicht nur möglich, sondern auch nötig. Schon im Studium haben mich Innovationen als solche interessiert, denn sie haben die Kraft, tiefgreifende Transformationsprozesse anzustoßen und Unternehmen oder auch Gesellschaften zu verändern. Diesem Interesse bin ich in meiner akademischen Karriere gefolgt.“ Heute ist die Innovation für sie Kern ihrer Forschung und ihres Alltags. Der digital bedingte Wandel macht für sie die Forderung nach lebenslangem Lernen, nach unternehmerischer wie persönlicher Innovation, aktueller denn je. Jeder muss sich digitale Fähigkeiten aneignen, im privaten Bereich wie bei der Arbeit. Innovation und Disruption ist für Weissenberger-Eibl kein Selbstzweck: „Innovationen, ob disruptiv oder nicht, sollten immer nachhaltige Wirkungen zum Ziel haben und kontinuierlich erfolgen. Wir müssen immer offen und mutig bleiben.“



Marcella Hansch DIE WELTVERBESSERIN

TEXT

CHRISTINA LYNN DIER

Mit einer Inselgruppe vor Afrika und einer Plastikflasche fing alles an: Vor ein paar Jahren schreckte Marcella Hansch bei einem Tauchgang vor den Kapverden zusammen – sie dachte, ein großer Fisch habe sie berührt. Stattdessen war es eine Plastikflasche. „Erst dann realisierte ich, wie viel Plastik um mich herum im Ozean trieb“, erinnert sich die heute 32-Jährige zurück. Das war ein Schlüsselerlebnis, das die gebürtige Sauerländerin nicht mehr losließ. Zurück in der Heimat, entwickelte sie im Rahmen ihrer Architektur-Masterarbeit an der RWTH Aachen ein Konzept für eine Art überdimensionierten Kamm gegen Plastikmüll. Die Idee: Eine im Meer schwimmende Plattform beruhigt das Wasser mittels eines Kanalsystems so stark, dass Plastik und sogar Mikroplastik an die Wasseroberfläche treiben und dann abgeschöpft werden können.

Dass sie als Architektin eigentlich nicht vom Fach ist, war für Hansch nie ein Hindernis – im Gegenteil. „Wenn wir Architekten Häuser entwerfen und damit die Welt gestalten, wieso können wir dann mit unseren Ideen nicht auch die Welt retten?“, fragt sie herausfordernd. Aufgeben sei für sie nie in Frage gekommen, auch wenn es nach wie vor viele Hürden gebe, die gemeistert werden müssten. Wie etwa die Finanzierung. Lange Zeit arbeiteten Hansch und ihre Mitsstreiter ehrenamtlich für das Projekt, das den Namen „Pacific Garbage Screening“ trägt und inzwischen ein eingetragener Verein ist. Erst vor kurzem konnten dank Stiftungsgeldern die ersten festen Stellen geschaffen werden. Marcella Hansch zögerte nicht lange – sie hängte ihren Hauptberuf als Architektin an den Nagel und widmet sich seitdem mit voller Kraft ihrer Herzensangelegenheit.

Für die Zukunft hat die Weltverbesserin klare Visionen: In spätestens fünf Jahren soll ein erstes Testmodell in Flussmündungen zum Einsatz kommen, um den Plastikmüll an Ort und Stelle abzuschöpfen – noch bevor er in die Weltmeere gelangt. Darüber hinaus hat es sich „Pacific Garbage Screening“ zur Aufgabe gemacht, über Umweltschutz aufzuklären, wie Marcella Hansch betont. „Wir wollen die Menschen zum Umdenken bewegen. Technologien allein werden nicht ausreichen – jeder Einzelne kann und muss einen Beitrag leisten, um unsere Welt ein Stück besser zu machen.“

Andreas Winiarski DER STARTUP-INVESTOR

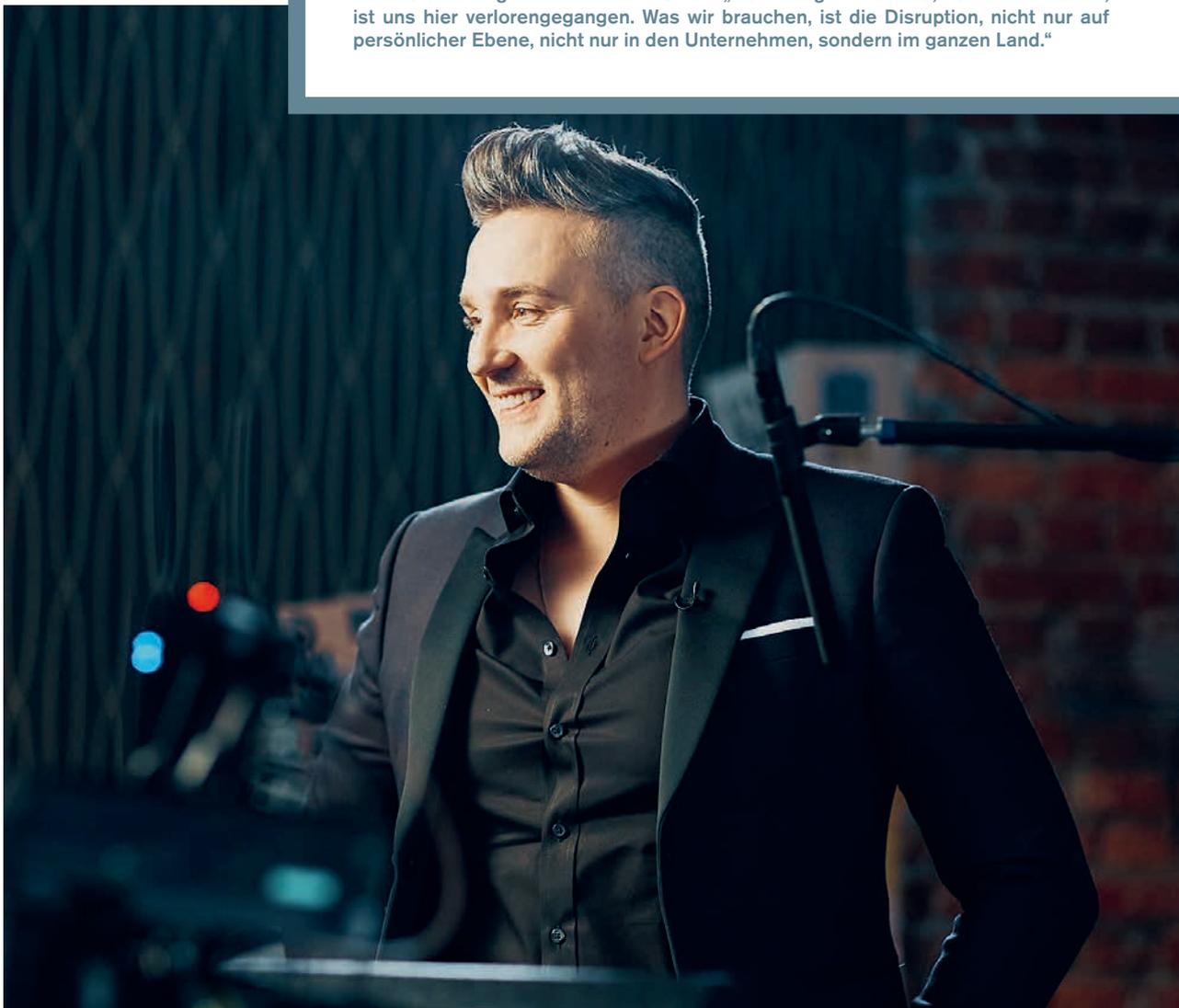
TEXT

MICHAEL HASENPUSCH

Andreas Winiarski trägt wie Kanzlerin Angela Merkel das „brandenburgische“ Gen in sich. Er ist „geradeaus“ gestrickt, wirkt sympathisch und menschennah, erkennt Chancen, die ihm geboten werden, und nutzt sie konsequent. Anders ist es nicht zu erklären, dass der aus Brandenburg an der Havel stammende Unternehmer mit gerade einmal 40 Jahren schon eine beachtliche Karriere absolviert hat. Sie beginnt nach zwei abgeschlossenen Studiengängen in Berlin zunächst auf den weichen Teppichen der Vorstandsetagen, auch bei Axel Springer.

