

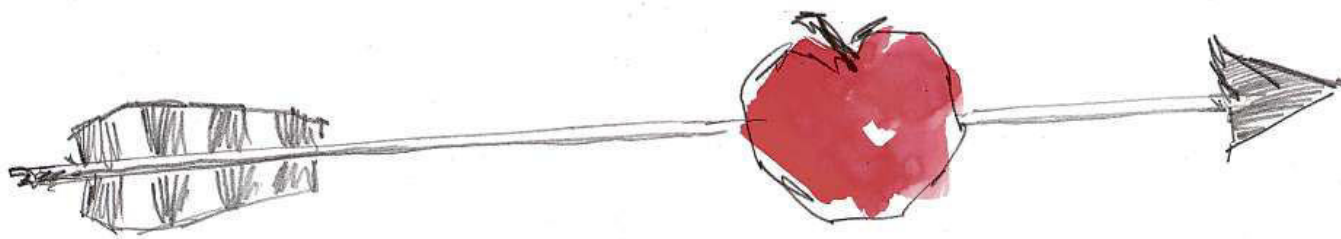
DER STANDARD

KARRIEREN STANDARDS

2016/2017

Arbeit – Leidenschaft – Sinn





ARBEIT & MARKT

- 6 **Keine gute Zeit für lau und dumm:** Warum Leidenschaft gefährlich ist.
- 10 **Ab in den Geniebrutkasten:** Die zehn goldenen Regeln aus dem Silicon Valley.
- 12 **Tu, wann du willst:** Die neuen Spielregeln der Flexibilität.
- 17 **Pack die Badehose ein:** Die ganze weite Welt als neues Büro.
- 18 **Antiwork:** Harte Arbeit war gestern, jetzt geht's dagegen.
- 19 **Kassiert maximal, gebt maximal:** Effektiver Altruismus ist das neue Must-do.
- 22 **Müh dich ab wie ein Rockstar:** Das Mysterium Start-ups – was wirklich dran ist.
- 25 **Kümmere dich ums Ganze:** Social Business, Impact-Investing und Stiften.
- 30 **Hilf und profitiere:** Warum sich soziales Engagement für Firmen rechnet.
- 34 **Klick dich in die Crowd:** Digitales Prekariat oder Zukunftschance im Netz?

- 37 **Könnt ich bitte mehr Geld ...?** Tipps für Gehaltsverhandlungen.
- 40 **Frauen, sattelt das digitale Pferd:** Soziologin Christiane Funken macht Mut.
- 42 **Täuscht euch mal nicht:** Was im Arbeitsrecht tatsächlich gilt.

- 70 **Schluss mit rasender Sinnsuche:** Es geht nicht immer um den Lebenssinn.
- 72 **Weg mit den Vordenkern, her mit den Beziehungen:** So gelingt Transformation.

WEITER & BESSER

WORK & BALANCE

- 48 **Schalt endlich ab:** Digitale Depression, die Krankheit der Zeit und die Auswege.
- 55 **Tu es gesund:** Wo die Verantwortung der Firma für Gesundheit liegt.
- 57 **Fang den Schlafräuber:** Schlafstörungen nehmen zu. Abhilfe ist da.
- 60 **Hau rein:** Managerboxen und Sportpsychologie – was Sport alles erzählen kann.
- 64 **Komm runter, halte ein:** Gegen die Angst als ständige Begleiterin.
- 66 **Spül den Dreck aus dem Hirn:** US-Forscher Dan Siegel zur geistigen Hygiene.

- 78 **Lerne für die Zukunft:** Die Prognosen zu den Jobs und Kompetenzen für morgen.
- 84 **Keine Angst vorm Roboter:** AMS-Vorstand Johannes Kopf im Interview.
- 89 **Weg von der Uni:** Der Akademisierungswahn schadet dem Gesamtgefüge.
- 91 **Pisa und Bologna:** Diskurs, Debatten und kritisches Denken fehlen.
- 94 **Bediene dich, wenn du kannst:** Digitale Werkzeuge halten nicht jedes Versprechen.
- 98 **Was ich noch lernen will:** Weil es nie zu Ende ist.
- 104 **Öffnet euch für Innovation:** Buzzwords überall – worum geht es?

IMPRESSUM UND OFFENLEGUNG KARRIERENSTANDARDS

Redaktion: Karin Bauer (Leitung) **Grafisches Konzept, Layout und Produktion:** Armin Karner, Claudia Machado, Magdalena Rawicka **Bildbearbeitung:** Otto Beigelbeck, Lukas Friesenbichler **Anzeigen:** Alexandra Sieber **Herausgeber:** Oscar Bronner, Dr. Alexandra Förderl-Schmid **Geschäftsführung:** Mag. Wolfgang Bergmann, Mag. Alexander Mitteräcker **Chefredaktion:** Dr. Alexandra Förderl-Schmid **Stellvertretung:** Mag. Rainer Schüller **Eigentümerin (100 %) / Medieninhaberin, Verlagsort, Redaktions- und Verwaltungsadresse:** Standard Verlagsgesellschaft m.b.H., A-1030 Wien, Vordere Zollamtsstraße 13 **Hersteller, Herstellungs- und Erscheinungsort:** Leykam Druck GmbH & Co KG, 7201 Neudorf, Bickfordstraße 21. KARRIERENSTANDARDS berichtet über Karriere, Management und Bildung als Supplement der Tageszeitung DER STANDARD.

Offenlegung gem. § 25 Abs. 2 und 3 MedienG siehe: <http://derStandard.at/Offenlegung>

Tun oder bewusst unterlassen

Jetzt ist die Zeit der großen Umbrüche. Alle sind betroffen – auf unterschiedliche Weise. Die Digitalisierung erfasst alle Lebensbereiche, auch jene der Arbeitswelt. Jetzt kann man den Kopf einziehen, in Lähmung verfallen oder raunzen: All das bringt nicht viel, denn die Umwälzungen gehen dennoch vonstatten. Oder man nimmt sich vor, Veränderungen aktiv zu gestalten, Dinge infrage zu stellen, Stellung zu beziehen für sich selbst in der Gegenwart und für die Zukunft.

Karin Bauer, die Leiterin des KARRIERENSTANDARDS, hat mit ihren Kolleginnen Lara Hagen und Lisa Breit dieses Magazin aus dem Wunsch heraus gestaltet, möglichst viele Leserinnen und Leser aufzurütteln, selbst Verantwortung zu übernehmen – durch Tun oder bewusstes Unterlassen. Armin Karner hat nicht nur mit Claudia Machado die Ausgabe grafisch gestaltet, sondern diesmal mit seinen eigenen Illustrationen zu einer besonderen Bildsprache beigetragen.

Alexandra Förderl-Schmid, Chefredakteurin



Cover: Armin Karner

Keine gute Zeit für lau und dumm

Brennende Leidenschaft und hohe Intelligenz: Das ist heute im Job gefragt. Wer das nicht bringt, ist selber schuld und strengt sich nicht genug an. Der Krieg gegen die Dummen ist ausgerufen. Das könnte zum Ende unserer liberalen Demokratie führen.

Essay **Michael Meyer**

Leidenschaft und Intelligenz werden heute mehr erwartet denn je, und zwar nicht nur im Beruf. Der Ayatollah des Prinzips Leidenschaft war Apple-Gründer Steve Jobs: „Deine Arbeit nimmt einen großen Teil deines Lebens ein. Nur wenn du einen großartigen Job hast, für den du dich begeisterst, wirst du zufrieden sein. Wenn du den noch nicht hast, suche weiter. Gib nicht auf. Suche ihn mit aller Kraft, dann wirst du ihn auch finden.“

Die Leidenschaft für die Arbeit, der Beruf als Berufung hat mittlerweile jene soziale Funktion, die die romantische Liebe im 19. Jahrhundert innehatte: ein gesellschaftliches Desideratum, ein Ideal, das aber ein Luxusgut für wenige Privilegierte bleiben muss und damit die gesellschaftliche Ungleichheit verstärkt. Zusätzlich zum ökonomischen, sozialen und kulturellen Kapital besitzt die herrschende Klasse ja auch die Definitions- und Verfügungsmacht über gesellschaftliche Ideale, die nur sie erreichen kann.

Sinn, Einkommen, Arbeit

Erin A. Cech ist Soziologin, sie forscht und lehrt an der Rice University in Houston. Ihre Schwerpunkte sind jene verborgenen kulturellen Mechanismen, die gesellschaftliche Ungleichheit stabilisieren und verstärken. Das Passion Principle hält sie für einen solchen – besonders wirkungsmächtigen – Mechanismus. Die US-Eliteuniversitäten sind Hochburgen des Passion Principle. Wenn man dort Studierende fragt, worauf es ihnen bei einem künftigen Job ankommt, dann nennen sie drei Aspekte: Der Job muss intellektuell herausfordernd sein. Man muss ihn lieben. Und er muss zur Biografie und zum Selbstkonzept, also zum Idealbild der eigenen Persönlichkeit passen.

Cech hat Studierende unterschiedlicher US-Universitäten gefragt: Je elitärer die Universität und die soziale Herkunft, desto wichtiger sind diese Kriterien für die Wahl des Studiums und desto unwichtiger sind das Einkommen und Arbeitsmöglichkeiten. Für 70 Prozent der von Cech untersuchten Collegestudierenden ist es am wichtigsten, dass man sich für den künftigen

Job begeistern kann und dass er Sinn und Bedeutung stiftet. Unter den Stanford-Studierenden beträgt dieser Anteil beispielsweise 90 Prozent.

Die US-Works-Studie 2008 zeigt noch deutlicher, dass das Passion Principle ein Elitenphänomen ist: Während es für Akademiker – in den USA 36 Prozent der Bevölkerung – am wichtigsten ist, dass der Beruf Sinn und Begeisterung stiftet, und bei ihnen das erzielbare Einkommen und die Arbeitsmarktsituation erst an zweiter und dritter Stelle genannt werden, ist es bei den 64 Prozent der US-Bevölkerung, die nur die Highschool abgeschlossen haben, genau umgekehrt: Am wichtigsten für die Wahl der Berufsausbildung ist es, dass man damit überhaupt einen Job findet. Dann erst kommt das Einkommen, und der Sinn kommt zuletzt. In Österreich dürfte es nicht anders sein. Ab einem bestimmten Jobniveau ist es nämlich auch hierzulande verboten, halbherzig und lau zu sein. Etwas unglaublich wird das dann erst bei periodischen Jobwechseln: Im Jänner noch hocheuphorisch für den einen Job, muss man sich dann im September schon für den neuen begeistern und den alten schlechtreden.

Das Passion Principle stabilisiert und verstärkt gesellschaftliche Ungleichheit auf vielfältige Weise: Orientieren sich beispielsweise Frauen bei der Studiums- und Berufswahl am Begeisterungsprinzip, dann gehen sie in der Regel in die traditionellen Frauenberufe und in geistes- und sozialwissenschaftliche Studien.

Sozialisationsbedingt „begeistern“ sie sich stärker für Menschen als für Maschinen, für Unberechenbares als für Axiomatisches und für Emotionen als für Logik. Sie studieren daneben nicht die Mint-Fächer, sondern werden Lehrerinnen, Journalistinnen oder Personalentwicklerinnen. Ein zweites Beispiel: Der Druck, sich für ein Studium begeistern zu müssen, führt bei Unterschichtkindern dazu, dass sie Politikwissenschaft studieren und nicht Betriebswirtschaft – und sich damit den sozialen Aufstieg erschweren. Und drittens: Begeisterungsfähigkeit wächst nicht, ohne vom Elternhaus gefördert zu

werden. Noch vor 20 Jahren war es legitim, ein Studium zu wählen, weil man mit diesem Studium halt einen Job finden wollte. Es war legitim, einen Job zu wählen, weil man damit ganz gut verdient und berufliche Sicherheit hat. Heute muss sich jeder begeistern, Sinn finden und sich in der Arbeit selbst verwirklichen.

Die Selbstverwirklichungssillusion

Die romantische Liebe funktionierte und funktioniert übrigens ähnlich: Mit der Liebesheirat kamen das Eheunglück, die Potenzstörung, die Gewalt in der Ehe und die Explosion der Scheidungsraten. Mit dem Zwang zur Selbstverwirklichung im Job kamen die innere Kündigung und das Burnout.

Das Perfide am Passion Principle ist, dass damit die Schuld am Scheitern einzig und allein der Einzelne trägt: Wenn es ohnehin gesellschaftlich erwünscht ist, dass jeder Mensch Sinn und Verwirklichung in seiner Arbeit findet, dann kann man ja nur selbst daran schuld sein, wenn man das nicht schafft. Für den Supermarktkassier, die Taxifahrerin und den Bauarbeiter ist es vielleicht schwieriger – aber das wird ausgeblendet. Wenn sie sich nur ordentlich begeistern würden, dann wären auch sie glücklich und zufrieden. Es sei denn, sie sind schlicht zu dumm.

Der Krieg gegen dumme Menschen

So betitelte *The Atlantic* in seiner Sommerausgabe einen Beitrag von David H. Freedman. Selbst in den sonst politisch hyperkorrekten USA, in denen die Frage an einen Afroamerikaner, ob er Basketball spiele, als rassistische Mikroaggression verstanden wird (*New York Times*, 6. 9. 2016), stößt sich niemand am beißenden Spott gegen die Dummen: „not the sharpest tool in the shed“, „dumber than a bag of hammers“. Dabei sind es immerhin 25 Prozent der Bevölkerung – auch in Österreich –, deren IQ niedriger ist als 90. Keiner anderen Minderheit würde man derart respektlos gegenüberstellen. Eine Beißhemmung setzt erst dann ein, wenn die Grenze zur Lernbehinderung unterschritten ist. ■

- Im letzten Jahrhundert brauchte man noch nicht zwingend eine hohe Intelligenz und einen Hochschulabschluss, um beruflich erfolgreich zu sein. Mittlerweile hat sich die Lage dramatisch verändert. Der IQ korreliert stark mit dem Jahreseinkommen, in den USA ist jeder Punkt hunderte Dollar wert. Das Median-Jahreseinkommen zwischen Akademiker- und Nichtakademikerfamilien klappt dort mittlerweile um 30.000 Dollar auseinander.

Weniger Karriere- und Lebenschancen

Darüber hinaus leiden weniger intelligente Menschen signifikant häufiger an Übergewicht, Herz- und Kreislauferkrankungen, und sie kommen häufiger ins Gefängnis. Selbst im Hochbildungssegment sind die Intelligenteren erfolgreicher, wie Wolfgang Mayrhofer von der WU Wien in seinem ViCapp-Projekt seit 15 Jahren regelmäßig zeigt: Studienerfolg und gute Noten sind die besten Prädiktoren für den Karriereerfolg.

Intelligenz ist mittlerweile auch das Topkriterium bei der Partnerwahl. Eine Studie der University of Iowa zeigt, dass die Intelligenz (wohl gemerkt bei beiden Geschlechtern) mittlerweile körperliche Attraktivität, Vermögen, Gesundheit und Geselligkeit überholt hat. Die begehrtesten Helden von heute sind die Nerds aus *The Big Bang Theory*.

Und es wird noch schlimmer werden für die weniger Gebildeten und weniger Intelligenten: Die technologischen Revolutionen, die uns bevorstehen, die selbstfahrenden Autos und Lkws, die Selbstbedienungskassen im Einzelhandel, smarte Roboter in der Gastronomie und in der Pflege werden Millionen jener Arbeitsplätze vernichten, für die man keinen akademischen Abschluss braucht.

Die technologischen Entwicklungen machen auch vor Büro- und Expertenjobs nicht halt: Spracherkennung und -transkription, automatisierte semantische Analysen großer Textmengen, Big-Data-Algorithmen und Online-Courses könnten abertausende Jobs im Higher-Education-Segment wegrationalisieren.



ZUR PERSON



Michael Meyer

ist Professor für Non-Profit-Wirtschaft an der Wirtschaftsuniversität in Wien und Karriereforscher. 2016 hat er ein Forschungssemester in Stanford verbracht.

Foto: HO

Auch diese Entwicklung verstärkt soziale Ungleichheit und Ungerechtigkeit dramatisch. Nicht nur, dass Intelligenz biologisch vererbt wird, nicht nur, dass Bildung sozial vererbt wird: Dank der Neurowissenschaften wissen wir mittlerweile auch mit Sicherheit, dass Stresssituationen in der frühen Kindheit, wie sie durch Armut, Not und Gewalt in der Familie ausgelöst werden, zu den üblichen physiologischen Stressreaktionen führen. Diese wiederum beeinträchtigen auf längere Zeit bei Kleinkindern die Entwicklung des präfrontalen Cortex. Einfacher formuliert: Armut macht dumm.

Stattdessen: Gezielte Förderung

Kommen wir zur Verhaltensformel: Es ist nicht nur der Einzelne, der aufgrund seiner Dummheit und seiner mangelnden Leidenschaft für seinen schlechten Job und seine Armut verantwortlich ist. Es sind auch die gesellschaftlichen Möglichkeiten und die sozialen Normen, die wir verändern können. Die Lösungen liegen noch lange nicht auf dem Tisch, und sie finden sich sicher nicht in Fortschrittsverweigerung und Abschottung. Ein erster Schritt wäre der Abbau unserer Arroganz gegenüber den sogenannten Modernisierungsverlierern und eine Demystifizierung von akademischer Bildung, Intelligenz und leidenschaftlicher Selbstverwirklichung im Beruf. Die längst anstehende Reform unseres Bildungssystems von der Elementarstufe zur Hochschulreife ist der nächste Schritt. Viele Versuche in den USA zeigen, wie man durch gezielte Förderungen familiär bedingte Benachteiligungen kompensieren kann.

In der Zwischenzeit müssen wir überlegen, wie wir den weniger Begabten – den Hasen im Rennen gegen den schlauen Igel – eine Verschnaufpause geben können. Gelingt uns das nicht, dürfen wir uns nicht wundern, wenn sie irgendwann zum Krieg gegen unsere akademischen Paläste, Gerichtshöfe, Konzernzentralen und Expertenburgen blasen.

Die anhaltende Diskriminierung der Dummheit könnte zum Ende unserer liberalen Demokratien führen. ■

Ab in den Geniebrutkasten

Niki Ernst führt Tech-Touristen durch die Steuerzentrale der Welt von morgen. Den Spirit des Silicon Valley offeriert er in zehn goldenen Regeln.

Text **Karin Bauer**

Wenn ich einen Monat in Wien bin, dann fange ich auch an zu raunzen“, sagt Niki Ernst ein paar Stunden nach der Landung in der Bundeshauptstadt. Dazu wird es nicht kommen, weil er ja fast schon wieder auf dem Sprung ist. Zurück in die Zukunft. Von dort kommt er quasi. Er offeriert und organisiert die Silicon Valley Inspiration Tours – Ausflüge in den Geniebrutkasten zu Füßen der Santa Cruz Mountains, wo die wertvollsten Firmen der Welt, Apple, Google, Facebook, Netflix, Intel, Tesla, sitzen. Dort, wo tausende Start-ups aus dem Boden schießen und das große Geld erhoffen, wo jeder Überfährt, sich gesund ernährt, wo die vielen Millionäre und Milliardäre trotz ihrer Investitionen und trotz ihres Kontostands auf Botox und Markenstatus verzichten: Silicon Valley. Die Steuerzentrale der Welt von morgen.

Dazu ist Niki Ernst noch globaler TEDx-Ambassador, organisiert, berät, trainiert die Sprecher auf dieser globalen Bühne. Zehn solcher Events finden mittlerweile täglich auf diesem Planeten statt – und sind (zumindest theoretisch) auch global zugänglich. Und gerade er hält in Good Old Europe Vorträge mit dem Titel: „Die Entzauberung des Silicon Valley“. Im Herbst 2016 hat ihn das BFI Wien dazu geladen.

„Das Valley wird mystifiziert“, sagt Ernst, „die Leute glauben ja geradezu, sie steigen dort aus dem Auto, atmen ein und sind schon ein Stück gescheiter.“ Ach nein? „Auch im Silicon Valley sind nur neun von 1000 Start-ups nachhaltig“, wirft der Tech-Touristenführer Zahlen ins Spiel. Es gehe um etwas anderes, um das Begreifen, wie Arbeit sein kann. Wer im Silicon Valley nicht mehr voller Inspiration sei, der gehe anderswo hin. Wer nicht mehr spannend findet, was er tut, zieht weiter, erfindet sich irgendwo anders neu. Der Arbeitsplatz sei nun einmal nicht am Boden festgeschraubt, sagt er allen, die an das Fünf-Milliarden-Dollar-Tempelrondeau von Apple dort denken – das meine er weniger architektonisch, mehr als Haltung.

Niki Ernst wird damit aber erst recht zu einer Art Prophet des Elitenprogramms Arbeit. Was mit dem großen Rest der Menschheit, der dem nicht folgen könne oder wolle, geschehen könne – das weiß er auch nicht, sagt er.

Was er zwischen den Welten, den Zeitzonen zwischen San Francisco und Wien, sieht: „Ganz

anders ist der Umgang mit Neid und Eifersucht. Das gibt es dort nicht. Wir sind toxischer, unser Humor ist Sarkasmus. Wir bauen Mauern. Dort herrscht eine Play-forward-Kultur.“ Was das sei? „Ich gebe dir 200.000 Dollar und will es nicht zurück, weil ich an dich glaube. Dafür gibst du auch 200.000 Dollar weiter, wenn du Erfolg hast.“

Man müsse hier mühsam auf Augenhöhe klettern, um mit Einflussreichen reden zu dürfen. Dort sei sie einfach da. Man müsse hier hören: Du bist pleite, du bist ein Versager. Dort werde man aufgefordert: Hey, du bist pleite, du hast gelernt, erzähle uns deine Geschichte. Niki Ernst kann das durch eigenes Erleben untermauern: Heuer musste er seine Wiener Werbeagentur Planetsisa zusperrern. Vorerst sieht es so aus, als wäre der Bub, den der Bawag-Werbespot zwischen 1980 und 1993 beim Großwerden dokumentierte, der nachher mehrmals Bawag-Werbeetats umgesetzt hat und der jetzt fünf volle Tage zusammengerechnet pro Monat im Flugzeug verbringt, mit diesem Teil des Geschäfts fertig.

Ob das nicht sowieso praktisch unlebbar war, dauernd international unterwegs, eine Familie mit drei Kindern in Wien? „Schwierig ist immer auch eine Frage, wie schwierig man sich selber macht“, kommt die Antwort philosophisch. Ausgelagt sei er eigentlich nie. Er habe schon seine Escapes, und: „Sinnhaftigkeit ist überall ein guter Treibstoff.“

Dass möglichst konkrete Anleitungen zum Besseren hoch im Kurs stehen, weiß er aber auch. Zwecks Transfers des Silicon-Valley-Spirit hat er für hierzulande zehn goldene Regeln dabei:



Foto: Andy Urban

Niki Ernst: der Treibstoff? „Sinnhaftigkeit.“

1. Lass es geschehen:

Gib dem Zufall eine Chance, bleib offen, ungeplant, so gut es geht. Lass dich ein, höre auf zu erwarten. Das macht die Türen auf, das erlaubt, Influx zu schaffen für Neues.

2. Verlerne:

Es ist unsinnig, zu allem eine Meinung (mit dem Wissen und den Mustern von gestern) zu haben. Löse dich davon, löse dich von altem Gelerntem und bedenke immer: Geben ist schön.

3. Lass Scheitern zu:

Fast fail forward – das ist grausam falsch übersetzt. Es geht nicht darum, möglichst schnell Fehler zu machen, sondern es geht darum, das zu tun, was du für richtig hältst – ohne Angst, welche Fehler daraus resultieren können.

4. Machen ist besser als Perfektionieren:

Perfekt ist es nie, löse dich von diesem Anspruch. Begib dich ins Lernfeld. Ask for forgiveness, not for permission.

5. Erfahrung lässt sich nicht downloaden:

Greife auf, was sich dir an Learnings anbietet, und beachte dabei die 48-Stunden-Regel: Alles, was innerhalb von 48 Stunden nicht aufgegriffen wird, geht verloren.

6. Höre auf, Bücher zur Zukunft zu lesen:

Hör auf zu glauben, du könntest dich in einem Musterleben bewegen, lebe täglich dein Leben.

7. Sei keine (bessere) Kopie:

Orientiere dich nicht daran, das neue Soundso zu sein, das neue Silicon Valley, das neue Facebook. Mach dein eigenes Ding.

8. Erwarte Gegenwind:

Rechne mit Einsamkeit, mit Schmerzen, mit Gegenwind.

9. Du bist nur so gut wie das, was du zuletzt gemacht hast.

10. Kümmere dich nicht um Grenzen:

Was geht nicht? Warum denn nicht?

Tu, wann du willst

Die Zeit der Legebatte ist vorbei, Flexibilität das neue Normal.
Oder nicht? Obwohl einige Unternehmen Möglichkeiten bieten,
werden die neuen Spielräume häufig nicht genutzt.
Best-Practice-Beispiele zeigen: Ohne Vertrauen geht nix.

Text **Lara Hagen**

Freitag ist ein Tag, den die meisten Berufstätigen mögen. Gedanklich ist man schon bei den Wochenendplänen, die Arbeitswoche neigt sich dem Ende zu. Nicht so beim Grazer Technologieunternehmen für Fahrrad-Promotion, Bike Citizens: Hier sitzen die Mitarbeiter am Freitagvormittag schon beim Brunch, sind auf dem Weg zu Ausflugszielen oder schlafen einfach nur gemütlich aus. Denn die Arbeitswoche dauert bei Bike Citizens nur bis Donnerstag.

Im Sommer 2014 traf das Unternehmen die Entscheidung, seine Arbeitswoche von fünf auf vier Tage umzustellen. Anfangs gab es noch Unsicherheit, wie Geschäftspartner auf die eingeschränkte Erreichbarkeit reagieren würden. Nach einem halben Jahr Probezeit beschloss das Team dann aber einstimmig, die Vier-Tage-Woche beizubehalten. Nach einem dreitägigen Wochenende sei man am Montag viel ausgeruhter und motivierter, sagt Johanna Kolb, die bei Bike Citizens arbeitet. Das habe auch die Geschäftsleitung bemerkt: Man verzeichne weniger Krankheitstage und eine fröhliche Stimmung im Büro, sagt Daniel Kofler, CEO und Gründer von Bike Citizens. Jedes Jahr wird evaluiert – die kürzere Woche hat von den Mitarbeitern 4,7 von 5 Punkten bekommen. Natürlich sei die neue Arbeitszeit auch fürs Employer-Branding gut. „Aber viele, die sich bewerben, können sich zunächst gar nichts unter der Vier-Tage-Woche vorstellen“, sagt Kofler. Inspiriert wurden die Grazer von einem Blog-Eintrag über ein US-Start-up, das es vorgemacht hat. Heute dienen sie als Vorbild: Ein befreundeter Unternehmer in Wien hat die kürzere Woche nun auch eingeführt, andere Unternehmer reagieren mit Interesse, erzählt Kofler.

Ein anderes Experiment läuft in Schweden: In mehreren Unternehmen und Einrichtungen der Stadt Göteborg wird seit mehreren Monaten

nur noch sechs Stunden pro Tag gearbeitet. Die Angestellten in einem Pflegeheim, einem Krankenhaus, einer Fabrik und einem Tech-Start-up arbeiten nur noch 30 Stunden statt 40 Stunden pro Woche. Das Resümee der Betroffenen fällt positiv aus: „Früher war ich ständig erschöpft. Jetzt bin ich viel aufmerksamer. Ich habe mehr Energie für meine Arbeit und auch für meine Familie“, sagt Lise-Lotte Pettersson dem *Guadian*. Die Assistenzschwester arbeitet in dem an dem Projekt teilnehmenden Pflegeheim. Aber nicht nur die Arbeitnehmer fühlen sich besser, auch die Gewinne würden steigen, heißt es in dem Bericht. Die höheren Personalkosten, weil mehr Mitarbeiter benötigt werden, sind dabei schon eingerechnet.

Vor und hinter der Kulisse

Die Schweden und kleinere Unternehmen wie Bike Citizens zeigen, dass es eine Welt neben dem klassischen Acht-Stunden-Tag und der Fünf-Tage-Woche gibt. Prinzipiell sind diese Grenzen durch ständige Erreichbarkeit ohnehin schon aufgeweicht und werden kaum eingehalten. Die meisten Unternehmen wagen aber nur zaghafte Schritte in alternative Formen von Ort und Zeit des Arbeitens, bieten den Mitarbeitern etwa einzelne Tage im Homeoffice an. Und dennoch: Ein Großteil arbeitet weiterhin im Büro, zeigt eine aufwändige Studie von Deloitte über flexibles Arbeiten.

Auch das Warum wird in der Studie behandelt: Werden die Spielräume für flexibles Arbeiten nicht genutzt, ist dies hauptsächlich dem fehlenden Vorbild der Führungskräfte geschuldet. „Obwohl mobiles Arbeiten in den Unternehmen sehr weit verbreitet ist, gibt es selten gemeinsame Spielregeln, klare Erwartungen oder Unterstützung für die Führungskräfte. Dies führt häufig zu heterogenem Umgang, gefühlter Unfairness, Spannungen unter Mitarbeitern wie

Führungskräften sowie negativen Erfahrungen mit Homeoffice“, sagt Barbara Kellner von Deloitte. Eine Kultur, die von Vertrauen und Ergebnisorientierung geprägt ist, sei laut der Expertin eine wesentliche Voraussetzung für einen funktionierenden Umgang mit alternativen Arbeitsmodellen. Aber: Nur etwa die Hälfte der Befragten würden ihrem Unternehmen eine derartige Kultur zuschreiben, die andere Hälfte sieht noch immer Kontrolle und Anwesenheitsorientierung als wesentliche Charakteristika. In diesem Sinne sieht auch ein Großteil der Befragten die größte Herausforderung in Bezug auf flexibles Arbeiten nicht in der Erarbeitung von Modellen oder in der Einhaltung rechtlicher Vorschriften, sondern in der Veränderung der Unternehmenskultur. Mobiles Arbeiten macht der einfachen Formel Anwesenheit = Leistung einen Strich durch die Rechnung, nur aufgegangen ist diese noch nicht ganz.

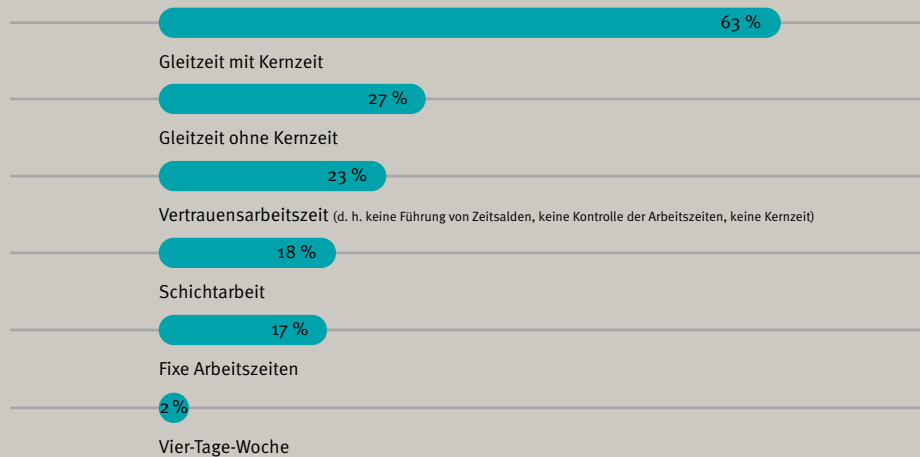
Andreas Hieger, der in Österreich für das IT-Beratungsunternehmen Qualysoft verantwortlich ist, kann von anderen Problemen in der Umsetzung berichten: Solange es früh genug abgesprochen wurde, können seine Mitarbeiter die Arbeit auch von zu Hause aus erledigen. Das führe manchmal zu Problemen – nicht mit ihm, aber unter den Mitarbeitern. „Manche beginnen sich aufzuregen, dass Person X oder Person Y so selten im Büro ist, obwohl sie ja das Gleiche tun könnten.“ Vertrauen braucht es eben auch unter Kollegen. Damit es nicht zu Neiddebatten kommt, führen manche Unternehmen – vor allem in der IT-Szene – ein Interface ein, wo alle Mitarbeiter via Chat, manchmal auch mit Videofunktion, zugeschaltet sind. Man sieht sofort: Alle sitzen bei der Arbeit, nur an unterschiedlichen Orten.

Sophie Martinetz, Geschäftsführerin von Seinfeld Professionals, hat bei ihren Mitarbeitern erlebt, dass viele zu Beginn sehr zurückhaltend sind und Angst haben, dass sie als Vorge-

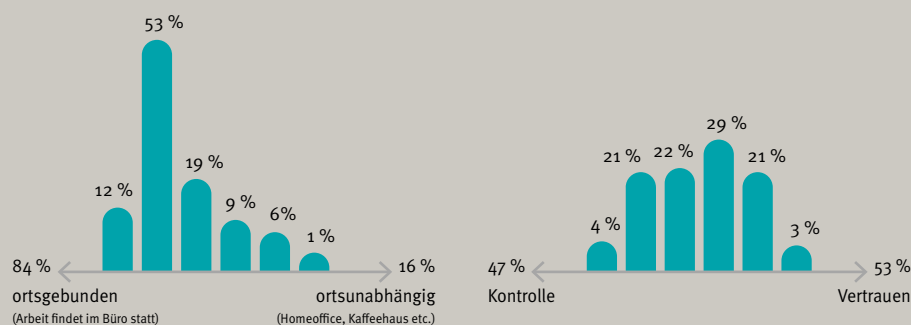
Wie flexibel ist Arbeit in Österreich?

Welche Arbeitszeitmodelle sind bei Ihnen im Unternehmen am üblichsten?

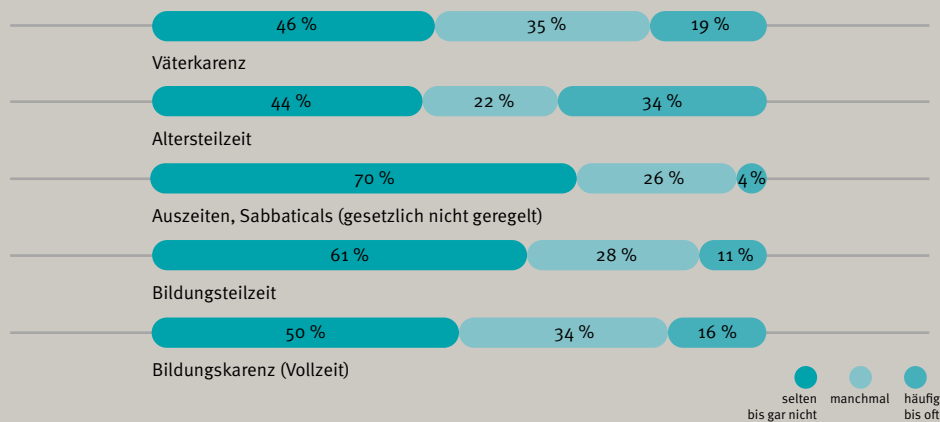
(max. 2 Antworten waren möglich)



Wo würden Sie Ihr Unternehmen zwischen den zwei folgenden Polen positionieren?