Als er zum Digitalkoordinator von BILD und BILD.de berufen wird, hat er jenes Erweckungserlebnis, das ihn bis heute prägt: „Das war meine ganz persönliche Disruption. Journalismus ist Dauer-,Startup‘. Man weiß am Morgen nie, wie der Tag enden wird, und das täglich aufs Neue.“ Diese unbedingte Zukunftsorientierung ist es, was Winiarski an der Arbeit mit Startups reizt. Er findet sie bei Rocket Internet, Inkubator und Beteiligungsgesellschaft. Als Kommunikationschef und späterer Gründer der unternehmenseigenen Kommunikationsagentur „Rckt“ lebt er sein „disruptiertes“ Selbst aus: „In diesen Jahren, die mich geprägt und die ich auch geprägt habe, hat sich das Eigensinnige, oder um es positiv zu sagen, das Charakteristische an mir entwickelt.“

Nach weiteren Schritten, unter anderem beim Venture-Capital-Fonds Earlybird, gründet Winiarski Ende 2018 sein eigenes Wagniskapital-Unternehmen. „awesome capital“ investiert in technologiegetriebene deutsch-chinesische Startups. Zu seinen Standorten gehören nicht nur Berlin oder Peking, sondern auch Dresden: „Für die Startups des Internet of Things braucht man eine industrielle Infrastruktur. Die gibt es in Berlin nicht, aber in Sachsen schon.“ Die neue wirtschaftliche Brücke zwischen Deutschland und China hält er für bitter nötig. Denn für ihn beruht der Erfolg der „Old Economy“, der etablierten deutschen Industrie, zu einem guten Teil auf dem chinesischen Markt. Dort will er diesen Erfolg nun mit der „New Economy“ wiederholen. Und da kommt wieder jenes Erweckungserlebnis ins Spiel, aber in einem weitaus größeren Maßstab. Für Winiarski hat die größte deutsche und europäische Herausforderung einen Namen – China: „Der Drang nach vorne, den ich dort sehe, ist uns hier verlorengegangen. Was wir brauchen, ist die Disruption, nicht nur auf persönlicher Ebene, nicht nur in den Unternehmen, sondern im ganzen Land.“





Franciska Zólyom DIE KURATORIN

TEXT
MICHAEL HASENPUSCH

Die Kunsthistorikerin Franciska Zólyom, Direktorin der Galerie für Zeitgenössische Kunst (GfZK) in Leipzig, wurde von vielen Kulturen geprägt: Geboren in Ungarn, wuchs sie in Libyen und Deutschland auf, studierte Kunstgeschichte in Paris und lebt nun in Leipzig. Das Licht und die Farben der unterschiedlichen Länder haben sie ebenso geprägt wie die verschiedenen Sprachen und sozialen Umgangsformen. Doch Identität wird für Zólyom nicht nur von der Kultur „gestiftet“, sondern entsteht, indem man sich mit dem jeweiligen Umfeld auseinandersetzt. Und das tut sie: Seit sieben Jahren arbeitet sie in Leipzig und verbindet in ihren Ausstellungen und Projekten lokal relevante Fragen, wie etwa den Wandel des gesellschaftlichen Umfelds, mit globalen künstlerischen Perspektiven. Die Erforschung transkultureller Phänomene ist dabei für sie eine wichtige Fragestellung der Kunstvermittlung.

Nun wurde ihr eine große Ehre zuteil: Noch bis November 2019 verantwortet sie die Präsentation Deutschlands auf der weltweit wichtigsten Schau zeitgenössischer Kunst, der Biennale in Venedig. Damit ist die 45-Jährige die erste Biennale-Kuratorin aus den neuen Bundesländern. In ihrem Beitrag für den deutschen Biennale-Pavillon bezieht sie sich auf die Problematik von nationalen, kulturellen oder ökonomischen Grenzziehungen und den Einfluss des Einzelnen auf seine Umwelt. „Anstelle von Konzepten, die das Leben auf dem Planeten nachhaltig ruinieren, sollten wir andere Formen des Zusammenseins finden. Das sind Herausforderungen, über die es lohnt nachzudenken“, so die Ausstellungskuratorin. Auf Zólyoms Einladung hat Natascha Süder Happelmann mit weiteren Künstlern in Venedig einen Raum geschaffen, in dem sich Menschen einzeln und in Bezug zu anderen erleben können.

Die Disruption als Prinzip der Zerstörung des Alten, um etwas Neues zu schaffen, hält sie vor allem für eine wirtschaftliche Marktbedingung. In der Kunst setzt sie eher auf Langfristigkeit und nennt dabei die Künstlerin Happelmann als Beispiel: „Mich besticht die Konsequenz, mit der sie sich seit 30 Jahren bestimmten Fragen widmet. Sie arbeitet im Kunstsystem, ist in der künstlerischen Lehre tätig und setzt Mittel der ästhetischen Forschung auch in unterschiedlichen politischen und aktivistischen Zusammenhängen ein. Das ist eine, wie ich finde, starke Mischung aus Beständigkeit und Positionierung.“

TEXT
CHRISTINA LYNN DIER

Seinen ersten Computer ließ er nicht mehr aus den Augen. Chris Boos war noch ein Kind, als ihm sein technikaffiner Onkel aus den Vereinigten Staaten den Epson HX-20 mitbrachte, einen kleinen Koffercomputer. Mit gerade einmal acht Jahren schrieb Boos sein erstes Programm – „schließlich wollte ich Computerspiele spielen, aber es gab damals noch keine“, erinnert er sich. Dass einer wie er, der fast blind ist, überhaupt so viel vor dem Bildschirm sitze, sei eigentlich paradox. „Aber das führt dazu, dass man zuerst nachdenkt und dann viel gezielter experimentiert.“

1995 gründet er gemeinsam mit seinem Onkel das auf Künstliche Intelligenz (KI) spezialisierte Unternehmen Arago – ein Umstand, den er selbst als völlig ungeplant beschreibt. „Ich wollte eigentlich nie Unternehmer werden, lieber Forscher oder Musiker.“ Heute gehört Chris Boos zu den bekanntesten Visionären für KI, ist als Investor tätig und berät seit 2018 als Mitglied des Digitalrats die Bundesregierung zu den drängendsten Herausforderungen der Digitalisierung. Dass KI das Potential hat, unser Leben und unser Wirtschaftssystem zu revolutionieren, steht für ihn außer Frage: „Künstliche Intelligenz betrifft jeden und stellt das industrielle Prinzip der Skaleneffekte auf den Kopf, weil wir sie nicht mehr brauchen, um günstig zu produzieren. Wir kriegen damit ein Werkzeug in die Hand, das sehr mächtig ist.“

Ängstlich stimmt das den KI-Experten nicht – im Gegenteil. Er sieht KI als den entscheidenden Treiber von New Work: „Wir Menschen sind einfach nicht dafür gemacht, wie Maschinen zu arbeiten. Dank KI haben wir nun die einmalige Chance, etwas wirklich Sinnvolles zu tun, das uns glücklich macht.“ Dazu gehört für Boos neben der kreativen Arbeit auch die Tatsache, etwas für andere Menschen zu tun. Um Veränderungen wie diese in Zukunft umzusetzen, braucht es laut Boos vor allem eines: Mut. Daher wird er nicht müde, für eine konstruktive Fehlerkultur zu plädieren: „Risiken gehören zum Leben dazu. Es ist höchste Zeit, dass Mutigsein in unserer Gesellschaft mehr honoriert wird.“



Viele deutsche Unternehmen suchen händeringend nach Fachkräften. Um ihre Chancen im War for Talents zu erhöhen, setzen immer mehr Firmen auf digitale Hilfsmittel. Dazu gehören Recruiting-Clips auf Youtube, Online-Job-Simulationen und Sprach-Chats über Smart Speaker.

Bewerben mit Alexa

TEXT
KLAUS LÜBER

_____ Für das Recruiting in Zeiten der Digitalisierung gilt die alte Weisheit des Technik-Philosophen Marshall McLuhan: Das Medium ist immer auch eine Botschaft an sich. Zum Beispiel eine Botschaft, wie sie die Hamburger Agentur deepblue networks seit dem 14. März dieses Jahres an potentielle Bewerber ausendet. An diesem Tag nämlich ging ein sogenannter Skill für Amazons Smart Speaker Alexa online, der es möglich macht, sich über ein reines Sprach-Interface bei der Firma zu bewerben.