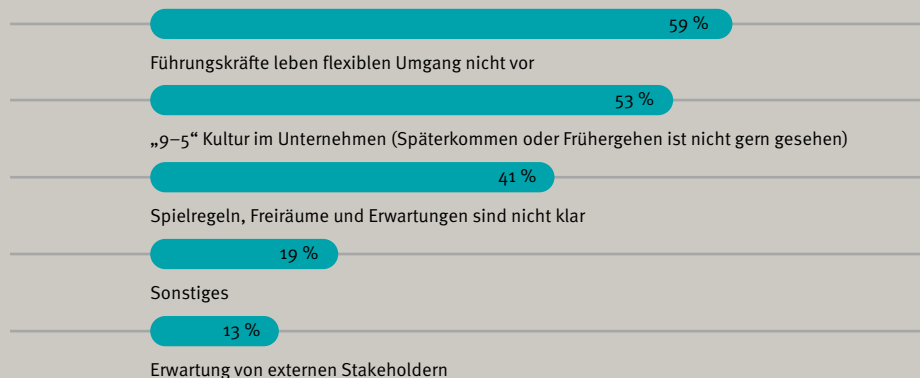


In welchem Ausmaß werden Ihrer Einschätzung nach folgende Arten von Karenzen und Auszeiten in Ihrem Unternehmen in Anspruch genommen?



Was sind die Gründe, warum der vorhandene Spielraum nicht genützt wird?

(Mehrfachantworten waren möglich)



setzte denken könnte, sie würden weniger arbeiten. „Meistens dauert es zwei bis drei Monate, bis die Flexibilität in den Köpfen der Menschen angekommen ist“, sagt Martinetz. Zu Beginn bekomme sie bei jeder Kleinigkeit ausführliche Mails, wann und wo man wie viel arbeite. „Die Leute denken, sie müssten sich rechtfertigen für einen Vormittag daheim oder früheres Gehen. Aber wenn sie merken, dass ich nicht reagiere, legt sich das.“ Arbeiten, wenn Arbeit da ist, war auch für Martinetz ein Leitsatz bei der Gründung des Unternehmens, das innovatives Kanzlei-management und Infrastrukturdienstleistungen anbietet. Ein Projekt ist etwa „Northcote Recht“: Die Rechtsanwältinnen und Rechtsanwälte arbeiten selbstständig, der einzige „Chef“ ist der Mandant. „Ein Geschäftsmodell, dass für jene Anwälte ausgerichtet ist, die aus dem üblichen 80-Wochenstunden-Wahnsinn austreten wollen.“ Auch im Back-Office ist die Arbeit bedürfnisorientiert möglich: 30 Stunden an vier Tagen oder 20 Stunden in drei Tagen, 27 Stunden in drei Tagen – wie das die Mitarbeiter brauchen, sagt Martinetz. „Es ist nicht immer einfach, aber es zahlt sich aus. Wenn Unternehmen es nicht ermöglichen, unterschiedliche Lebensbereiche unterzubringen, sondern wenn geopfert werden muss und nichts richtig gemacht werden kann, dann entsteht große Unzufriedenheit.“ Wer die besten Leute wolle, der müsse da ansetzen.

Alte Muster, alte Ängste

Leicht einzuführen, aber oft schwer umzusetzen, hat das flexible Arbeiten in Österreich also noch nicht wirklich die symbolische Stechuhr abgelöst. Für das Beratungs- und Forschungsinstitut EAF Berlin hat Katharina Schiedrig untersucht, weshalb Führungskräfte lieber Präsenz zeigen. Sehr viele Führungskräfte würden immer noch Karriereeinbußen befürchten, wenn sie aktiv nach flexiblen Modellen fragen. In der Befragung zeigte sich, dass gut jede dritte Führungskraft denkt, dass sich die Karrierechancen verschlechtern würden.

Leider werde gute Führung noch immer mit Präsenz und permanenter Verfügbarkeit gleichgesetzt, heißt es im Fazit von Schiedrig. Die Politikwissenschaftlerin leitet am EAF das Projekt „Flexship: Flexible Arbeitsmodelle für Führungskräfte“. Wie können Unternehmen gegensteuern? Systematische und transparente Pilotprojekte statt Einzelfalllösungen, schlägt Schiedrig vor. Wichtig sei auch die Analyse, wo man steht, was von Führungskräften gewünscht wird und was die konkreten Hindernisse sind. Oft werde vergessen, dass eine Arbeitszeitreduktion ja auch ein Reduzieren des Arbeitsvolumens bedeute, Interessenkonflikte seien da vorprogrammiert.

Dass die Etablierung einer Vertrauenskultur in einer Deloitte-Studie bereits vor vier Jahren als größte Herausforderung der Flexibilisierung von Arbeitszeit und Ort genannt wurde, hat sich bis heute – trotz einiger individueller Vorstöße – bewahrt. Schiedrig, Kofler, Martinetz und Hieger betonen alle angesichts der Probleme, die eine Umstellung begleiten könnten, die Wichtigkeit der Kommunikation und des genauen Informierens über die eigenen Möglichkeiten und Grenzen der Flexibilität. ■

Pack die Badehose ein

Warum Arbeit oder Urlaub, wenn man beides verbinden kann?
Wer sich auf eine Workation begibt, hat die weite Welt als Büro.
Ob auf dem Kreuzfahrtschiff, im Dschungel oder am Strand.

Text **Lara Hagen**

Tiefes Durchatmen. Die Zehen im Sand, das leichte Brennen des Salzwassers auf der Haut, die Sonne im Nacken und nur das Rauschen des Meeres als Untermalung. Zufriedenheit und Erholung. So sieht Urlaub im Idealfall aus – ob am Meer, in den Bergen oder im Wald. Wer hat sich in solchen Momenten noch nicht dabei erwisch, sich vorzustellen, wie es wäre, permanent an diesen Orten zu bleiben? Schließlich wäre man dann doch viel ausgeglichener, motivierter, kreativer?

Einige Menschen beantworten dieses Gedankenexperiment mit einem Ja. Sie verlegen ihren Arbeitsplatz – zumindest für einige Tage – absichtlich an Orte, an denen andere urlauben. In den letzten Monaten wurde mit „Workation“ auch ein entsprechender Begriff für diese Mischung aus Arbeit und Vergnügen gefunden.

Angebote gibt es bereits einige. Etwa auf einem Kreuzfahrtschiff: 200 Menschen und mindestens so viele Laptops nahmen bei „Nomad Cruise“ Anfang dieses Sommer teil. Bei der Überfahrt von Kolumbien nach Portugal wurde nicht nur gearbeitet, sondern auch fleißig genetzt und natürlich auch gefeiert. Motto: Work smart, not hard.

Wenn man sich die Angebote genauer ansieht, dann meint man eine Formel zu erkennen: Spektakulärer Ort plus Rahmenprogramm, multipliziert mit schnellem Internet und Verpflegung, ergibt eine der vielen Workations. Das Versprechen des neuen Arbeitens, sich von fixem Ort und vorgegebener Zeit abzukoppeln, erfüllt sich hier vollkommen. Die meisten Menschen auf Workation sind folglich Freelancer, Studierende, Kreative – sogenannte digitale Nomaden?

Andreas Jaritz will das so nicht ganz gelten lassen. Der Steirer bietet seit diesem Jahr Aufenthalte an der Küste von Portugal an, immer zu bestimmten Themen und branchenspezifisch inklusive Vorträgen eingeladener Speaker. Die Idee habe er gehabt, bevor Magazine voll waren mit Geschichten über Remote Work und digitale Nomaden. „Ich bin durch Mittelamerika gereist und habe dort viele Menschen aus der Kreativszene kennengelernt, die während ihrer Reisen mehrere Monate an einem Ort blieben und dort arbeiteten“, sagt Jaritz, der damals einen Blog über nachhaltiges Reisen startete. Danach grün-



dete er mit einem Freund das Medienunternehmen Nomade Earth: Man dreht Filme und berät im Bereich Onlinemarketing, die Workation – bei Jaritz „Spaces“ genannt – ist das nächste Projekt. Dieser Begriff gefällt ihm besser, denn oft sei unter dem Schlagwort Workation nicht ganz klar, was damit gemeint ist.

Lifestyle oder Business zuerst?

„Wir wollen nicht nur den Ort zur Verfügung stellen. Es geht uns um die Wissensvermittlung.“ In einem ersten Anlauf ging es etwa um den Bereich Content Creation und Publishing. 50 Kilometer nordwestlich von Portugal, in der kleinen Surfgemeinde Ericeria, trafen sich unterschiedlichste Menschen: Zwei wollten in Lissabon ein Printmagazin gründen, ein anderer wollte vor allem die Suchmaschinenoptimierung bei seiner App weiterentwickeln, eine Dritte stieg gerade aus einem großen Konzern aus. „Bei den digitalen Nomaden kommt zuerst der Lifestyle und dann das Business. Das sind nicht die Leute, die wir anziehen.“ Aus dem Hamster rad zu kommen und das Bedürfnis nach frischen Ideen sei für die meisten der 25 Teilnehmer der Grund gewesen, nach Portugal zu reisen.

Neue Motivation tanken und gute Ideen finden durch eine Woche am Strand? Dieses Rezept

könnte doch auch von Unternehmen eingesetzt werden. Jaritz weiß tatsächlich schon von einigen, die über ein solches Zuckerl für ihre High Potentials nachdenken. „Das ist ein Thema, das in Zukunft aufkommen wird.“ Der Steirer wurde schon von Unternehmen kontaktiert. Ein Vertreter eines großen Versicherungsunternehmens wird im Herbst eine Woche nach Portugal reisen, um das Angebot zu testen. Künftig könnte es motivierten Mitarbeitern angeboten werden. Die Corporate World scheint langsam auf die zahlreichen Studienergebnisse zu reagieren, laut denen Berufseinsteiger solche Möglichkeiten mitunter wichtiger sind als ein fatter Zahltag.

So ähnlich lief es beim Kanadier Jeff Gaughan ab. Er bewarb sich für das Programm „Remote Year“, wo 75 Teilnehmer für ein Jahr durch zwölf Städte reisen, in denen ihnen Arbeitsplätze zur Verfügung gestellt werden. Einen Job, den sie von überall aus ausüben können, sollten sie idealerweise haben. Bei Gaughan war das kein Problem: Sein Vorgesetzter fand die Idee gut. Viele seiner Arbeitskollegen in dem Londoner Start-up würden von zu Hause aus arbeiten oder mal für eine Woche die Familie besuchen und sich von dort aus ins firmeneigene Interface einloggen. Für Gaughan sei das ein wichtiger Grund gewesen, nach dem Uniabschluss diese Stelle anzunehmen.

Das Beispiel Remote Year zeigt aber auch, dass nicht alle Anbieter halten, was sie auf perfekt gestalteten Websites und in ansprechenden Videos versprochen. Ehemalige Teilnehmer kritisierten die Workation in einem Reiseblog stark – teilweise sei man in fensterlosen Kellerzimmern untergekommen, und auch das mit der schnellen Internetverbindung klappte nicht immer. Im vierten Monat hatte bereits ein Viertel der Teilnehmer die Gruppe verlassen, einige hatten auch ihren Job verloren. Die versprochene Unterstützung für all jene blieb aber aus. Die Organisatoren versuchten die Gruppe mit Vergünstigungen und Aktivitäten bei Laune zu halten, heißt es in einem ausführlichen Bericht einer ehemaligen Teilnehmerin.

Die heimischen Wälder und Berge tauchen auf keiner Workation-Landkarte auf. Zumindest noch nicht. Denn in den französischen Alpen trifft man sich bereits mit Laptop im Gepäck. ■

Harte Arbeit war gestern: Antiwork

Das Ringen um eine Balance zwischen Arbeit und Leben
ist kein Thema mehr, wenn es um Antiwork geht.
Der Fetisch der „harten Arbeit“ soll vom Thron gestoßen werden.

Text **Karin Bauer**

Die selten glaubliche und immer zäh diskutierte Vorgabe, zu einem glücklichen Leben gehöre als Basis die Fähigkeit einer Work-Life-Balance, also das Geschick, die verflüssigten Grenzen zwischen Arbeit und Freizeit wieder in einen gesundheitsförderlichen Aggregatzustand zu bringen, ist offenbar obsolet.

Kurz war „Bleisure“ da, also das Anerkennen des dauernden Waberns mit hängender Zunge, dann wurde die jeweils richtige Mischung, das „Blending“ besprochen.

Jetzt ist sowieso alles anders. Antiwork wird international propagiert (Brian Dean: abolish-work.com) und schreibt auch das Zukunftsinstitut namentlich via Franz Kühmayer. Antiwork ist jetzt State of the Art. Das soll eine radikale kognitive Gegenmacht zur calvinistischen harten Arbeit im Schweiß des Angesichts sein. Ein Gegenfetisch zur Tapferkeitsmedaille in der Leistungsgesellschaft, die mit Burnout und totaler Zerstörung jedweder Lebensfreude auf dem Schlachtfeld der beruflichen Leistungserbringung aufgestellt ist. Harte Arbeiter sind nun von gestern – angesichts der Roboterisierung sowieso. Der Arbeitsalltag soll nicht mehr wehtun, das sagt Antiwork. Und weiter: Drei Stunden kreativ gute Ideen in die Welt zu bringen ist sowieso zweckdienlicher, als Zwölf-Stunden-Tage mit sinnlosen Meetings und Status-Absicherungsritualen zu fristen.

Wozu Arbeitsraum und Lebensraum weiter trennen? Wozu zur Arbeit fahren? Zeit und Ort sind sowieso technologisch längst entgrenzt. Fixe Schreibtische, jahrzehntelange Kollegenschaft? Alles sowieso bald von vorgestern. Gemeinsames Arbeiten remote, Projekte in Komplizenschaft, die schmerzfrei beendet werden, sobald das Ziel erreicht oder nicht mehr vorhanden ist. Die Devise: Du sollst keine Firma außer meiner haben (als Karrieretreiber und Bedingung für Chancen im System) wird da eh nicht mehr verstanden.



Laut Kühmayer lebe die junge, Generation Y genannte Bevölkerungsgruppe sowieso schon (freiwillig oder nicht) so: teilen und nutzen statt besitzen, Chancen ergreifen, wo sie sind. Versprechen für die Karriere werden ja nicht einmal mehr gegeben.

Luxusgut und Sehnsuchtsware

Schwappt so endlich ein neues Menschenbild getragen von neuem Selbstbewusstsein als Individuum in die Unternehmen? Oder ist es Verweigerung der routinemäßig organisierten Arbeitswelt, Kapitalismuskritik ohne Verzichtsmüssen, für ein Elitengrüppchen der Kreativökonomie? „Antiwork besteht dort, wo Tätigkeit und Muße, Engagement und Talent ineinander übergehen, wo Arbeit Kontemplation wird und sich von den Gesetzen des Geldes verabschiedet. Das Prinzip der selbstbestimmten Arbeit lässt Menschen Verantwortung übernehmen, aber auch darüber nachdenken, wer sie sein wollen. So wird Arbeit wieder zur ganzheitlichen Tätigkeit“, schreibt Kühmayer im Leadership-report des Zukunftsinstituts 2016. Also doch: Elitenprogramm.

Diese Haltung, ob so genannt oder nicht, ob gelebt oder als Sehnsucht, betreffe alle, meint Kühmayer. Ja. Aber derzeit werden nur ein paar ausgewählte Glückliche dafür auch halbwegs regelmäßig bezahlt. Die Stundenlöhne auf der Crowdfundingplattform Mechanical Turk sind einsehbar, wer nichts im Hintergrund an Erbe oder Familienbesitz hat, wer nicht zu den bestausgebildeten global Mobilen gehört, wird eher in Panik geraten. Ja, diese ganzheitliche Sicht auf ein Arbeiten nach Talenten, Spaß und Leidenschaft, aus der Muße heraus, wie schon bei Nietzsche und Russell bis zu Max Weber nachzulesen ist, klingt elysisch. Rahmenbedingungen dafür werden allerdings nur heftig diskutiert. Eine davon ist das bedingungslose Grundeinkommen. ■

INFO

Die Generation Y, ihre Wünsche und die „Antiwork“

- **95 Prozent** wollen mehr Zeit mit Freunden verbringen
- **85 Prozent** wollen sich ethisch verhalten
- **78 Prozent** wollen einen Mehrwert für die Gesellschaft bringen
- **60 Prozent** wollen mit ihrer Arbeit Menschen helfen und die Welt verändern
- **57 Prozent** wollen eine freie Einteilung ihrer Arbeitszeit

Quelle: Befragung von über 3600 Studierenden und Absolventen in Deutschland durch die Medienfabrik

Kassiert maximal, gibt maximal

Sie besetzen bewusst lukrative Positionen, um ihr Geld effizient und nach strenger Wirkungslogik ins Helfen zu investieren. Die Bewegung der Effektiven Altruisten nimmt und gibt nach Regeln. Wohltat mit Hirn statt mit dem Herzen.

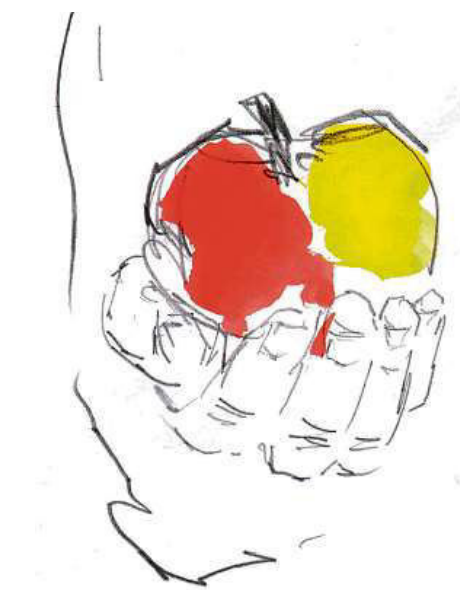
Text **Karin Bauer**

Auch Gutes tun lässt sich nach Rechenformeln optimieren. Nein? Weltverbessern funktioniert nicht nach Einnahmen-Ausgaben-Rechnung? Oh doch. Und zwar nur so. Sagen die Effektiven Altruisten, kurz EA.

Sie gehen nicht auf die Straße und kochen keine Suppen für Bedürftige. Sie engagieren sich nicht in ihrer Freizeit für die Integration Geflüchteter. Sie sind geldgetrieben. Sie arbeiten rund um die Uhr. Sie streben die lukrativsten Positionen an, viele arbeiten in der Finanzwelt. Sie wollen auf der einen Seite im System möglichst viel abkassieren, um das solcherart erlangte Geld möglichst effizient denen zu geben, die es am betriebswirtschaftlichsten an jene verteilen, die zu wenig von allem haben. Ganz wesentlich: Impact und Re-Evaluation. Also: Wie lässt sich die größtmögliche Wirkung erzielen inklusive regelmäßiger Überprüfung der solcherart befütterten Assets. Ausgewählt werden jene Hilfsorganisationen, die nach marktwirtschaftlicher Effizienz am professionellsten arbeiten – grundsätzlich wird das Geld indirekt vergeben in der Überzeugung, dass es für die Verteilung eben professioneller Manager gibt. Direkte Spenden stehen eigentlich nicht auf der Liste des Effektiven Altruismus.

Andere Antworten auf „Warum?“

Die Bewegung ist gerade einmal ein paar Jahre jung. 2011 brachte der nun knapp 70-jährige australische Philosoph und prominente Tierethiker Peter Singer sein Buch auf den Markt. Verbündet mit seinen halb so alten akademischen Kollegen William MacAskill und Toby Ord, entwickelte sich EA zur internationalen Bewegung. Mit Zentren in Oxford, San Francisco, Melbourne und der Schweiz. Heuer hat sich auch in Wien eine Gruppe der EA konstituiert. Die vor knapp drei Jahren vom 25-jährigen Jonas Vollmer in Deutschland gegründete EA-Stiftung hat sich via Berlin und Basel verbreitet und vermehrt sich in Lokalgruppen. Die Bewegung ist jung und hat tatsächlich Impact, weil getragen von Jungen an einflussreichen und eben top bezahlten Stellen. Der Oxford-Philosoph MacAskill etwa, dessen Basiswerk *Doing Good Better* heuer in deutscher Sprache erschienen ist, spendet via seine Organi-



sation Giving what we can jährlich ein Drittel seines Einkommens. Er macht transparent, selbst von rund 300 Pfund im Monat zu leben.

So machen das nicht alle EA – Mindesttrichtwert sind zehn Prozent des Einkommens, die an die jeweils effizienteste Organisation zwecks Wohlstands- und Glücksverteilung gehen sollen.

Warum, ihr Jungen, stellt sich die Frage, macht ihr diese Jobs und bedient damit ein System, das Ungerechtigkeit im Programm hat?

Die Antwort kommt marktlogisch: Wir besetzen diese Positionen und holen raus, was für die Umverteilung rauszuholen ist, weil: Wenn wir diese Positionen nicht besetzen, dann kommen Tausende andere nach, die nicht so denken. Rausgehen? Damit hätten wir nichts erreicht. Helfen mit dem Hirn, nicht mit dem Herzen. Man könnte eben, so eine der Berechnungen, mit dem Gehalt einer einzigen akademischen Laufbahn 80.000 Menschen von Blindheit befreien.

Das schwingt eigenartig mit im Zeitgeist des Optimierens, des Effizienzdenkens – diesmal angewandt auf die Menschenhilfe. Da schlägt das Kapital den Kapitalismus. Nüchtern und nach Impact-Messung. Analysieren, berechnen, investieren, kontrollieren. Es wird bewusst genommen. Es wird bewusst gegeben. Es muss sich

auszahlen. Es geht um gewinnbringende Verhältnisse – wahllos quasi im Affekt zu spenden erscheint da als Gegensatz, nämlich als ineffiziente Dummheit.

Mitleid kann ein Motiv sein, muss es aber nicht. Es geht um die Wirkung des Geldes. Eine utilitaristische Verbindung von Altruismus und Geld nennen das seither Kommentatoren. Diese junge Gruppenaktion Junger gleiche einer Art „Operationszentrum in wohlhabenden Nationen“, schreibt die *Frankfurter Allgemeine*, „einem gläsernen Bau, in dem die Verschickung von Gaben in die Dritte Welt organisiert und vorangetrieben wird, bis die ungerechte Verteilung des Glücks auf der ganzen Welt durch die Summe der Handlungen derjenigen, die glücklicher sind, so weit korrigiert ist, dass die Moral der einen und das Leben der anderen in einem stabilen Gleichgewicht sind“.

Entsteht ein neues Monopol der Steuerung des Guten mit dem mächtigsten Hebel, dem großen (und noch dazu gebündelten) Geld? Wer evaluiert die Effektiven Altruisten, und: Was ist mit den vielen Projekten, die an Bewusstseinsveränderung, an Toleranz und Akzeptanz, am Frieden arbeiten? Ihr Impact lässt sich kaum in Kennzahlen fassen, ihre Arbeit zeitigt sehr selten einen „quick win“. Der Diskurs ist im Gang. ■

<http://ea-stiftung.org/>
<http://www.givingwhatwecan.org/>
<https://8000hours.org/>

LESETIPP



Peter Singer, „Effektiver Altruismus“. 240 Seiten. Suhrkamp 2016

Müh dich ab wie ein Rockstar

Innovative Ideen, flache Hierarchien, lockere Atmosphäre: Start-ups stehen für eine neue Arbeitswelt. Gründer **Ali Mahlodji** erklärt, was an dem Hype dran ist.

Interview **Lisa Breit**

Ein Unternehmen zu gründen sei heute ungefähr so trendig wie in den 1990er-Jahren eine Rockband, sagte Daniel Cronin von Austrian Start-ups bei einem Vortrag. Tatsächlich dreht sich in Österreich derzeit vieles um Start-ups – und das Lebensgefühl rundherum: die angeblich flacheren Hierarchien, die vermeintlich nettere Arbeitsatmosphäre, Gratis-Smoothies und große Ideen. Erfolgreiche Jungunternehmer wie Runtastic-CEO Florian Gschwandtner sind häufig geladene Gäste auf Podien und beliebte Motive für Magazincovers. Der Privatsender Puls 4 zeigt 2017 bereits die vierte Staffel der Show *2 Minuten 2 Millionen*, in der Jungunternehmer ihre Businesskonzepte vor Investoren präsentieren.

Wer die Szene seit kurzem ebenfalls intensiv bedient, ist die Politik. Bereits kurz nach seinem Amtsantritt zeigte sich Kanzler Christian Kern beim Pioneers-Festival in Wien, einem der größten österreichischen Gründertreffen. Im Juli prä-

sentierte die Regierung ein Maßnahmenpaket: 185 Millionen Euro sollen über drei Jahre in die Förderung von Tech-Start-ups fließen. Zu den wichtigsten Punkten des Pakets gehört die Senkung der Lohnnebenkosten. Geplant ist, dass für die ersten drei Mitarbeiter eines neugegründeten Unternehmens in den ersten drei Jahren die Dienstgeberbeiträge zur Sozialversicherung ganz beziehungsweise teilweise entfallen. Formalitäten bei der Gründung sollen etwa durch ein Onlineportal verkürzt werden. Als Anreiz für Investoren dient eine „Risikoprämie“: Wer Geschäftsanteile an einem Start-up erwirbt, erhält bis zu 20 Prozent der Investitionssumme zurück-erstattet. Bis 2020 will die Regierung so 1000 zusätzliche Gründungen ermöglichen.

Seit den 1990er-Jahren steigt die Zahl der Gründungen hierzulande an. 2015 verzeichnete die Wirtschaftskammer Österreich (WKO) 39.740 Neugründungen – um sieben Prozent mehr als im Jahr zuvor. Immer mehr vor allem gutausgebildete junge Leute scheinen das eigene Unternehmen einer Festanstellung vorzuziehen. „Es ist etwas in Bewegung gekommen“, bemerkt Nikolaus Franke, Leiter des Instituts für Entrepreneurship und Innovation an der Wirtschaftsuniversität Wien. Was man sich vom eigenen Start-up verspricht, ist dabei höchst unterschiedlich: Eine Umfrage des Gründerservice der WKO zeigt, dass rund zwei Drittel der Gründungswilligen ihr „eigener Chef“ sein wollen. 63,5 Prozent erhoffen sich mehr Flexibilität. 60,5 Prozent möchten die Verantwortung, die sie als Angestellte in einer Firma getragen haben, in einen eigenen Betrieb einbringen. Das Start-up-Barometer des „Ideen Triebwerk Graz“ identifizierte Selbstbestimmung und -verwirklichung als wichtige Motive.

Die Erwartungen sind also hoch. Aber erfüllen sie sich? Einer, der das wissen muss, ist Ali Mahlodji. Der CEO des Vorzeige-Start-ups Whatchado hat mehrere Jahre in Konzernen gearbeitet, bevor er sein Unternehmen gründete – und kennt da wie dort die Arbeitsrealität.

Umfragen zeigen, dass sich viele vom eigenen Start-up flexiblere Arbeitszeiten erhoffen. Hat man nicht gerade anfangs sehr viel zu tun?



Mahlodji: Wer glaubt, dass er als Gründer in den ersten Jahren Freizeit hat, hat etwas nicht verstanden. Gerade anfangs muss man extrem viel arbeiten. Das Schöne ist aber das Gefühl: Das mache ich für mich. Ähnliches gilt für Mitarbeiter in einem Start-up. Sie können vielleicht einmal später kommen, dann aber nicht einfach nach fünf Stunden den Stift fallen lassen. Es ist immer etwas zu tun. Wer in einem Start-up anfangen will, muss bereit sein, die Extrameile zu gehen.

Wie sieht es mit flachen Hierarchien in Start-ups aus: Schein oder Sein?

Mahlodji: Natürlich gibt es überall hierarchische Strukturen, auch in Start-ups. Man braucht sie, um Arbeitsprozesse zu strukturieren. Das, was junge Unternehmen aber von großen unterscheidet, ist, wie diese Hierarchien gelebt werden. Reden Geschäftsführer und Teilzeitkraft auf Augenhöhe miteinander? In großen Konzernen steigt der Chef in den Fahrstuhl zu, und es wird augenblicklich still. In Start-ups verreisen alle gemeinsam, und kein Tourist würde erraten, dass das der Chef und Mitarbeiter sind.

Weitere Vorstellungen über die Arbeit in Start-ups sind Gratis-Smoothies, eine lockere Arbeitsatmosphäre ...

Mahlodji: Bei uns im Büro gibt es keine Smoothies, dafür jeden Montag ein gemeinsames Frühstück. Lockere Stimmung ist jedoch per se kein Merkmal für Start-ups – für die sorgt auch ein Chef in einem Großkonzern, wenn sie ihm wichtig ist. Tatsache ist aber: Für Start-ups ist es eine Notwendigkeit, eine coole Arbeitsatmosphäre zu bieten. Denn sie müssen versuchen, möglichst schnell zu wachsen, um Investitionen wieder hereinzubekommen. Dafür brauchen sie gute Mitarbeiter. Und denen können sie weder Stabilität noch Gemütlichkeit bieten.

Meist auch keine finanziellen Anreize oder das Gefühl, es sei ihr eigenes Projekt. Ein Dilemma?

Mahlodji: Den Leuten das Gefühl zu vermitteln, dass es ein Gemeinschaftsprojekt ist, ist anfangs noch einfacher. Alle arbeiten eng zusammen, jeder sieht die Gründer jeden Tag. So war es auch bei uns: Im ersten Jahr sind wir auf dem Boden meines Wohnzimmers gesessen, mit einem Bier in der Hand, und haben am Konzept gebastelt. Die Neuen haben so das Projekt von der Pike auf mitbekommen. Ab 20 Mitarbeitern wird es schwieriger. Dann muss man den Leuten immer wieder das große Ganze erklären, ihnen sagen, welche Rolle sie darin spielen. Sie zu motivieren ist dann eine Führungsaufgabe.

Mit der Chefrolle tun sich viele Gründer schwer.

Mahlodji: Das ist ein Lernprozess. Schwer fällt vielen jungen Führungskräften auch, Arbeit abzugeben. Je größer das Unternehmen wird, desto weniger Macht hat man zudem als Chef. Man hat nicht mehr Einblick in alles und muss sich über Strategisches Gedanken machen.

Gibt es Start-up-Persönlichkeiten und Menschen, die besser in einen Konzern passen?

Mahlodji: Gründer sollten offen und neugierig sein. Sie müssen bereit sein, ihr ganzes Wissen

infrage zu stellen. Wichtig ist auch Durchhaltevermögen, denn erste Ideen sind selten erfolgreich. Risikobereite tun sich beim Gründen auf jeden Fall leichter. Wer Existenzängste hat, risikoscheu ist und ungern die Letztverantwortung trägt, wird in einem Angestelltenverhältnis glücklicher sein.

Durchschnittlich sind Gründer 32 Jahre alt. Ist das der richtige Zeitpunkt zum Gründen?

Mahlodji: Mir hat es beim Gründen extrem geholfen, unterschiedliche Organisationstypen kennengelernt zu haben. Das war notwendig, um einige Fehler nicht zu machen. Gleich nach der Uni zu gründen kann natürlich funktionieren. Aber ich denke, dass es besser ist, schon davor gearbeitet zu haben. Weil man nicht das erste Mal in seinem Leben einen Gehaltsscheck sieht oder im Team arbeitet. Dass das durchschnittliche Gründungsalter bei 32 Jahren liegt, wundert mich deshalb gar nicht. Das ist ein fantastisches Alter! Bis 25 findet man sich zunächst einmal selbst, dann sammelt man Erfahrungen. Mit 30 hat man einiges hinter sich, aber gleichzeitig noch die nötige Naivität.

Welche Chance hat man als gescheiterter Gründer, wieder bei einem Konzern anzufangen?

Mahlodji: Gründer stellen einen sehr großen Mehrwert für Konzerne dar. Sie sind es gewohnt, selbstständig zu denken, Verantwortung zu übernehmen, anderen den Vortritt zu lassen – alles Elemente, die Konzerne wendiger und „munterer“ machen. Gleichzeitig haben Gründer eben gegründet, weil sie selbst der Chef sein wollen. Konflikte sind also meist vorprogrammiert. Eine Führungskraft, die einen Gründer ins Boot holt, braucht das Wissen und die Erfahrung, mit seinem Potenzial umzugehen – mit dem richtigen Mix aus Freiheit und Spielregeln. ■



Foto: Raffael Stiborek

ZUR PERSON

Ali Mahlodji (35) ist Gründer und Geschäftsführer von watchado.com. Auf der Internetplattform erzählen Menschen in kurzen Videos ihre Lebensgeschichten. Zuvor arbeitete der gebürtige Perser u. a. bei Super-Fi, Sun Microsystems, bei Siemens sowie als Lehrer.

Starthilfe fürs Start-up

Sind Idee und Businesspartner gefunden, muss Geld her. Welche Förderungen gibt es? Wer berät und unterstützt mit wichtigen Kontakten?

Rund die Hälfte der Gründer in Österreich nutzen staatliche Förderungen (siehe Grafik). Die Österreichische Forschungsförderungsgesellschaft (FFG) und Austria Wirtschaftsservice GmbH (aws) helfen speziell in der Startphase. Das **aws-Start-up-Center** stellt jährlich 100 Millionen Euro zur Verfügung, für die erste Idee bis zur internationalen Expansion. Die **FFG-Start-up-Förderung** und **-Hightech-Start-up-Förderung** ermöglichen eine längerfristige Tilgungsfrist.

Eine Förderung speziell für Social Businesses ist der **aws Social Business Call** (awsg.at), bereitgestellt vom Sozialministerium und der Nationalstiftung für Forschung und Technologieentwicklung. Angesucht werden kann bis 1. Dezember, das Budget liegt bei drei Millionen Euro – pro Unternehmen gibt es maximal 100.000 Euro.

An technologieorientierte Start-ups richtet sich das Förderprogramm **Global Incubator Network** (gin-austria.com). Es dient als Matchmaking-Plattform für Unternehmen, Business-Angels, Inkubatoren, Venture-Capital-Fonds, Förderinitiativen sowie Technologie- und Wissenstransferzentren.

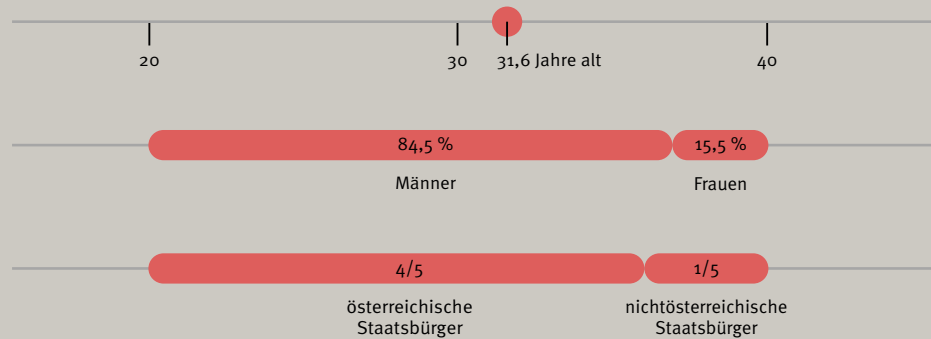
Bis zu 500.000 Euro, aber auch operationelle Unterstützung kann man sich bei **Speedinvest** (speedinvest.com) abholen. In den letzten Jahren wurde die Plattform zum wichtigen Finanzierer für Start-ups: Mehr als hundert Unternehmer sagten über 70 Millionen Euro zu. Schwerpunkte sind Fintechs, der technische Bereich, Medien und E-Commerce.

Zum Trend avanciert auch die Finanzierung via Crowdfunding: Plattformen sind **Kickstarter** – oder die österreichischen Pendanten **Respekt.net** (für soziale Projekte) und **Startnext** (für Künstler und Kreative).

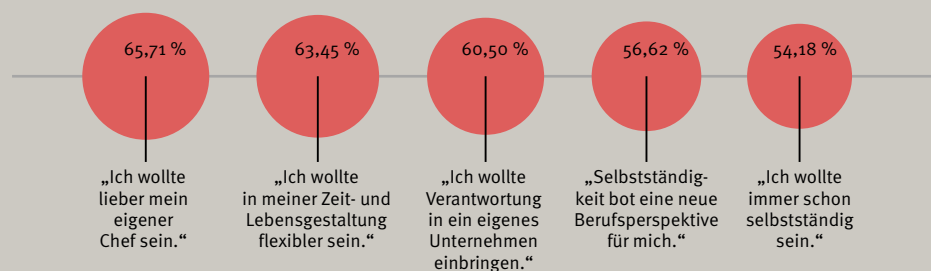
Beratungszentren und Plattformen – darunter **AustrianStartups** (austrianstartups.com) – informieren über Finanzierungsmöglichkeiten und unterstützen mit Know-how und Kontakten. Studierenden, die gründen wollen, hilft das Inkubationsprogramm **INITS** (inits.at). An vielen Hochschulen gibt es zudem eigene Beratungsstellen. **lib**

Die österreichische Gründerszene

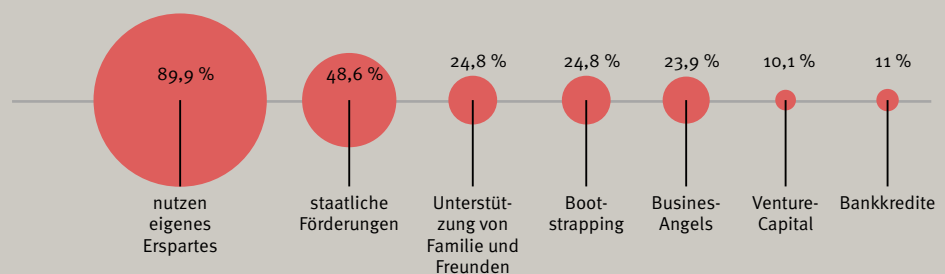
Wer sind Österreichs Gründer?



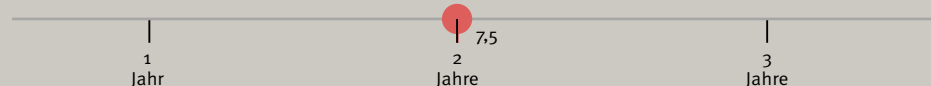
Motive für die Gründung:



Finanzierung des Start-ups:



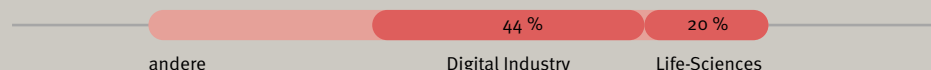
Wie viele Arbeitsplätze schaffen Start-ups?



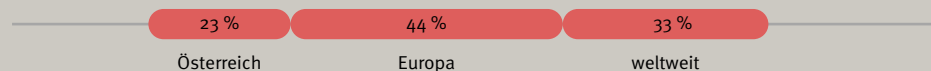
Wo befinden sich die meisten Start-ups?



In welchem Bereich sind Österreichs Start-ups angesiedelt?



Wo bieten Österreichs Start-ups ihre Produkte an?



Kümmere dich ums Ganze

Gutmenschliche Spendensammler hier und propere Profitmacher dort? Die Brücken zwischen den beiden Welten sind gebaut – und auf ihnen gehen immer mehr, denen es ums Ganze geht. Social Business und Impact-Investing heißt der große Schwung, der ins System kommt. Stifter zieren sich noch.

Text **Karin Bauer**

Was unterscheidet Betrüger von Unternehmern?“, will Vater Dinozo von seinem Sohn Anthony, dem Special Agent in der Serie *Navy CSI*, wissen. Dinozo junior schweigt und erhält die Antwort: „Unternehmer glauben immer an die Ideen, die sie verkaufen.“

Und muss sich diese Mission rechnen? Nicht für alle, die der Mission ihrer Idee folgen, ist das Leben eine monetäre Schlussrechnung. Nicht für Philanthropen etwa. Solche Haltung versucht Harald Mahrer, Staatssekretär im Wirtschafts- und Wissenschaftsministerium, in Österreich (nach deutschem, gar nicht nach großem amerikanischem Vorbild) hervorzu- bringen. Karitative Aktivitäten der Leute mit Geld, die selbigen in den zusammen über 3000 heimischen Stiftungen geparkt haben, aus denen bis jetzt lediglich 20 bis 25 Millionen Euro in Gemeinnütziges fließen. Private spenden in Österreich rund 600 Millionen im Jahr.

In Deutschland fließen rund 15 Milliarden Euro aus Stiftungen in Gemeinnütziges, in der Schweiz sind es derzeit etwa 1,2 Milliarden Euro. Sebastian Haselsteiner – der eine der wenigen gemeinnützigen Stiftungen in Österreich verantwortet – sagt klar: „Es sind Herzensanliegen, auch wenn natürlich keiner von uns gern Geld verbrennt und die soziale Rendite sehen will.“

Steuerliche Hürden wurden in Österreich jahrzehntelang als Hemmnis für den wohltätigen Geldfluss benannt. Sie sind nun (teilweise) mit dem Gemeinnützigkeitspaket 2016 weggeräumt. So können jetzt etwa die 25 Prozent Kapitalertragsteuer für gemeinnützige Zuwendungen steuerlich abgesetzt werden.

Allerdings ist es bis zur angepeilten Milliarde, die aus den großen Vermögen mittels großer Herzensöffnung fließen soll, offenbar noch weit. Sowohl der Fundraisingverband als auch die paar Banken, die Kompetenzzentren für Stif-

ter eingerichtet haben, sowie der Verband der Gemeinnützigen Stiftungen melden derzeit nicht viel mehr als Ideen und Absichten. Es fehle die Tradition, der Acker müsse bestellt und gepflegt werden, so Harald Mahrer zuversichtlich und mit dem Versprechen weiterer steuerlicher Anreize. Solches wird auch vom „New Deal“ erwartet – dem großen Reformschlagwort von Kanzler Christian Kern.

Gleichzeitig bewegt sich aktuell aber viel in merklicher Dynamik: Einerseits kommt das sogenannte Impact-Investing, also das gezielte und auf Rendite gerichtete Investieren in gemeinnützige Anliegen, in die Gänge. Geld statt Herz oder Geld mit Herz? Bestimmt dann das globale Kapital, was gemeinnützig ist, verkommt das Gut Gemeinnützigkeit zur durchökonomisierten Ware?

Transformation sei nur in Gang zu bringen, sagt Nikolaus Hutter, ein international tätiger Finanzprofi, der unter anderem in Indien für die

► Innovent GmbH (sie arbeitet global an der sozial und ökologisch wirksamen Allokation von Kapital) im Einsatz ist, „wenn die Dichotomie, auf der einen Seite Gutes zu tun und auf der anderen Rendite zu machen, aufgehoben werden kann. Dazu muss der große Kapitalstock erreicht und transformiert werden.“ Es gehe dabei nicht um bloße Umverteilung, auch nicht um eine schärfere Umverteilung von weiter oben nach weiter unten. „Das wäre ja nur ein Nullsummenspiel. Es geht um die Transformation des Systems.“ Ein Narr, wer meint, dies könne ohne die Einbindung des richtig großen Geldes gehen. Marktmechanismen für die Weltrettung? Und wo liegen hierbei die moralischen Grenzen?

Hutter: „Ich bin überzeugt, dass es kein einziges gesellschaftliches Problem gibt, um das man kein Marktmodell bauen kann. Ob das richtig ist, müssen wir diskutieren. Es gibt natürlich moralische Grenzen des Marktes – genau da haben Impact-Investing und auch Social Business ihr Limit.“

Aber: Die künftige Legitimation eines Unternehmens, die sogenannte „licence to operate“, sei nicht mehr, lediglich Wohlstand zu schaffen, sondern in einer Gesamtbilanz von Schaffen und Verbrauchen, von Erbauen und Zerstören zu „rechnen“. Dass Impact-Investing keinen Renditeverzicht bedeute, sondern im Vergleich mit anderen Asset-Klassen mithalten könne – dieses Argumentarium trägt er in die Investment-Zentren der Welt: „Das ist kein Kostenfaktor, es ist ein Werttreiber.“

Die gemeinnützige Stifterin Susanne Hillebrand (Hil-Foundation) sagt: „Das rechtliche Vehikel ist nie die Grundfrage – ob Stiftung oder Social-Impact-Investing oder Donation. Es geht um die jeweilige Angemessenheit. Wie wollen Sie bitte beim Menschenrechtsthema mit Marktmodellen operieren? Da muss es Förderungen geben.“ Nein, es gehe dezidiert nicht darum, dem Staat den Rückzug aus allen sozialen Verpflichtungen zu erleichtern, zu ermöglichen. Es gehe nicht um Substitution beim neuen Unternehmertum, bei der Philanthropie oder beim Impact-Investing.

Dass die sogenannte For-Profit-Wirtschaft und die sogenannte Non-Profit-Wirtschaft zusammenrücken und Grünzonen für Mischformen entstanden sind, zeigt sich an vielen Punkten – etwa am nun in Mode kommenden Terminus der „Wirkungsorientierung“. Zuerst haben die Gewinnorientierten mit sogenannten Stakeholder-Dialogen begonnen, sie haben Kunden, Gegner, Non-Profits ins Haus geholt und ihre Sicht, ihre Position abgefragt, um damit zum besseren Unternehmenszweck in Richtung Wirkungsorientierung zu arbeiten. Jetzt ist auch das Thema Innovation zu dieser Frage „Wie wirken wir in die Gesellschaft hinein?“ dazugekommen. Unter dem Titel der Open Innovation wird



Lisa und Charly Kleissner, hier in Innsbruck, ansonsten: Vorbilder des Impact-Investing und der Philanthropie.



R.U.S.Z. Für ein selbstbestimmtes Leben, für Ressourcenschonung – Arbeitslose bauen Second-Hand-Elektrogeräte.



Unruhe Privatstiftung: Wanda Moser-Heindl fördert damit schon seit vielen Jahren soziale Innovation in Österreich.



Magdas: Die Caritas bringt Profis in der Gastronomie mit Ausgegrenzten zum Lernen und Arbeiten zusammen.

das Umfeld nicht nur befragt, sondern tätig eingebunden – nach Prinzipien der Wirkungsorientierung.

Parallel dazu hat eine Verbetriebswirtschaftlichung klassischer sozialer Organisation stattgefunden – auch unter der EU-Vergaberichtlinie, dass öffentliche Haushalte soziale Dienstleistungen weitgehend ausschreiben müssen und gewinnorientierte Unternehmen nicht ausgeschlossen werden dürfen. Es bedürfe nun klarer Qualitätskriterien dafür, entgegnet etwa Eva More-Hollerweger, Expertin am Institut für Non-Profit-Wirtschaft an der Wirtschaftsuniversität Wien, der Besorgnis über „Qualitätsverlust“.

Wie nachhaltig die große Bewegung der neuen Sozialunternehmer, die mit betriebswirtschaftlichem Herangehen finanzielle und soziale Ziele verfolgen, ist, wagt sie noch nicht zu sagen: „Klar ist aber, dass für die sozialen Probleme, für die wir so viele Lösungen brauchen, nicht allein die öffentliche Hand und gemeinnützige Organisationen zuständig sein können. Wir brauchen die Beteiligung aller Sektoren.“

Zwischen 2000 und 3000 Unternehmerinnen und Unternehmer können derzeit dem Social Business zugerechnet werden. Die Wirtschaftsuniversität Wien rechnet mit jährlich rund 160 Neugründungen solcher Unternehmen, die Haftentlassenen Chancen bieten, in der Integration arbeiten, Wohnraum für Menschen, die auf der Straße leben, schaffen. Oder Alte aus der Isolation holen (Start-up-Vollpension), Migrantinnen Einstiegschancen in den Arbeitsmarkt eröffnen. Abfälle upcyclen, Obdachlosen Betätigungsmöglichkeit bieten (Vienna Shades Tours), Langzeitarbeitslosen helfen, ihre Talente zu sehen und wieder selbstbestimmt zu agieren, oder als Kulturbotschafter Menschen zusammenbringen, die einander sonst in Ablehnung und Angst gegenüberstehen. ■

INFO

Sozialunternehmer

Mit über 80.000 Euro ist der Preis „get active“ in Österreich der am höchsten dotierte für alle, die ihre soziale Innovation auch in ein Geschäftsmodell gießen können und eine nachhaltige Finanzierung statt Spenden- und Förderempfang darlegen können. Das Geld (Social Venture Capital) kommt von Coca-Cola, das Know-how vom NPO-Kompetenzzentrum der Wirtschaftsuniversität Wien und die Medienpartnerschaft hat DER STANDARD. **kbau**
www.get-active.at

Hilf und profitiere

Nicht nur Privatpersonen fielen während der Flüchtlingsbewegung durch Engagement an Bahnhöfen und Grenzübergängen auf. Viele Unternehmen zeigen, dass Corporates anpacken und ihren Beitrag leisten wollen. Engagement, das sich auch rechnet.

Text **Lara Hagen**



Kommunikation in der Krise

Welche Worte man wählt, ist besonders in einer Notsituation wichtig. Eine solche war der 5. September 2015, an dem tausende Flüchtlinge am Wiener Westbahnhof ankamen, zweifelsohne. Die ÖBB fanden für das Management der Flüchtlingsbewegungen von Anfang an klare Worte und informierten unter dem Motto „Menschlichkeit fährt Bahn“ umfangreich.

Hinter diesen Worten stand unter anderem Michael Schacherhofer, der die Onlinekommunikation der Bahn leitet. „Uns war sofort bewusst, dass hier gerade etwas Großes geschieht.“ Den Tag werde er nie vergessen.

Die Herausforderung sei der Transport der vielen Menschen gewesen, oberste Prämisse, den Bahnbetrieb si-



Foto: Christian Mueller

In einer schwierigen Situation richtige Worte finden: Michael Schacherhofer von den ÖBB.

cherzustellen. „Was uns geholfen hat, war, dass die Kommunikationsabteilung sehr eng im Krisenstab eingebunden war und gestalten konnte. Außerdem hat sich gezeigt, wie wichtig es ist, die verschiedenen Kommunikationskanäle zu vernetzen.“ An Schlaf war in den ersten Tagen nicht zu denken, die Zentrale wurde nur selten verlassen.

Später ging es für Schacherhofer und das Team darum, Gerüchten zu begegnen, die sich via Facebook verbreiteten. Auch rückblickend ist Schacherhofer zufrieden: „Es gibt wenig, was wir hätten besser machen können.“ Das sehen auch andere so: Diesen Sommer wurde die Kampagne, die von der Agentur Pick & Barth mitbetreut wurde, mit dem Deutschen Preis für Onlinekommunikation ausgezeichnet. ■

Die Schlange vor der Halle E des Museumsquartiers in Wien ist lang. Ein sonniger Tag Ende Juni. Ungefähr 70 Menschen stehen an, die meisten haben Mappen unter die Arme geklemmt, sich herausgeputzt und blicken gespannt nach vorne zum Eingang. Es sind bedeutend mehr Männer da, und wenn man sich in die Nähe der Menschen stellt, kann man ein Gemisch aus vielen verschiedenen Sprachen hören. Deutsch ist dabei und Arabisch, aber auch Französisch, Englisch und Russisch. In nur vier Monaten wurde Österreichs erste Berufs- und Orientierungsmesse für geflüchtete Menschen von einem 16-köpfigen Team auf die Beine gestellt. Der Name „Chancenreich“ ist Programm: 70 Aussteller – 50 Unternehmen und 20 Beratungsorganisationen wie etwa das AMS – informierten 3500 BesucherInnen über 1000 freie Stellen und Ausbildungsmöglichkeiten. Von früh bis spät fanden 900 Bewerbungsgespräche statt, die Halle war so voll, dass man für ein paar Meter mehrere Minuten brauchte, am Ende des Tages verkündeten die überwältigten Initiatoren Stephanie Cox und Leo Widrich mit einem Lächeln, dass die ersten Personen bereits in jener Woche mit ihrem neu gefundenen Job begannen.

Die Messe zeigt auch: Beide Seiten wollen, aber das ist eben nicht genug. Unternehmensvertreter betonen den ganzen Tag, dass es ihnen ein Anliegen ist, diesen Menschen Perspektiven zu bieten. Die Realität birgt aber mehrere Probleme: Fehlende Sprachkenntnisse und Asylbescheide und damit keine Arbeitsberechtigung, die falschen Qualifikationen oder eine zu weite Anreise sind Gründe, die genannt werden. Und doch bleibt das Commitment der heimischen Wirtschaft. Dass Integration ohne Arbeit nicht funktioniert, das haben auch die Sozialpartner festgehalten und von der Regierung gefordert.

Einige der Unternehmen, die sich in der stickigen Halle den Flüchtlingen präsentieren,

setzen sich schon lange für diese Gruppe ein. Da ist beispielsweise T-Mobile, wo schon seit sechs Jahren mit dem Verein Lobby16 zusammengearbeitet wird, oder das Magdas Hotel, in dem ausschließlich Flüchtlinge arbeiten. Für andere Unternehmen ist die Messe und das soziale Engagement neues Terrain, manche Organisationen wurden sogar wegen Flüchtlingen gegründet, etwa die Jobplattform „Refugeeswork“ oder spezielle Rechtsberatungen.

Natürlich gibt es für all dies nicht nur Beifall. Konkurrenten und vor allem Gegner der zum Wort des Jahres erkorenen Willkommenskultur sehen im Engagement nur Etikettenschwindel und PR. Im Paralleluniversum Facebook wird Engagement diskreditiert. Ihren Höhepunkt erreichte diese Empörung unlängst diesen Sommer, als sich Hartlauer und T-Mobile gezwungen sahen, gegen Unwahrheiten vorzugehen. Flüchtlinge bekämen 900 Euro teure iPhones von Händlern, Hilfsorganisationen und sonst wem geschenkt, wurde auf Facebook verbreitet.

Helfen als Business-Case

Erstens sei dies einfach falsch, und zweitens „werden mit dieser Lüge auch Unternehmen und ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter diskreditiert, die durch ihre Unterstützungen dazu beitragen, dass Österreich die Integration der aus Krieg und persönlicher Bedrohung geflüchteten Menschen bewerkstelligen kann“, schrieb T-Mobile-CEO Andreas Bierwirth. Die Mobilfunker bieten seit Herbst 2015 österreichweit 200 Flüchtlingsunterkünften der Caritas kostenloses mobiles Internet an, eine gesponserte App soll den Spracherwerb erleichtern, außerdem wurde intern für die Caritas-Unterkunft Jamal gesammelt, jeder von Mitarbeiter gespendete Euro wurde vom Unternehmen verdreifacht.

„Wir sehen unser Engagement nicht als Sozialprojekt, sondern durchaus den wirtschaftli-

chen Nutzen“, kommentiert Johannes Zimmerl, Direktor des Konzernpersonalwesens bei Rewe, den oft gehörten Vorwurf, soziales Engagement sei nur PR. Es ist ein alter Hut, der nicht nur das Bemühen mit Flüchtlingen betrifft, sondern auch heimische Corporate Social Responsibility (CSR) und Nachhaltigkeitsziele von Unternehmen begleitet. In einer repräsentativen Umfrage des Zentrums für Nachhaltigkeit vervollständigten etwas mehr als die Hälfte der 1000 Befragten den Satz „Nachhaltigkeitsprojekte in Unternehmen dienen meiner Meinung nach“ mit der Antwort „Imagepflege“.

Auch Ursula Simacek, Präsidentin der Unternehmensplattform für CSR und Nachhaltigkeit – Respect – und Geschäftsführerin von Simacek Facility Management, sagt, dass man soziale Verantwortung immer als Business-Case kommunizieren müsse. „Wir tun das nicht zum Spaß.“ Seit ein paar Jahren wird bei ihr im Unternehmen Sprachunterricht angeboten. Ein- bis zweimal die Woche kommt ein Deutschlehrer, Mitarbeiter können das Angebot nach ihrer Arbeit annehmen. „Natürlich bringt mir als Unternehmerin das etwas.“ Nur wenn dieser Gedanke auch in der Unternehmensführung angekommen sei, dann könne soziales Engagement funktionieren.

Chancenreich ist natürlich nicht das einzige Beispiel, an dem man die zunehmende Auseinandersetzung mit sozialen, ökologischen und wirtschaftlichen Herausforderungen erkennen kann. Gerade beim Thema Integration von Flüchtlingen vernetzte man sich im letzten Jahr stark. Ein Beispiel dafür ist eine neue Arbeitsgruppe, die sich „Businesses 4 Refugees“ nennt und von Respect gestartet wurde. Ziel: Erfahrungsaustausch sowie Potenzial und mögliche Zusammenarbeiten aufzeigen. Vertreter von 15 Unternehmen und Sozialpartner diskutierten beim Kickoff-Event über Engagement in Form von Zeitspenden (Corporate Volunteering), über

Schnelles Tun statt Abwarten

Für Doris Rannegger ging es im Herbst 2015 vor allem um Schnelligkeit. Bei Rewe, wo sie die Karriereschmiede leitet und damit für Lehrlinge verantwortlich ist, entschied man sich dafür, nachträglich freie Lehrplätze mit Flüchtlingen zu besetzen. „Die Challenge war, dass die Berufsschule schon begonnen hatte. In kürzester Zeit stellten wir ein Programm auf die Beine“, erinnert sich Rannegger. Es gab allerdings noch eine Herausforderung: die Interessenten zu finden. Es meldeten sich weniger als erwartet. Auch dieses Jahr. Damit sich das ändert, müsse es mehr Möglichkeiten für Jugendliche geben zu schnuppern, schlägt Rannegger vor.

Die Entscheidung für die zusätzlichen Plätze sei ganz oben gefallen, und



Doris Rannegger erkannte bei Rewe, welche Vorbildfunktion Betriebe einnehmen können.

auch die insgesamt 13 Personen, die in den einzelnen Märkten (Merkur, Penny etc.) für Lehrlinge zuständig sind, stimmten sofort zu.

Mittlerweile hätten die Jugendlichen ihr erstes Zeugnis bekommen – ein wichtiger Moment für sie und diejenigen, die sie im Unternehmen begleiteten. Die Integration in die reguläre Klasse sei doch nicht so einfach gewesen wie gedacht, deswegen wurden zusätzliche Deutschkurse angeboten. Ansonsten ist Rannegger zufrieden.

Für sie selbst sei es spannend gewesen zusehen, was man als Unternehmen alles erreichen kann. „Im Alltag ist mir das so selten bewusst.“ Sie plane Dinge sonst viel länger und genauer, „das ist manchmal gut. Aber hier war das Tun einfach genau das Richtige.“

- Sach- und Geldspenden oder Lehrstellenvermittlung für junge Flüchtlinge, aber auch über Probleme, Ängste und notwendige Schritte in den nächsten Wochen und Monaten.

Vieles an getaner Hilfe ist fernab der Öffentlichkeit passiert – vor allem nachdem sich die öffentliche Meinung nach den ersten Wochen gedreht hatte und Hilfsleistungen von Unternehmen vor allem in den sozialen Netzwerken auf ein wütendes „Warum?“ vieler Kunden stießen –, wie das Beispiel der verschenkten Smartphones deutlich macht. Ja, wir haben bewusst nicht kommuniziert, sagten einige Unternehmensvertreter beim Vernetzungstreffen.

Auch Geld wird in die Hand genommen: Der Deloitte Future Fund wurde zum Beispiel mit einem Budget von einer Million Euro an direkten Geldmitteln sowie Pro-bono-Leistungen von 10.000 Arbeitsstunden auf fünf Jahre ausgestattet. Die nächsten drei Jahre wird Deloitte seine CSR-Projekte konzentriert auf ein Thema ausrichten: die Eröffnung von Perspektiven für anerkannte Flüchtlinge durch Bildungsangebote und Arbeitsplätze. Konkret werden das Bildungszentrum „Bach“ in Mödling sowie das Integrationshaus Imst sowohl finanziell als auch mit Freiwilligenarbeit durch Mitarbeiter unterstützt. Mit dem Impact Hub Vienna wurde die Initiative „found!“ ins Leben gerufen. Hier liegt der Schwerpunkt auf der Förderung von Social Entrepreneurs, die mit ihren Geschäftsideen Arbeitsplätze für Menschen mit Fluchthintergrund schaffen wollen. Neben intensiven Beratungsleistungen haben drei der Start-ups die Möglichkeit, zusätzliche finanzielle Unterstützung zu erhalten.

Ist die Flüchtlingskrise also der Auslöser für ein stärkeres soziales Bewusstsein von Unternehmen, oder geraten Initiativen und Projekte nur leichter an die Öffentlichkeit? Ruth Williams, bei der Caritas für Unternehmenskooperationen und CSR zuständig, sagt, es sei fühlbar,

aber nicht in Zahlen zu bemessen. Das Engagement seit letztem Herbst sei „atemberaubend“ gewesen, die Caritas habe nicht nur mehr als 10.000 Freiwillige mehr als im letzten Jahr, sondern auch zahlreiche neue Unternehmen als Partner gewinnen können.

Gefragt nach Beispielen, hört Williams gar nicht mehr zu reden auf, sie hat zig davon auf Lager, jede Kooperation sei dabei anders und individuell. Teilweise sei die Initiative von den Firmen selbst ausgegangen, manchmal habe sich auch die Caritas an sie gewendet. „Wenn wir wussten, dass etwas ganz Spezielles benötigt wird, haben wir nach passenden Unternehmen und Ansprechpartnern gesucht und sie in den allermeisten Fällen auch sehr schnell gefunden“, sagt Williams. Sie betont aber auch: Es gibt noch Luft nach oben.

EU-Richtlinie als Beschleuniger

Das bestätigt auch Daniela Knieling, die Geschäftsführerin von Respect. Es gebe eindeutig mehr Anfragen von Unternehmen, die sich gesellschaftlich engagieren wollen. Dass das Thema CSR und Nachhaltigkeit heute auch einen ganz anderen Stellenwert in der Bevölkerung hat, merke man in vielen Situationen: „Früher betreute ich Dissertationen zu diesem Thema“, erzählt Knieling bei einer kurzen Pause auf der Chancenreich-Messe, „heute kommen Maturantinnen und Maturanten, die ihre Vorwissen-schaftliche Arbeit dazu verfassen.“ Außerdem spüre man auch, dass Konsumenten zunehmend nachhaltig einkaufen wollen, sich Gedanken über Herkunft und Herstellung machen. Das war vor wenigen Jahren noch nicht so: 2014 hieß es beispielsweise in einer Studie von Accenture, „grün“ sei kein kaufentscheidendes Argument. In der bereits erwähnten Studie des Zentrums für Nachhaltigkeit sagt heute die Hälfte der Befragten, dass solche Produkte eher im Einkaufswagen landen.

Es gibt aber noch andere Gründe, weshalb sich mehr Unternehmen bei der Plattform für Nachhaltigkeit und CSR melden: Auch die neue EU-Richtlinie zur Erstellung von Nachhaltigkeitsberichten spielt eine Rolle, vermutet Geschäftsführerin Knieling.

Die angesprochene Richtlinie zur Offenlegung nichtfinanzieller Informationen (NFI-Richtlinie) wird aktuell in österreichisches Recht gegossen. Mit der Umsetzung der Richtlinie müssen große Unternehmen öffentlichen Interesses mit mehr als 500 Mitarbeitern ab 2017 verpflichtend über Umwelt-, Sozial- und Arbeitnehmerbelange sowie Diversitätsstrategien berichten. Von dieser Regelung sind ungefähr 200 Unternehmen in Österreich betroffen. Ob eine verpflichtende Prüfung der nichtfinanziellen Kennzahlen bestehen wird, ist zu diesem Zeitpunkt noch ungeklärt. Derzeit lassen laut Respect etwa 45 Prozent der Unternehmen ihren Bericht freiwillig extern prüfen – ein potenzieller Markt für Berater, wie es sie bei den Gehaltsberichten in vielen Ländern, beispielsweise der Schweiz, bereits gibt.

Nicht berühren wird diese Richtlinie die vielen kleinen Unternehmen – einige von ihnen sind Social Businesses –, aber auch Vereine, die seit letzten Herbst entstanden sind. Hunderte Personen haben sich in Österreich den Kopf darüber zerbrochen, wie die Schutzbefohlenen gut unterkommen, wie sie schnell die Sprache lernen, wie Ängste und Vorurteile zwischen Ankommenden und Österreichern abgebaut werden können oder wie Flüchtlinge Jobs finden. Neben Chancenreich gibt es da beispielsweise die Plattform „Refugeeswork“: Asylberechtigte und subsidiär Schutzberechtigte können sich hier um von Unternehmen angebotene Jobs und Praktika bewerben. Neben jenen Menschen mit positivem Bescheid gibt es aber auch für Asylwerber Angebote auf Refugeeswork: Aufgrund des für sie eingeschränkten Zugangs

Wenn gute Vorbereitung der Job ist

Bundesrettungskommandant Gerry Foitik ist derjenige, der hinter den zehntausenden Freiwilligen steht, die seit Monaten geflüchtete Menschen versorgen. Am Abend des 4. September erhielt er einen Anruf aus dem Innenministerium und verließ sofort das Ferienhaus in der Buckligen Welt: „Ich bin, so schnell es geht, nach Wien und habe im Auto schon herumtelefoniert, um den Einsatz vorzubereiten“, erinnert er sich. Dass nicht nur die ersten Tage, sondern auch die Wochen und Monate gut gemanagt werden, sieht er als selbstverständlich an: „Wir waren so gut vorbereitet, weil das einfach unser Job ist.“ Man sei ja auch sofort zur Stelle, wenn eine Mure abgehe. „Im Prinzip ist das nichts anderes“, sagt



Gerry Foitik ist Bundesrettungskommandant beim Roten Kreuz.

Foitik. 500 bis 600 Menschen seien beim Roten Kreuz im Katastrophenmanagement tätig, von Bezirksebene bis zur Geschäftsführung.

Zentral war das ganze Jahr über das Team Österreich, wo sich Freiwillige registrieren konnten und die Einteilung somit einfacher fiel. Zu den 35.000 bereits Registrierten kamen 15.000 hinzu, „eine Unzahl von Menschen, auf die man zählen konnte“.

Die größte Herausforderung war für Foitik, eine Balance zu finden zwischen dem Managen der großen Menschenströme und den Wünschen und dem Wohlbefinden der Individuen. „Weiterkommen war für viele wichtiger als ihre Gesundheit“, sagt Foitik. Ihm persönlich sei das sehr schwer gefallen. ■

zum Arbeitsmarkt – ohne Beschäftigungsbewilligung darf keine Arbeit gegen Entgelt ausgeführt werden – will die Plattform auch Volontariate, Lehrstellen, Saisonarbeit und gemeinnützige Hilfstätigkeiten vermitteln. Auch nach einem erfolgreichen Bewerbungsgespräch will die Plattform für die Unternehmen da sein: Alle notwendigen staatlichen Formulare stehen zum Download bereit, außerdem werden Guides für behördliche Abläufe, Konzepte für die betriebliche Integration und Konzepte für Kommunikation und Sprache geboten. Interessierten Unternehmen soll, wo es nur geht, unter die Arme gegriffen werden. Dass Sozialunternehmen nun auch von oberster Stelle begrüßt werden, zeigen neue Fördermittel.

Von Brot allein kann man nicht leben

Was sagen eigentlich die Geflüchteten, das Zielpublikum so vieler Initiativen, Gründungen und Spenden? „Auf Arabisch gibt es das Sprichwort ‚Die Menschen können nicht nur von Brot leben‘. Wir sind dankbar für die großzügige Unterstützung in Form von Unterkünften, Essen oder Kleidung. Aber damit Menschen glücklich sind, brauchen sie eben mehr als das sprichwörtliche Brot“, sagt Hussain Aleleoiy, ein geflüchteter Arzt aus Syrien. Bei der Messe sah man viele fröhliche Gesichter, man konnte die Hoffnung förmlich spüren, die im Raum lag. Den dort anwesenden Unternehmensvertretern ging es ähnlich, teilweise wurde mit Händen und Füßen kommuniziert. Dennoch müsse auch klar sein, sagt AMS-Wien-Chefin Petra Draxl an jenem Tag im Museumsquartier, dass nicht alle eine Stelle finden werden, dass der Druck, sich so schnell wie möglich zu integrieren, einigen zu viel werden wird. Die Messe sei aber ein weiterer Schritt, um Flüchtlinge und Betriebe zusammenzubringen. „Bei solchen Veranstaltungen vernetzt man sich. Das bringt Selbstvertrauen.“ ■



Kein Shitstorm und eine bewährte Systematik

Anfang August 2015 startete dm die österreichweite „dm Flüchtlingshilfe“ mit den Partnern Diakonie und Caritas. In jeder Filiale konnten Kunden ein symbolisches Hilfspaket um fünf, zehn oder 20 Euro erwerben. Der gesamte Erlös wurde von dm zum Einkaufspreis in Hygieneprodukte umgewandelt, weiters übernahm dm die Logistik.

Diese Systematik, die es ermöglichte, vor Ort jene Hilfsgüter zur Verfügung zu stellen, die gerade am dringendsten benötigt wurden, wurde bereits im Frühjahr 2014 entwickelt: „Damals unterstützten wir damit unsere südlichen Nachbarländer während der Flutkatastrophe“, sagt Pressesprecher Stefan Ornig. Effizienz und Schnelligkeit seien das Gebot der Stun-



Stefan Ornig musste für die dm-Hilfe keinen Shitstorm abwehren.

de gewesen, weshalb die Pakete für die Situation die beste Lösung gewesen seien. „Die Hilfsorganisationen und Partner konnten durch die standardisierten Vorgänge deutlich rascher helfen, als wenn sie tausende Sachspenden handhaben müssten.“ Auch heute würde man in einer ähnlichen Situation wieder so handeln, sagt der Sprecher.

Die Reaktionen seien zu 99 Prozent positiv ausgefallen, resümiert Ornig, mit einem Shitstorm habe er sich nicht auseinandersetzen müssen. Im Gegenteil: „Unsere Kunden haben es sehr geschätzt, dass sich dm hier engagiert – das hat sich auch in den sozialen Medien widerspiegelt.“ Beeindruckend sei auch gewesen, dass die Mitarbeiter die Initiative vorbildlich unterstützt hätten. ■

Klick dich in die Crowd

Die einen sehen Crowdsourcing als Chance, auf kluge Köpfe aus aller Welt zu setzen, und als willkommenen Zuverdienst für diese. Auf der anderen Seite ist die Rede vom digitalen Prekariat ohne Rechte. Eine Suche nach Antworten.

Text **Lara Hagen**

Felix ist das, was man einen Crowddworker nennt. Der Student verbringt jede Woche etwa fünf Stunden damit, Produktbeschreibungen für Onlinekaufhäuser zu schreiben. Von seinen Eltern wird Felix kaum unterstützt, jeden Samstag jobbt er in einem Kleidergeschäft. Die Produktbeschreibungen macht er gerne, weil er sie gemütlich zu Hause verfassen kann. Werden die Texte von der Plattform freigegeben, verdient er für 150 Wörter – etwa über eine Handtasche – 2,10 Euro. Felix schafft meistens vier Texte pro Stunde und verdient damit weniger als neun Euro pro Stunde.