Im Dialog mit dem smarten Lautsprecher werden Informationen wie Name und Alter abgefragt, aber auch kleine Tests eingespielt. Dann will Alexa zum Beispiel wissen, wie man reagiert, wenn im Team alle eine neue Idee super finden, nur man selbst nicht. „Das kann uns natürlich einen ersten Eindruck vermitteln“, so Oliver Drost, Kreationsvorstand von deepblue networks. „Aber noch viel wichtiger ist uns die Nachricht: Wir sind innovativ.“

NEUE KANÄLE – NEUE ZIELGRUPPEN

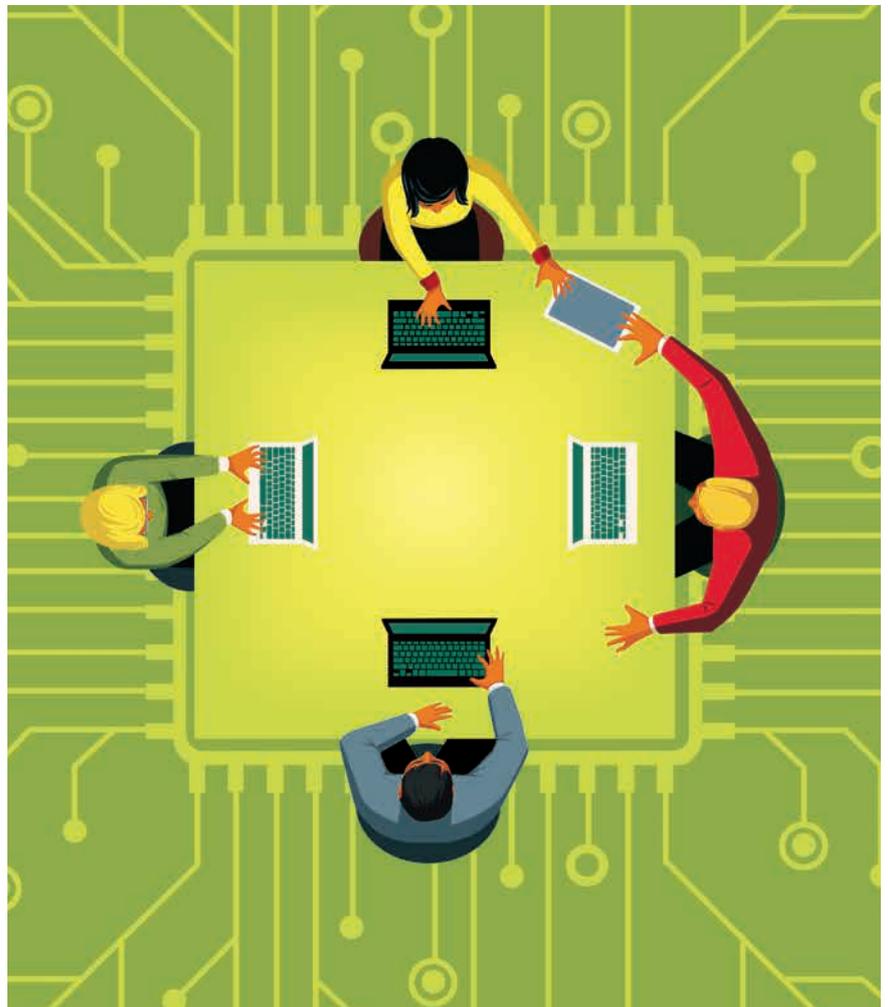
Employer Branding heißt diese gezielte Eigenwerbung im Recruiter-Jargon, und deepblue networks scheint durchaus Erfolg zu haben mit dieser Strategie. „Die Zahl der Initiativbewerbungen hat sich gerade bei technischen Berufen signifikant erhöht. Selbst zahlreiche Bewerber, die weiter den Weg über ein klassisches Anschreiben gehen, nennen den Skill als wichtigen Grund, sich überhaupt bei uns vorgestellt zu haben“, so Drost.

Auch der Recruiting-Experte Joachim Diercks, Geschäftsführer der Firma Cyquest und mit seinem „Recruitment Blog“ immer am Puls der Zeit, sieht in Smart-Speaker-Anwendungen für Bewerbungen vor allem das Potential, sich über einen neuen Kanal neue Zielgruppen zu erschließen. Zwar gebe es Versuche, über eine Sprachanalyse Rückschlüsse auf Charaktereigenschaften des Bewerbers zu ziehen – etwa über Kategorien wie Wortwahl, Wortdichte oder Lautstärke. Für den Bereich Recruiting sei diese aber extrem unseriös, wie Diercks befindet. „Das ist, drastisch gesagt, nicht besser als der Gang in ein Wahrsagerzelt und übrigens genauso gefährlich wie die behauptete Möglichkeit des Auslesens von Tonalität aus Schrift zu Recruiting-Zwecken. Nach dem Motto: Gib mir 300 Zeichen Text, und ich sage dir, wie geeignet du für den Job bist.“

RECRUITMENT-CLIPS AUF YOUTUBE

Wenn es, wie Joachim Diercks sagt, beim Online-Recruiting also vor allem darum gehen sollte, sich neue Zugänge zu passenden Bewerbern aufzubauen, hatte die Leipziger Firma Sons of Motion Pictures vermutlich genau die richtige Idee. Die 2014 gegründete Filmproduktion realisiert Recruiting-Videos für Youtube, einen, wie Regisseur und Geschäftsführer Florian Arndt betont, der wichtigsten Kanäle überhaupt, um die Zielgruppe jüngere Bewerber anzusprechen. „Nehmen Sie einen Handwerksbetrieb aus dem Raum Erfurt. Dieser sucht junge Männer im Alter zwischen 16 und 25, und zwar idealerweise im Umkreis von 50 Kilometern. Für einen Recruiting-Spot auf Youtube ist es kein Problem, genau diese Gruppe von Bewerbern anzusprechen.“

Damit die Filme auch angeklickt werden, sind sie in Format und Inhalt für das Medium optimiert. „Mit klassischen Imagefilmen hat das eigentlich nichts mehr zu tun“, erklärt Arndt. „Das sind eher Clips, maximal 30 Sekunden lang, die vor andere Videos geschaltet werden, sogenannten Prerolls.“ Die Spots selbst sollten idealerweise das Potential haben, viral zu sein, also viel geklickt und oft geteilt zu werden. „Am wichtigsten ist es, authentisch zu sein.“ Für einen Recruiting-Spot der Firma Immowelt kommen die Mitarbeiter selbst in einem quasi-dokumentarischen Setting zu Wort. Oder man versucht, möglichst clever um die Ecke zu denken. Wie bei einem Spot für die Polizei Sachsen-Anhalt, in dem diese potentielle Bewerber zur Fahndung ausruft.



DIGITALE TOOLS ZUM SELF-ASSESSMENT

Einen Schritt weiter im Recruiting-Prozess gehen Online-Tools, die den Bewerbern die Möglichkeit geben, selbst in einer Art Test-Umgebung aktiv zu werden. Self-Assessment und Realistic Job Preview heißen die Schlagworte hierzu. Firmen wie Joachim Diercks' Cyquest bieten solche Systeme für einen inzwischen großen Kundenstamm an. Über zwölf Jahre lang hatte beispielsweise der Hamburger Verlag Gruner + Jahr eine Online-Plattform im Einsatz, die den Arbeitsalltag eines Online-Redakteurs abbildet. „Die Zahl brauchbarer Bewerbungen stieg drastisch, da sich tendenziell nur noch diejenigen bewarben, die auch ein realistisches Bild des Jobs hatten“, so Diercks. In diese Kategorie fällt auch die Online-Plattform der Dresdener Firma Entwicklerheld, die Unternehmen die Möglichkeit bietet, sogenannte Coding-Challenges für Programmierer anzubieten. „So können Unternehmen Software-Entwickler genau in den Bereichen testen, die sie benötigen“, erklärt Geschäftsführer Felix Hanspach. „Danach erhält man eine Übersicht über die Teilnehmer und deren Performance und kann sie direkt kontaktieren.“

Für Professor Dr. Tim Weitzel, der mit seiner seit 2002 jährlich erscheinenden Studie „Recruiting Trends“ die wohl umfassendste Übersicht über Innovationen der modernen Personalbeschaffung in Deutschland bietet, sind solche Plattformlösungen Ausdruck einer vollkommen neuen Offenheit sowohl auf Seiten der Unternehmen als auch der Bewerber. „Die Möglichkeiten technologischer Unterstützung beim Recruiting-Prozess werden ja schon seit langem diskutiert. Aber noch bis vor kurzem wurde das von den HR-Abteilungen rigoros abgelehnt. Es hieß dann immer: Wir brauchen keine Kennzahlen, wir wollen das Wort Optimierung nicht hören. Das hat sich grundlegend geändert.“

Im aktuellen Trend Report 2019 wurden die Recruiter der größten deutschen Firmen nach der wichtigsten Eigenschaft einer Stellenanzeige in fünf Jahren gefragt. Die Antwort: Sie muss maschinenlesbar sein. Damit, wie Tim Weitzel es formuliert, „die Alexas der Welt damit umgehen können“. ■

03



Environment & Workspace

_____ Zu den Grundprinzipien von New Work gehört es, dass Arbeit Spaß machen muss. Der Mitarbeiter soll sich wohlfühlen. Nur so ist kreatives und innovatives Arbeiten überhaupt möglich. Daher verwandeln sich langweilige Büros zunehmend in bunte und vielfältige Arbeitswelten, die sich vielleicht schon in naher Zukunft individuell auf jeden Mitarbeiter einstellen können – ganz automatisch.

ONE
QUESTION

Braucht künftig jedes Büro Hängematten und Spielwiese?

ONE
ANSWER

»Einen Berg erklimmen oder
abhängen – beides sollte in
unserem Arbeitsalltag möglich sein.

Bei beidem wirkt nichts
unmittelbarer als der umgebende
Raum: Er beeinflusst alles,
immer und überall – nicht nur
Wohlbefinden und Motivation,
sondern auch Strukturen und
Prozesse. Deshalb sollte er zum
Perspektivwechsel einladen.«

Arbeiten 4.0: Bunt, vielfältig, individuell

TEXT
STEFANIE HUTSCHENREUTER

„Leap in time“ bedeutet Zeitsprung, und genau den erlebt man, wenn man das „leap in time Lab“ in Darmstadt besucht. In loftähnlicher Umgebung können Besucher hier unterschiedliche Zukunftstechnologien für die Arbeitswelt kennenlernen. Unbestrittener Star des Forschungslabors ist Elenoide, eine menschenähnliche Roboterfrau, die sogar Gefühle zeigen kann – in Deutschland die erste ihrer Art. Ruth Stock-Homburg, Gründerin des „leap in time Lab“ und Professorin für Marketing und Personalmanagement an der TU Darmstadt, ist sich sicher, dass Roboter wie Elenoide in der Arbeitswelt von morgen ganz normal sein werden. Überall dort, wo Kommunikation gefragt ist, könnten sie zum Einsatz kommen: etwa am Empfang oder auch als Berater.

Was im „leap in time Lab“ gezeigt wird, basiert auf neuesten Erkenntnissen der Zukunfts- und Trendforschung. Das Team des Forschungslabors hat drei Arbeitswelten der Zukunft identifiziert, die auch im Lab zu sehen sind. Ruth Stock-Homburg erläutert: „Die Arbeitswelt ‚Activity-Based Working‘ gibt es heute schon in Unternehmen. Mitarbeiter bekommen die Möglichkeit, in ganz unterschiedlich gestalteten Umgebungen vielfältig zu arbeiten – je nach Tätigkeit in einem anderen Umfeld. Dann gehen wir davon aus, dass die Arbeit zunehmend verspielter werden wird, sprich dass Unternehmen den Menschen Arbeitswelten zur Verfügung stellen, in denen sie es wieder lernen, spielerisch zu denken und zu arbeiten. Das nennen wir im leap in time Lab ‚Work & Play‘. Eine dritte Arbeitswelt ist das Arbeiten von jedem

Wie und wo werden wir 2030 arbeiten? An Antworten auf diese Frage wird derzeit kräftig geforscht. Schon jetzt zeichnet sich ab: Das Büro der Zukunft wird vielfältige Arbeitswelten bereithalten und sich automatisch auf die Bedürfnisse jedes einzelnen Mitarbeiters einstellen können.

Ort jederzeit, insbesondere auch von zu Hause aus. Das ist etwas, was definitiv noch mehr kommen wird. Diese Arbeitsart nennen wir ‚Smart Living & Working‘.“

ES LEBE DAS HOME-OFFICE

Nachdem 2017 einige amerikanische Firmen das Home-Office für ihre Mitarbeiter wieder abgeschafft hatten, entbrannte auch in Deutschland eine Diskussion darüber, ob das Arbeiten von zu Hause überhaupt noch zeitgemäß sei. Schließlich entstünden die richtig guten Ideen nur im direkten Austausch mit anderen. Das stimme schon, meint Ruth Stock-Homburg. „Aber deshalb das Home-Office abzuschaffen ist wenig sinnvoll. Wir wissen aus Studien, dass Menschen einen Arbeitgeber, der das flexible Arbeiten von verschiedenen Orten aus ermöglicht, immer einem Unternehmen vorziehen würden, das dies nicht anbietet. Wer das Home-Office als Unternehmen abschafft, schließt sich im Grunde gerade im Kampf um junge Talente aus.“

Auch Dennis Stolze, der das Team „Cognitive Environments“ am Fraunhofer-Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation IAO in Stuttgart leitet, ist sich sicher, dass das Home-Office und Coworking-Spaces außerhalb des Unternehmens wichtige Bestandteile der künftigen Arbeitswelt bleiben. Ebenso bleibt das Büro bestehen – es wird aber vielfach anders organisiert sein. In Zukunft werden die meisten Büroangestellten die Möglichkeit haben, zwischen Arbeitsumgebungen mit unterschiedlichen Funktionen zu wählen. Wer konzentriert am Laptop arbeiten muss, zieht

sich in einen Ruhebereich zurück, für informelle Gespräche unter Kollegen stehen Kommunikationsecken bereit, und wer seiner Kreativität auf die Sprünge helfen will, kann am fast schon symbolisch für New Work stehenden Kickerkasten den Kopf freibekommen. Mit dem lauten Großraumbüro von einst hat das nichts mehr zu tun und mit abgeschotteten Einzelbüros erst recht nicht.

Der Objekteinrichter Kriesten objekt design aus Radebeul beschäftigt Planer und Architekten, die für jeden Kunden individuell passende Arbeitswelten erstellen. Kriesten-Sprecher Tobias Grogorick-Miehle nimmt bei vielen Unternehmen ein Umdenken wahr: „Man versucht nicht mehr so sehr, durch Arbeitszeit- und Vergütungsmodelle Personal zu gewinnen und zu halten, sondern indem man den Mitarbeitern eine sinnvolle Arbeit in einer angenehmen Arbeitsatmosphäre gibt.“

INTELLIGENTE ARBEITSUMGEBUNG

Stellschrauben für die Wohlfühlumgebung im Büro sind zum Beispiel Farben und Materialien, Licht, Akustik, Düfte, Temperatur und Raumklima. „Holz ist da ein gutes Beispiel. Es hilft, Herzrate und Blutdruck zu senken“, erklärt Dennis Stolze vom Fraunhofer IAO. „Licht ist ein weiteres Beispiel: Menschen erzielen bei analytischen Tätigkeiten bessere Ergebnisse, wenn die Beleuchtung des Raums sehr hell ist. Für kreatives Arbeiten hingegen sind dunklere Räume besser.“ Bei der Temperatur ist es ähnlich: Warm ist gut für die Kreativität, eine kühlere Umgebung besser fürs analytische Vorgehen. Das sind jedoch alles nur Durchschnittswerte, von denen die Idealwerte eines Einzelnen abweichen können. Ein smartes Büro sollte daher Faktoren wie Licht und Temperatur automatisch auf den Nutzenden und dessen aktuelle Tätigkeit einstellen können. „Mit der Sensortechnik, die wir heute haben – sowohl für Räume als auch am Körper –, wäre es theoretisch denkbar, dass ich den Raum mehr und mehr lernen lasse, welche Umgebung für welchen Nutzer wann am besten ist“, erklärt Dennis Stolze. Erste in diese Richtung gehende Office-Lösungen, sogenannte Smart Spaces, testet die T-Systems Multimedia Solutions GmbH an ihrem Hauptsitz in Dresden. Die Tochter des Telekom-Konzerns versteht sich als Berater für Unternehmen bei der digitalen Transformation. „Für unsere Beratung ist es wichtig, dass wir verproben, was wir entwickeln“, erklärt Patrick Aiche, Head of Sales Business Area New Work des Digitaldienstleisters. So verwirklichte das Unternehmen bereits 2012 in Dresden neue offene und flexible Arbeitswelten mit Rückzugs- und Spielmöglichkeiten für seine Mitarbeiter, die vorwiegend agil in Projektteams zusammenarbeiten. Mit Smart Spaces folgt der nächste Schritt. Das Demoprojekt besteht aus Bewegungs- und Vibrationssensoren, die die Belegung von Sitzmobiliar und Besprechungsräumen erfassen. Gekoppelt mit einem digitalen Buchungstool, zeigt sich so in Echtzeit, welche Arbeitsplätze gerade belegt und welche frei sind. „Szenarien mit individuellen Komfortzonen sind jedoch noch Zukunftsmusik. Inwiefern sie Realität werden, hängt von der Akzeptanz ab. Denn nicht alles, was technisch machbar ist, wird sich auch durchsetzen“, meint Carsten Roepke, der die Demoflächen betreut. Der Objekteinrichter Kriesten setzt bereits eine simple, aber effektive Individuallösung ein: Klima-Bürostühle, die per Knopfdruck kühlen, aber auch wärmen können – ganz so, wie es der Nutzer gerne hat. ■

Das Büro der Zukunft

1 HOME-OFFICE

Weil viele Menschen nur einen Computer und Internetzugang benötigen, um ihrem Beruf nachgehen zu können, hat sich das Home-Office als temporärer Arbeitsort inzwischen etabliert. Wissenschaftler erwarten, dass das Büro zu Hause auch in Zukunft eine wichtige Option in der Wahl des Arbeitsorts bleiben wird.