Auch Tina ist eine Crowddworkerin: Seit sie ihr Grafikstudium abgebrochen hat, arbeitet sie als Freiberuflerin. Die Arbeit läuft gut, und sie konnte letztes Jahr sogar ein eigenes Büro beziehen. Tina sucht aber auch online nach Aufträgen. Auf den Plattformen wird zum Beispiel nach einem neuen Logo oder nach einem neuen Design für die Website gesucht – in Form von Wettbewerben. Tina macht das Messen mit anderen Spaß, sie macht mit, weil sie die Beste sein will. Für die Entwürfe nimmt sie sich viel Zeit, die Antwort der Auftraggeber kommt aber meist erst nach mehreren Wochen. Zweimal konnte sie solche Wettbewerbe für sich entscheiden, was ihr mehrere Tausend Euro einbrachte. Ist die Teilnahme nicht erfolgreich, bekommt Tina allerdings keine Aufwandsentschädigung, und die Stunden waren umsonst.

Tina und Felix stehen exemplarisch für die Crowd: eine schnell wachsende Masse austauschbarer Arbeiter, die vom Klickjob bis zur komplizierten Software-Entwicklung alles erledigen. Die beiden sind frei erfunden, aufgrund einiger aktueller Studien weiß man aber, dass diese beiden Geschichten typisch für die Crowddworker sind. Jene Zeit, in der man nicht viel über den neuen digitalen Arbeitsmarkt wusste, ist vorbei: In Deutschland geht man von mehr als einer Million Crowddworker aus. In Österreich gibt es zwar eine erste Studie, von konkreten Zahlen könne man aber nicht sprechen, heißt es beim Auftraggeber der Studie, der Arbeiterkammer Wien: Im Zuge der Onlinebefragung von etwa 2000 Österreichern im Alter



von 18 bis 65 Jahren gaben 36 Prozent an, dass sie im vergangenen Jahr versucht haben, Arbeit über sogenannte Share-Economy-Plattformen zu finden. Allerdings übten nur 18 Prozent (451 Personen) eine solche Tätigkeit dann auch aus.

Direkt in der sogenannten Crowd durchgeführt wurde eine Studie von Jan Marco Leimeister, der Wirtschaftsinformatik an den Universitäten Kassel und St. Gallen lehrt. Für die Studie wurden 100 deutsche Plattformen analysiert. Per Onlinefragebogen konnten Daten und Einstellungen von knapp 500 Crowddworkern gewonnen werden.

Grenzenloses Arbeiten

Die Beispiele von Felix und Tina zeigen nicht nur andere Beweggründe für die Arbeit im Netz, sondern auch, wie unterschiedlich die Plattformen sind, auf denen sie arbeiten. Leimeister teilt sie deswegen in fünf Cluster:

Microtask-Plattformen bieten meist Aufgaben von hoher Granularität und geringer Komplexität. Bekannte Beispiele sind Amazon Mechanical Turk oder die deutschsprachige Plattform Clickworker. Bei den Marktplatz-Plattformen ist es umgekehrt: Aufgaben sind hier durchaus komplex. Die Interaktion zwischen Nachfrager (Crowdsourcer) und Anbieter (Crowddworker) ist stärker ausgeprägt. Design-Plattformen beinhalten vor allem Gestaltungsaufgaben – etwa wenn nach einem neuen Logo gesucht wird. Hierbei können die Crowddworker die Preise meist selbst festlegen, der Auftraggeber kann dann aus einem Pool an Vorschlägen wählen. Beim Testing-Cluster geht es um das Testen von Produkten und Dienstleistungen, ein Großteil im Bereich der Software-Applikationen. Innovationsplattformen sind hingegen offener, auch was die Zusammensetzung der Anbieter und die Komplexität der Aufgaben betrifft.

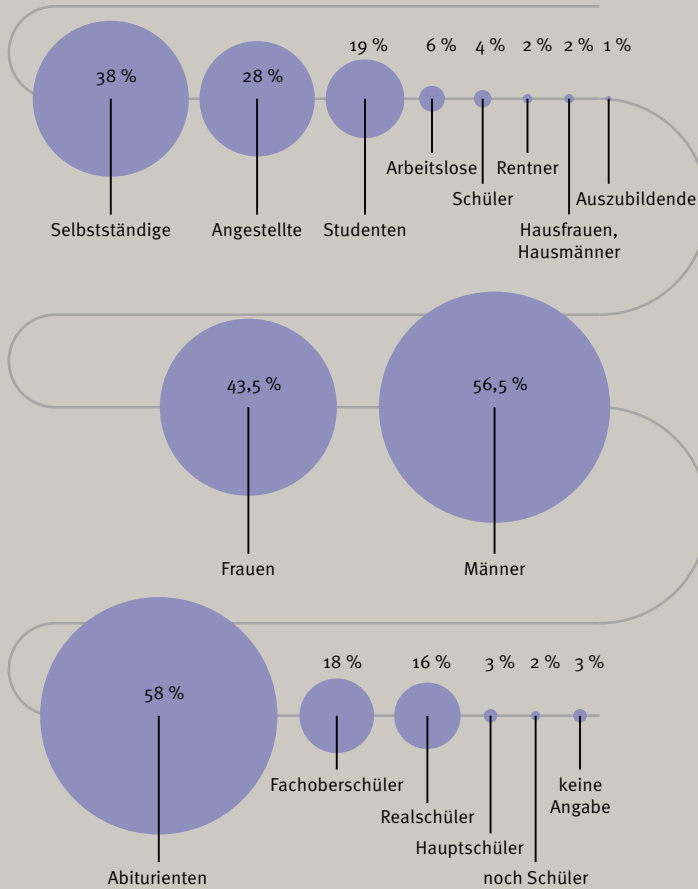
Die Leimeister-Studie zeigt: Verdienst und Zeit für die Arbeit auf den Plattformen sind höchst unterschiedlich. Etwa bei der Bezahlung: Die Mittelwerte liegen in den unterschiedlichen Clustern zwischen 144 Euro pro Monat (Microtask) und 662 Euro (Marktplatz). Auch im Design kann deutlich mehr verdient werden als in den anderen Clustern. Selbst bei diesen beiden besser bezahlten Plattformen kommen nur zwölf bzw. 15 Prozent auf ein Einkommen von mindestens 1500 Euro monatlich. Auf Ebene der gesamten Crowd verdienen 71 Prozent der Befragten 500 Euro netto oder weniger im Monat, 30 Prozent davon weniger als 100 Euro pro Monat. Die befragten Crowddworker weisen dabei überwiegend einen akademischen Hintergrund auf, 40 Prozent geben an freiberuflich tätig zu sein, knapp sechs Prozent sind auf Arbeitssuche.

Während die maximale wöchentliche Arbeitszeit mit 25 Stunden im Microtask-Bereich angegeben wurde, arbeiten einzelne Crowddworker auf marktplatzähnlichen Plattformen bis zu 80 Stunden pro Woche – der Durchschnitt über alle Cluster hinweg liegt bei 14 Stunden. Ober- oder Untergrenze wie bei einem Arbeitsvertrag gibt es in der Crowd natürlich keine. „Das Machtgefälle zwischen Auf-

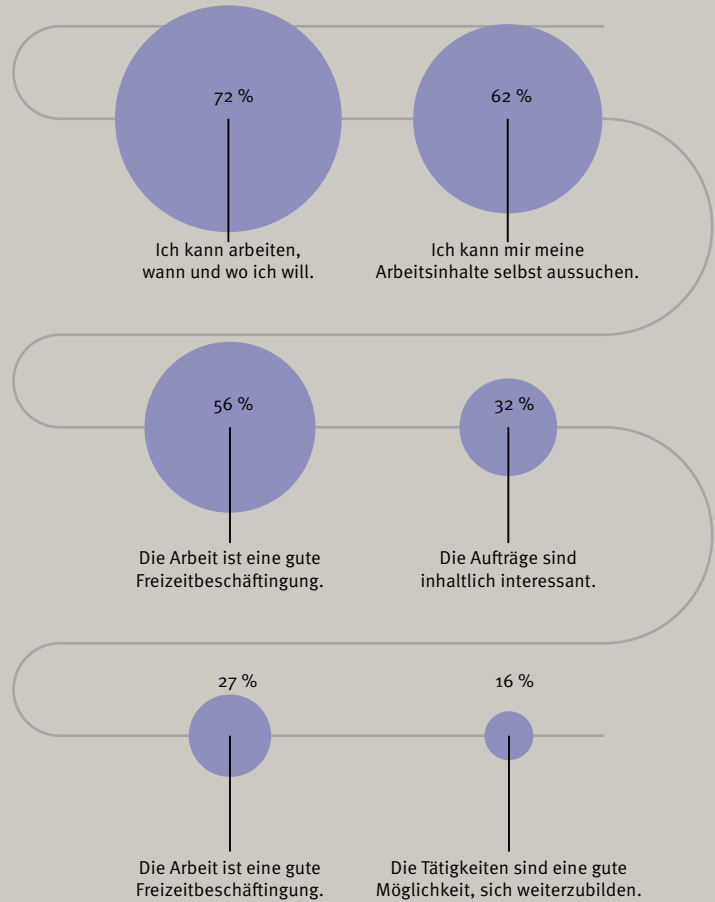
Crowdwork – Das Wichtigste auf einen Blick

Wer sind die Crowdworker? Warum arbeiten sie im Netz? Und wie viel verdienen sie dabei?
Zwei Studien aus Deutschland liefern Antworten direkt aus der Szene.

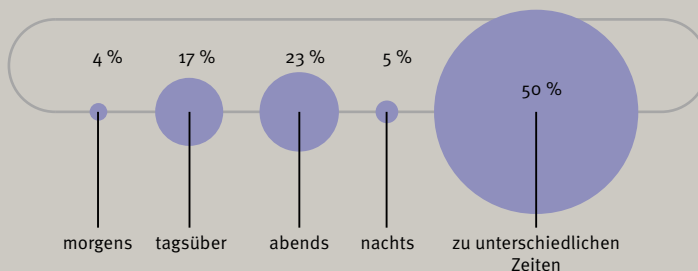
Wer Crowdworker sind ...



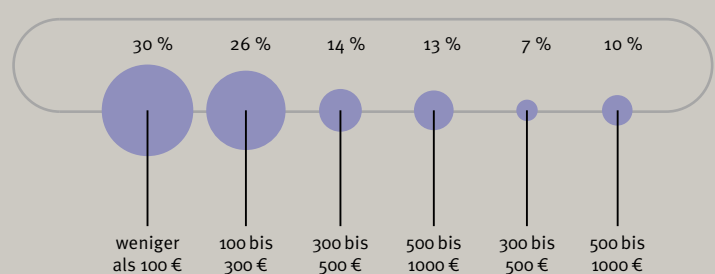
Was sind die Motive für das Arbeiten in der Crowd?



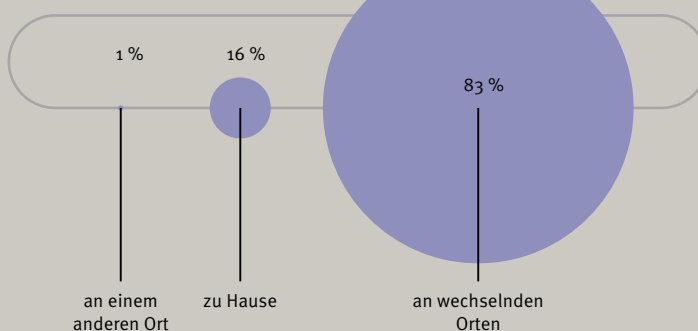
Wann Crowdworker arbeiten ...



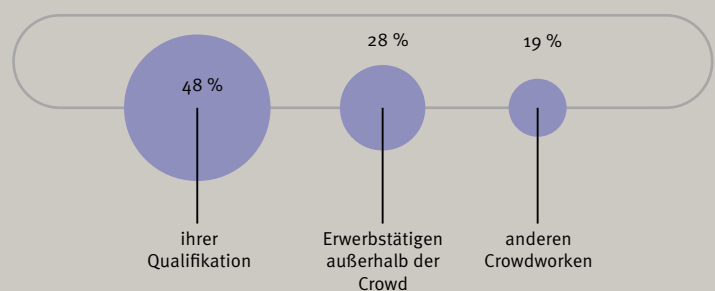
Wie viel Geld pro Monat Crowdarbeit bringt



Crowdworker arbeiten ...



Crowdworker empfinden ihre eigene Entlohnung als ungerecht im Verhältnis zu ...



► traggebern und Crowdworkern ist beunruhigend“, sagt Leimeister. Crowdworker stimmen den allgemeinen Geschäftsbedingungen der Plattformen zu – sie geben ihr Einverständnis, dass Auftraggeber ihre Ideen und Produkte verwenden dürfen, sie selbst aber nicht. Auch dass manche Leistungen abgelehnt oder nicht bezahlt werden können, steht in den Bedingungen, wie das Beispiel von Tina illustriert.

Nicht nur deswegen schlugen Gewerkschaften und Interessenvertretungen Alarm. Sie verorten ein neues Prekariat und versteckte Arbeitsverhältnisse. Ganz anders sieht es natürlich für Arbeitgeber aus: Hier bietet Crowdsourcing viele Möglichkeiten, an ungenutztes Potenzial zu kommen. Bei Ideenwettbewerben werden Innovationsprozesse einfach nach außen verlagert. Statt der 250 Köpfe im Unternehmen können dann – rein theoretisch – hunderttausende Interessierte mitmachen und beim Unternehmen mitarbeiten.

Natürlich gibt es auch bei diesem Thema nicht nur schwarz oder weiß, gut oder böse. Leimeister sieht – zumindest aktuell – kein neues Prekariat im Entstehen: „Heute kann von Ausbeutung nicht fundiert die Rede sein.“ Einen Grund dafür sieht er im Wettbewerb zwischen den vielen Plattformen, die Marktmacht sei dadurch noch reguliert. Das Interesse der Gewerkschaften und Interessenvertretungen sei dennoch richtig. „Man muss fragen was passiert, wenn die wirtschaftliche Entwicklung nicht mehr so gut läuft“, sagt Leimeister. Zu beobachten sei dies im Zuge der Finanzkrise 2008 in den USA gewesen. Damals sei der Anteil an Crowdworkern exorbitant gestiegen, und die Plattformen haben Preisdumping betrieben.

Arbeitsverhältnis oder nicht

Dieses Beispiel nennt auch Sylvia Kuba, Expertin für Crowdwork bei der Arbeiterkammer. Warum die Menschen online nach Möglichkeiten suchen, Geld zu verdienen, wurde in Österreich noch nicht eruiert. Es sei zunächst um eine quantitative Erhebung gegangen, sagt Kuba, darum zu wissen, wer diese Menschen denn sind. „Aber dass es wahrscheinlich so angefangen hat, dass sie nach ‚Online Geld verdienen‘ googelt haben, ist sehr wahrscheinlich.“ An Crowdwork als altruistische Tätigkeit glaubt Kuba jedenfalls nicht, das hätten auch Gespräche mit Crowdworkern selbst gezeigt. Für die Arbeiterkammer seien solche Gespräche wichtig, um sich an die Probleme der neuen Klientel heranzutasten. Eine weitere Studie soll folgen, außerdem steht man in starkem Austausch mit Organisationen, die sich auch mit Crowdwork befassen. Letztlich gehe es oft um arbeitsrechtliche Fragen, sagt Kuba. Weil viele Plattformen ihren Sitz im Ausland haben, ist eine angemessene Vertretung von Personen, die gegen diese vorgehen wollen, kompliziert. „Nationale Regelungen sind zwar sinnvoll, umfassende Verbesserungen bedürfen allerdings eines europäischen Rechtsrahmens“, sagt Kaske und sieht die Regierung am Zug.



Einer, der sich schon lange mit diesen Fragen beschäftigt, ist Martin Risak. Der Arbeitsrechtswissenschaftler lehrt an der Universität Wien und beschäftigt sich mit dem rechtlichen Rahmen für die (digitale) Arbeitswelt der Zukunft. Das Ungleichgewicht liegt für ihn auf der Hand: „Beim Crowdsourcing kann ein Unternehmen aus dem Vollen schöpfen: Das Risiko wird auf die Crowdworker verlagert, man hat im Prinzip eine große Masse an Menschen und weiß, mit wem man es zu tun hat.“ Für Risak ein wesentlicher Punkt. Die Plattformen wissen, wann Crowdworker wie viel gearbeitet haben oder wie lange sie durchschnittlich für Aufgaben brauchen. „Die Bewertungen ersetzen eine Kontrolle, die sonst nur in normalen Arbeitsverhältnissen vorherrscht.“ Für Risak handelt es sich deswegen um ein ganz klares Arbeitsverhältnis. Die größten Probleme: geringe Entgelte und die Abhängigkeit von digitalen Bewertungen. Die Plattformen sehen das natürlich anders und nehmen in ihre AGB teilweise Klauseln auf, die das Bestehen eines Arbeitsverhältnisses explizit ausschließen. Werden Crowdworker als Selbstständige eingeordnet, genießen sie auch keinen arbeitsrechtlichen Schutz. Hier liegen unter anderem die Probleme für eine Vertretung vonseiten der Arbeiterkammer. Die Debatte ist freilich Teil einer insgesamt breiten Diskussion, wie sich Arbeit ganz allgemein verändert: Der Trend zu Zweit-, Dritt- oder Viertjobs ist schon länger da, vieles verschiebt sich weg vom klassischen Betrieb in den nichtregulierten Bereich, und die Selbstständigkeit nimmt massiv zu.

Wie diesen Änderungen begegnen? Risak sieht im Bezug auf Crowdworker drei Strategien: Einerseits könnte man klassisch-juristisch vorgehen und die konkreten Geschäftsmodelle arbeitsrechtlich abklopfen. Einen Schritt könnte man gehen, indem man ein Crowdwork-Gesetz formulierte, das Probleme wie die Beendigung der Arbeit auf den Plattformen, die Auszahlung oder die schon kritisierten Bewertungen regulieren würde. Der für ihn wichtigste Punkt ist aber eine Möglichkeit, Selbstständige, die ohne unternehmerische Struktur arbeiten, zu schützen; nicht nur Crowdworker, sondern etwa auch Pflegerinnen, die wochenweise in Österreich arbeiten. Dieser Punkt gestaltet sich allerdings schwierig: Es ist Selbstständigen verboten, Kollektivverträge – insbesondere über Mindestlohn – abzuschließen, da dies vom Europäischen Gerichtshof als Preiskartell angesehen wird, sagt Risak.

Die Selbstständigkeit hat aber auch noch eine andere Funktion: „Natürlich ist es cooler zu sagen, ich bin Online-Freelancer, als ich schlichte beim Billa Regale ein“, sagt Risak. „Die Betreiber bauen auf dieses Image.“ Früher wäre es schwierig gewesen, Leute um eine halbe Stunde ihrer Zeit für eine Aufgabe zu bitten und sie danach gleich wieder zu entlassen. Online sei diese Armee hingegen groß. „Man hört dann oft, die Leute suchen sich das ja aus und sind eh zufrieden, aber natürlich muss nach der Hegemonie dahinter gefragt werden.“ ■

Könnt' ich bitte mehr Geld ...? Wie es besser geht

Verhandeln will geübt sein. Und Gehaltsverhandlungen gehören ordentlich vorbereitet. Dabei geht es stark um das Selbstbild – aber auch um einen guten Werkzeugkoffer.

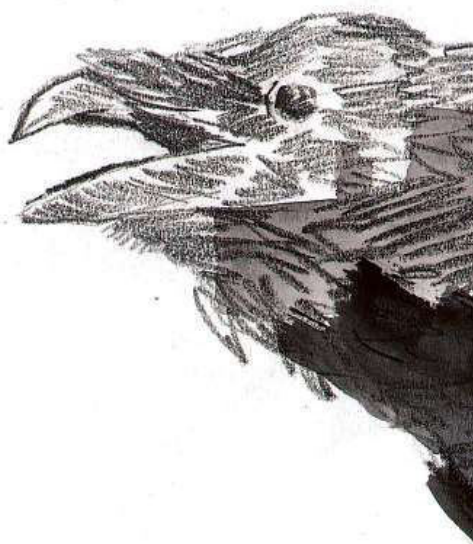
Gastkommentar **Meike Lauggas**

Berhandlungsgeschick beruht auf viel Vorbereitung. Es ist essenziell im Vorfeld in Erfahrung zu bringen, welche Gehälter branchenüblich sind (dafür gibt es auch Online-Gehaltsrechner), welche Kriterien im Unternehmen zählen, mit welchen Leistungen und Qualifikationen ich argumentieren kann, in welcher Reihenfolge ich sie anbringe, was über das Vorgehen meines Verhandlungsgegenübers bekannt ist, ob das auch die Person ist, die die Entscheidungen trifft, wann das Unternehmensbudget erstellt wird, welche Alternativen ich habe oder einbringen könnte.

Dabei gilt es zu beachten, dass nicht die Menge an Argumenten zählt und zu viele sogar kontraproduktiv sein können. Es ist also besser, sich auf maximal drei bis vier Inhalte, die wirklich stark sind, zu konzentrieren. Einen Termin für eine angestrebte Gehaltsverhandlung zu vereinbaren, aber beim Chef nicht anzumelden, worum es gehen soll, ist auch keine gute Idee: Auch die Gegenseite will sich auf eine entsprechende Verhandlung vorbereiten – und nicht das Gefühl haben, überrumpelt zu werden.

Aus meiner Beratungspraxis kenne ich den Vorbehalt, erst gar keine Verhandlung anzustreben, wenn das Ziel unerreichbar erscheint. Doch genau darin unterscheidet sich eine Verhandlung von einer simplen Forderung: Ich weiß vorher nicht, was rauskommt, ich kann nur möglichst gut verhandeln und schauen, was die Gegenseite anbietet. Zum Üben des Verhandlungsgeschicks empfehlen sich weniger riskante Felder: Bekomme ich kurz vor Ladenschluss zwei Kilo Äpfel zum Preis von einem? Wer bestimmt heute das Fernsehprogramm?

Angst vor Herzrasen, Schweißausbrüchen? Solche Gefühle sind aus meiner Sicht auch gute Warnsignale, wenn das Gegenüber mit unlauteren Mitteln agiert: Hinweise auf Äußerlichkeiten oder Akzent, Abwertungen und Vergleiche mit Kollegen oder Kolleginnen haben nichts mit der Arbeitsleistung zu tun und zielen nur darauf ab, jemanden klein zu machen. Herzrasen weist darauf hin und ist deshalb sehr willkommen. Auf



ZUR PERSON



Meike Lauggas
arbeitet als Trainerin, Coach
und Lehrbeauftragte in Österreich
und Deutschland.
www.meikelauogas.at

Foto: Johannes Zimmer

solche unangenehmen Situationen kann man sich vorbereiten, um dann nach außen hin ruhig bleiben zu können. Wunde Punkte können durch Bewusstmachen und Üben der Situation im Vorfeld gut geschützt werden.

In Trainingsworkshops blicke ich oft in überraschte Gesichter, wenn ich darauf hinweise, dass die Verhandlungsbasis permanent hergestellt wird. Um die Relevanz der eigenen Forderung gut argumentieren zu können, sollte die Darstellung eigener Leistungen kontinuierlich, glaubwürdig und selbstbewusst erfolgen – dazu gehören Projekte, aber auch Zuverlässigkeit, Erfahrung. Dabei gilt es eine gute Balance zu finden, die weder das Licht unter den Scheffel stellt, noch in großspuriger Angeberei mündet.

Die eigenen Beiträge und Erfolge zu preisen ist vielen Menschen jedoch sehr unangenehm. Dies ist ebenso eine Sache der Übung. Hinderlich sind dabei aber meistens innere Überzeugungen, die mit gesellschaftlichen Erwartungen zusammenkommen. Diese können vor allem auch deshalb sehr mächtig sein, weil sie nicht bewusst sind, sondern nur diffuses Unbehagen bereiten. So brachte Frau S. ihren Widerwillen auf den Punkt mit der Auffassung „Nur Schlitzohren verhandeln“, während anständige Leute wie sie automatisch erhalten würden, was ihnen zusteht, denn – nächste Annahme – Bescheidenheit würde belohnt. Verschlimmern lässt sich dieses Selbstbild als Verhandlerin oder Verhandler noch mit der Sorge, durch eine Gehaltsverhandlung gierig zu wirken. Es ist entscheidend, solche inneren Meinungen, die familiäre, gesellschaftliche oder religiöse Hintergründe haben, aufzuspüren, denn nur dann lassen sie sich auch entkräften. Eine Verhandlung ist kein Konflikt, und es gilt im Berufsalltag de facto als unprofessionell, nicht ausreichende Forderungen zu stellen. Bei einer Gehaltsverhandlung handelt es sich nicht um ein Bittstellen, sondern um Leistungen, für die um mehr Gegenleistung (=Bezahlung) argumentiert wird. Eine hilfreiche Formulierung ist dabei die „Gehaltsanpassung“ an den Wert der Arbeit. ■

Frauen, sattelt das digitale Pferd

Die Bedingungen für Geschlechtergleichheit seien günstig wie nie zuvor, sagt die deutsche Soziologin **Christiane Funken**.
Wie können Frauen die Chancen nutzen?

Text **Lisa Breit**

Die neue Arbeitswelt komme Frauen zugute, sagt Christiane Funken, Professorin für Soziologie an der Technischen Universität Berlin. Ihre Begründung: Digitale Tools helfen, Job und Familie zu koordinieren. Neue Organisationsformen entstehen, Kommunikations- und Teamfähigkeit – traditionell weiblich konnotierte Stärken – werden immer wichtiger. Die Details zu ihrer Theorie hat Funken in ihrem neuen Buch *Sheconomy* festgehalten. Frauen, argumentiert die Wissenschaftlerin darin auch, seien seit langem an eine Entgrenzung zwischen Beruf und Privatem, wie sie auch die Digitalisierung mit sich bringt, gewöhnt und somit besser in der Lage, sie zu managen.

Woran liegt es jedoch nun, dass sich all diese vermeintlichen Vorteile noch nicht in der Arbeitswelt niederschlagen? „An der Trägheit unserer Unternehmen“, schreibt Funken. „Sie äußert sich in einer anstrengenden, oft schwer handhabbaren Parallelität von ‚alten‘ und ‚neuen‘ Arbeitsstrukturen und -kulturen.“ Firmen werben zwar vielfach damit, vom Diensthandy bis zum Homeoffice alles zu bieten – Bewerber sollen über die eigene Arbeitszeit selbst bestimmen können. Gleichzeitig seien jedoch die Vorstellungen und Ansprüche dieselben: Es gehe um Kontrolle statt Entfaltung, es herrschen Anwesenheitskult und Erwartungen, die nur mit Arbeit am Wochenende bewältigbar seien. Auszeiten – wie Teilzeitarbeit oder Sabbaticals – würden zwar offeriert, seien aber im Grunde nicht erwünscht.

Die Gleichzeitigkeit von Neu und Alt zeigt sich für Soziologin Funken auch in gesellschaftlichen Rollenbildern. So viel Wert in der neuen Arbeitswelt auf Fortschritt gelegt werde, so rück-schrittlich sei der Umgang mit Stereotypen. Managerinnen, die Funken für ihre Studien befragte, hätten die viel zitierte gläserne Decke „in erschreckender Konsequenz“ erlebt. Diese sei eben unsichtbar und gerade deshalb sehr effizient. So könnten die Frauen oft nicht klar benennen, was eigentlich dazu geführt habe, dass ihnen der letzte, entscheidende Schritt auf der Karriereleiter verwehrt geblieben ist. Lediglich hätten sie bemerkt, dass männliche Kollegen vorgezogen wurden, aber ohne bessere Leistungen



oder mehr Engagement gezeigt zu haben. Zwar hätten Maßnahmen zur Frauenförderung wichtige Regelungen gebracht, die Ursache für unterschiedliche Aufstiegschancen liege aber woanders, schreibt Funken: in den tief verwurzelten Geschlechterklischees nämlich. „Es sind Vorstellungen, die das Zusammenleben von Männern und Frauen über Jahrhunderte wegeregelt haben. Sie sind ein essenzieller Teil von uns.“

Diese Vorstellungen – oder „Mythen“ – hält Funken für besonders gefährlich, weil sie häufig nicht gleich erkennbar und damit schwerer zu beseitigen seien. Der wirksamste sei der „Mythos Weiblichkeit“: Ersieht Frauen mit ihrer angeblich emotionalen, fürsorglichen und zartbesaiteten Art nicht gleichermaßen geeignet für das harte Geschäft in der Chefetage. Jene, die trotzdem versuchen, dorthin vorzudringen, müssten sich wiederum in ihrer Weiblichkeit unnötig verbiegen. „Eine Frau, die sich im Führungsgerangel auf ‚männliche‘ Art zu beweisen versucht, kann demnach keine ‚richtige‘ Frau sein“, schreibt Funken.

Auch der „Mythos Mutterschaft“ stehe Karriereambitionen oftmals diametral entgegen. „Sobald eine Frau, ob potenziell oder real, mit dem Etikett ‚Mutter‘ versehen wird, wirkt sich dies auf die Einschätzung ihrer beruflichen Kompetenzen, ihrer zeitlichen Ressourcen und ihrer Leistungsbereitschaft aus.“ Aber auch Frauen, die sich gegen Kinder entscheiden, haben Probleme: „Im Vergleich zu ihren männlichen Kollegen, die ihre Karriere in den Vordergrund stellen, werden sie zumindest als emotional kälter oder hemmungslos karrieristisch wahrgenommen.“ In ein ähnliches Dilemma könne Frauen ihr Führungsverhalten bringen, sagt Funken: Halten sie sich, den weiblichen Rollenbildern entsprechend, eher zurück, werde ihnen Führungskompetenz abgesprochen. Treten sie dominant auf und in Konkurrenz zu Kollegen, gälten sie schnell als „eiskalt“, so die Soziologin, die rät, „sich nicht durch derartig klischeehafte Verhaltensrepertoires verunsichern zu lassen, sondern auf Individualität zu setzen“. Es komme heute mehr denn je auf spezielle Stärken an, darauf, sich selbstbewusst zu positionieren. Gerade in Projekten könne man diese Fähigkeiten gut unter Beweis stellen – sie dienten als Karrierebecken. Wer gut performt, werde sichtbar. Eine einmalige Möglichkeit also, sich als Nachwuchsführungskraft zu behaupten.

Für den Aufstieg müssten Frauen auch stärker auf Netzwerke setzen, schreibt Funken. „Sie unterliegen der irrigen Annahme, dass Leistung, Präsenz, Qualität und Fleiß sich durchsetzen und dass sie automatisch den nächsten Schritt machen, wenn sie sich nur anstrengen.“ In einer Arbeitswelt, wo Arbeitsschritte immer weniger vorhersehbar sind und Teams ständig neu zusammenfinden müssen, ebnen (informelle) Netzwerke noch stärker den Zugang zu Informationen, Mentoren und schließlich auch zu Jobs. „Frauen sollten sich von der männlichen Version des Netzwerks nicht einschüchtern lassen oder gar diese Form der männlichen ‚Kumpanei‘ oder ‚Vetternwirtschaft‘ kritiklos übernehmen.“ Vielmehr sollten sie sich über tagtäglich erlebte Schwierigkeiten austauschen. „Das hat nichts mit einem ‚weinerlichen Kaffeeklatsch‘ zu tun.“ Auch Unterstützung des anderen Geschlechts seien wichtig.



Foto: Gudrun Petersen

Neben Netzwerken fehle es Frauen auch häufig noch an der Bereitschaft, sich mit Macht anzufreunden, sagt Funken. Während Männer Konkurrenz mit Solidarität vereinbaren könnten, nehmen Frauen sie persönlich. Verantwortlich dafür macht die Wissenschaftlerin, dass sie als Kinder viel später in Kontakt mit Spielen der Überlegenheit kommen: Während Burschen beim Fußball um den Sieg kämpfen, tauschen Mädchen mit Freundinnen intime Gedanken aus. Die Sozialisation wirke nach: Auf pseudoheroische Rituale wollen sich Frauen meist ungern einlassen. So manche bewerbe sich gar nicht erst um eine Top-Position. Aber: „Was wir sind und was wir wollen, hat heute größeren Einfluss auf unsere Arbeitswelt als je zuvor.“ Ohne einen gewissen „Willen zur Macht“ könne man nicht mitgestalten, schreibt Funken. Macht, betont sie, bedeute dabei längst nicht mehr Rücksichtslosigkeit und Kampf. Nachdem Arbeiten zunehmend projektartig organisiert und Teams auf verschiedene Orte der Welt verteilt werden, seien diejenigen mächtig, die kommunizieren und kooperieren können – also Frauen.

Letztendlich, schreibt Funken, brauche es für nachhaltige Veränderung höchstwahrscheinlich beides: die Bereitschaft, sich einzulassen – aber auch das Bewusstsein, dass im Hintergrund andere Einflüsse wirken. „Nur wenn Frauen die Paradoxien der ‚alten‘ und ‚neuen‘ Arbeitswelt durchschauen, können sie das Ruder herumreißen und die ‚neue Arbeitswelt‘ in ihrem Sinne mitgestalten. Fest steht schon jetzt: Es lohnt sich, durchzuhalten und sich nicht beirren zu lassen.“ ■

ZUR PERSON

Christiane Funken

(63) ist Professorin für Soziologie an der Technischen Universität Berlin. Sie führte umfassende Studien zu Aufstiegschancen und Karrierehindernissen von Frauen durch.

LESETIPP



Christiane Funken, „Sheconomy – Warum die Zukunft der Arbeitswelt weiblich ist“. € 18,50 / 208 Seiten. C. Bertelsmann Verlag, 2016

Täuscht euch mal nicht

Alles sonnenklar und längst bekannt? Häufige Irrtümer zum Arbeitsrecht, die fatale Folgen haben können.

Gastkommentar **Ralf Peschek**

1. Nachvertragliche Konkurrenzklauseln sind nicht durchsetzbar

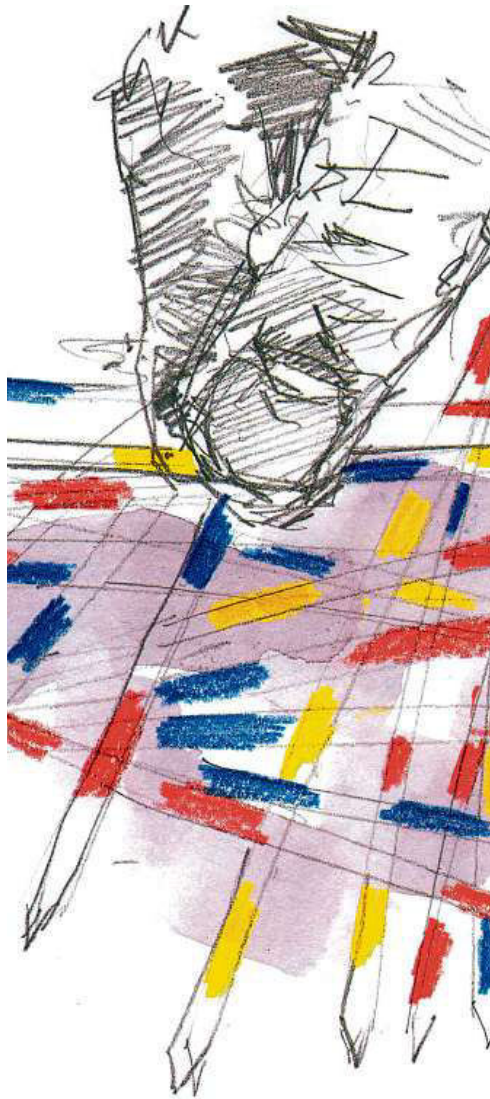
Es wird immer wieder behauptet, dass nachvertragliche Konkurrenzverbote das Papier nicht wert sind, auf dem sie geschrieben sind. Das ist aber so nicht richtig. Die Gesetzeslage und auch die Judikatur halten ganz eindeutig fest, dass solche Verbote zulässig sind.