2 COWORKING-SPACES

Ursprünglich waren es vor allem Gründer und Freiberufler, die in Coworking-Spaces Anschluss an Gleichgesinnte suchten. Heute nutzen die offenen Gemeinschaftsbüros mit Internetzugang, Telefon, Drucker und Co. auch gern Unternehmen, die sich abteilungsweise für ein paar Stunden oder Tage einmieten, um in einer neuen Umgebung kreativ zu sein – mit regem Zulauf.

3 KÜNSTLICHE INTELLIGENZ

Chatbots sind künstliche Kollegen, die dank einer hinterlegten Datenbank auf nahezu jede Frage eine Antwort wissen. Dabei kommunizieren Chatbots über Sprache. Erprobt werden derzeit auch Chatbots in Form von autonom agierenden, menschenähnlichen Robotern. Experten gehen davon aus, dass diese Androiden künftig in vielen Bereichen, in denen Kommunikation notwendig ist, zum Einsatz kommen werden, etwa am Empfang oder als Berater.

4 KOLLABORATION UND KOMMUNIKATION

Durch Smart Boards entstehen Konferenzräume, die ortsunabhängige Interaktivität ermöglichen. Indem die Oberfläche des Smart Boards über das Internet auf Smartphones und Tablets übertragen wird, lassen sich Meetings, Präsentationen oder Pitches auch von unterwegs oder von anderen Orten außerhalb des Unternehmens verfolgen. Zudem können Mitarbeiter, die nicht vor Ort sind, aktiv am Meeting teilnehmen und beispielsweise Notizen über ihr Smartphone auf der interaktiven Tafel eintragen.





5 MIT KIND UND HUND

Für eine ausgewogene Work-Life-Balance sorgen eine unternehmenseigene Kinderbetreuung, aber auch Möglichkeiten wie spezielle Arbeitsbereiche mit Spielecke, so dass bei kurzfristigen Betreuungsproblemen das Kind auch mit ins Büro genommen werden kann. Auch der Bürohund wird zunehmend zur Selbstverständlichkeit.

6 GRÜNE NATURRÄUME

Ob als Kräuter- und Gemüsegarten, den die Belegschaft pflegt und aus dem sich die Mitarbeiter dann auch bedienen dürfen, als Mooswand, die die Raumakustik und das Raumklima verbessert, oder als beruhigender Wasserfall an der Wand – im Büro der Zukunft hält zunehmend auch die Natur Einzug.

7 SMARTE ARBEITSUMGEBUNG

Licht, Raumtemperatur, Luftfeuchtigkeit, Akustik und Gerüche – die Umgebung hat einen starken Einfluss auf das Wohlbefinden der Menschen und damit auf die Qualität der Arbeit. Weil jedoch jeder Mensch Umgebungsfaktoren anders wahrnimmt, wird das Büro der Zukunft diese Parameter dank Sensoren und selbstlernender Technik individuell auf den jeweiligen Mitarbeiter anpassen können.

8 FLEXIBEL NUTZBARE ARBEITSWELTEN

Das Büro der Zukunft im Unternehmen besteht aus verschiedenen Arbeitswelten, aus denen sich jeder Mitarbeiter die für seine momentane Tätigkeit am besten passende Umgebung aussucht und so am effizientesten arbeiten kann. Neben dem klassischen Büroarbeitsplatz am Schreibtisch stehen abgeschlossene Bereiche wie Telefoncubee, Besprechungsraum oder Ruhezone zur Wahl. Für kreatives Arbeiten können die Mitarbeiter Bereiche mit lockerer Atmosphäre und sportlichen oder spielerischen Angeboten nutzen.

Standortnachteil: *Provinz?*

TEXT

BENJAMIN KLEEMANN-VON GERSUM

Der Fachkräftemangel verschärft sich gerade in ländlichen Regionen. Unternehmen, Wirtschaftsförderer und Initiativen suchen nach Strategien, um ihm erfolgreich entgegenzutreten.

_____ Könnten die Unternehmen ihren Fachkräftebedarf komplett decken, würde die Wirtschaftsleistung in Deutschland rund 30 Milliarden Euro höher ausfallen. Das zeigen aktuelle Berechnungen des Instituts der deutschen Wirtschaft (IW) in Köln. Denn Firmen haben bereits heute etwa 440.000 qualifizierte Mitarbeiter zu wenig – vor allem in ländlichen Regionen fehlt es an Nachwuchskräften, um die zunehmenden Renteneintritte zu kompensieren, so die IW-Experten. Das gelte besonders stark für die ostdeutschen Bundesländer. Die Folge: Betriebe werden künftig noch kreativer werden müssen, um begehrte Mitarbeiter zu halten und Nachwuchs zu gewinnen.

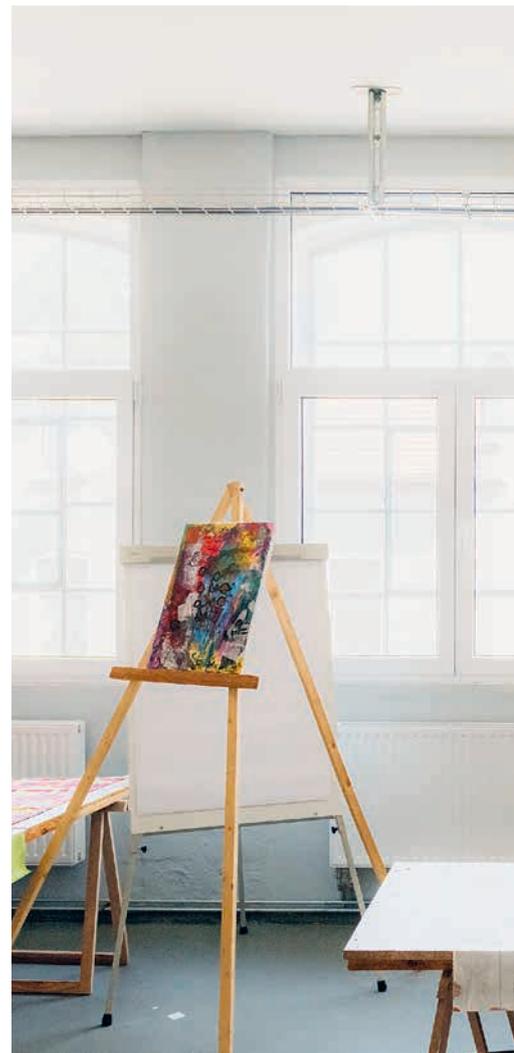
So auch im Erzgebirgskreis, wo im Mai 2019 lediglich 4,3 Prozent der Menschen ohne Anstellung waren – die niedrigste Quote in ganz Sachsen. Allein auf dem Online-Fachkräfteportal der Wirtschaftsförderung Erzgebirge sind derzeit rund 1.100 Stellen

aus über 350 Unternehmen ausgeschrieben. „Aufgrund der vielen kleinen, familiengeführten Betriebe ist das Lohnniveau bei uns niedriger als in anderen Regionen Deutschlands“, räumt Matthias Lißke ein, Geschäftsführer der Wirtschaftsförderung. „Aber auch die Mieten kosten teils nur die Hälfte im Vergleich zur Großstadt, und ein Eigenheim können sich Familien hier wegen des günstigen Baulandes noch leisten.“

Was der Region außerdem zugutekommt, ist die Nähe zu Tschechien. Rund 5.000 Pendler aus dem Nachbarland machen sich täglich auf den Weg über die Grenze. So wundert es nicht, dass das Erzgebirge nicht nur auf Ausbildungsmessen und einer Heimkehrerbörse um junge Menschen wirbt, sondern auch Pendlertage veranstaltet. Und wer sich einmal entschlossen hat, die Region zu seinem Zuhause zu machen, findet beim Welcome Center Erzgebirge eine erste Anlaufstelle, um sich zu orientieren. →

Sebastian Krüger ist Sinologe und Industriedesigner. 2013 ist er in seine Heimatstadt Weißwasser zurückgekehrt und versucht seitdem, sie attraktiver und lebenswerter zu gestalten.





Grundlegender Wandel:
Mit dem Ausstieg aus der
Braunkohle stehen die
Menschen in Weißwasser
vor einem erneuten
Strukturwandel, den es
zu gestalten gilt. Raum,
um dafür kreative Ideen
zu entwickeln, bietet
das Soziokulturelle
Zentrum im Telux.



KAMPF UM DIE BESTEN KÖPFE

Doch nicht nur die Wirtschaftsförderung, auch die Unternehmen lassen sich im Wettbewerb um qualifizierte Mitarbeiter einiges einfallen. Das Spektrum reicht von Zuschüssen für das Mittagessen oder den Nahverkehr bis zur Einrichtung eines firmeneigenen Kindergartens. Die eto GmbH in der Kleinstadt Oelsnitz, ein Dienstleister für Energieversorger, Deutsche Bahn und Industrie, macht sich beispielsweise dafür stark, dass seine rund 150 Mitarbeiter Beruf und Familie gut miteinander vereinbaren können. „Mit der Übernahme eines Teils der Betreuungskosten erleichtern wir den Eltern die Entscheidung, ihre Kids tagsüber in eine liebevolle Betreuung zu geben“, sagt Geschäftsführer Björn Hartlich. „Und ist die Kita an Brückentagen geschlossen, fällt morgens kurzfristig Unterricht aus oder bei Krankheit können sie bei uns ein Eltern-Kind-Arbeitszimmer nutzen.“

Andere Unternehmen in der Region zweifeln aber inzwischen daran, die nötigen Fachkräfte von außerhalb gewinnen zu können, und konzentrieren sich lieber auf die Nachwuchsausbildung. „Das ist langwierig und kostet Zeit und Geld. Aber nur so können wir unsere eigenen Fachkräfte heranziehen und an die Firma binden“, ist sich Anja Ziegler sicher. Sie ist Geschäftsführerin der Drechsler Haustechnik GmbH, die ihren Hauptsitz in der Bergstadt Ehrenfriedersdorf hat. Der Familienbetrieb mit seinen rund 70 Angestellten bildet inzwischen parallel sieben Anlagemechaniker aus. Sogar eine eigene Lehrlingswerkstatt hat das Unternehmen eingerichtet. „Bevor die Lehrlinge das erste Mal auf die Baustelle gehen, bringen wir ihnen hier den Umgang mit den wichtigsten Maschinen und Materialien bei“, so Ziegler.

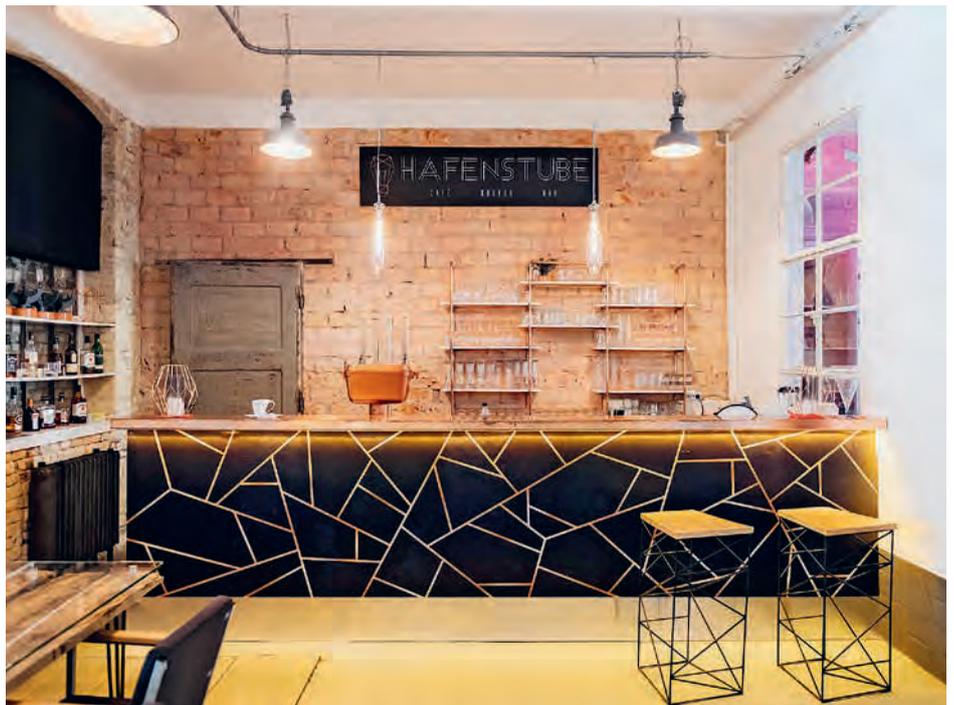
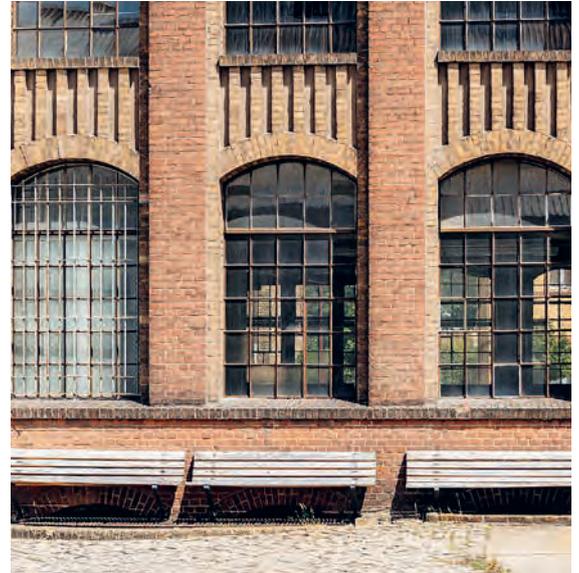
WANDLUNGSPROZESS MITGESTALTEN

Auch in anderen Regionen Sachsens wie der Oberlausitz ist die Zahl der gut bezahlten Jobs in den vergangenen Jahren gestiegen – wenn auch die Arbeitslosenquote hier noch über dem Bundesdurchschnitt liegt. Mit dem geplanten Kohleausstieg bis 2038 sehen sich die Menschen vor Ort nun erneut mit einem grundlegenden Strukturwandel konfrontiert. „Zugleich eröffnen sich dadurch aber auch ganz neue Möglichkeiten. Wir können die nächsten Jahre völlig neue Wege ausprobieren“, gibt sich Sven Mimus, Geschäftsführer der Entwicklungsgesellschaft Niederschlesische Oberlausitz, optimistisch. Damit der Wandel gelingen kann, sei es aber wichtig, in Forschung, Infrastruktur und Zukunftstechnologien gleichermaßen zu investieren. „Unsere eher ländlich geprägte Region bietet Freiraum, Entschleunigung und ein sehr persönliches Miteinander. Zugleich muss man heute als Programmierer nicht mehr in der Stadt sitzen, wenn die Breitbandverbindung steht und ich abends problemlos mit der S-Bahn in die Semperoper komme. Diese Voraussetzungen müssen wir schaffen“, sagt Mimus.

Mindestens so entscheidend ist es aber, die Menschen vor Ort miteinzubeziehen. „Viele Einwohner von Weißwasser haben bereits diverse Brüche erlebt und fühlen sich zum Teil an den Rand gedrängt“, sagt Sebastian Krüger. „Zwar verspricht die Politik jetzt große Geldsummen, aber an Dynamik und konkreten Maßnahmen vor Ort, die für die Menschen greifbar sind, fehlt es bisher. Da stellt sich schon die Frage, wie groß hier die Offenheit für einen erneuten Wandlungsprozess ist.“ Seine Heimatstadt in der Oberlausitz hat nicht nur unmittelbar nach der Wende zahlreiche Bewohner verloren, sondern ist zudem mit der Jahrtausendwende um rund die Hälfte geschrumpft. Der 39-jährige Sinologe und Industriedesigner ist 2013 nach Weißwasser zurückgekehrt und versucht seitdem, die Stadt attraktiver und lebenswerter zu gestalten. In den letzten Jahren baute er das Soziokulturelle Zentrum (SKZ) im Telux mit auf, das seine Heimat auf einem leerstehenden Industriegelände gefunden hat. →



Kreativität in alten Fabrikgebäuden: Neben Konzerten und Poetry-Slams bieten Theaterworkshops und Diskussionsabende Möglichkeiten, selbst kreativ zu werden und die eigene Meinung einzubringen.