Richtig ist allerdings, dass sie in der Praxis manchmal schwer durchsetzbar sind. Es gibt die absolute Wirksamkeitsschranke, dass solche Verbote nicht länger als ein Jahr nach der Beendigung wirksam sind. Darüber hinaus gibt es auch noch die relativen Wirksamkeitsschranken, dass das Konkurrenzverbot in fachlicher, zeitlicher und geografischer Hinsicht angemessen sein muss. Dabei sind die Interessen des Arbeitgebers an der Aufrechterhaltung des Konkurrenzverbots mit den Interessen des Arbeitnehmers an einer uneingeschränkten Tätigkeit nach der Beendigung des Arbeitsverhältnisses miteinander aufzuwiegen. Das Gericht muss bei dieser Interessenabwägung darauf achten, dass letztendlich in fachlicher, zeitlicher und geografischer Hinsicht ein angemessenes Ergebnis herauskommt. Ein gänzlichliches Berufsverbot des Arbeitnehmers wäre beispielsweise unzulässig. Wenn das Konkurrenzverbot mit einer Konventionalstrafe verknüpft ist, dann kann der Arbeitgeber nur diese durchsetzen. Das Gericht kann die Konventionalstrafe mäßigen. Wiederum ist die Angemessenheit zu prüfen.

Zusammenfassend ist festzuhalten, dass die Durchsetzbarkeit für den Arbeitgeber aufgrund von Beweisproblemen oft schwierig sind. Der Aufwand ist häufig groß, und das Resultat (beispielsweise eine vom Gericht reduzierte Konventionalstrafe) ist kommerziell oft nur eine geringe Sanktion. Dennoch kann man nicht sagen, dass nachvertragliche Konkurrenzklauseln schlichtweg undurchsetzbar sind.

2. Im Krankenstand kann man nicht gekündigt werden

Viele Arbeitnehmer glauben, dass der Krankenstand ein Schutz vor einer Kündigung ist. Dies ist unrichtig. Die Kündigung schränkt das Recht des Arbeitgebers, eine Kündigung auszusprechen, in keiner Weise ein.



In der Praxis stellt sich manchmal das Problem der Zustellungsmöglichkeit für die Kündigungserklärung. Denn durch den Krankenstand ist der Arbeitnehmer auf den herkömmlichen Kommunikationskanälen häufig schwieriger zu erreichen. Aber das ist lediglich ein formales Problem. Die Kündigungsmöglichkeit selbst ist nicht eingeschränkt. Die Judikatur geht sogar davon aus, dass eine Kündigung im Krankenstand zulässig ist, wenn der Krankenstand möglicherweise vom Arbeitgeber mitverursacht wurde, etwa im Rahmen eines Arbeitsunfalls. Nur dann, wenn der Arbeitnehmer als begünstigter Behinderter einen besonderen Kündigungsschutz genießt, kann eine Krankheit im

Zusammenhang mit dem Kündigungsschutz stehen. Aber der Status des Arbeitnehmers ist eine von der Krankheit unabhängige Frage.

Die Krankheit kann allerdings dazu führen, dass ein anderer Schutzmechanismus in Kraft tritt: Wenn der Anspruch auf Entgeltfortzahlung im Krankheitsfall länger dauert als die Kündigungsfrist, dann beeinträchtigt die Kündigung diesen Entgeltfortzahlungsanspruch nicht. Mit anderen Worten: Der Mitarbeiter erhält den Entgeltfortzahlungsanspruch über das Ende des Arbeitsverhältnisses hinaus. Aber das ist selten der Fall.

3. Private E-Mails und privates Surfen während der Arbeitszeit sind erlaubt

Dieser Stehsatz ist nicht richtig. Grundsätzlich gilt, dass während der Arbeitszeit private Verrichtungen nicht zulässig sind. Dazu gehören grundsätzlich auch das Schreiben privater E-Mails bzw. die Beschäftigung mit privaten Dingen wie dem Surfen im Internet zu Privatzwecken. Es gibt Arbeitgeber, bei denen diese Grundregeln nicht genau eingehalten werden bzw. Verletzungen nicht verfolgt werden. Es kann also ausdrückliche oder implizite Regelungen im Betrieb geben, welche das Schreiben privater E-Mails bzw. privates Surfen erlauben. Es steht dem Arbeitgeber aber frei, diese privaten Tätigkeiten zu untersagen und eine Verletzung auch zu sanktionieren. Jeder Arbeitnehmer ist also gut beraten, genau zu prüfen, welche ausdrücklichen oder impliziten Regeln im Unternehmen bestehen.

Aber selbst wenn solche private Verrichtungen untersagt sind, gibt es zulässige Ausnahmen. So kann etwa bei dringenden persönlichen Umständen (privater Natur) eine Ausnahme vorliegen. Wenn etwa ein Kind krank ist und dringend eine Betreuungsperson gesucht werden muss, ist ein privates Telefongespräch zulässig. Natürlich unter angemessener Berücksichtigung der Interessen des Dienstgebers. Diese Überlegung lässt sich auch auf das Schreiben einer privaten E-Mail bzw. auf das private Surfen im Internet anlegen. Man muss allerdings beachten, dass dringende Telefonanrufe bei außergewöhnlichen privaten/persönlichen Umständen leichter zu begründen sind als eine E-Mail oder das Surfen im Internet. Außerhalb der Dienstzeit ist das Schreiben privater E-Mails und das Surfen im Internet natürlich zulässig, etwa im Rahmen der Mittagspause. Wenn dazu allerdings die In-

Infrastruktur des Arbeitgebers verwendet werden muss, dann ist dafür wiederum die Erlaubnis des Arbeitgebers notwendig.

4. Als über 50-Jähriger kann ich nicht gekündigt werden

Diese Aussage ist in dieser Form nicht richtig. Der allgemeine Kündigungsschutz (§ 105 ArbVG) gilt unabhängig vom Alter des betroffenen Arbeitnehmers. Weil der allgemeine Kündigungsschutz aber auf die Schwierigkeiten des Arbeitnehmers abstellt, einen neuen Job zu finden und dafür annähernd das gleiche Entgelt zu bekommen, spielt das Alter eines Arbeitnehmers in der Gerichtspraxis natürlich schon eine Rolle. Denn es ist allgemein bekannt, dass ältere Arbeitnehmer am Arbeitsmarkt oft größere Schwierigkeiten haben als jüngere Mitarbeiter. Darüber hinaus sieht das Gesetz auch ausdrücklich vor, dass das Alter und eine längere Dienstzugehörigkeit im Rahmen des Kündigungs-schutzverfahrens zugunsten des Mitarbeiters zu berücksichtigen sind. Weil diese besonderen Schutzmechanismen dazu geführt haben, dass manche Arbeitgeber davor zurückschrecken, Mitarbeiter über 50 einzustellen, hat der Gesetzgeber diesen Schutz sogar etwas gelockert. Wenn ein Mitarbeiter eingestellt wird, der bereits älter als 50 ist, dann gilt dieser erhöhte Schutz für ihn nur dann, wenn er bereits zwei Jahre im Betrieb tätig war.

Festzuhalten ist allerdings, dass auch für ältere Mitarbeiter letztlich eine Kündigung durch persönliche Umstände oder betriebliche Umstände gerechtfertigt werden kann. Insbesondere bei wirtschaftlichen Schwierigkeiten und dem Abbau von Arbeitsplätzen ist auch bei älteren Mitarbeitern eine Kündigung im Rahmen des allgemeinen Kündigungsschutzes zulässig.

5. Bei der Einstellung sind dem Arbeitgeber manche Fragen verboten

Diese Aussage ist grundsätzlich richtig, aber in der Praxis häufig ohne große Bedeutung. Richtig ist, dass der Arbeitgeber bei der Einstellung manche Umstände, die ihn interessieren, nicht berücksichtigen darf, weil gesetzliche Schutzmechanismen bestehen. Dazu gehört entweder die Frage nach einer allfälligen Schwangerschaft, einer sexuellen Orientierung, einer bestimmten Religionszugehörigkeit etc. Man spricht hier von einer Einschränkung des allgemeinen Fragerechts des Arbeitgebers.

Die Durchsetzung in der Praxis ist für den Arbeitnehmer allerdings fast unmöglich. Die Verweigerung einer Antwort auf solche Arbeitgeberfragen ist zwar theoretisch möglich, aber führt in der Praxis wohl dazu, dass die Jobchancen realiter sinken. Der Arbeitnehmer wird daher in der Regel anders reagieren. Der Arbeitnehmer wird zwar eine Antwort geben, aber diese Antwort wird möglicherweise unrichtig sein. Aufgrund der gesetzlichen Schutzmechanismen kann der Arbeitgeber aber eine solche unrichti-

ge Antwort nicht sanktionieren. Der Arbeitnehmer ist quasi „straffrei“. Wenn man es überspitzt formulieren möchte, hat der Arbeitnehmer bei diesen Fragen also das Recht zu lügen. Das Stellen der Fragen durch den Arbeitgeber kann vom Arbeitnehmer in der Regel jedoch nicht verhindert werden.

6. Der Arbeitgeber muss mich mit eingeschriebenem Brief kündigen

Diese Aussage ist falsch. Grundsätzlich gilt im österreichischen Arbeitsrecht, dass Kündigungen formfrei sind. Manche Gesetze (etwa § 32 VBG), manche Kollektivverträge oder auch einzelne Arbeitsverträge stellen zwar ein Formgebot für Kündigungen auf. Dann sind diese Formgebote auch zu berücksichtigen. Das ist jedoch selten; für das durchschnittliche Arbeitsverhältnis gibt es keinen gesetzlichen Zwang zur schriftlichen Kündigung, und nach meiner Erfahrung sehen auch die meisten Kollektivverträge und Arbeitsverträge keine solche Formvorschrift vor. Deshalb ist auch i.d.R. eine mündliche Kündigung zulässig. Selbst wenn eine schriftliche Kündigung erforderlich ist, bedeutet das noch nicht, dass ein eingeschriebener Brief notwendig ist. In der Praxis muss ich allerdings sagen, dass schriftliche Kündigungen sehr häufig sind; sie sind zur Rechtssicherheit und Klarheit auch auf jeden Fall zu empfehlen. Dasselbe gilt natürlich auch für eine Arbeitnehmerkündigung. Wenn kein Schriftformgebot existiert, kann für den Ausspruch der Kündigung jeder denkbare Kommunikationskanal verwendet werden, also auch Telefon, E-Mail, SMS, WhatsApp, Facebook etc.

7. Bei einem persönlichen Fehlverhalten muss eine Verwarnung ausgesprochen werden, bevor das Dienstverhältnis beendet werden kann

Diese Behauptung ist falsch. In diesem Zusammenhang ist zwischen der Kündigung eines Arbeitsverhältnisses und einer Entlassung aus wichtigem Grund (mit sofortiger Wirkung) zu unterscheiden. Gerade bei Kündigungen ist der Ausspruch einer Verwarnung nicht zwingend erforderlich. Bei manchen Entlassungen aus wichtigem Grund ist zwar die Verwarnung sehr sinnvoll oder sogar notwendig, aber auch davon gibt es Ausnahmen. So sagt die Judikatur, dass ein Fehlverhalten so gravierend sein kann, dass eine Verwarnung sinnlos wäre, und dann ist die Verwarnung nicht mehr notwendig. Für den Arbeitnehmer hat die Verwarnung den angenehmen Nebeneffekt, dass jener Sachverhalt, auf den die Verwarnung gestützt wird, dem Arbeitnehmer später nicht mehr zum Vorwurf gemacht werden kann. Eine Beendigung (sei es eine Kündigung oder eine Entlassung), kann auf diesen Sachverhalt nicht mehr gestützt werden. Man nennt dies den Verzeihungseffekt einer Verwarnung. ■



ZUR PERSON



Ralf Peschek ist Partner bei Wolf Theiss Rechtsanwälte, er leitet die Praxisgruppe Arbeitsrecht, ist Lektor an der WU Wien

Foto: HO

Schalt endlich ab

Ständiges Blinken und Fiepen vor, während und nach der Arbeit.
Die Krankheit der Zeit heißt digitale Depression.
Eine Gegenstrategie lautet: Kontrolliere die Technik,
bevor sie dich kontrolliert.

Text **Lisa Breit, Lara Hagen**

Es ist ein Video, das binnen weniger Tage mehrere Hunderttausend Mal angesehen wurde – online natürlich. Darin zu bestaunen: ein opulentes Mahl im vorrevolutionären Frankreich. Aber bevor das Festessen verspeist werden kann, muss es bildlich festgehalten werden. Kein schneller Smartphone-Schnappschuss, sondern ein Ölgemälde wird dem Hofe dann vorgeführt, im Hintergrund läuft Vivaldi. Am Ende tritt der Diener mit dem Bild wieder vor die versammelte Tafel und verkündet das Fazit: Daumen hoch.

Verhöhnt wird mit diesem Video der Like-Wahnsinn, der aus den sozialen Medien komend längst schon unseren Alltag bestimmt. Es ist eben längst nicht mehr undenkbar, dass die perfekt arrangierte Gemüselasagne erst noch fünfmal fotografiert und mit passenden Hashtags versehen werden muss, bevor sie womöglich schon kalt ihr eigentliches Schicksal erfährt und gegessen wird. Der Titel des Videos deshalb: *Let's relax* – am Ende tritt eine Familie auf, die gemeinsam entspannt zu Abend isst. Ausgerechnet Ikea ist der Schmach eingefallen, dem schwedischen Möbelhaus, das selbst intensiv auf Plattformen wie Instagram und Co den Scandinavian Way of Life promotet und mit den besten Filtern versehen in die Welt hinaus postet.

Sarah Diefenbach fällt ein anderes Beispiel dafür ein, welche Regeln und Angewohnheiten aus den sozialen Netzwerken uns längst auch schon offline verfolgen: „Stellen Sie sich vor, beim gemeinsamen Frühstück mit der Familie steht einer immer wieder auf, geht zur Wohnungstür, checkt den Briefkasten, kommt zurück, und das Ganze zimal. Das Verhalten wirkt grotesk. Findet es aber im Kontext sozialer Medien statt, finden wir es plötzlich alle ganz normal.“ Diefenbach ist Professorin an der Ludwig-Maximilians-Universität München, studiert hat sie Psychologie mit Nebenfach Informatik. Sie forscht auf dem Gebiet Mensch-Technik-Interaktion und untersucht insbesondere positive Emotionen und die Schwierigkeit zu entscheiden, was einen glücklich macht. Gemeinsam mit Daniel Ullrich hat sie dazu das Buch *Digitale*

Depression – Wie neue Medien unser Glücksempfinden beeinflussen geschrieben.

Gegen Digital Devices, so die Grundaussage, sei grundsätzlich nichts einzuwenden, solange es eben nicht zu viel wird an verschiedenen Apps, Tönen, Icons, Likes, Nachrichten und Bildern. Aber wann ist die Grenze überschritten? Spätestens dann, wenn das Verhalten zulasten der direkten Kommunikation und der Umwelt geht, wenn Gespräche oberflächlicher werden, sagt Diefenbach – und natürlich, wenn man seine eigenen Bedürfnisse vernachlässigt und keine Zeit mehr zum Durchatmen bleibt.

„Always on“ hat Folgen

Ein Beispiel, das viele kennen: Feierabend, aber das Smartphone fiept und kündigt eingetroffene E-Mails an. Die meisten, das weiß man aus diversen Untersuchungen, können die Arbeit in diesem Moment nicht liegen lassen, sondern schauen nach – schließlich könnte es wichtig sein. Und selbst wenn es gelingt, das Postfach nicht zu öffnen, belastet das bloße Wissen, dass darin etwas wartet.

Seitdem Smartphones hosenentaschenkompatible Hochleistungscomputer sind, verschwimmen die Grenzen zwischen Arbeits- und Privatleben zunehmend – Psychologen sprechen dabei von „Entgrenzung“. Der klassische Acht-Stunden-Tag oder die Fünf-Tage-Woche sind passé, die Arbeit begleitet uns mitunter ständig und folgt uns bis ins Schlafzimmer. Nur wird das Checken von Mails spätabends oder das Vereinbaren eines Termins am Sonntag nicht als Arbeit empfunden, weil man ja sowieso am Handy ist. Die Arbeit ist nur ein-, zweimal Wischen entfernt.

Das führt letztendlich nicht nur zu einer Vielzahl an Stunden unbezahlter Arbeit, sondern belastet auch psychisch und physisch. Wer ständig am Smartphone ist, schläft beispielsweise schlechter, zeigen Studien. Schuld daran ist das Blaulicht der Displays: Es ist normalerweise nur im Tageslicht enthalten und versetzt damit den Organismus in den Wachmodus. Auch der Stresslevel steigt an, sobald das Smartphone auch nur eine neue E-Mail anzeigt. Selbst der IQ sinkt offenbar kurzfristig, wenn man eine unge-

► lesene Nachricht im Postfach weiß, und zwar um ganze zehn Punkte, wie der britische Psychologieprofessor Glenn Wilson herausgefunden hat. Das liegt daran, dass es dem Gehirn zu viel wird. Wie ein Gefäß ist es irgendwann voll, wenn man zu viel einfüllt.

Unsere Gehirne haben sich nämlich in einer viel einfacheren Zeit entwickelt, in der weit weniger Informationen auf uns eingepresselt sind, erklärt der US-amerikanische Neurowissenschaftler Daniel J. Levitin in seinem aktuellen Buch *The organized Mind – Thinking Straight in the Age of Information Overload*. Deshalb kostet auch jede Push-Meldung, jede Facebook-Benachrichtigung, jede Entscheidung, ob man eine E-Mail jetzt oder später beantwortet, Energie. Energie, die man eigentlich für wesentlich wichtigere Aufgaben verwenden könnte.

Blinkt oder fliept ununterbrochen etwas, werden auch längere Phasen der Konzentration zur Unmöglichkeit. Wissenschaftler Levitin beschreibt die Vorliebe des Gehirns für Neues – dem Drang nach einem neuen Partner, neuen Erfahrungen und eben auch Neuigkeiten. Wenn man beispielsweise einen Text schreibt, wandert der Blick regelmäßig zum Smartphone. Bereitwillig lässt man sich davon ablenken. Alles andere als ideal, mahnt Levitin, denn dieses Multitasking benachteiligt den Präfrontalen Kortex, der dafür sorgt, dass man bei der Sache bleibt. Die Folge: Man nimmt Dinge nicht mehr bewusst wahr und behält sie auch schlechter im Gedächtnis. Das Gehirn kann sich nämlich nur auf eine, maximal zwei komplexe Tätigkeiten gleichzeitig konzentrieren, zeigten französischen Wissenschaftler.

Das Zuviel an digitalen Geräten führt letztendlich auch dazu, dass ein „ohne“ nicht mehr geht. Eine Mediensucht sei mit anderen Süchten – wie einer Alkohol- oder Spielsucht – durchaus vergleichbar, sagt Dominik Batthyány, Psychotherapeut und Leiter des Instituts für Internet- und Mediensucht an der Sigmund-Freud-Privatuniversität in Wien. „Man will damit möglichst schnell gute Gefühle erzeugen.“ Tatsächlich belohnt jede neue Nachricht das Gehirn mit Dopamin – den Neurotransmitter, der nicht umsonst als Glückshormon bekannt ist. Die Folge: „Man verliert die Kontrolle. Die Sucht bestimmt dann das Leben.“

Die Symptome sind Nervosität, Unausgeglichenheit – und eine Art Entzugserscheinung, die Fachleute als die „Fear of missing out“ (zu Deutsch: Die Angst, etwas zu verpassen) bezeichnen. Wenn Betroffene wie Pawlow'sche Hunde auf Neuigkeiten reagieren, sind sie auch dementsprechend verunsichert, wenn sie für ein paar Stunden keine erreichen. Wissenschaftler rund um Psychologieprofessor Larry Rosen untersuchten das „Fomo“-Phänomen – das auch zu Schlafproblemen führt – in einer Studie mit 700 Studierenden. Wie das Forscherteam beob-

achten konnte, zeigten rege Smartphone-Nutzer bereits Angststörungen, wenn sie nicht 24 Stunden pro Tag ihre elektronische Geräte im Blick hatten. Ein leerer Akku soll angeblich sogar zu einer Panikattacke geführt haben.

Und wie schützt man sich zuverlässig vor derlei Entgleisungen? Wie erlangt man die Souveränität über die eigene Zeit und Aufmerksamkeit zurück? Viele Ratgeber raten zu einer Offline-Strategie. Man solle das Smartphone abschalten, das Tablet beiseitelegen. Die Frage ist, wie praktikabel solche Ratschläge sind – kommt man wirklich offline durch den Alltag?

Schutz vor digitalem Wahnsinn

Die Antwort lautet sehr wahrscheinlich: nein. Denn schließlich, auch wenn man entscheidet, komplett abzuschalten – die Welt um einen herum tut das nicht. Viele Arbeitsgruppen tauschen sich mittlerweile via Facebook aus, geschäftliche Termine, Angebote und Infos werden nur im unternehmenseigenen Intranet gespeichert und veröffentlicht. Per se glücklicher sei man höchstwahrscheinlich ohne Smartphone nicht, räumt Psychologieprofessorin Diefenbach ein. „Entzug funktioniert nicht“, sagt auch Psychologe Batthyány.

Wenn wir es uns also schlichtweg nicht mehr leisten können, offline zu sein, müssen wir lernen, unser Smartphone zu kontrollieren, bevor es uns kontrolliert. Sich selbst klare Grenzen zu setzen ist dabei Regel Nummer eins gegen die sogenannte digitale Depression, sagt Batthyány. Kann heißen: Nur einmal E-Mails checken oder durch die Facebook-, Twitter- und Instagram-Timelines scrollen, aber dann das Handy auf lautlos stellen. Die Konzentration lässt sich durch Ausflüge in die Natur, Sport oder Meditation verbessern. So kann sich das überforderte Gehirn erholen.

Im Job gilt es, Prioritäten zu setzen, damit es nicht zu viel wird. Es hilft beispielsweise, sich von der Vorstellung zu verabschieden, dass man alle Aufgaben erledigen und nebenbei auch noch sämtliche E-Mails beantworten und alle News verfolgen kann. Der gute Rat: Überlegen, welche Informationen wirklich wichtig sind. So erfordern einige E-Mails sofortige Beantwortung – andere sind aber schlichtweg nicht dringend oder irrelevant für die Aufgabe, die gerade ansteht.

Auch die Technik selbst kann ein wirksames Mittel sein, den Informationsüberfluss unter Kontrolle zu bekommen. Die meisten Programme wie Outlook oder Gmail, bieten bereits Filter und Einstellungen an, die dafür sorgen, dass nur die wichtigsten Nachrichten sofort durchkommen. Weniger wichtige Nachrichten wie Newsletter, Werbung oder Nachrichten, bei denen man in CC gesetzt wurde, können automatisch in spezielle Ordner geschickt werden – die man dann einmal pro Woche in Ruhe durchsehen ►



- kein. Beim Medienkonsum kann man ebenfalls Zeitsparen: Anstatt täglich sämtliche Social-Media-Applikationen durchzuscrollen und Zeitungsseiten zu checken, empfehlen Experten lediglich einen Newsfeed – wie beispielsweise Feedly, Flipboard oder Reeder – zu nutzen. Dort kann man den wichtigsten Medien folgen und Blogs abonnieren – und hat so alle Informationen auf einen Blick.

Besonders die vielen verschiedenen Social-Media-Profilen sind richtige Zeitfresser, das Pflegen und Checken dieser Seiten kostet Nerven, wegen Fomo bleiben aber viele dennoch dabei. Um den Zeitaufwand also möglichst gering zu halten, gibt es auch hier eine Möglichkeit zu filtern: Posts könnten auf Facebook, Twitter, LinkedIn und Co gleichzeitig geteilt werden.

Mit am wichtigsten ist es letztendlich aber, die Souveränität über die eigenen Bedürfnisse und Nöte zurückzuerlangen. So sollte man sich im Alltag immer mal wieder beobachten und fragen, ob einem der Umgang mit Medien in einem bestimmten Moment wirklich guttut oder eher belastet, schreibt Diefenbach. Batthyány nennt diese Fähigkeit „digital awareness“ oder „digitales Situationsbewusstsein“. Die Maxime: automatisierte Gewohnheiten überdenken – im eigenen Tagesablauf aber auch im Umgang mit anderen. „Da brauchen wir Manieren“, sagt Batthyány. Damit meint er etwa, sich beim Essen auf das Gegenüber zu konzentrieren anstatt auf das Display. Aber auch, nicht zu erwarten, dass jemand innerhalb von ein paar Minuten auf eine E-Mail antwortet. Oder während Besprechungen das Mobiltelefon auf lautlos zu stellen. Batthyány ist zuversichtlich, dass sich dieses Bewusstsein mit der Zeit entwickeln werde – schließlich habe der Mensch auch mit anderen Symptomen des Fortschritts umzugehen gelernt – wieso also nicht mit E-Mail, Twitter, Whatsapp, Facebook, Snapchat und Pokémon Go.

Wo die Erholung wartet

Zur „digital awareness“ gehört schließlich auch, genügend Erholungsphasen einzuplanen. Es muss nicht gleich ein Digital-Detox-Camp sein, wo Teilnehmer ein Wochenende lang alle elektronischen Geräte am Eingangstor zurücklassen – Ausspannen lässt sich vortrefflich im Alltag erproben. Zwei Psychologinnen haben in einer Studie beispielsweise festgestellt, dass sich Menschen am besten erholen (nicht nur von ständigem Blinken und Fiepen, sondern ganz allgemein), wenn sie sich am Abend oder am Wochenende mit Dingen beschäftigen, die keine Verbindung zur Arbeit des Tages haben. Besonders wichtig sind offenbar so genannte „mastery experiences“: Momente, in denen man sich als kompetent wahrnehmen kann und Neues lernt. Aktivitäten wie Sport, aber auch soziales Engagement können diese „meisterlichen Erfahrungen“ auslösen. ■



12 Tipps gegen die digitale Depression

1. Bewusster wahrnehmen

Fotos sind wunderbar, der ungestörte Blick aber wichtig für eine intensive Erinnerung. Eine kleine Übung: Zumindest drei Sekunden bewusst wahrnehmen – dann erst zur Kamera greifen.

2. Lautlos unterwegs sein

Schon der Eingangston einer Nachricht ist eine Unterbrechung – konzentriertes Arbeiten, eine ungestörte Unterhaltung oder Ruhe lassen sich mit dem Stummmodus besser erreichen.

3. Richtig urlauben

Von Kommunikationsflut auf völliges Abschalten zu wechseln ist nicht leicht und erfordert Zeit. Im Urlaub bietet sich die Gelegenheit dafür.

4. Mitmenschen nicht vergessen

Für alle erreichbar – nur das Gegenüber am Esstisch hat niemals die ungeteilte Aufmerksamkeit. Das tut keiner Freundschaft gut. Smartphone einfach in der Tasche lassen.

5. Leerräume im Alltag genießen

Auch hier: Dem automatisierten Griff widerstehen und das Smartphone gelegentlich in der Tasche lassen. Einfach mal an der Bushaltestelle stehen und „nichts“ tun, die Umgebung bewusst wahrnehmen.

6. Nichterreichbarkeit trainieren

Wer nicht erreichbar ist, hat einen guten Grund: Man war im Museum, auf einem Spaziergang oder sonst wo auch ohne Smartphone glücklich. Das werden andere verstehen.

7. Das Glück selbst bestimmen

Nur man selbst weiß, was wichtig ist und was Spaß macht. Nicht die Likes auf Facebook, nicht die Follower auf Instagram oder die Anfragen auf LinkedIn.

8. Freunde fragen

Bevor man sich wegen eines Problems von Forum zu Forum und Video zu Video klickt, einfach Freunde oder Familie anrufen, diskutieren, voneinander lernen.

9. Langsamkeit akzeptieren

Parallel in zehn Gruppenchats verfolgen, an welchen Projekten Arbeitskollegen arbeiten und was man anderswo verpasst? Wie ärgerlich. Und am Ende verpasst man noch, was auf der eigenen Party passiert.

10. Langeweile genießen

Ja: Gelegentlich keine Pläne, Meetings oder Geschäftsessen zu haben ist auch okay. Das wird zwar kein interessanter Facebook-Post, aber dafür ein entspannter Abend, der sehr wahrscheinlich guttut.

11. Sich Zeit nehmen

Blaue Haken auf Whatsapp sorgen für Stress? Zeit für ein kleines Training: Mindestens zehn Minuten mit einer Antwort warten oder die Benachrichtigungen ganz abstellen.

12. Glücksmomente bewahren

Glück muss nicht über Twitter oder Facebook geteilt werden, damit es real wird. Was passiert ist, ist passiert – mit oder ohne Selfie – mit oder ohne Post. Manche Momente werden noch schöner, wenn man sie für sich behält. *lhag*



Tu es gesund

Unerträgliche Kunden, Patienten und Schüler gehen europaweit und auch in Österreich den Arbeitenden am meisten an die Gesundheit. An zweiter Stelle liegt für die Österreicher der Zeitdruck, dann kommen anstrengende und schmerzhaft Körperhaltungen. So viel hat die Gesundheitsagentur der EU (Osha mit Sitz in Bilbao) erhoben. Plus: Psychische Erkrankungen nehmen zu und machen mittlerweile mehr als ein Drittel der Diagnosen für Arbeitsunfähigkeit oder Invaliditätspension aus. Aber Nichtmehrkönnen betrifft nicht nur

Firmen sollen helfen,
psychischen Erkrankungen
vorzubeugen.
Dem Stückwerk Gesundheit
in Betrieben fehlen aber
Plan und Ressourcen.

Text **Karin Bauer**

die gut mit Klischees zugepflasterten „Älteren“ – Burnout-Krankenstände rund um die 30 nehmen zu. Kann bald keiner mehr in einer Arbeitswelt, die einem früher oder später die Fratze hält, bis nichts mehr geht?

Diese bange Frage schwebt immer mit bei Diskursen und Exegesen zur neuen Arbeitswelt und zur großen Transformation. Und vor allem: Was soll wer tun?

Im Lehrbuch des jetzt hochmodernen betrieblichen Gesundheitsmanagements steht der notwendige Dreiklang: Individuen, Führungs- ►

- kräfte und Organisationskultur sollen gesundes Arbeiten ermöglichen. Bis schließlich alle heimgehen und sagen: Schatz, ich hab mich heute gesund gearbeitet. Und bis die volkswirtschaftliche Rendite dafür wieder stimmt und natürlich auch das Betriebsergebnis nicht mehr belastet ist von Fehlzeiten, Krankenständen, Ausfällen und Fehlern. Der Fokus liegt derzeit auf den psychischen Erkrankungen. Nicht nur weil sie ein Flächenphänomen geworden sind, sondern weil die Krankenstände aus diesen Ursachen auch viel länger dauern und die sogenannte Wiederherstellung der Arbeitsfähigkeit komplexer ist als Gips rauf und Gips runter.

Notwendigkeiten und Maßnahmen

Die EU-Gesundheitsagentur versucht es mit Appellen und Bewusstseinsbildung. Und bringt alle zwei Jahre Kampagnen dazu auf den Kontinent. Aktuell: „Gesunde Arbeitsplätze für jedes Alter“. Dazu gibt es Infomaterial für Generationenmanagement und Maßnahmen, die über den gesetzlichen Arbeitsschutz hinausgehen. Mehr kann sie auch nicht tun. Hintergrund: enorm hohe (krankmachende) Jugendarbeitslosigkeit bei gleichzeitiger demografischer Herausforderung. Die durchschnittliche Lebenserwartung in der EU beträgt derzeit 80,6 Jahre, die Gruppe 65+ wird sich bis 2080 auf ein Drittel der Gesamtbevölkerung mehrhen, die 15- bis 54-Jährigen werden schon bis 2040 nur mehr knapp 46 Prozent der Europäer ausmachen. Und nebenbei: Nur 45 Prozent der jetzt 55- bis 64-Jährigen sind in Österreich noch im Arbeitsleben – die Arbeitslosigkeit 50+ nimmt weiter zu.

In Österreich fließen ein paar Millionen Euro in Beratungs- und Implementierungshilfe für eine gesündere Belegschaft. Das im Sozialministerium angesiedelte fitzwork etwa oder die Sozialpartner-Plattform arbeitundalter gehören da dazu. Dass seit 2013 vorgeschrieben ist, die psychischen Belastungen am Arbeitsplatz zu evaluieren, soll Betriebe anschubsen, ihre Unternehmenskulturen von ergonomischen Verbesserungen bis zu einem insgesamt humaneren Umgang miteinander zu bringen. Laut Arbeitsinspektorat wird auch evaluiert. Dann hört die Handhabe aber auf: Maßnahmen aufzuzwingen ist in dieser Gesetzesnovelle nicht vorgesehen.

Glaubt man einer Umfrage des Karriereportals karriere.at gemeinsam mit dem Online-Berater Instahelp aus dem Sommer 2016, dann hat sich wenig verbessert – auch wenn man Eigeninteressen der Umfrager abziehen möchte: Dort geben nämlich Arbeitnehmer und ihre Chefs ganz klar zu Protokoll, dass Krankenstand wegen Knochenbruchs, Fieber oder Magen-Darm-Beschwerden okay ist. Familiäre Troubles, Niedergeschlagenheit oder Schlafstörungen dagegen werden von den allerwenigsten als Gründe fürs Nichtarbeitenkönnen akzeptiert. Aber es kommt noch schlimmer: 49 Prozent sagen da,



dass psychische Probleme in ihrer Firma tabu sind, also mit Scham, Stigma und „selberschuld“ besetzt sind. Dieser Wert nimmt ab, je mehr strukturierte Gesundheitsprogramme in Unternehmen etabliert sind, je selbstverständlicher anonyme Beratung oder Coaching ist, je offener die Vorgesetzten über psychische Belastungen und Probleme reden. Laut dem Österreichischem Netzwerk Betriebliche Gesundheitsförderung, in dem Krankenkassen, Sozialversicherungen, Sozialpartner und der Fonds Gesundes Österreich sitzen, hat wohl die Hälfte der heimischen Unternehmen so etwas wie eine betriebliche Gesundheitsförderung, meist allerdings Einzelmaßnahmen. Nur sechs Prozent der Betriebe hätten eine Kultur, in der Gesundheitsförderung ein selbstverständlich etablierter Teil ist. Psychische Gesundheit rangiert noch auf den letzten Plätzen der innerbetrieblichen Angebotspalette.

Mehr als die Hälfte wünsche sich aber Hilfe vom Arbeitgeber. Insgesamt würde jedoch kaum jemand am Arbeitsplatz erzählen, dass er gerade durch die Hölle einer Trennung geht, Probleme mit den Kindern hat oder so erschöpft und verzagt ist, dass Arbeiten kaum mehr geht: Nur 14 Prozent würden ein solches Gespräch mit Kollegen führen, ergibt die Umfrage von karriere.at. Vor allem Frauen würden allerdings gerne Vorträge und Beratungsangebote zu Prävention und Heilung psychisch belastender Umstände erhalten.