„Manchmal fühlen wir uns hier wie in Klein-Berlin“, sagt Krüger und beschreibt, wie Angestellte und Ehrenamtliche eine große Bandbreite interkultureller Angebote auf die Beine stellen und Menschen mit unterschiedlichen sozialen Hintergründen zusammenbringen. Neben Konzerten und Poetry-Slams bieten Theaterworkshops und Diskussionsabende Möglichkeiten, selbst kreativ zu werden und die eigene Meinung einzubringen. „Wenn die Menschen den Wandel positiv mittragen sollen, muss man ihre Ängste und ihre Vorstellungen ernst nehmen“, ist Krüger überzeugt.

Um den Strukturwandel durch den Kohleausstieg zu gestalten, sollen die Regionen mit Milliardenbeträgen unterstützt werden. Außerdem sind der Aufbau eines Instituts des Deutschen Zentrums für Luft- und Raumfahrt und eines Fraunhofer-Instituts für Geothermie und Energieinfrastrukturen in der sächsischen Lausitz geplant. Die Forschungszentren sollen neue, innovative Unternehmen anziehen und die Region damit für Fachkräfte attraktiver machen.

BESSERE VERNETZUNG

Dabei helfen können die Erfahrungen von Initiativen wie intap aus Dresden. Das Ziel des Projekts: Internationale Talente, die an den Universitäten in Sachsen studieren und forschen, sollen dabei unterstützt werden, in der Region eine berufliche Heimat zu finden. „In einer Studie mit mehr als 300 Teilnehmern untersuchen wir aktuell, welche Ziele und Erwartungen internationale Absolventen haben. Die Mehrheit sagt: Ich will bleiben und in Deutschland arbeiten“, so intap-Gründerin Anke Wagner. Drei Viertel von ihnen möchten Karriere in einem Unternehmen machen, die Hälfte kann sich aber auch eine Zukunft in der Forschung gut vorstellen. Weshalb die jungen Talente und Unternehmen bisher dennoch nur selten zusammenkommen, liegt in erster Linie an drei Hindernissen, wie Wagner erklärt: „Praxiserfahrung und Deutschkurse kommen im Studium und während der Promotion häufig zu kurz. Und den Firmen fehlt es an Sichtbarkeit – gerade den kleineren Unternehmen im ländlichen Raum. Deshalb arbeiten wir daran, beide Gruppen besser zu vernetzen.“ ■

»Es gibt Herausforderungen, aber keine Hindernisse«

Nadine Prowaznik arbeitet seit 13 Jahren ortsunabhängig. Mit dem Begriff „Digitale Nomadin“ kann sie dennoch nichts anfangen. Ein Interview über Abenteuer, Sehnsüchte und die Vereinbarkeit von Arbeit und Reisen.

INTERVIEW
CHRISTINA LYNN DIER

Frau Prowaznik, hatten Sie schon immer den Wunsch, Reisen und Arbeiten zu verbinden?

Ich bin kein klassischer Aussteigertyp, das hat sich eher spontan ergeben. Alles begann vor vielen Jahren mit einer Australienreise. Damals hatte ich mich gerade als Freelancerin selbständig gemacht und während des Reisens gemerkt, dass ich meine Projekte problemlos weiterführen kann. Und wenn das einmal klappt, dann klappt das immer wieder.

Trotzdem hören Sie den Begriff „Digitale Nomadin“ nicht gerne. Wieso?

Ich lebe als Digitale Nomadin – aber trotzdem möchte ich mich von dem abgrenzen, was typischerweise darunter verstanden wird. Ich bin Inhaberin einer Agentur, ich bezahle ganz normal meine Steuern und meine Krankenversicherung in Deutschland, ich habe große Kundenprojekte, die ich umsetze. Man kann „New Work“ also leben, ohne in der Hängematte auf Bali zu liegen und Webinare über „Digitales Nomadentum“ zu verkaufen. So geht doch viel Potential verloren.

Das müssen Sie erklären.

Als Digitaler Nomade sollte man eine Art Vorreiter sein und neue Impulse setzen. Es geht doch darum, zukunftsorientierte Berufsbilder zu entwickeln und die Arbeitswelt von morgen mitzugestalten. Es gibt noch viele spannende Fragen zu klären – zum Beispiel wie auch eine Krankenschwester oder ein Zahnarzt künftig zu Digitalen Nomaden werden können.

Was nehmen Sie von Ihren Reisen mit?

Reisen bereichert, das merke ich jedes Mal aufs Neue. Ich habe viel gelernt – Spontaneität zum Beispiel. Ich buche nie mehr als zwei Nächte im Voraus und versuche dennoch, mir vor Ort eine Art Alltag aufzubauen. Auch entwickelt man einen anderen Umgang zu Dingen, die nicht auf Antrieb funktionieren. Mein Credo: Es gibt Herausforderungen, aber keine Hindernisse.



Was waren besonders prägende Momente der letzten Jahre?

Ich habe insgesamt drei Jahre in Hongkong gelebt. Das war eine unglaublich intensive Zeit, in der ich mir in der Ferne eine Art kleine Familie aufgebaut habe. Meine jüngsten Reisen nach Marokko und Algerien haben mir sehr gefallen, mit der Einsamkeit in Kanada hatte ich dagegen erst mal zu kämpfen. Aber auch innerhalb Deutschlands gab und gibt es immer wieder schöne Begegnungen: Ich habe für ein Projekt schon mehrere Wochen in Dresden gelebt, auch Hamburg und München kenne ich sehr gut.

Haben Sie Ihren Lebens- und Arbeitsstil schon mal hinterfragt?

Ja, natürlich. Ich bin jetzt Mitte 30 und frage mich, wo ich im Leben hinwill und ob ich irgendwann mehr Stabilität und Sicherheit brauche. Viele meiner ehemaligen Schulkollegen arbeiten in eher konventionellen Jobs, haben geheiratet, ein Haus gekauft, eine Familie gegründet. Und ich bin in einer komplett anderen Lebenswirklichkeit unterwegs. Ich liebe die Flexibilität, die mir New Work ermöglicht – ich kann mir meine Arbeit an die Gegebenheiten vor Ort, meine Projekte und meine eigenen Bedürfnisse anpassen. ■

Zur Person

Nadine Prowaznik, Jahrgang 1983, wollte schon immer etwas Kreatives machen. Sie absolvierte eine Ausbildung zur Mediengestalterin und entschloss sich später zu einem Studium. Parallel machte sie sich als Freelancerin selbständig. Seit 13 Jahren arbeitet die Inhaberin einer Kölner Full-Service-Agentur ortsunabhängig. Sie hat inzwischen 57 Länder und alle Kontinente dieser Welt bereist. Auf ihrer Bucket List stehen noch Israel, der Libanon und einige Staaten in Südamerika.

PERSONEN

A
 Abicht, Lothar 27
 Aiche, Patrick 41
 Arndt, Florian 37
 Arntz, Melanie 28
 Aßmann, Uwe 29

B
 Berdel, Estelle 17
 Bergmann, Frithjof 3, 6, 9
 Binner, Lukas 13
 Boos, Chris 35
 Bordt, Michael 14, 15

D
 Deißing, Franziska 21
 Diercks, Joachim 37
 Diess, Herbert 29
 Drost, Oliver 36

E
 Einkenel, Andy-Lee 17
 Engesser, Sven 25

F
 Frey, Carl Benedikt 28
 Friedrich, Christian 27

G
 Geißler, Mario 13
 Gerlach, Konstantin 10
 Göcke, Tobias 27
 Grogorick-Miehle, Tobias 41
 Gründler, Anna 16

H
 Hansch, Marcella 32
 Hanspach, Felix 37
 Hartlich, Björn 47
 Heisig, Frank 22
 Höffner, Fabian 13
 Hörig, Nadja 16
 Hüther, Gerald 13

K
 Köhler, Eva 12
 Krüger, Sebastian 45, 47, 48
 Kunze, Ondrej 23, 24

L
 Lippe, Georg Prinz zur 22, 24
 Lißke, Matthias 44

M
 Magnussen, Christoph 9, 10
 Merkel, Angela 33
 Meyer, Bertolt 10
 Mimus, Sven 47
 Müller, Anne-Sophie 13