Nutzenkalkül

Unternehmen, die diesbezüglich als Vorzeigebetriebe gelten, etwa Zumtobel in Vorarlberg, Manner in Wien oder die Privatklinik Ragnitz in der Steiermark, argumentieren ihre Investitionen in das Thema gesundes Arbeiten für alle Generationen mit betriebswirtschaftlichem Kalkül und ihrer Attraktivität als Arbeitgeber. Ob sie damit den Werten der Verantwortung für Menschen folgen? Diese Frage stellt sich ihnen nicht, sagen sie. Es geht nur um das Wie und den „ständigen Verbesserungs- und Weiterentwicklungsprozess“. Und es geht um das genaue Hinsehen: Welche Bedingungen des Produzierens, des Arbeitens lassen sich verbessern, welche nicht? Im Umgang miteinander ist da wohl alles möglich. Im industriellen Produktionsumfeld weniger. Vielleicht ist die fortschreitende Robotisierung da aber wirklich eine Chance. Und die Studien der Gartner Group mit Microsoft treffen zu, denen zufolge „mutige“ Digitalisierung und Automatisierung mehr Arbeitsplätze schaffen, als sie vernichten, und dies nicht nur für die anderen, sondern durch angemessene Bildungsstrategien auch für jene, deren schwere Arbeit jetzt der Roboter macht. ■

www.arbeitundalter.at
www.healthy-workplaces.eu
www.fitzwork
www.gesundearbeit.at

Fang den Schlafräuber

Willig werden Tag und Nacht den skrupellosesten Schlafräubern die Türen geöffnet. Schlafstörungen nehmen zu und damit die Folgekrankheiten. Dabei wäre es gar nicht so schwer, für guten Schlaf zu sorgen. Tagsüber sind Pausen ein guter Anfang.

Text **Karin Bauer**

Schwieriger. Schlechter. Seichter. Kürzer. Das macht die Flut an Spannungsgebern mit unserer Schlafqualität. Permanenter Leistungsdruck in Arbeit und Freizeit, spannungsförderndes Blaulicht aus dem Handy, dem Fernseher, dem Tablet. Lärm rundum und Informationen aus allen Kanälen, die einander ohne Unterbrechung an Wichtigkeit und Dramatik überbieten.

Das erzeugt (noch) nicht unbedingt (sofort) Schlafstörungen, aber: Laut Gerda Saletu-Zyhlarz, Leiterin des Schlaflabors der Uniklinik für Psychiatrie und Psychotherapie an der Medizin- Uni Wien, haben zwei Millionen Österreicher solche – ein Drittel sei deswegen in Behandlung. Schlechter zu schlafen scheint sich fast viral zu verbreiten – das hat in den vergangenen Jahren der Schlafforschung zu einem großen Auftritt verholfen. Die meisten psychischen Erkrankungen, sagt Schlafforscherin Saletu-Zyhlarz, gehen mit Schlafstörungen einher, aber auch organische Erkrankungen oder Bewegungsstörungen („restless legs“) spielen mit.

Teufelskreis

Der Kreislauf ist klar: Wem es nicht gutgeht, der schläft schlecht – ist das über einen Zeitraum von vier Wochen drei-, viermal pro Woche so, dann ist Untersuchung angesagt. Aus schlechtem Schlaf wiederum öffnet sich der Teufelskreis der Folgeerkrankungen: Angststörungen, Depressionen, erhöhte Infektionsanfälligkeit, Stoffwechselstörungen – alles kippt aus der Balance. Dass Überforderung viel mit miesen Nächten zu tun hat, zeigt eine ältere Umfrage der Österreichischen Gesellschaft für Schlafmedizin. Ihr zufolge bedeutet „guter Schlaf“ für die Österreicher: „Nicht aufwachen müssen“. Wie negativ sich ein andauerndes Leben gegen den Biorhythmus, gegen Tag-Nacht-Balance auswirkt, spiegelt der Arbeitsgesundheitsmonitor der oberösterreichischen Arbeiterkammer. 46 Prozent der Beschäftigten im Gastgewerbe klagen über Schlafstörungen.

Dass offenbar großflächig verlernt wurde, dass Spannung nicht mit Spannung (smaschinen) wie Fernsehen, Ausgehen, Computerspielen abgebaut werden kann, reduziert zusätzlich



Tiefschlafphasen, verlangt dem Hirn Aktivität ab, statt dass es sich an der Energiequelle Schlaf labte. Bis Spannung zum Suchtmittel wird. Stresshormone im Gehirn werden kaum mehr abgebaut, dieser anhaltende Zustand schädigt das gesamte System. Erholung ade.

Aber die ist ja schon tagsüber verpönt: Außer einer genormten Mittagspause – die vielleicht gar nicht dem eigenen Rhythmus entspricht – ist in der 24/7-Welt nicht viel drin. Noch ein Energydrink, noch ein Kaffee, noch eine Zigarette, noch einmal richtig tief eintauchen in Angstszenarien, die Jobverlust und Rausfallen aus dem System drohend zum Weitermachen aufbauen. Dabei ist schon so lange belegt: Selbst guter Nachtschlaf reicht nicht zur Regeneration: Um gesund zu bleiben, braucht es tagsüber angemessene Pausen. Und die je nach sogenanntem Chronotyp (individuelles Pausen- und Schlafbedürfnis). Wer mittags Anwesenheitsschlaf (wie Inemuri in Japan) braucht, hat es auf dem Kontinent schwer. Ja. Aber Auszeit muss ja nicht radikal exotisch auf Biegen und Brechen oder nur via Jakobsweg ins Leben gebracht werden.

Kleine Schritte

Es braucht auch nicht unbedingt den modern werdenden „Feel-Good-Manager“, den Konzerne jetzt zwecks Gesundheitsbewusstsein der Belegschaft installieren. Kostenfrei zu haben: einmal die Stunde ein bisschen bewegen. Die Gedanken auslassen, in die Luft starren. Vor dem Schlafengehen nicht noch einmal den PC aufdrehen, nicht noch einmal das Handy checken. Triviale Dinge wie Lüften vor dem Zubettgehen finden sich auf allen Tipplisten für guten Schlaf ebenso wie die hinlänglich bekannten „nicht schwer essen“, „nicht zu viel Alkohol trinken“ und so weiter. Alles bekannt und alles im Bereich der Selbstverantwortung.

Also: eine Liste der Schlafräuber anlegen, auch der schlafraubenden Gedanken, und jenen Dieben die Tür verschließen, die in eigener Reichweite liegt. Was an Schlafentzug den Umständen geschuldet ist – von der Nacharbeit bis zu den Kids –, lässt sich dann besser sehen. Und vielleicht sogar ändern. ■



Stressabbau per Faustschlag: Jeden Montag und Mittwoch nach Dienstschluss streift sich Manager Konstantin Gruber die roten Handschuhe über.

Hau rein

Schweiß, Leder und Limp Bizkit – ein Besuch bei „Managerboxen“ in Wien, wo sich Führungskräfte nach Dienstschluss die Boxhandschuhe überstreifen.

Reportage **Lisa Breit**



Foto: Andy Urban

WISSEN

Fit für Herausforderungen

Es muss nicht immer Joggen sein – DER STANDARD stellt fünf Trendsportarten vor:

- **Crossfit:** Für Freizeitsportler mit wenig Zeit: Crossfit ist ein Blitztraining aus den USA, das Muskelkraft und Körperhaltung trainieren soll – kombiniert werden Elemente aus Turnen, Leichtathletik und Gewichtheben.
- **Piloxing:** eine Mischung aus Pilatesübungen und Boxen. Der Sport, der ebenfalls aus den USA kommt und für Ausdauer, Kraft und Koordination sorgen soll, wird von immer mehr Studios in Österreich angeboten.
- **Achtsamkeitstraining:** Der Buddhismus lehrt sie seit Jahrtausenden: die Achtsamkeit. Sie soll das Gefühl für die Bedürfnisse und Nöte des eigenen Körpers schärfen und einem gelasseneren Umgang mit Krisen führen.
- **Aerial Yoga:** Eine Mischung aus Yoga und Trapezkunst. Dabei befestigt man ein langes Stofftuch mit einem Haken an der Decke, setzt sich hinein und macht Yoga-Übungen. Aerial Yoga bringt Kraft, Leichtigkeit, Flexibilität und Entspannung.
- **Wakeboarding:** Wasserski war gestern, Wakeboarden ist heute. Erlernen lässt sich der Trendsport nicht nur auf Seen hinter Motorbooten, sondern auch auf stadtnahen Gewässern in Wien oder auf dem Schwarzlsee in Graz. **lib**

Wenn ein Manager zu Boden geht, dann sieht das so aus: Das schwarze Tanktop durchnässt, liegt er auf dem Betonboden eines Boxclubs, alle viere von sich gestreckt. Schweiß rinnt über seine Stirn, die Schläfen hinunter. Er atmet schwer.

Tagsüber leitet Konstantin Gruber (36) eine Werbeagentur, betreut große Kunden, etwa C&A, IBM oder BMW. Abends, jeden Montag und Mittwoch, streift er seine Boxhandschuhe über und schlägt zu. 19.55 Uhr, eine Trainingshalle in Wien-Währing. Von der Decke hängen Sandsäcke – groß wie Menschen. In der Ecke steht ein Boxring. Rund ein Dutzend Männer

und zwei Frauen üben hier eine Stunde lang Boxkombinationen: Jab, Gerade, Haken. Viele sind wie Gruber in einer leitenden Funktion tätig: Manager, Abteilungsleiter, Prokuristen.

Managerboxen boomt. Ursprünglich stammt es aus den USA, wo es White Collar Boxing genannt wird. „White collar“, zu Deutsch: weißer Kragen, steht für Anzugträger. Angeblich haben sich 1988 in New York zwei Führungskräfte so vehement gestritten, dass sie ihren Disput nicht verbal lösen konnten – und ihn im Boxring austrugen. Schließlich erreichte der Trend Europa. In London veranstaltet der Unternehmer Adrian King seit zehn Jahren den „Real Fight Club“:

Im Rahmen von Galadinnern in Nobelhotels schlagen sich Banker im Ring, vor Freunden und Kollegen.

Unternehmer Hannes Woschner will den Trend nach Österreich gebracht haben; 2008 gründete er den Club „Managerboxen“. Weil die Nachfrage groß war, zog er kürzlich von einer gemieteten Halle in das eigene Studio um. Mittlerweile bietet jedes größere Fitnessstudio Boxen an, viele mit Fokus auf Führungskräfte. Denn: „Immer mehr Bürohengste haben das Bedürfnis, sich abends den Anzug aus- und die Fitnessshorts anzuziehen“, sagt der 38-jährige Woschner, der am Kopfe eines langen Bespre- ►



Foto: Andy Urban

„Managerboxen“ im Studio Five in Wien: Hier trainieren Manager, Prokuristen, Personalverantwortliche, aber auch Lehrer oder Polizisten.

► chungstisches sitzt. Die Mitglieder in seinem Club hätten keine Lust auf Laufband oder Wellness, „die wollen ihren Körper so richtig spüren“. Aus seinem Büro kann man direkt ins Studio blicken. Eine Sportjacke hängt über dem schwarzen Chefsessel. Im Regal: Ordner, sauberlich beschriftet, nach Datum sortiert. Woschner ist kein Haudrauf-Typ. Er händigt einen Folder aus. Das Logo von Managerboxen zeigt eine Figur, in Rot, mit ausgestreckter Faust. Sie trägt eine Krawatte. Dass aber nicht nur Manager in seinem Club trainieren können, ist Woschner wichtig. „Ich habe eine Hassliebe zum Wort Managerboxen.“ Es nehme zwar den

Leuten die Angst vor dem Sport, „andererseits möchte ich nicht, dass sie glauben, wir sind ein Schickimickiverein, wo nur die Top-Manager trainieren“, sagt der Leiter des Clubs, „in Jogginghose sind alle gleich.“

Sport für den Kopf

Woschner zeigt den Trainingsraum. Es ist 19.10 Uhr, das Training hat begonnen. Schon jetzt ist es heiß, der Schweißgeruch verdichtet sich. Trainer Philipp Ghobrial, alle nennen ihn beim Vornamen, brüllt: „Eins, zwei“, und dann „Doppeldeckung“. Einige Hobbyboxer trainieren „Schattenboxen“, gegen einen imaginären

Gegner. Greifen an und wehren ab. Die anderen schlagen auf Sandsäcke ein, die träge schwingen. Das Training treibt den Sportlern die Röte in die Gesichter, sie zeigen: Erschöpfung. Philipp gewährt eine Pause. Durchschnaufen. Gruber stöhnt. Er stemmt die Hände in die Hüften, lehnt sich kurz an die Wand. Ein Schluck aus der Trinkflasche. Weiter geht's. „Los Leute, wir arbeiten!“, ruft Philipp.

Boxtraining stärkt den Körper, macht schnell und verbessert die Ausdauer. Es ist aber auch ein Sport für den Kopf: Auf 70 zu 30 schätzen Praktiker das Verhältnis des Mentalen zur Physis. So trainiert Boxen nachweislich die Konzentrations-

„Laufen ist Arbeitssport“

Wie man durch Surfen gelassener wird und beim Tennis lernt, sich durchzusetzen: **Thomas Frankenbach**, Sportpsychologe und Buchautor.

Interview **Lisa Breit**

fähigkeit und Ruhe. Ernstzunehmende Gesundheitsrisiken – etwa Gehirnschäden – müssten Hobbysportler nicht fürchten, sagen Experten, im Training werde selten richtig zugeschlagen.

Wenn sich Gruber im Raum bewegt, sieht es aus, als würde er tänzeln – ähnlich einer Ballerina, wenn auch nicht ganz so leichtfüßig. Unmittelbar muss man an die kürzlich verstorbene Boxlegende Muhammad Ali denken. „Float like a butterfly, sting like a bee“ (Schwinge wie ein Schmetterling, stich wie eine Biene), sagte Ali über seine Taktik. Gruber trägt dicke rote Lederhandschuhe. Eins, zwei, Doppeldeckung. Sein Blick: streng geradeaus gerichtet. Schweißperlen rinnen seine Stirn hinunter direkt in die Augen. Gruber wehrt sich mit einem festen Zwinkern. Vor und zurück. Schlag. Die Anstrengung zieht ihm die Mundwinkel nach oben.

Selbstdisziplin und Strategie

Neben wöchentlichem Training bietet Managernboxen auch Seminare an. Eine Variante: Chefs boxen mit ihren Mitarbeitern, als Betriebsausflug sozusagen. Die andere: „Businesscoaching“. Hier ist ein Psychologe dabei, der Fokus liegt stärker auf Teambuilding.

Trainer Philipp ruft „Endspurt“. Limp Bizkit dröhnen aus der Musikanlage. Philipp zählt Countdown: „Zehn, neun, acht ...“. Das Tempo der Bewegungen steigert sich. Die Boxer ballen die Fäuste, holen aus, malträtieren die Sandsäcke. „Sieben, sechs, fünf, vier ...“. Muskeln zucken, Venen drücken sich an die Hautoberfläche. Die letzten Kniebeugen. Schweißtropfen fliegen. 19.55 Uhr. „Schluss“, ruft Philipp. Gruber sinkt zusammen.

Beim Boxen zeige sich, wie jemand in stressigen Situationen reagiert, sagt Woschner. Den Kampf als Sinnbild für Management sehen, will der Clubleiter nicht. Er bemerkt aber andere Parallelen, vergleichbare Herausforderungen, die den Sport für Führungskräfte so attraktiv machen: stets einen kühlen Kopf bewahren und eine Taktik umsetzen müssen.

Auch um Selbstdisziplin gehe es in der Wirtschaft wie im Boxen, sagt Manager Gruber. „Nach oben wird die Luft dünn.“ Obwohl er schon geduscht hat, schwitzt er noch. Seine nasse Stirn tupft er mit einem Papierhandtuch ab. Warum er boxt? „Da kann ich am besten den Frust des Arbeitsalltages rauslassen.“ Der gewünschte Nebeneffekt: ein paar Kilos loswerden. Es ist 20.10 Uhr. Im Trainingsraum wärmen sich bereits die nächsten Hobbyboxer auf. „Los geht's, Leute“, ruft Philipp. „Wir arbeiten!“ Gruber muss heute nicht mehr arbeiten, hat Feierabend, endgültig. ■

Herr Frankenbach, Sie vertreten die These, dass Sport etwas über die Persönlichkeit aussagt. Was sind denn Boxer für Menschen?

Frankenbach: Die meisten Sportler verfolgen Ziele, die weit über die jeweilige sportliche Disziplin hinausgehen. Jede Sportart ist sozusagen auch ein psychisches Symbol. Ich berufe mich auf den Psychoanalytiker Michael Balint. Er sagte, dass es eine Verbindung von Charaktereigenschaften gibt und Rollen, die man übernimmt. Wir leben im Sport entweder etwas aus, für das im Alltag kein Platz ist – oder etwas, das wir auch sonst verkörpern. Über das Boxen beispielsweise könnte ein Manager, der sich ansonsten vorbildlich auf gesellschaftlichem Parkett bewegen muss, Aggressionen regeln. Dieser Sport zieht in der Regel auch Menschen an, die das Bedürfnis haben, sich allein durchzukämpfen.

Beliebt, gerade bei Managern, sind auch Tennis, Golf oder Laufen.

Frankenbach: Erstere sind Sportarten, die elitär besetzt sind: Der Schläger gleicht dem Stab des Regierenden. Außerdem hat man bei Schlägersportarten nicht direkten Kontakt mit dem Ball, vornehme Distanz quasi. Über den Schläger vervielfältigt man die Kraft und sinnbildlich auch die Macht. Beim Golf geht es auch um taktisches Vorgehen – und schließlich ums Einlochen. Beim Laufen kommt es auf Eigenantrieb an, es geht darum, sich anzustrengen und Widerstände zu überwinden – im Gegensatz zum Surfen etwa, wo man vorrangig die Elemente, Wasser oder Wind für das Fortkommen nutzt statt des totalen Eigenantriebs.

Sport wird dann also zur Fortsetzung der Arbeit mit anderen Mitteln?

Frankenbach: Ja, Laufen ist ganz klar Arbeitssport. Es geht um Durchhaltevermögen und Organisationstalent in dem Sinne, seine Kräfte klug einzuteilen. Viele Manager laufen große Distanzen, Marathons. Es gibt auch hervorragende Radsportler oder Bergsteiger unter ihnen. Hier geht es auch ums Hervorstechen, um ein Ziel, um Wettbewerb und das Demonstrieren von Macht und Stärke.

Höher-weiter-besser also auch nach Dienstschluss: Kann es

da nicht leicht passieren, dass man eine Grenze überschreitet?

Frankenbach: Absolut. Eine Frage, die sich Ausdauersportler stellen können, ist: Warum mache ich das? Wenn man sich auch in seiner Freizeit im Ausdauern übt, übt man sich womöglich nur noch im Ausdauern. Es geht darum, das Maß und die Balance zu halten. Menschen nehmen sich selbst nicht mehr wahr. Sie bekommen Burnout, weil sie die Signale des eigenen Körpers nicht mehr spüren.

Warum fällt das vielen so schwer?

Frankenbach: Ein Hauptfaktor ist die Reizüberflutung. Wir leben in einer Gesellschaft, die outputgeil, bildungsgeil und geil auf Reize ist. Menschen, die Maschinen bedienen, müssen aufpassen, dass sie nicht selbst zu Maschinen werden, sondern wieder ganz tief drinnen nach Emotionen suchen.

Mithilfe von Achtsamkeitstraining?

Frankenbach: Zum Beispiel. Yoga und Meditation sind der Gegentrend zur aktuellen Leistungsgesellschaft. Sie sollten auch in den Schulunterricht aufgenommen werden. Denn genau da lernt man dieses Hineinspüren.

Sport trainiert also die Selbstwahrnehmung?

Frankenbach: Nur begrenzt, wenn es darum geht, den Bizeps aufzupumpen, oder, in drei Stunden den Marathon zu laufen. Sehr wohl, wenn er richtig angeleitet wird, wie beim Yoga. Dort steht im Mittelpunkt, den Kontakt mit sich selbst zu trainieren. Auch dabei kann man ein Erfolgsgefühl haben. Und unser Körpergefühl ist der beste Bodyguard, den wir haben.

Kann man sich auch Charaktereigenschaften antrainieren? Durch Surfen gelassener werden, beim Volleyball ein besserer Teamplayer?

Frankenbach: Natürlich geht das. Beim Boxen oder Tennis kann man lernen, sich durchzusetzen. Menschen, die immer voretwasflüchten, Berufsabbrecher, ihnen kann Ausdauersport helfen. Dadurch können sie trainieren, nicht dem Impuls nachzugehen, gleich aufzuhören, sondern sich zu organisieren und das durchzuziehen. Für jene, die den berühmten „Stock im Arsch“ haben, kann Skaten oder Surfen eine Therapie sein. ■

ZUR PERSON



Foto: Swantje Dankert

Thomas Frankenbach (43) ist Psychologe, Gesundheitswissenschaftler und Autor des Buches „Warum Läufer beharrlich sind und Surfer das Leben genießen: Was dein Sport über dich verrät“.



Komm runter, halte ein

Vor dem Scheitern, vor dem Chef, davor,
den Job zu verlieren: Angst betrifft viele.
Wie kommt man gegen sie an?

Text **Lisa Breit**

Rudi, ein kräftiger Mann, Führungskraft in einem großen Konzern, sitzt an der Bar und erzählt, wie es war, als er es mit der Angst zu tun bekam: Er habe sich gefühlt, als würde er ununterbrochen in einem Hamsterrad laufen. Schon in seinem letzten Betrieb wurde er heftig gemobbt, hat erst einen Hörsturz erlitten und dann einen zweiten. Seine Söhne haben sich immer weiter von ihm entfernt, ebenso seine Frau – die ihm eines Abends ein Ultimatum stellte: Entweder es ändert sich etwas oder sie verlässt ihn.

So wie Rudi geht es vielen. „Jeder hat Ängste“, sagt Bettina Stackelberg, Trainerin und Coach aus München, die Rudis Fall zu einem Buch über Angst im Job inspirierte. Bei einem Vortrag vor Berufstätigen in Wien machte Stackelberg den Praxistest: Sie bat, die Hand zu heben, wer schon einmal Angst hatte. Tatsächlich behielt kaum jemand die Hand unten.

Gesellschaft der Angst

Angst ist ein diffuses Gefühl. Sie überkommt einen meist unkontrolliert, bei Bewerbungsgesprächen, in Meetings, vor einer wichtigen Präsentation, macht hilflos, tut oft regelrecht weh. Man zittert, schwitzt und kann an nichts anderes denken als an den Auslöser der Angst.

Trainerin Stackelberg versucht, ihrem Publikum die Angst vor der Angst zu nehmen, indem sie ihnen ihre Funktion erklärt. Sie sagt, dass Angst in grauer Vorzeit die Menschen davor schützte, nicht von einem Säbelzahn tiger gefressen zu werden, dass sie heute teilweise immer noch als Schutzmechanismus wirkt. „Angst lässt uns wachsam sein, genau hinsehen, abwägen“, sagt Stackelberg, was vor dummen Entscheidungen bewahre. Ein gewisses Maß an Angst setzt Energie frei. Der Grund: In riskanten – oder als riskant empfundenen – Situationen schütten die Nebennieren Adrenalin aus. Das Herz beginnt dann schneller zu schlagen und das Blut bindet mehr Sauerstoff. Mit dem richtigen Maß an Anspannung ist der Mensch also zu Spitzenleistungen fähig. Ganz nach dem Motto: Angst verleiht Flügel. Es ist allerdings wie alles eine Frage der Dosierung. Wird das Gefühl der ständigen Alarmbereitschaft unkontrollierbar, kann es eben krankmachen. Wissenschaftliche Experimente haben gezeigt, dass Angst im Mandelkern des Gehirns sitzt: Dort können Angsterfahrungen auch als eine Art Trauma gespeichert werden – und beim kleinsten Anlass Bedrohung melden.

Neben einem biologischen ist Angst aber auch ein gesellschaftliches Phänomen. Bedingt wird sie durch die Anforderungen der neuen Arbeitswelt. „Immer mehr Menschen leiden unter dem Gefühl, immer schneller laufen zu müssen“, schreibt dazu der Wiener Psychologe und Psychotherapeut Rainer Gross in seinem aktuellen Buch *Angst bei der Arbeit – Angst um die Arbeit*. Für diese Beschleunigung verantwortlich macht der Experte einerseits

den technischen Fortschritt: Durch Smartphones, Tablets und Co sind E-Mails jederzeit abrufbar, verschwimmen die Grenzen zwischen Arbeit und Privatleben.

Schuld an der Angst sind aber auch Globalisierung und Digitalisierung. Sie führen dazu, dass Karrieren immer schlechter planbar, immer weniger vorhersehbar sind und die Anforderungen an Mitarbeiter steigen. Die gesellschaftlichen Veränderungen, so Gross, haben dazu geführt, „dass man fast schon eine sozioökonomische ‚Landkarte‘ verschiedener Ängste zeichnen könnte“. Während noch vor 30 Jahren die Angst am und um den Arbeitsplatz ein Minderheitenproblem war, ist sie heute also mehrheitsfähig geworden. Die Gründe für die Angst unterscheiden sich jedoch nach sozioökonomischem Status, schreibt Gross: Die Jungen fürchten sich vor dem Prekariat, die 45-Jährigen davor, überflüssig zu werden. Die Unterschicht hat Angst davor, selbst den schlecht bezahlten Job zu verlieren und keine Chance mehr auf dem Arbeitsmarkt zu haben. Die Mittelklasse fürchtet sozialen Abstieg. Und Topmanager fürchten zu versagen.

Zentrale Bedingung für eine „Entängstigung in Arbeitsverhältnissen“ sei daher eine Neubewertung der Arbeit. „Solange Arbeit für fast alle von uns so überragend wichtig für Selbstwert und Identität bleibt, solange wird dies auch im Negativen durchschlagen“, so Gross. Es gelte nicht nur, die Belastungen der neuen Arbeitswelt ernst zu nehmen, es brauche auch einen Mentalitätswandel. „Was wäre, wenn nicht mehr nur die Arbeit im Zentrum unseres Lebens stünde?“, fragt der Experte. Die Angst, der „Feind unseres guten Lebens“, sei aber nicht nur im Außen zu suchen, sondern auch in der eigenen Seele. Deshalb müsse der Einzelne, die Einzelne die eigenen Ängste anerkennen – und mitteilen. Man bemerke dadurch, dass man damit nicht allein ist. „Die gefürchteten Konkurrenten sind oft ebenso unsicher wie wir“, sagt Gross.

Strategie Achtsamkeit

Auch Stackelberg, die deutsche Trainerin, will die Angst „aus der Tabuzone herausholen“. Sie appelliert, offen über sie zu reden, denn „die Angst will einem immer etwas sagen“. Der gute Rat: einen Freund anrufen, sich mit einer Freundin austauschen. So hat es auch Manager Rudi getan: Er ging mit seinem besten Kumpel erst einmal vier Wochen zum Angeln nach Kanada, sprach dabei viel über seine Gedanken und Sorgen. „So kann Angst ihre Aufgabe erfüllen, ihre Lektion erteilen und danach gehen.“ Ganz nach Marie Curie, die sagte: „Was man zu verstehen gelernt hat, fürchtet man nicht mehr.“

Außerdem rät Stackelberg zu Gelassenheit. „Nehmen wir gelassen Dinge hin, die wir nicht ändern können.“ Damit begegne man auch mutig den eigenen Ängsten und spare Kraft. Diese Gelassenheit, sagt wiederum Psychotherapeut Gross, „ist leider nicht beliebig herstellbar. Al-

lerdings können wir ein bisschen nachhelfen, indem wir Bedingungen für solche Momente der Ruhe schaffen.“ Anstatt sofort zu handeln, etwa abwarten, akzeptieren, dass man noch nicht ganz genau weiß, wohin es geht.

Gross rät zudem, stärker auch auf flüchtige Empfindungen und Gefühle zu horchen. Lernen könne man das durch Achtsamkeitstraining. Entwickelt vom US-amerikanischen Biologen Jon Kabat-Zinn, erhöht es die Aufmerksamkeit für das Hier und Jetzt. „Solche Momente und Augenblicke erleben wir im Urlaub, zum Beispiel beim Anblick eines grandiosen Landschaftspanoramas, aber auch in der Umarmung mit Geliebten denken wir weder an Vergangenheit noch an Zukunft. Achtsamkeit will nichts anderes, als diese Fähigkeit auch für den Alltag nutzbar zu machen.“ Dort reduziert sie Stress und hilft, Sorgen und Ängste distanzierter zu betrachten.

Krisensicherer Kern

Wenn eigene Anstrengungen nicht mehr ausreichen, sollte man sich die Hilfe eines Therapeuten holen, sagt Gross. Dieser unterstützt im Idealfall beim Aufbau einer stabilen Persönlichkeit. Dabei, eigene Stärken zu erkennen, sich bewusst zu werden, dass es da etwas gibt, das hundertprozentig krisensicher ist, sagt Stackelberg. „Etwas, dem kein Jobverlust, kein Auftragseinbruch, keine Scheidung, kein Umzug, keine Angst und kein Zweifel etwas anhaben kann. Etwas, das immer da war, da ist und bleiben wird.“ ■

LESETIPP



Bettina Stackelberg, „Angstfrei arbeiten: Selbstbewusst und souverän im Job“. € 6,80 / 128 Seiten. Beck kompakt, 2010
Rainer Gross, „Angst bei der Arbeit – Angst um die Arbeit: Psychische Belastungen im Berufsleben“. € 24,95 € / 264 Seiten. Hogrefe, 2015

Spül den Dreck aus dem Hirn

Interpersonelle Neurobiologie heißt die Disziplin, die ein achtsames Gehirn zum zentralen Weg in ein gesundes Leben und glückliches Miteinander erklärt. Das kann gelernt werden.
US-Forscher **Dan Siegel** erklärt, wie solches „Mindsight“ geht.

Interview **Karin Bauer**

Mind, der Geist, sagen Sie, wird in der modernen Gesellschaft als rein individuell und getrennt von allen und allem anderen verstanden. Das sei nicht nur falsch, sondern auch zerstörerisch. Warum?

Siegel: Weil wir damit aus meiner Überzeugung falschen Lehren aufsitzen, uns unserer Fähigkeit zur Transformation von uns selbst und des Planeten berauben, unsere Menschlichkeit verdrängen. Unser Geist ist weit mehr als nur eine Gehirnaktivität. Jeder Mensch trägt ihn wohl separiert in sich, aber gleichzeitig ist er auch verbunden, ist er die Verbindung zu allem anderen um uns herum.

Spirituelle Haltungen eines Wissenschafters?

Siegel: Wenn Sie Lebenssinn über das Überleben des Körpers hinaus meinen: ja. Wenn Sie spirituell als Verbundenheit von allen und allem auf diesem Planeten meinen: ja. Dann beziehe ich mich in wissenschaftlicher Art auf Spiritualität. Aber zur Erinnerung: Von der Altersforschung über die Medizinwissenschaften bis zur Glücksforschung und den Ergebnissen neurobiologischen Messungen ist belegt, was ein langes und gesundes Leben als wichtigstes Element ermöglicht: funktionierende Beziehungen, stabile und als bereichernd empfundene Verbindungen zu anderen. Brauchbare Prognosewerkzeuge für die Dauer Lebenszeit sind wissenschaftlich erwiesen Güte und Barmherzigkeit. Das können wir gemeinsam leben. Und so wird aus individueller Transformation der Identität eine Transformation des Unternehmens, der Gesellschaft, des Planeten. Wir alle teilen eine Wirklichkeit in dieser Lebensspanne, haben eine Verbindung durch unseren Geist.

Zurück zur allgegenwärtigen Transformation: Was bewirkt „Mindsight“, was kann es beitragen – sagen wir dramatisch – zur Rettung des Planeten, zur Weiterentwicklung unserer Systeme, zu mehr Menschlichkeit?

Siegel: Ich weiß nicht, ob das in der deutschen Sprache auch so funktioniert, aber: Wenn wir er-



kennen, dass es nicht nur ein „Me“, sondern eben auch ein „We“ gibt, und unseren Verstand dahingehend ausrichten, dann entsteht ein „Mwe“. Das nenne ich ein „healthy mind“. Dabei geht es um Integration und um Differenzierung als Schritt in ein gesundes Leben. Das gehört kultiviert. Sonst bleibt man in Polarität, in Chaos und Steifheit stecken. Wir sind ja nicht definiert durch unsere körperlichen Grenzen. Da ist auch ein Selbst, das Teil der Familie, der Schule, der Stadt, des Unternehmens, der Gesellschaft, des Planeten ist. Durch Mindsight – eine erlernbare Fähigkeit, sich selbst als Teil des größeren Ganzen zu sehen – wird erkennbar, dass wir alle für ein gemeinsames Ziel arbeiten können, mehr positive Energie in uns selbst und damit in die Welt bringen können. Kurz: Mindsight bedeutet, wir können unsere innere Welt gestalten. Dann fühlen wir uns nicht mehr wie passive Passagiere auf einer Reise ins Ungewisse, sondern werden selbst zu aktiven Autoren unserer eigenen Geschichte und damit jener des gesamten Systems.

Wir sind die Regisseure, die entscheiden, ob es eine Tragödie oder eine Komödie wird?

Siegel: Ja. So kann man das wunderbar sagen. Umgekehrt die Frage: Was passiert, wenn wir Mindsight, also die Bewusstheit über unsere verbundene und verbindende Gestaltungskraft, nicht haben? Unsere wunden Punkte, unsere Hotspots, können dauernd von anderen aktiviert werden, so wie Durst oder Hunger. Dann wird unser

Kontrollsystem, der präfrontale Kortex, ausgeschaltet. Dann setzt der Kämpfen-oder-Fliehen-Modus ein, und wir flippen aus, tun Dinge, die wir eigentlich anderen gar nicht antun wollen.

Chaos und Steifheit als Ergebnis, wenn wir diese Macht des Verstandes nicht nützen?

Siegel: Ja. Nach 20 Jahren Forschungsarbeit (51 Bücher sind daraus entstanden, Anm. d. Red.) und meinem Versuch, „a healthy mind“ zu beschreiben, Wege dorthin aufzuzeigen, ist für mich klar: Ein System ist eine Sammlung von Elementen, die miteinander funktionieren. Da kommt wieder die Integration ins Spiel. Sind die Elemente integriert, dann ist das System gesund. Andernfalls bricht Chaos aus, Steifheit herrscht. In chaotischen Unternehmen beispielsweise sind die Emotionen aufgeladen, alle sind aufgeregt, und irgendwie ist alles zufällig. Alle stecken gleichzeitig rigid fest, und Energie und Kreativität sind völlig blockiert. Meist ist auch die Moral niedrig, und das Leben in solchen Organisationen ist äußerst vorhersehbar. Also ist alles „same old, same old“. Solche Firmen gedeihen nicht, sie verdorren.

Aber Sie nennen ja auch Differenzierung als notwendigen Baustein ...?

Siegel: Ja, die verschiedenen Elemente eines Systems wollen für ihre Unterschiedlichkeit wertgeschätzt werden, einander in ihrer Differenzierung erkennen und Wege der Verbindung finden. Man kann sich das ja wie bei einem guten Fruchtsalat vorstellen: Jedes Stück hat seinen eigenen einzigartigen Geschmack, und zusammen sind sie Fruchtsalat. Das gesunde Ganze ist immer mehr als die Summe seiner Teile. Die Idee von Mindsight ist, dass wir unseren Verstand erwecken und sehen, wo wir Mangel an Integration und auch Mangel an Differenzierung haben. Dann können wir bewusst das Fehlende aufbauen, und es entstehen neue Levels von Wohlfühlen, Gesundheit.

Wie geht das genau?

Siegel: Wir wissen ja mittlerweile, dass, wenn

wir uns auf etwas fokussieren, sich die Gehirnaktivität ändert und bestimmte Areale, die damit befasst sind, sich (weiter)entwickeln. Es entsteht neuronales Feuer, neue Verbindungen im Gehirn entstehen. Das kann man etwa bei Menschen messen, die Klavier spielen lernen, üben, praktizieren. Interessanterweise passiert genau dieser Aufbau neuer neuronaler Netzwerke auch dann, wenn wir uns bloß regelmäßig vorstellen, etwas Bestimmtes zu tun, wenn wir uns mental darauf fokussieren. In meiner Arbeit definiere ich Mind als verkörpert und relationalen Prozess, der Energie- und Informationsflüsse reguliert. Mind ist der zentrale Aspekt, der Aufmerksamkeit steuert und damit die Struktur des Gehirns verändern kann, indem die Gehirnaktivität geändert wird.