N
 Narciss, Susanne 27

O
 Osborne, Michael 28

P
 Piechnick, Christian 29
 Pink, Daniel 11
 Prowaznik, Nadine 5, 49

R
 Robels, Tim 16
 Roepke, Carsten 41
 Römer, Ingolf 24

S
 Sankt Johannis, Mareike 17
 Schmidt, Thomas 22
 Schönefeld, Frank 29
 Sell, Konrad 13
 Stock-Homburg, Ruth 40, 41
 Stolze, Dennis 41

T
 Thon, Jan-Felix 12
 Tschörtner, Malte 39

W
 Wagner, Anke 48
 Weissenberger-Eibl, Marion A. 31
 Werner, Götz W. 18
 Weitzel, Tim 37
 Winiarski, Andreas 33
 Winter, Helen 17
 Wintermann, Ole 27
 Wolf, Nico 24

Z
 Zólyom, Franciska 34

ORTE

B
 Berlin 11
 Brandenburg an der Havel 33

D
 Darmstadt 40
 Dresden 22, 29, 37, 41, 48

G
 Gornsdorf 17

H
 Hamburg 10, 36, 37

K
 Köln 49

L
 Leipzig 3, 10, 12, 34, 37

M
 Mannheim 28
 München 15, 39

N
 Nossen 22

O
 Oelsnitz 47

S
 Silicon Valley 3
 Stuttgart 41

T
 Torgau 22

V
 Venedig 34

W
 Weißwasser 45, 46, 47

UNTERNEHMEN & EINRICHTUNGEN

A
 Amazon 36
 Arago 35
 Avilox 10
 Awesome capital 33
 Axel Springer 33

B
 Bertelsmann-Stiftung 27
 Blackboat 9
 Bitcom 28
 Bundesverband Deutsche Startups e.V. 13
 Bundesverband praktizierender Tierärzte 21

C
 CSMM GmbH 39
 Cyquest 37

D
 deepblue networks 36
 Deutsche Bank 10
 Deutscher Bauernverband 24
 Deutsche Landwirtschafts-Gesellschaft 21
 DM 18
 Dresden Chip Academy 17

E
 Earlybird 33
 Elbdudler 10
 Einhorn 10
 Entwicklerheld 37
 Entwicklungsgesellschaft Niederschlesische Oberlausitz 47
 Eto GmbH 47
 Europäischer Gerichtshof 10

F
 Fraunhofer-Institut für System- und Innovationsforschung 31
 Fraunhofer-Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation 41

G
 Galerie für Zeitgenössische Kunst (GfZK) 34
 General Motors 9
 Gruner + Jahr 37

H
 Haufe Akademie 27
 Hochschule für Philosophie München 15
 Hochschule Zittau/Görlitz 16

I
 IG Metall 10
 Institut der deutschen Wirtschaft 44
 intap 48
 Immowelt 37

J
 Jimdo 17

K
 Karlsruher Institut für Technologie 31
 KoLa Leipzig 12, 13
 Kriesten objekt design 41
 KSG GmbH 17

L
 Landesamt für Umwelt, Landwirtschaft und Geologie Köllitsch 21, 22
 Lehr- und Versuchsgut Köllitsch 20
 Leibniz-Zentrum für Europäische Wirtschaftsforschung (ZEW) 28

M
 McKinsey & Company 16

O
 Otto 10

R
 Rckt 33
 Rocket Internet 33
 RWTH Aachen 32
 R3SOLUTE 17

S
 SAP 17
 Schloss Proschwitz 22, 24
 Silicon Saxony 29
 Social Entrepreneurship Netzwerk Deutschland (SEND) 13
 Social Impact Lab Leipzig 3, 13
 Sons of Motion Pictures 37
 Soziokulturelles Zentrum/Telux 46, 47
 SupraTix 27

T
 T-Systems Multimedia Solutions GmbH 3, 29, 41
 Trash Galore 13
 TU Chemnitz 10, 13, 27
 TU Darmstadt 40
 TU Dresden 22, 25, 27, 29

U
 Uni Leipzig 23, 24
 Uni Siegen 16

V
 Volkswagen 29

W
 Wandelbots 29
 Westsächsische Hochschule Zwickau 17
 Wirtschaftsförderung Erzgebirge 44

IMPRESSUM

Herausgeber
 Verlagsspezial New Work,
 Frankfurter Allgemeine Zeitung,
 © Frankfurter Allgemeine Zeitung GmbH 2019

Verlag
 Frankfurter Allgemeine Zeitung GmbH,
 Hellerhofstraße 2–4, 60327 Frankfurt am Main,
 zugleich auch ladungsfähige Anschrift für die
 im Impressum genannten Verantwortlichen und
 Vertretungsberechtigten

Geschäftsführung
 Thomas Lindner (Vorsitzender), Volker Breid

Verantwortlich für Anzeigen: Ingo Müller

Projektleitung
 F.A.Z. Media Solutions Manufaktur,
 Philipp T. Meyer

Redaktion und Gestaltung
 FAZIT Communication GmbH,
 Frankenallee 71–81, 60327 Frankfurt

Redaktion
 Christina Lynn Dier (verantwortlich), Birk
 Grüling, Michael Hasenpusch, Hajo Hoffmann,
 Julia Hoscislawski, Stefanie Hutschenreuter,
 Benjamin Kleemann-von Gersum, Klaus Lüber

Art Direction
 Stefanie Schwary
 Druck
 Westdeutsche Verlags- und Druckerei GmbH

Kooperation
 Das Verlagsspezial New Work entstand in
 Zusammenarbeit mit dem Freistaat Sachsen,
 Sächsische Staatskanzlei, unter Koordination
 von Ketchum Pleon GmbH, Dresden.

Fotonachweise
 S. 1 Stephan Schmitz | S. 4 – 5 GeorgePeters/
 iStock, Stephan Schmitz, Franz Grünewald, Ste-
 fanie Schwary, Nadine Prowaznik, Christoph Frei |
 S. 6 – 7 vernonwiley/iStock | S. 12 Trash Galore |
 S. 13 Social Impact Lab Leipzig – Björn Kowalews-
 ki, Trash Galore | S. 14 Hochschule für Philosophie
 München | S. 16 Franz Grünewald, Nadja Hörig,
 Tim Robels | S. 17 Mareike Sankt Johannis, Helen
 Winter, Estelle Berdel, Andy-Lee Einkenel | S. 20 –
 24 Franz Grünewald, Ingolf Römer | S. 26 George
 Peters/iStock | S. 29 Stephan Schmitz | S. 30 –
 31 Franz Wamhof | S. 32 Marcella Hansch | S. 33
 Andreas Winiarski | S. 34 Alexandra Ivanciu | S. 35
 Matt Greenslade | S. 37 Stephan Schmitz | S. 40
 NiseriN/iStock | S. 42 – 43 Christoph Frei | S. 44
 – 48 Franz Grünewald | S. 49 Nadine Prowaznik |
 Anzeige S. 51 Pinzer, Krass © SKD

Staatliche
Kunstsammlungen
Dresden



EUROPAS SCHÖNSTE SCHATZKAMMER

DAS RESIDENZSCHLOSS DRESDEN

GRÜNES GEWÖLBE
MÜNZKABINETT
KUPFERSTICH-KABINETT
RÜSTKAMMER

NEU AB HERBST 2019:
DIE KÖNIGLICHEN PARADERÄUME
AUGUST DES STARKEN
UND DAS PORZELLANKABINETT



Fotos: Pinzer, Kraus © SKD

BESUCHERINFOS UND FÜHRUNGEN
TELEFON (0351) 49 14 2000 · BESUCHERSERVICE@SKD.MUSEUM
WWW.SKD.MUSEUM

BOM
FOR
ZIO
NÖS

SO GEHT
SÄCHSISCH.

**BOMFORZIONÖS = SÄCHSISCH FÜR „GROSSARTIG“,
VOM FRANZÖSISCHEN BONNE FORCE („HERVORRAGEND“)**

Groß, größer, bomforzionös. So kann man die 40-tägige Hochzeitsparty beschreiben, die Kurfürst August der Starke vor 300 Jahren für seinen Sohn Friedrich August II. und seine Gemahlin Maria Josepha von Österreich schmiss. Sachsen öffnete sich Europa und blühte auf. Der Kontinent erlebte eines der prunkvollsten Feste der Epoche mit Opern, Festumzügen, Maskeraden und Planetenfesten. Bauwerke wie der Dresdner Zwinger und das Schloss Hubertusburg entstanden - Orte, an denen die Traumhochzeit des Jahrhunderts 2019 erneut gefeiert wird. Feiern Sie mit!

www.so-geht-sächsisch.de/1719