Was ist der Unterschied zur populären Trainingsmethode „Mindfulness“?

Siegel: Mindsight wirft das Licht auf den ganzen Prozess, und wie wir uns mit Achtsamkeit zu einer mitfühlenderen Gesellschaft entwickeln können. Mindfulness heißt, die Achtsamkeit im Moment zu fokussieren, ohne gleich in Bewertungen zu gehen. Dabei geht es auch um das Aufnehmen von allem, das im geistigen Auge hochkommt, entsteht, Moment für Moment. Dazu gibt es profunde Forschungsbelege, die zeigen, dass Menschen, die achtsam im Moment sind, ohne sofort zu urteilen und Vorschuss auf Zukünfte zu nehmen, gesünder sind, ein besseres Immunsystem entwickeln, mitfühlender und sozialer sind. Da spielt auch die Meditation mit – ein Weg von hundert, den Geist zu trainieren und die Kraft der Verbindungen zwischen Menschen zu honorieren – hinein. Mindsight beleuchtet all diese Wege und führt auf den Weg der Integration in unseren Beziehungen, unserer Umwelt.

Wie können damit Unternehmen transformiert werden?

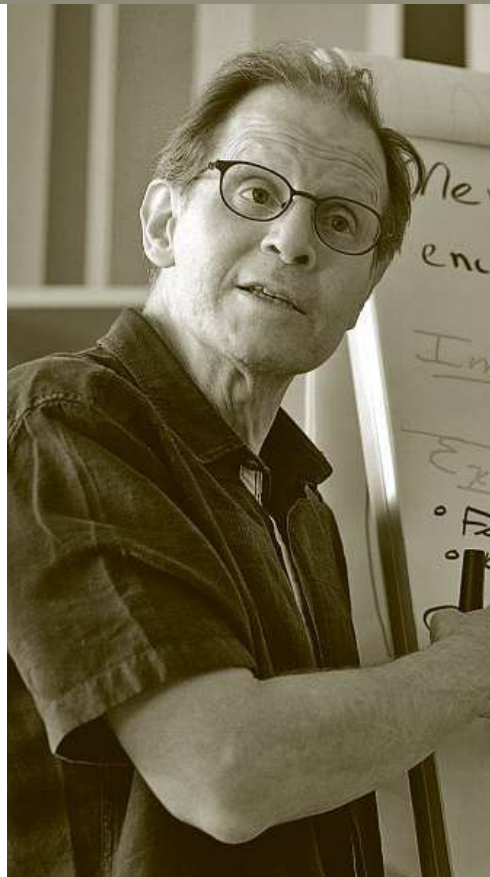


Foto: Robert Newald

ZUR PERSON

Dan Siegel
(1957) ist Harvard-Mediziner, Professor für Klinische Psychiatrie an der UCLA School of Medicine und Executive Director des Mindsight Research Institute.
www.drdansiegel.com

Siegel: Jeder Mitarbeiter wird gelehrt, Differenzierung zu erlauben und anzuerkennen und gleichzeitig ermutigt, mit anderen Departments zu kommunizieren. Wenn man nur die einzelnen Teile einer Firma, die Departments, als separierte Einheit behandelt, dann fördert man lediglich Differenzierung, aber keine Verbindung. Dem Unternehmen wird es nicht so gut gehen, wie es ihm gehen könnte. Weil die Verbindung aller Individuen zueinander fehlt. Wenn die Differenzierung von Individuen innerhalb eines Departments kultiviert wird, dann fühlen sich die Leute geachtet und befähigt. Die Moral wird hoch sein, und die Menschen werden von sich aus motiviert, inspiriert und kreativ tätig für das Unternehmen. Weil sie auch wissen, was sie zum gemeinsamen Ganzen beitragen, und dass dieser Beitrag wichtig ist. Da gibt es Zugehörigkeit und gleichzeitig Individualität, da übernehmen Menschen von selbst die Ownership für ihre Arbeit. Das ist zuerst eine Aufgabe für Leadership.

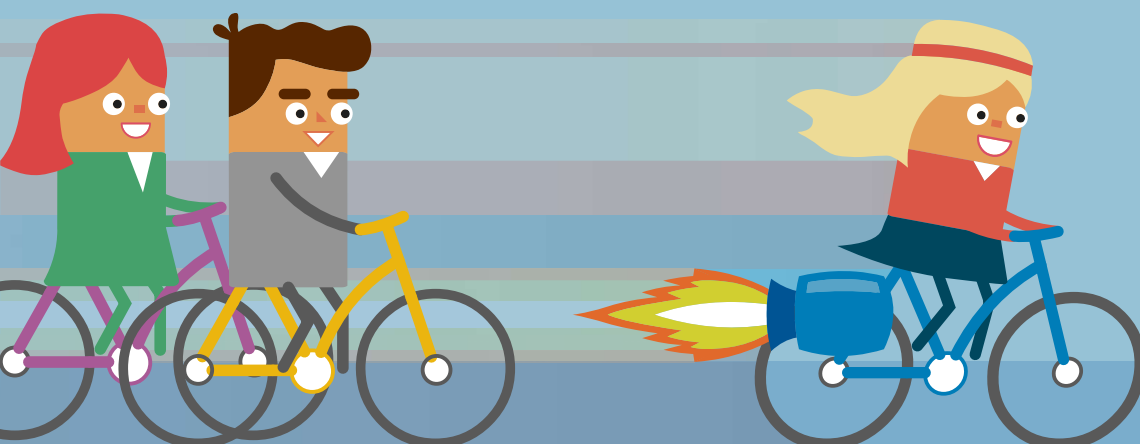
Individuell: Wie kann Mindsight eingeübt werden, wenn es denn eine erlernbare Fähigkeit ist, wie Sie sagen?

Siegel: Es gibt viele Dinge, die man jeden Tag tun kann. Ich nenne das „das Gehirn polieren“, so wie wir halt Zähneputzen. Eine Achtsamkeitsübung für zwei, drei Minuten täglich am Morgen etwa, dann sehen, was einem die fünf Sinne sagen: Was sehe, höre, taste, rieche, fühle ich auf meiner Haut? Dann laden Sie Ihren sechsten Sinn ein: Was sagt mir mein Körper, mein Herz, meine inneren Organe, meine Muskulatur? Und dann kommt der siebte Sinn ins Spiel: Welche Gedanken, welche Erinnerungen, welche Gefühle habe ich gerade jetzt? Welche Intentionen habe ich für diesen bevorstehenden Tag? Dann der achte Sinn: Wie fühle ich mich mit anderen verbunden oder mit der Welt verbunden? Das ist einmal ein guter Anfang, um das Gehirn von all dem Dreck zu befreien, der sich dort gerne ansammelt. ■

Ihr Karriere-Booster!



Career Center



Jobs in Technik und IT.

my.tucareer.com



Schluss mit rasender Sinnsuche

Sinn ist das große Schlagwort zu Gesundheit in der Arbeit.
Geht es im Job um den Lebenssinn?
Was die Widerstandskräfte wirklich stärkt.

Text **Karin Bauer**

Gesundheit ist der Zustand des vollständigen körperlichen, seelischen und sozialen Wohls und nicht nur das Fehlen von Krankheit und Schwäche“, definierte die Weltgesundheitsorganisation (WHO) 1986.

Gemäß der WHO-Definition gesund zu sein scheint höchstens in Momentaufnahmen möglich – wer kann schon diese Vollständigkeit abhaken? Sind wir also alle meistens besorgniserregend krank? Der 1994 verstorbene Stressforscher und Medizinsoziologe Aaron Antonovsky brachte mit seinem Modell einer dynamischen, multidimensionalen Entwicklung zwischen gesund und krank, mit einer Auflösung dieser puren Gegensätze, mit der gleichzeitigen Verbindung von physischem und psychischem Wohlbefinden neue Sichtweisen. „Salutogenese“ nannte er seinen Zugang zum Gesunden. Er dreht die Perspektive vom Blick auf Ursachen und Bewältigung von Krankheit und sieht auf Bedingungen und Förderung von Gesundheit. Dies allerdings befreit von den Normen, die Gesundheit für jeden und jede einheitlich festlegen. Der Fokus dabei liegt auf den Ressourcen, die ein Gesunder ermöglichen. Im Blick ist der ganze Mensch, nicht der „Patient“. Je nachdem, wie Menschen es vermögen, mit Stressoren umzugehen und diese zu verarbeiten – verkürzt eine Erfahrung machen, die durch Unter- oder Überforderung, Konflikte, Verluste und fehlende Entscheidungsteilnahme geprägt ist –, werdend gesundheitschädliche (pathogene) oder eben salutogene Prozesse angestoßen. Der gern allgemein und immer verteilte „Stress“ ist also nicht nur „böse“. Es geht vielmehr um die Widerstandsressourcen und darum, was diese individuell mit Spannung machen: in wachstumsfördernden Stress verwandeln oder einen niederstrecken.

Am gesundheitsförderlichsten, fand Antonovsky, sind tiefe Beziehungen zu anderen, stabile Beziehungsnetzwerke in Familie, unter Freunden, unter Kollegen sowie die Möglichkeit, sich sinnerfüllt im Gefüge zu sehen – im Unternehmen, im Verein, in der Freiwilligenarbeit. Anpassungsfähigkeit (heute gerne Resilienz genannt) und eine gut gefühlte Identität gehören ebenfalls zu den stärksten Widerstandsressourcen.

Da findet ein Anschluss an die aktuelle Neurobiologie, aber auch an die Religionswissenschaften statt, da kommt wieder der Sinn ins Spiel: In all seinen Studien (auch unter Überlebenden der Nazi-Vernichtungslager) ist ein dynamischer Gesundungsprozess dann am besten möglich, wenn Menschen Sinn in ihrem Leben sehen und daraus folgend es als lohnend empfinden, Energie in die Auflösung der Stressoren zu investieren. Getragen von einem tiefen Vertrauen in den Lebenssinn und die Bedeutsamkeit.

Dieses Konzept der Ressourcenschau und -stärkung hat sich auch in Modelle der Arbeitsgesundheit hinein entwickelt. Mit allen Schwierigkeiten: Es kann nun einmal nicht jeder eine Conchita Wurst sein, die nur „das macht, was

mir Spaß macht“. Wenn das denn überhaupt stimmt und nicht nur hochglanztaugliche Performance ist. Zunehmender Wert- und Sinnverlust in der Arbeit, gern auch Entfremdung tituliert, sind ja ein flächendeckendes Phänomen geworden. Als Symptome dürfen Burnout als erschöpftes Ausgebranntsein und Boreout als unertragbares Ausgelangweiltsein stehen. Die einen laufen den ganzen Tag wie wild herum, bis sie zusammenbrechen, die anderen wissen nicht, wie sie die Stunden weiterbringen sollen, und stürzen in als völlig bedeutungslos empfundene Sinnlosigkeit.

Die brüllende Sinnfrage drängt sich aktuell schon früh ins Leben im Zusammenhang mit der Arbeitswelt und der damit verbundenen Frage nach einem sinnvollen Platz und Beitrag zum Ganzen: Es wird brutal aussortiert, es wird gnadenlos selektiert. Früh ist klar, wer brauchbar ist, sein kann, wer nicht, wer minderleistet, wer das Zaubersackerl der brauchbaren Zukunftsqualifikationen in der Hand hält.

Guter Nährboden für Süchte

Auf diesem Schlachtfeld mit seinen gesundheitsrelevanten und existenziellen Fragen gedeihen auch die Süchte allerbestens. Arbeitssucht, sagt etwa der Benediktinermönch und vielfache Bestsellerautor Anselm Grün, sei letztlich verdrängte Sehnsucht. Das ewig unerreichbare Ziel nach maximaler Anerkennung und nach Erfolg. Bloß auf der falschen Ebene offenbar, denn es ist ja nie genug. In der Geltungssucht wolle der Mensch in seiner Einmaligkeit gesehen werden. Grün: „Die Arbeitssucht macht den Menschen nicht stärker, sondern nur innerlich hart, sodass er die Sehnsucht, die dahintersteckt, gar nicht mehr spürt.“ Oder nicht mehr spüren muss. Ein Vor-sich-selbst-in-verzweifelter-Sinnsuche-Davonlaufen.

Laut Grün tun sich viele Wege auf, um sich entweder von der Raserei der Arbeitssucht oder eben aus dem Loch der bedeutungslosen Leere zu befreien, der Sinnsuche Sinn zu verleihen. Immer geht es darum, sich selbst zu befreien, mit sich selbst in Berührung zu kommen, sich zu spüren, sich mit den eigenen wahren Bedürfnissen, Sehnsüchten zu konfrontieren.

Viktor Frankl hat erforscht – und die Neurobiologie nunmehr auch belegt –, was als Sinn erlebt wird: Wenn etwas Schönes passiert, dann ist das Leben im Augenblick sinnvoll. Wenn etwas gelungen ist, im Leben oder in der Arbeit, aus persönlichem Tun heraus, dann verspüren Menschen Sinn. Und daraus der bekannte Imperativ: „Es liegt an mir, meinem Leben, meiner Arbeit einen Sinn abzutrotzen.“

Das wird nicht auf Rezept gelingen. Dazu braucht es schon die Erkenntnis, dass ein anderer Weg notwendig ist. Wenn mich, sagt Anselm Grün, meine Arbeit hart macht, wenn ich durch sie immer gereizter werde, dann ist das ein Zeichen, dass ich mich nicht auf meine Arbeit ein-

lasse, sondern dass ich sie benütze, um innere Leere zu stopfen. Oder wenn ich mich ausgenutzt fühle, die Menschen neben mir nie so viel arbeiten wie ich, dann ist das auch ein Zeichen, dass mir die Arbeit nicht Freude bereitet, sondern dass ich sie missbrauche.

Damit es nicht mehr quält

Als Schritte hinaus empfiehlt Grün Rituale. „Eine heilige Zeit“ (wie er im Interview mit der Zeitschrift *Sucht* sagt) einräumen, die einem nur selbst gehört. Da soll es um Leben statt um Gelbtwerden gehen. Schrittweise in Einübung. Ein schwieriges Unterfangen, weil schwierige Arbeitsverhältnisse die Arbeit zum Mittel zum Zweck, zum Job degradieren. Das eigentliche Leben kann ja dann erst nach der Arbeit beginnen. Anders herum: Wer tut, was zur eigenen Identität, den eigenen Werten passt und auch noch mit positiven erlebbaren Konsequenzen verbunden ist, den quält Sinn nicht.

„Es geht mir gut“ sagt jeder als Formel. Aber das Gefühl, zu etwas gut zu sein, ist im Brennpunkt der zum Fetisch gewordenen Mitgliedschaft in der Brauchbarkeit des Arbeitsmarktes etwas anderes – und eigentlich die wahre Frage. Daraus entsteht so oft die unselige Verquickung einer Deckungsgleichheit von Lebenssinn und einer beruflichen Anstellung. In diesem Fehlschluss „arbeitslos“ ist gleich unbrauchbar und sinnlos liegt sichtlich größte gesellschaftliche Sprengkraft. Und eben auch die Falltür zum Kranksein. ■

LESETIPP



Alexa Franke (Hg. und Übers.), „Salutogenese: Zur Entmystifizierung der Gesundheit“. dgvt-Verlag, € 19,80

Anselm Grün, „Leben und Beruf: Eine spirituelle Herausforderung“. dtv 2009, € 8,90

Sylvia Kéré Wellensiek, „Handbuch Resilienz-Training – Widerstandskraft und Flexibilität für Unternehmen und Mitarbeiter“. Beltz 2011, € 49,95

Hans Lieb, Andreas von Pein, „Der kranke Gesunde: Psychosomatische Beschwerden – Was mir die Signale meines Körpers sagen“. Trias 2014, € 19,99



Weg mit den Vordenkern, her mit den Beziehungen

Wenn es um Transformation geht, wird gerne das Bild der Raupe strapaziert. Das greift zu kurz. Aus einer Raupe wird nie ein Elefant. Es ist umfassender zu denken und zu handeln.

Kommentar **Mario Patera, Ulrike Gamm**

Brexit. Terroristische Anschläge in verschiedenen europäischen Ländern. Putschversuch und Radikalisierungen in der Türkei. Soziale Unruhen in den USA. Ein amerikanischer Präsidentschaftskandidat, der zu Mauerbau, Ausgrenzung und Gewalt aufruft. In vielen Ländern ein Erstarken rechtsnationalistischer Parteien, die Fremdenhass säen.

Sind das, was wir erleben, nur weitere Zeichen einer Systemkrise, oder ändert sich hier ein Paradigma oder vielleicht sogar mehrere? Ist dies der Beginn eines großen gesellschaftlichen

Transformationsprozesses, dessen Ausgang völlig offen ist?

Viele Entscheidungsträger reagieren auf die aktuellen Ereignisse mit Entscheidungen, die auf den Erklärungsmodellen des alten Systems beruhen (z. B. mehr Kontrolle, der Ruf nach einem starken Mann). Doch Transformation erfordert den Abschied von bisherigen Denk- und Verhaltensmustern. Der Sozialwissenschaftler, Anthropologe und Philosoph Gregory Bateson hat in seiner Unterscheidung zwischen Lernen erster und zweiter Ordnung bereits darauf hingewiesen: für

eine nachhaltige Veränderung reicht die Frage „Machen wir die Dinge richtig?“ nicht aus. „Machen wir überhaupt die richtigen Dinge?“, die Frage nach Sinn, Zielen, Bedeutung ist wesentlicher Kern von Transformation. Auch wenn die Transformation von Lebewesen ein altes und konstitutives Phänomen der Evolution ist – ohne Transformation hätte es nicht über 3,2 Milliarden Jahre hinweg Lebewesen auf diesem Planeten gegeben –, so ist sie dennoch für viele Menschen angstausslösend, bedrohlich. Erfordert sie doch eine grundlegende Veränderung der bisherigen

Sichtweisen auf sich selbst, auf die Beziehungen zu anderen Menschen, zu den Umwelten und auf die Gesellschaft.

Als eine Metapher für Transformation wird häufig die Entwicklung einer Raupe zu einem Schmetterling genutzt. Diese erhält in ihrer Metamorphose eine neue (Körper-)Struktur, erfährt eine neue Lebensform (Fliegen statt Kriechen), in der Wahrnehmung der Umwelt gibt es andere Faktoren, die von Bedeutung sind, es gibt andere Feinde, eine andere Ernährung. Aber diese Metapher greift zu kurz. Aus der Raupe wird niemals ein Elefant oder ein Baum. Die Veränderung der Raupe spielt sich in einem engen Korridor der Möglichkeiten ab und ist relativ berechenbar. Im Vergleich dazu ist der Raum der Möglichkeiten für Veränderungen, wie wir sie gerade erleben, riesig. Jedes noch so kleine Ereignis kann völlig neue Bedingungen für die Zukunft setzen, diese ist dadurch nicht zu prognostizieren. Die Komplexität nimmt in unserer Wahrnehmung explosionsartig zu, Ungewissheit und Orientierungslosigkeit sind oft die Folge.

Disruptiv? Nicht wirklich

In dieser Welt der Nichtlinearität kommen Veränderungen scheinbar ganz plötzlich. Doch das hat damit zu tun, dass wir lange Zeit die ersten Anzeichen entweder nicht gesehen haben (oder nicht sehen wollten), oder diese anders gedeutet haben. Eben gedeutet mit den dominierenden alten Erklärungsmodellen. Neue mentale Modelle, alternative Erklärungsansätze sind zwar vorhanden, jedoch (noch?) nicht Mainstream. Aber wir können davon ausgehen, dass wir mit dem bisherigen Primat der ökonomischen Logik, dem Bild der Planbarkeit und Berechenbarkeit von Veränderung diese Dynamiken nicht erfassen können. Doch was wird stattdessen gebraucht?

Für das Gestalten der anstehenden Transformation müssen fast alle Organisationen von Grund auf neu gedacht werden. Immer mehr Führungskräfte erkennen, dass das herkömmliche Managementdenken eines der größten Hindernisse für die anstehenden Transformationen ist. Es kann nicht mehr darum gehen, etwas im Griff zu haben, etwas zu kontrollieren. Wie auch Managementdenker Fredmund Malik sagt: Es braucht eine Kultur des Vertrauens, des Wandels und der Innovation, eine Kultur der Verantwortung und eine Kultur, in der die Menschen einen Lebenssinn finden können. Damit einhergehend sind auch die Zeiten der großen Vordenker, Visionäre und einsamen Lenker an der Spitze vorbei. Je mehr die Komplexität steigt, umso mehr ist der Einzelne überfordert. Komplexität in den Umwelten kann nur mit angemessener Komplexität in den Organisationen begegnet werden. Dies kann ein Einzelner nicht, Führung geht damit alle etwas an. Dies erfordert jedoch auch andere Formen von Mitwirkung, Mitbestimmung, Mitverantwortung. Wutbürgertum und Politikverdrossenheit sind zwar vielfach beobachtbare Phänomene, aber keine angemessenen Antworten auf die anstehenden Fragen der Veränderung.

„Weil du die Welt bist, werden deine Taten die Welt beeinflussen, in der du lebst, die Welt deiner Beziehungen. Aber die Schwierigkeit

liegt darin, die Bedeutung der individuellen Transformation zu erkennen. Wir möchten, dass sich die Gesellschaft um uns herum ändert, aber wir sind blind und wollen uns selbst nicht ändern“, sagte der spirituelle indische Philosoph Jiddu Krishnamurti. Nachhaltige Veränderung beginnt immer bei einem selbst, beim eigenen Selbst. Führung beginnt mit Selbstführung, oder wie der Neurobiologe und Psychiater Joachim Bauer sagt, mit Selbststeuerung. Diese ist für die Menschen des 21. Jahrhunderts ebenso bedeutend wie Lesen und Schreiben für die Menschen seit dem 18. Jahrhundert.

Wenn das Tempo und die Intensität von Veränderungen zunehmen, was stabilisiert in diesen Zeiten? Wie finden wir Balance in diesem Chaos? Wir glauben: durch gemeinsame Werte (Sinn) und Beziehungen. In den Worten des Philosophen Martin Buber: „Der Mensch wird am Du zum Ich“, und auch für das neue „Ich“ braucht es die Interaktion, den persönlichen Kontakt, das Gespräch. Transformation aus sich heraus ist nicht möglich, es braucht den/die Anderen. Transformation erfordert einen gemeinsamen Raum, in dem etwas erprobt und reflektiert werden kann.

Raus aus dem Resonanzgefängnis

In diesem Raum braucht es den direkten Kontakt und die dabei entstehenden Resonanzen. Ohne Resonanzen ist Entwicklung und Veränderung nicht möglich – wie jeder von uns nicht nur in den ersten achtzehn Monaten des Lebens erfahren hat. Das eigene Selbst entsteht beim Kleinkind nur durch Resonanzen, Spiegelungen, dies setzt sich in der weiteren Entwicklung fort. Doch in vielen Interaktionen ersticken wir in Routineresonanzen. Wir haben die Fähigkeit verloren, frisch auf den anderen zu schauen, so als ob wir ihn oder sie noch nie gesehen haben. Dies ist in privaten Beziehungen genauso der Fall wie in den Interaktionen in Organisationen oder in den reflexhaften Deutungen und Handlungen auf gesellschaftlicher Ebene.

Diese Routineresonanzen oder Resonanzgefängnisse, wie Joachim Bauer sie nennt, verhindern Transformation.

Resonanzbildung gibt es zwar auch in virtuellen Netzwerken (Arabischer Frühling, Online-Petitionen, Crowdfunding), diese sind aber mit der Gefahr hoher Instabilität verbunden. Denn es gibt in diesen Netzen viele, teils widersprüchliche Impulse, deren Bedeutung wir oft nicht abschätzen können. Es entstehen schnell Angst, oder andere Formen emotionaler Erregung. Und durch diese Erregung und die schnellen Interaktionen beginnt ein instabiles Driften von Systemen, die Krise ist damit im Anmarsch. Und wir alle wissen, im Krisenmodus – sei es individuell, organisational oder gesellschaftlich – ist eine grundlegende Erneuerung nicht möglich. Es regiert das Notfallprogramm. In der Krise werden nur einige wenige Parameter in die Aufmerksamkeit genommen, die ein Überleben des Systems ermöglichen. Aber eben nur das Überleben, nicht die grundlegende Erneuerung.

Doch wie gelingt uns der Überstieg vom Krisenmodus in den Transformationsmodus? Zum einen ist es wichtig, den Umgang mit Komplexität zu lernen. Dies erfordert das Aushalten von Widersprüchen (Ambiguitätstoleranz), besonders in den Übergangsphasen. Es gilt den Versuchen, scheinbar einfache Lösungen zu finden, entgegenzustehen, auf die eigene emotionale Stabilität zu achten, mehr Reflexion statt nur Aktion. Und damit sind wir wieder bei der Selbstführung und der Verantwortung für unsere eigenen Veränderungsprozesse. Zum anderen müssen wir akzeptieren, dass sich Einstellungen nicht gezielt verändern lassen. Man kann ein System – sei es eine Einzelperson, eine Organisation oder gar eine Gesellschaft – allenfalls dazu anregen, in Bewegung zu kommen, neue Muster zu entwickeln. In welcher Richtung diese Entwicklung geht, wie lang dies dauert, welche Schritte im Einzelnen dazu notwendig sind, all dies ist nicht prognostizierbar – auch wenn dies die „Macher“, die „Experten“ gerne glauben machen. Für die Entwicklung neuer Einstellungen braucht es direkten Kontakt und Austausch, Aufmerksamkeitslenkung (Mindfulness) und Wahrgenommenwerden. Nur durch Interaktionsprozesse entwickeln Menschen Sinn, sie geben den Dingen neuen Sinn und Bedeutung. Diese neue Sinngebung ist angesichts des drohenden Kollapses des Planeten Erde dringend notwendig. „Ein neues Erdzeitalter, das Anthropozän, beschreibt nicht nur die vom Menschen verursachten Wirkungen auf das Erdsystem, sondern auch den kognitiven Wandel der globalen Zivilisation, die sich ihrer Bedeutung als formende Kraft zunehmend bewusst wird“ (Nobelpreisträger Paul Crutzen). Der wissenschaftliche Beirat der deutschen Bundesregierung für globale Umweltveränderungen forderte in seinem Hauptgutachten „Welt im Wandel“ einen neuen Gesellschaftsvertrag für eine „Große Transformation“. Diese „Große Transformation“ (vergleichbar mit den fundamentalen Veränderungen der neolithischen oder industriellen Revolution) erfordert eine tiefgreifende Veränderung von Produktionsprozessen, Regulierungssystemen, Konsummustern und Lebensstilen, somit ein neues Zusammenspiel von Politik, Gesellschaft, Wissenschaft und Wirtschaft. ■

ZU DEN PERSONEN



Fotos: HO

Ulrike Gamm ist Unternehmensberaterin und Trainerin für Mediative Kompetenzen.

Mario Patera ist Psychotherapeut und ao. Uni-Prof. für Mediation. Beide vermitteln den Ansatz mediativer Kompetenzen mit ihrer Firma Konfliktkultur für Unternehmen und Universitäten.

www.konfliktkultur.com

Lerne für die Zukunft

Mehr Beschäftigung wird es vor allem in drei Bereichen geben, prognostizieren Experten: in Gesundheit, Umwelt und Informationstechnik. Diese durchdringt ohnehin auch alle Berufsfelder. Neues Können ist gefragt.

Text **Lisa Breit**

Digitale Kompetenzen. Sie sind das Schlagwort der Gegenwart und der Zukunft – sie sind jene gefragten Qualifikationen, die Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer mitbringen müssen, sind sich Experten einig. „Digitalisierung und Automatisierung sind Megatrends, und zwar auf allen Ebenen und Qualifikationsniveaus“, sagt Wolfgang Bliem, Experte für Arbeitsmarkt- und Qualifikationsforschung am Institut für Bildungsforschung der Wirtschaft. Um mit den neuen Herausforderungen fertigzuwerden, brauche es andere Fähig- und Fertigkeiten. Aber welche?

Gefragt sind zunächst neue soziale und persönliche Fähigkeiten. Denn im digitalen und globalen Zeitalter ändert sich die Art des Zusammenarbeitens grundlegend. „Wir kommunizieren häufiger über weitere Distanzen miteinander“, sagt Bliem. „Der eine Mitarbeiter sitzt womöglich im Büro, der andere zu Hause, die dritte in China.“ Kollegen müssten lernen, sich per Internet zu verständigen, sagt der Experte – und meint damit vor allem „die Fähigkeit, kurz und präzise zu kommunizieren“. Zunehmend wichtig werde in Zeiten von Digitalisierung und Globalisierung auch Flexibilität, in puncto Arbeitszeit und Arbeitsort, „aber auch geistige Flexibilität“. Außerdem sei ein gutes Selbstmanagement essenziell. Wenn Arbeit überallhin mitgenommen werden kann, müsse man auch lernen, sich abzugrenzen. „Wichtig ist zu bestimmen: bis hierher und nicht weiter“, sagt Bliem.

Aber nicht nur für die Kommunikation und das Organisieren der Arbeit wird Technik wichtiger – sie durchdringt zunehmend auch die Tätigkeiten selbst. Welche Fertigkeiten sich Unternehmen von Arbeitnehmern wünschen, ermittelt das Arbeitsmarktservice AMS im sogenannten „New Skills“-Projekt, gemeinsam mit Personalisten und Personalentwicklern. In nahezu allen Berufsfeldern müssten Menschen immer stärker mit Maschinen zusammenarbeiten, sagt AMS-Chef Johannes Kopf. Hochqualifizierte seien ebenso wie Niedrigqualifizierte betroffen. „Selbst einfachste Produktionsarbeiter müssen mittlerweile Kommunikationstools verwenden, um sich über Arbeitsanweisungen oder Richtlinien zu informieren oder um Urlaub anzusuchen. Auch Reinigungskräfte führen mittlerweile elektronische Aufzeichnung darüber, in welchem Zimmer sie gerade sind.“ Besonders im

Wandel begriffen sei der Sektor Industrie, die Kommunikations- und Informationsbranche sowie der Verkehr- und Logistikbereich.

Menschen für die Arbeitswelt der Zukunft fit zu machen, sei Aufgabe der Schulen und Hochschulen – maßgeblich aber auch jene der Betriebe, sagt Bildungsforscher Bliem – sie müssten Erstausbildungen und Weiterbildungen anbieten und fördern. „Wenn man die Demografie betrachtet, erkennt man, dass – auch, wenn wir immer noch steigende Arbeitslosenraten haben – es über kurz oder lang in vielen Bereichen zu erheblichen Arbeitskräftemängeln kommt. Unternehmen müssen die Notwendigkeit akzeptieren und investieren“, mahnt Bliem – und fügt hinzu: „Bei vielen Unternehmen herrscht Unklarheit, was genau Gegenstand der Weiterbildung sein soll.“ So offerieren viele eher Schulungen zu Hard Skills als zu Soft Skills. Nicht zuletzt deshalb, weil „oft auch die Fantasie fehlt, wie man Letztere denn vermitteln soll“, sagt der Experte. „Da bietet man dann lieber wieder einen Computerkurs an, weil es leichter greifbar ist und man die Resultate besser überprüfen kann.“ Zweifelsohne, so Bliem, seien aber auch Hard Skills, Fachkenntnisse für die Arbeitswelt der Zukunft, wesentlich. „Zum Beispiel Automatisierungstechnik, Robotertechnologien und Material-Know-how.“

Für besonders nützlich hält der Forscher Weiterbildungen direkt am Arbeitsplatz. „Weil man sehen kann, was passiert, und das Gelernte direkt einsetzen kann.“

Zukunft Gesundheit

Für die meisten Jobs wird heute also bereits ein Technologieverständnis vorausgesetzt – Digitalisierung und Automatisierung verlangen aber auch nach Spezialisten, die die Entwicklungen vorantreiben. An ihnen fehlt es aktuell: In der AMS-Liste der Mangelberufe finden sich vor allem solche rund um Technik, Ingenieurwesen, Datenverarbeitung und IT. Jedoch sind nicht nur Akademiker gefragt, Bliem: „Es braucht Fachkräfte auf den unterschiedlichsten Qualifikationsniveaus.“ Auch für jemanden der eine Techniklehre absolviere, beispielsweise als Mechatroniker, stünden die Jobchancen künftig gut, so seine Prognose.

Neben Technikern braucht es auch Fachkräfte im Gesundheitsbereich. Kaum einem anderen Sektor wird derart großes Wachstum konstatiert wie in diesem. Grund ist einerseits der

demografische Wandel. Menschen werden immer älter, eine zunehmende Zahl ist pflegebedürftig – ein Trend, der sich nach Expertenmeinung fortsetzen und den Pflegebedarf und den Bedarf an Personal in den kommenden Jahren weiter steigern wird.

Zudem, und das wird als ein weiterer Grund für das Wachstum des Bereiches ausgemacht, werden Österreicherinnen und Österreicher immer gesundheitsbewusster: 68 Prozent sind laut einer aktuellen Imas-Umfrage zumindest einigermaßen an Informationen zum Thema interessiert, 27 Prozent legen sogar besonders starkes Augenmerk darauf.

Das Wirtschaftsforschungsinstitut (Wifo) sagt dem Gesundheitsbereich bis 2020 einen Beschäftigungsanstieg von knapp 8500 Personen pro Jahr voraus. Besonders begehrt sind Ärzte und verwandte Berufe auf akademischem Niveau, etwa akademische Krankenpflegefachkräfte – hier erwartet das Wifo bis 2020 ein Plus von insgesamt 8500 unselbstständig Beschäftigten (gerechnet ab 2013). Medizinische und pharmazeutische Fachberufe wie Medizintechniker oder pharmazeutisch-technische Assistenten würden um 6000 zulegen, Krankenpflege- und Geburtshilfefachkräfte um 22.000. Betreuungsberufen wie Pflegehelfern wird ein Plus von 10.000 Arbeitsstellen prognostiziert.

Auch das Qualifikationsbarometer des AMS zeigt in den Bereichen Gesundheit und Pflege einen großen Bedarf auf dem Arbeitsmarkt. Aktuell meldet das Arbeitsmarktservice besonders viele vakante Stellen für Ärztinnen und Ärzte sowie für Krankenpfleger und -pflegerinnen: Insgesamt 165 beziehungsweise 758 waren es zuletzt an der Zahl.

Beruf im Umweltschutz

Aber es gibt noch einen anderen Trend, der laut Experten Beschäftigungsmöglichkeiten schafft: der zum nachhaltigeren Umgang mit Umwelt und Ressourcen. Regelungen wie die Umweltnorm ISO 14000, das Umweltzertifikat der Europäischen Union oder das österreichische Abfallwirtschaftsgesetz drängen Unternehmen zum Umdenken, heißt es dazu etwa in der Berufsinformationsbroschüre des AMS.

Um die nötigen Fachkräfte auszubilden, haben österreichische Bildungsinstitutionen in den vergangenen Jahren eine Reihe von Studienangeboten geschaffen. So kann man beispielsweise an der Universität für Bodenkultur Wien

- (Boku) das Fach „Umwelt- und Bioressourcenmanagement“ studieren. An der Uni Graz, der Uni Innsbruck und mehreren Fachhochschulen gibt es ähnliche Angebote.

Weiterbildungsinstitute offerieren Qualifikationsprogramme. Beispielsweise können Baumeister oder Architekten am WU Wien im Bereich nachhaltiges Bauen Zertifikate erwerben. Das BFI bietet eine Ausbildung zum Abfallbeauftragten.

Die Jobchancen für jene, die einschlägige Aus- und Fortbildungen hinter sich gebracht haben, sind gut. Wichtiger wird laut AMS vor allem der Bereich des technischen Umweltschutzes. René Sturm von der Abteilung Arbeitsmarktforschung und Berufsinformation: „Berufe mit höheren Qualifikationen wie Umweltanalytiker und Umwelttechniker können hier mit wachsenden Beschäftigungsmöglichkeiten rechnen.“ Ebenso gute Aussichten auf einen Job haben laut Sturm Entsorgungs- und Recyclingfachleute.

Neben Umwelt und Gesundheit sei auch der Sektor Bildung, vor allem Erwachsenenbildung ein „boomender Bereich“, sagt wiederum AMS-Chef Kopf: „Weil sich die Welt so schnell verändert und die Antwort darauf Bildung ist, wird man künftig viel mehr Menschen in diesem Bereich brauchen.“

Immer entscheidender werde schließlich eine Fähigkeit, die Experte Bliem „Schnittstellendenken“ nennt: „Denn, was sich auch ab-

zeichnet, ist, dass unterschiedliche Felder immer stärker zusammenwachsen“. Als ein Beispiel nennt er die Bereiche Gesundheit und Tourismus. Mitarbeiter müssen an der Schnittstelle der Bereiche arbeiten, für einen Job in einem Kurhotel etwa wissen: „Wie spreche ich mit älteren Menschen? Wie kann ich sie unterstützen und welche Angebote kann ich ihnen machen?“, sagt Bliem. Oder am Beispiel Hausbau illustriert: „Auch ein Fenstermonteur sollte verstehen, warum es wichtig ist, das Fenster luftdicht einzubauen, weil die gesamte Energieeffizienz des Gebäudes daran hängt.“

Comeback der Generalisten

Wer bereits in seiner Ausbildung mehrere Fächer und Gebiete fokussiert, ist offenbar im Vorteil. Als jobbringend stuft Bliem „quasi jede Querschnittsqualifikation in Verbindung mit Technik“ ein: „Wirtschaftswissen und Technik, juristisches Wissen mit Technik oder Vertriebskenntnisse und Technik. Da gibt es eine ganze Reihe von Möglichkeiten. Da sind auch der Fantasie kaum Grenzen gesetzt, denn was spricht dagegen, ein Facharzt mit touristischen Kompetenzen zu sein, der sich im Wellnessbereich spezialisiert?“ Präferiert werden Generalisten mit Spezialisierung, sie können sich schnell umorientieren, wenn sich neue Trends auftun, sagt Bliem. Und AMS-Chef Kopf: „Generalisten, die in einem Gebiet Spezial-

isten sind, sind sehr gefragt. Also nicht der Oberstar-Mikrobiologe – sondern der Oberstar-Mikrobiologe, der das auch noch mit Medizintechnik in Zusammenhang bringen kann.“

Und könnten durch Automatisierung und Digitalisierung auch komplett neue Berufe entstehen? Die Experten sind vorsichtig mit Prognosen. „Es gibt viel Forschung dazu, was wegfallen könnte – aber was entstehen wird, traut sich kaum einer zu sagen. Das ist gewissermaßen Kaffeesudleserei“, sagt Bliem. Seiner Vermutung nach könnten sich aber in Technik und IT-Bereich weiterhin neue Berufsfelder entwickeln. „Wichtiger werden beispielsweise Datensicherheit und Datenanalysen.“

Auch neue Professionen mit Kundenorientierung und Servicecharakter könnten sich hervortun, mutmaßt der Experte. Er sieht Möglichkeiten für Berater. „Wenn wir weniger arbeiten müssen, weil Roboter uns die Arbeit abnehmen, braucht es vielleicht Menschen, die uns sagen, was wir mit unserer gesteigerten Freizeit machen.“ In einer globalisierten und digitalisierten Welt würden sich Menschen schließlich auch nach Orientierung, nach direktem Kontakt sehnen. „Sie gehen immer lieber zum Schuster, zur Bäckerei, zur Kaffeerösterei um die Ecke“, sagt Bliem. „Auch das könnte ein Trend der Zukunft sein: dass sich scheinbar verlorengegangenes Handwerk wieder etabliert.“ ■

Österreichs führendes Stromunternehmen: Dein spannender Einstieg in die Berufswelt.



Verstärke Österreichs führendes Stromunternehmen! Wir setzen wie kaum ein anderer in Europa auf die Kraft des Wassers – und auf die Energie und Kompetenz unserer exzellenten Kolleginnen und Kollegen. Von der Stromerzeugung über den Transport bis zum internationalen Handel und Vertrieb.

Als unser Lehrling bieten wir Dir die einzigartige Doppellehre (Elektro- und Metalltechnik) an, mit der Du beide Fachrichtungen kennenlernenst. Deine Zeiten in der Lehrwerkstatt und im Betrieb sind bei uns ausgewogen verteilt. Denn wir fühlen uns für junge Menschen bei ihrem Einstieg ins Berufsleben im besonderen Maße verantwortlich. Du kannst Dich auf unsere Betreuerinnen und Betreuer verlassen.

Informiere Dich unter www.verbund.com/lehre über die Chancen, die Dir VERBUND als Arbeitgeber bietet. Für Deine Fragen stehen wir Dir gerne zur Verfügung unter +43 (0)50313-54155.



Hier geht's zum Lehrlingsvideo -
Jetzt scannen!

„Ein qualifiziertes Hirn lernt schneller“

Was passiert, wenn die Roboter kommen? **Johannes Kopf**, Vorstand des Arbeitsmarktservice, über mögliche Mittel gegen die Angst vor Digitalisierung und Automatisierung.

Interview **Lisa Breit**

Bei der Frage, ob die Digitalisierung Jobs kosten oder bringen wird, scheiden sich die Geister. Was denken Sie?

Kopf: Ich glaube nicht, dass es insgesamt weniger Jobs geben wird, denn es gab ja schon oft große technologische Revolutionen, und die Anzahl der Jobs sind gesamt noch nie weniger geworden. Aber natürlich werden Millionen Menschen in Europa ihren jetzigen Job verlieren, weil es diesen Job so nicht mehr geben wird.

Sind es hochqualifizierte Tätigkeiten, die ersetzt werden, oder niedrigqualifizierte? Auch dazu gibt es unterschiedliche Theorien.

Kopf: Die einen sagen: Die Digitalisierung kostet Unqualifizierten die Jobs, weil sie leicht ersetzt werden können. Die anderen sagen: Nein, gerade Unqualifizierte werden nicht betroffen sein, denn die sind so günstig, dass es sich nicht auszahlt, sie durch Roboter zu ersetzen. Es wird also davor gewarnt, dass nun die Höherqualifizierten ersetzt werden. Als Beispiel wird da auch immer der Journalismus genannt: Artikel werden künftig von einem intelligenten System geschrieben. Was nun stimmt, lässt sich schwer voraussagen. Ich kenne aber auch ein Beispiel, das komplett in die andere Richtung geht: Mercedes-Benz hat kürzlich aus Kostengründen eine Fertigungslinie von Roboter wieder auf Mensch umgestellt. Grund ist der Trend zur Just-on-demand-Produktion: Wenn sich jeder sein Auto in tausenden Varianten exakt aussuchen kann, muss eine Unmenge an verschiedenen Autos produziert werden. Schaffen Firmen Maschinen an, die das können, haben sie enorme Umrüstkosten. Gute Arbeiter sind da flexibler und offenbar billiger. Wir wissen nicht genau, was kommt, und wir wissen auch nicht wirklich, welche Qualifikationen wir in zehn oder zwanzig Jahren brauchen, aber: Ein qualifiziertes Hirn lernt schneller, kann sich schneller an Veränderungen anpassen. Auch die Lernbereitschaft steigt. Die Antwort auf die Angst vor Digitalisierung und Industrie 4.0 kann also nur mehr Bildung lauten. Selbst wenn Menschen das Falsche lernen, ist es besser, als wenn sie nichts lernen.

Das falsche Studium ist also immer noch besser als gar keines?

Kopf: Ja, das zeigen unsere Zahlen. Es gibt ja immer wieder die Diskussion um die sogenannte „Generation Praktikum“. Der Begriff beschreibt die Schwierigkeiten von Absolventen gewisser Studienrichtungen, beim Berufseinstieg lange keinen Job zu finden. Zumindest keinen, der ordentlich entlohnt ist und ihrer Qualifikation entspricht. Dieses Problem gibt es, und es hat sich in den letzten Jahrzehnten verschlimmert. Trotz-



dem ist es eines, das stark auf bestimmte, oft geisteswissenschaftliche Studienrichtungen beschränkt ist: Psychologie, Geschichte, Politikwissenschaften – und eben auch Publizistik. Deshalb erhält das Thema auch so viel Aufmerksamkeit – weil es Journalisten sind, die darüber schreiben. Im gesamten Arbeitsmarkt sehen wir das Phänomen aber nicht. Akademiker bekommen recht rasch eine unbefristete Beschäftigung, ihre Arbeitslosenquoten liegen deutlich unter der Gesamtquote.

Es heißt, durch die Digitalisierung tue sich die Kluft zwischen bildungsnahen und bildungsferneren Gruppen noch weiter auf. Es könnte ein sogenannter „Digital Gap“ entstehen.

Kopf: Das passiert jetzt schon. Die Arbeitslosenquote von Personen mit Pflichtschulabschluss war 1999 neun Prozent, die von jenen mit Lehre sechs. Heute ist die Arbeitslosenquote von jenen mit Lehre etwa sieben und die von Personen mit Pflichtschule etwa 27. Das geht immer weiter auseinander. Wir sollten also möglichst niemanden mehr aus unserem Bildungssystem entlassen, der nur einen Pflichtschulabschluss hat. Die Ausbildungspflicht bis 18 ist ein guter Anfang dafür, aber es braucht noch mehr Maßnahmen im Bereich der frühkindlichen Erziehung. Kinder mit schwierigerem sozialem Hintergrund haben erst ähnliche Chancen, wenn man sie mehr fördert. Kindergärten müssten massiv gestärkt, Pädagogen besser weitergebildet und bezahlt werden. IT-Kenntnisse sind da natürlich auch ein besonderes Thema. In allen Branchen, bei denen wir die Qualifikationen der Zukunft analysiert haben – wie Tourismus, Metall, Elektro, Chemie, Bau – ist vor allem eines gefragt, und das sind IT-Kenntnisse. Weil Lernen und Informationsgewinnung zunehmend darüber funktionieren, sind sie als Handwerk unverzichtbar – so wie Lesen, Schreiben und Rechnen. Und zu glauben, die Kinder spielen eh alle mit dem Smartphone, deshalb lernen sie das von allein, ist völliger Unsinn.

Aus einer Studie geht hervor, dass lediglich sieben Prozent der 15- bis 29-Jährigen in Österreich über sehr gute digitale Kenntnisse verfügen.

Kopf: „Digital Natives“ können gut mit Youtube, Instagram oder was auch immer umgehen, haben aber oft nicht die für den Arbeitsmarkt notwendigen IT-Kenntnisse. Aber es fehlt ihnen an noch viel mehr als an technischem Know-how: nämlich an der Fähigkeit, Informationen, die man im Netz findet, richtig zu beurteilen. Da brauchen wir kein Unterrichtsfach, sondern IT muss den gesamten Unterricht durchdringen. Wir brauchen völlig andere Bildungskonzepte.

Dazu sagte unlängst ein Professor der Technischen Uni Wien, man solle Smartphones für den Unterricht einsetzen. Was halten Sie davon?

Kopf: Warum nicht? Hier müssen wir völlig neu denken. Technik muss zu etwas Normalem werden, von Anfang an. Schulen und Unis mit den nötigen Ressourcen auszustatten ist ein wichtiger Schritt. In wie vielen Lehrerzimmern gibt es nur einen PC? Das geht völlig an der Realität vor-



Foto: Andy Urban

bei. Ich finde es überhaupt nicht schlecht, einem Dreijährigen ab und zu ein Handy zum Spielen zu geben. Außerdem braucht es andere Fächer, denn die sind seit ewig dieselben. Aber auch die Lehrmethoden müssen sich verändern – weg vom Faktenlernen, hin zum Methodenlernen. Essenziell ist es, zu wissen, wie man Informationen schnell besorgt und vernetzt denkt – gerade in einem Zeitalter, wo man Informationen in Echtzeit zu Nullkosten bekommen kann. Diese Veränderungen müssen in jeder Stufe des Bildungssystems berücksichtigt werden. Bis hin zu den Firmen. Momentan haben wir immer noch ein starkes Erstausbildungssystem und ein kaum entwickeltes Erwachsenenbildungssystem.

Woran liegt das, und was muss passieren?

Kopf: Bisher waren einfach andere Dinge verlangt. Da wurde man ausgebildet, und dann hatte man seinen Beruf sein Leben lang. Das klappt heute nicht mehr. Bei uns allen ist das Bewusstsein für die gewaltigen Änderungen noch zu wenig da. Wir haben noch keine Antworten. Wer kann sich schon leisten, mit 40 für ein oder zwei Jahre auszusteigen, um etwas Neues zu lernen? Wer zahlt die Miete, wer für die Kinder? Mögliche, erst zu entwickelnde Maßnahmen wären völlig andere Lebensarbeitszeitmodelle, Ansparmodelle für spätere Bildungsmaßnahmen, steuerliche begünstigte und aus heutiger Sicht fast revolutionäre Betriebsarbeitszeitmodelle, die Entwicklung eines echten Erwachsenenbildungssystems, die viel stärkere Modularisierung unserer Ausbildungswelt und so weiter. Gute Antworten sind da wirklich gefragt. ■

ZUR PERSON

Johannes Kopf (43) ist seit 2006 Mitglied des Vorstands des Arbeitsmarktservice (AMS) Österreich. Davor war der Jurist drei Jahre als Arbeitsmarktexperte im Kabinett von Ex-Wirtschafts- und Arbeitsminister Martin Bartenstein (ÖVP) tätig, von 1999 als 2003 als Referent der Industriellenvereinigung.

Weg von der Uni

Steckt Europa in der Akademisierungsfalle?
Sind Ausbildungsberufe weniger wert? Akademische Gewinner
und praktische Verlierer zu produzieren ist schlecht für alle.

Text **Lisa Breit**

Wer studiert, hat es geschafft: Ein Universitätsabschluss gilt in den meisten Ländern Europas, so auch in Österreich, immer noch als das höchste Gut – und die Akademikerquote als Maßstab für den Bildungsstand eines Landes. Deshalb werden Junge an die Uni gedrängt. Deshalb werden berufliche Ausbildungen fortlaufend akademisiert. Welche Auswirkungen das hat, beschäftigt Wissenschaftler unterschiedlicher Disziplinen.

Sie bezeichnen den Trend wahlweise als „Akademisierungswahn“ (Philosoph Julian Nida-Rümelin), „Mythos Akademisierung“ (Pädagoge Matthias Burchardt) oder „Akademisierungsfalle“ (Ökonom Rudolf Strahm). „Die meisten sind der Meinung, junge Menschen hätten es später besser, wenn sie einen akademischen Titel erreicht haben“, monierte Strahm unlängst bei einer Tagung an der Universität Wien. Aber nicht nur Individuen, auch ganze Volkswirtschaften stecken in der Akademisierungsfalle fest, sagt Strahm.

Die OECD, die Organisation für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung, fordert insbesondere Österreich und Deutschland dazu auf, ihre Akademikerquote zu erhöhen. „Das Versprechen ist wirtschaftliches Wohlergehen und soziale Gerechtigkeit“, sagt Matthias Burchardt, Pädagoge und Bildungswissenschaftler an der Universität Köln. Anstatt die vorgegebene Quote als Erfolgsmaßstab zu hinterfragen, kritisiert Burchardt, unterwerfe man sich ihm. Zunächst, indem man Ausbildungen als tertiär einordne. So wurden zum Beispiel 2015 erstmals auch die vierten und fünften Jahrgänge der berufsbildenden höheren Schulen sowie Aufbaulehrgänge als „Kurzstudien“ eingestuft – Österreich kommt so in der Studie „Bildung auf einen Blick“ auf eine Akademikerquote von 31 Prozent. Ohne die Änderung würde der Anteil der Personen mit Tertiärabschluss deutlich darunter liegen – ungefähr 15 Prozent haben nämlich ein sogenanntes Kurzstudium absolviert.

Außerdem versucht man den Forderungen der OECD nachzukommen, indem man Unis für alle öffnet. „Es gibt einen Abbau von Zugangsbeschränkungen. Die Leistungshürden werden sehr niedrig gesetzt“, sagt Burchardt. Wenn jeder und jede studiert, führe das schließlich aber genau nicht zu der erhofften sozialen Gerechtigkeit. Warum, beschreibt der Wiener Philosoph Konrad Paul Liessmann in der deutschen Zei-

tung *Die Zeit*: Formale Bildungsabschlüsse, die ursprünglich Chancen für diejenigen eröffnen sollten, die schlechtere haben, verlieren diese Funktion, wenn alle oder sehr viele diese Abschlüsse erhalten. Durch inflationäre Vergabe akademischer Titel schaffe man letztlich also bloß mehr Konkurrenz und prekäre Beschäftigung in anderen Bereichen, sagt wiederum Experte Burchardt. „Die Arbeitslosigkeit verlagert sich nur.“ Letztendlich produziert das System viele Akademiker, speziell Absolventen und Absolventinnen geisteswissenschaftlicher Fächer, die der Arbeitsmarkt nicht braucht.

Für den Einzelnen bedeutet das, dass sich seine Erwartungen bezüglich des Studiums nicht erfüllen. Ein Universitätsabschluss führt etwa längst nicht mehr zu besseren Jobchancen. Die Akademikerarbeitslosigkeit steigt. Auch bedeutet ein Hochschulabschluss nicht unbedingt ein höheres Einkommen, wie Burchardt aufzeigt – Maurer verdienten in Deutschland und Österreich mitunter mehr als Sozialwissenschaftler.

Man versucht also, die Uni-Abschlüsse passbar zu machen. Burchardt: „Es geht um die ‚Employability‘, die Anstellbarkeit, der Absolventen. Reformen wie Bologna führen dazu, dass Unis das, was sie am besten können – nämlich Wissenschaftlichkeit – nicht mehr dürfen. Aber sie sollen etwas tun, das sie eigentlich nicht können: nämlich für den Beruf ausbilden.“ Studien werden infolgedessen verschult und trivialisiert.

Lange Tradition, soziales Stigma

Aber der Akademisierungstrend hat noch etwas zur Folge, sagen die Wissenschaftler: die Abwertung der Ausbildungsberufe. Schon in der Antike wurden körperliche Leistungen stets geringer bewertet als geistige, sagt Burchardt. „Damals hat man Sklaven für sich arbeiten lassen, wenn man etwas von sich gehalten hat.“ Noch heute unterliegt die Lehre einem sozialen Stigma. „Es heißt, das Schulsystem produziert Verlierer und das Berufsbildungssystem nimmt sie auf“, so der Schweizer Ökonom Strahm. Das Stigma merken auch die Lehrlinge selbst: In einer Studie der österreichischen Arbeiterkammer meinte jeder zweite Befragte, dass ihm im Alltag weit weniger Respekt entgegengebracht werde als Maturanten und Akademikern.

Ausgeblendet werden indes Zahlen, die der dualen Ausbildung Erfolge attestieren, sagen die Wissenschaftler. Strahm verweist darauf, dass

- Länder mit Berufsbildung eine viel geringere Jugendarbeitslosigkeit zu verzeichnen haben als Länder ohne ein solches System. In Österreich, Deutschland und der Schweiz sind tatsächlich besonders wenige 15- bis 24-Jährige ohne Job: laut Eurostat (2014) nämlich nur unter zehn Prozent. Hingegen liegt etwa in Griechenland und Spanien die Arbeitslosenquote bei den Jungen bei über 50 Prozent.

Auch auf die Wirtschaftsleistung hat das duale System positive Effekte, legt Strahm dar. Berufsbildungsländer haben mitunter die größte Exportkraft in Europa, sind Vorreiter bei den Innovationen. Die Klein- und Mittelbetriebe sind in Deutschland, der Schweiz und Österreich ebenfalls im internationalen Vergleich am effizientesten.

Das System der dualen Ausbildung hat in deutschsprachigen Ländern eine lange Tradition. Die sogenannte „Meisterlehre“ gab es schon im Spätmittelalter: Ein junger Mann ging zu einem Meister in die Lehre, erhielt einen Lehrbrief – nach drei bis vier Jahren ging er auf Wanderschaft als Geselle. „Diese ‚Wandergesellen‘ waren wichtige Transporteure der neuesten Technologien“, sagt Strahm. Sie brachten beispielsweise den Buchdruck von Deutschland nach Österreich und in die Schweiz. Auch in der heutigen Zeit seien Lehrabsolventen entscheidend für den Fortschritt, sagt der Ökonom: Gerade im Zeitalter der Industrie 4.0 brauche es neben Absolventen technischer Hochschulstudien auch Personen mit praktischem Wissen.

Rahmen für Qualifikationen

Neben technischen Kräften, auch das prognostizieren Experten, wird es künftig auch immer mehr Fachkräfte in der Pädagogik, dem Gesundheits- und Pflegebereich brauchen. Um das Image der entsprechenden Ausbildungen aufzubessern, „würden schon einmal Ausbildungsgänge, die keinen wissenschaftlichen Ansprüchen genügen, ‚akademisiert‘“, sagt Philosoph Liessmann. Als Beispiele nennt er die Aufwertung der Lehramtsstudien oder der Kindergartenpädagogik.

Auch Burchardt kritisiert diese Professionalisierung: „Bestimmte pädagogische Rollen kann man auch ohne akademische Ausbildung wahrnehmen.“ Zwar müsse die Ausbildung sehr wohl in einigen Bereichen verbessert werden – das gelinge aber nicht durch das Lesen wissenschaftlicher Fachliteratur. Auch die Fachhochschulen seien – im Zuge der Bologna-Reform – zu mehr Wissenschaftlichkeit gedrängt worden, so der Pädagoge.

Die Berufsausbildung dürfe nicht länger als Stigma, als „Abstellgleis“ gesehen werden, sagt Pädagoge Burchardt. Immerhin wird das System weltweit kopiert. Er plädiert dafür, dass beide Systeme – akademische und Berufsausbildung – als gleichberechtigt anerkannt werden. Es brauche auch eine bessere Durchlässigkeit.

Dafür soll in Österreich der Nationale Qualifikationsrahmen (NQR) sorgen. Im Frühjahr im Parlament beschlossen, klassifiziert er alle Bildungsabschlüsse – egal ob berufliche Ausbildung oder Uniabschluss – anhand von Niveaudekriptoren und ordnet sie einer achtstufigen



Skala zu. Künftig könnte etwa die Meisterprüfung auf der Stufe sechs stehen, äquivalent dem Bachelorabschluss. Ein Lehrabschluss könnte auf der Stufe vier eingeordnet und damit einem AHS-Abschluss gleichgestellt werden.

Derzeit bereite man die Zuordnung der Qualifikationen vor, heißt es aus dem Ministerium für Wissenschaft, Forschung und Wirtschaft. Die Hoffnung: Der NQR könnte die Berufsbildung aufwerten und eine Lehre attraktiver machen.

Getrennt aufwerten

Die Experten hingegen halten wenig vom Qualifikationsrahmen: Man soll sich nicht der Illusion der Vergleichbarkeit hingeben. „Warum haben wir solche Probleme damit, zu akzeptieren, dass es Dinge gibt, die nicht miteinander vergleichbar sind, aber beide gleichermaßen geschätzt werden können?“, fragt Philosoph Liessmann. „Ein ‚Meister‘, der in einem anspruchsvollen Handwerk sein ‚Meisterstück‘ liefert, ist kein ‚Master‘, der eine theoretische Arbeit mit hundert Fußnoten verfasst hat.“ Eine Aufwertung müsse anders geschehen – zum Beispiel, indem man Lehrberufe steuerlich besserstellt, schlägt Pädagoge Burchardt vor. „Es ist wichtig, dass junge Leute sehen, dass sie damit auch eine Zukunft haben.“

Zudem brauche es mehr Möglichkeiten zur Weiterbildung nach der Lehre. Dafür hält Ökonom Strahm das Modell der „höheren Berufsbildung“ nach Schweizer Vorbild für geeignet. Es ermöglicht Lehrabsolventen, sich noch in höherem Alter, oft berufsbegleitend, zu spezialisieren. „Wer zum Beispiel Spengler gelernt hat, macht jetzt eine Spezialisierung in Sensor- oder Solartechnik.“ Die Ausbildung dauert zwei bis drei Jahre. Wer sie abschließt, ist in den Betrieben sehr begehrt. In Deutschland gibt es bereits ein ähnliches System.

Aber auch um einen Mentalitätswandel geht es den Experten. „Es gibt Jugendliche, die sind gut, aber vielleicht schulumüde“, sagt Strahm. Es seien nicht die schulisch-kognitiven Fächer allein, die für den Arbeitsmarkt befähigen. Wichtig sei, „keinen zum Studieren zu drängen, der lieber mit seinen Händen arbeiten will“, sagt Burchardt. Es brauche ein Bildungssystem, „das eigene Neigungen zur Geltung kommen lässt“. Universitäten sollten indes wieder auf ihren wissenschaftlichen Charakter fokussieren, sagen Burchardt und Liessmann.

Diese Differenzierung kündigte Wissenschaftsminister Reinhold Mitterlehner (ÖVP) kürzlich für die Hochschulen an. Die Profile von Universitäten und Fachhochschulen sollen gestärkt werden, heißt es. An den Unis stünden Forschung und forschungsgeleitete Lehre im Zentrum. Es gehe um die wissenschaftliche Orientierung der Studiengänge, die Heranbildung des wissenschaftlichen Nachwuchses und ihre Attraktivität für Forschende und Studierende auf internationaler Ebene. An den FHs hingegen müsse der Fokus auf Anwendung liegen. Ziel des Ministers ist es, neue, spezifische Studienangebote zu schaffen und Studierende nach „Eignung und Neigung“ besser auf die Hochschulen zu verteilen. „Ein Schritt in die richtige Richtung“, kommentiert Liessmann. ■

„Es gibt zu viel Anpassung“

Schüler, Studierende und auch Pädagogen hätten kritisches Denken verlernt, sagt die deutsche Bildungswissenschaftlerin **Ursula Frost**.

Die Schuld dafür gibt sie Pisa und Bologna.

Interview **Lisa Breit**

Von Ihnen stammt der Satz: „Bildung ist Widerstand.“ Ist die heutige Jugend widerständig genug?

Frost: Das wird sich noch herausstellen. Zurzeit habe ich allerdings nicht den Eindruck, dass sich gemeinsame Protestbewegungen gegen ungerechte Strukturen und gesellschaftliche Ungleichheiten formieren, wie das in früheren Generationen üblich war. Im Gegenteil: Da scheint ein großes Bedürfnis vorhanden zu sein, unter den gegebenen Verhältnissen Erfolg zu haben.

Eine Generation „Gefällt mir“, ehrgeizig, jedoch unreflektiert – beklagt Uni-Dozentin Christiane Florin. Jugendkulturforscher Bernhard Heinzlmaier spricht sogar von einer „absoluten Verblödung“ der Jugend. Angemessen?

Frost: Das gilt sicher nicht für alle – mit meinen Studierenden mache ich auch gegenteilige Erfahrungen. Aber in der Tendenz trifft es leider zu. Es herrscht das „User-Prinzip“: die mehr oder weniger kompetente Bedienung vorgegebener Systeme. Arbeit, Bildung und Freizeit

sind danach eine ununterbrochene, ständig zu steigende Performance. Die Grundlagen kritisch zu hinterfragen würde die Performance stören. Verblödung liegt meines Erachtens schon dort vor, wo man sich unhinterfragt in Systeme einfügt, erst recht aber dort, wo die Systeme Nachdenklichkeit oder Widerständigkeit verhindern.

Viele empfinden es vielleicht auch als Erleichterung, in einer globalisierten, digitalisierten Welt unzähliger Möglichkeiten klare Ziele vorgegeben zu bekommen? Als Orientierung?

Frost: Klar, sich einem vorgegebenen, vermeintlich sicheren System anzuvertrauen ist der einfache Weg. Der schwierige, anstrengende, aber auch der einzig richtige ist, Ziele und Werte immer wieder zu reflektieren. Dazu gehört, sich mit eigenen Erfahrungen auseinanderzusetzen – und immer wieder neu zu überlegen, was „gutes Leben“ eigentlich für einen bedeutet. Das verpassen junge Menschen, wenn sie sich bloß anpassen. ▶



UNSER HEER

Kommando übernehmen!

Nach 18-monatiger Ausbildung einen Beruf mit vielen Facetten haben. Sicheres Arbeitsverhältnis. Konkurrenzfähiges Einkommen. Mit Sicherheit.

Das Bundesheer verstärkt sein Unteroffizierskorps!

Unteroffiziere führen als Trupp-, Gruppen- und Zugkommandant ihre Soldaten oder arbeiten als Fachkräfte - zum Beispiel im Wirtschafts-, Nachschubs- oder im Kraftfahrwesen.

■ Berufs- oder Milizunteroffizier

Voraussetzungen:

- österreichische Staatsbürgerschaft
- vollendetes 18. Lebensjahr
- freiwillige Meldung
- positive Eignungsprüfung

050201 99 1640

berufssoldat.bundesheer.at

Nähere Infos beim Heerespersonalamt



**Jetzt
bewerben!**

**... für Frauen
und Männer**

- **Ist es auch Existenzangst, die zur Anpassung führt? Die Generationen Y und Z sind jene der Wirtschaftskrise. Viele ihrer Vertreter fürchten um ihre Zukunft, zeigen Umfragen.**

Frost: Sicher auch. Und mit wirtschaftlicher Bedrohung umzugehen muss gerade für diese Generationen umso schwieriger sein, weil sie nicht gelernt haben, mit Mangel umzugehen. Allerdings gibt es bereits auch gute Ansätze zu neuen Lebensformen wie Carsharing et cetera. Viele Junge wollen ganz anders leben, ganz anders arbeiten.

Also doch Keime des Widerstandes?

Frost: Zumindest in kleinen Ansätzen ist die junge Generation durchaus offen. Aber der Verzicht, um Ressourcen zu erhalten, ist noch nicht wirklich in der Gesellschaft angekommen. Es muss daher noch in viel größerem Stil über Alternativen nachgedacht werden – und da ist Anpassungsdenken natürlich fehl am Platz. Weil Anpassung ja immer bedeutet, sich auf das gegenwärtige System einzustellen und daran mitzuarbeiten. Anstatt zu fragen: Wäre nicht etwas ganz anderes nötig? Ich sehe auch eine gewisse Lust zur Anpassung, eine Lust zu funktionieren. Sie macht das Denken in ethischen und politischen Alternativen immer unwahrscheinlicher. Und dass Anpassung noch gefördert wird, ist wiederum ein Fehler der älteren Generation. In Schule und Uni werden immer engere Lernschritte vorgegeben. Schüler und Studierende erfüllen zunehmend vorgegebene Aufgaben, anstatt sich kritisch mit den zugrunde liegenden Modellen auseinanderzusetzen.

Sie sprechen wie andere Wissenschaftler immer wieder von einer „Ökonomisierung der Bildung“. Was meinen Sie damit konkret?

Frost: Die Bildungslandschaft ist aktuell bestimmt von Pisa und Bologna: Humane und pädagogische Werte werden durch ökonomische ersetzt. Es geht nicht mehr um letztlich unberechenbare individuelle Bildungsprozesse – sondern um in Einzelteilen berechnetes verwertbares Humankapital. Menschen sollen wie beliebige Produkte nach standardisierten Verfahren hergestellt werden, in der Schule wie später in der Hochschule. Das halte ich für einen pädagogischen, politischen und wirtschaftlichen Kardinalfehler. Wenn seit Pisa und Bologna Kompetenzen wie in Warenkatalogen festgeschrieben und bestellt werden, lassen sie kaum Raum, wirklich ungekannte Potenziale zu entwickeln. Man muss den Mut aufbringen, das zu ändern.

Was schlagen Sie vor? Pisa und Bologna abschaffen?

Frost: Die Bildungspolitik sollte sich völlig neu orientieren. Ich plädiere dafür, zu einem Bildungsauftrag als Aufklärungsauftrag zurückzukehren. Dafür sind Experimente wichtig, das sagte schon Immanuel Kant. Die Pisastudien bieten keine Grundlage für neue Denk- und Lebensformen, sie basieren nicht einmal auf



ernsthaft wissenschaftlicher Vergleichbarkeit. Aber sie bauen Wettbewerbsdruck auf, der letztlich ins Nichts führt. Und Bologna hat kein einziges seiner Ziele erreicht, sondern nur zu Unübersichtlichkeit und Verwirrung geführt. Deshalb muss man sich dringend auf neue Wege einlassen.

Wie reagieren die Lehrenden und Unis auf die Ökonomisierung? Es scheint, als würde ein Career-Center nach dem anderen eröffnen.

ZUR PERSON



Foto: privat

Ursula Frost (60) ist Professorin für Pädagogik an der Universität zu Köln. Ihre Schwerpunkte u. a.: Erziehungs- & Bildungstheorie und historisch-systematische Modellanalyse.

Frost: Obwohl viele Kollegen nicht einverstanden sind, gibt es auch hier zu viel Anpassung. Was die Career-Center betrifft: Sie können nicht darüber hinwegtäuschen, dass Studium und Arbeitsmarkt ganz andere Systeme sind. Selbst bei noch so viel Anpassung kann es für die meisten Studierenden keine Arbeitsgarantie geben. Ist diese Verheißung also gar nicht erfüllbar, frage ich: Ist der Preis der Anpassung nicht zu hoch? Warum dann keine Bildung, die für die Menschen selbst etwas bedeutet?

Was macht diese Bildung aus?

Frost: Schüler sollten nicht nur für den Nachweis ihrer Kompetenzen getrimmt werden, sondern in Ruhe verschiedene Perspektiven auf die Welt und auf ihre eigenen Möglichkeiten entdecken können. Wichtig sind die konkreten persönlichen Beziehungen: Nur so können Achtung vor jedem Einzelnen, soziales Miteinander und Verantwortung für Sachfragen gelernt werden.

Braucht es im Unterricht mehr Debatten?

Frost: Unbedingt. Momentan ist Lernen Fakten aufgreifen, bearbeiten, abgeben. Selbst Kreativität ist verordnet. Bildung braucht Auseinandersetzung und den Blick auf Alternativen. Und dafür sind Debatten essenziell. Damit meine ich nicht ein Zerreden, sondern widerständiges Fragen und disziplinierte Argumentation. Die vermisste ich überall, auch in der Bildungspolitik.

Sie betonen auch den Faktor Zeit – Zeit zum Nachdenken.

Frost: Nur dadurch können eigene Gedanken überhaupt entstehen. Knappe Zeit hindert daran, den größeren Zusammenhängen von Dingen auf den Grund zu gehen.

Maschinen könnten Menschen künftig einiges an Arbeit abnehmen. Haben wir dann vielleicht mehr Zeit zum Nachdenken? Und könnte es nicht sein, dass gerade unkonventionelles Denken zur gefragtesten Fähigkeit wird?

Frost: Dass uns Maschinen diese Freiräume geben, halte ich für unwahrscheinlich. Schließlich verschlingen sie die gewonnene Zeit auch gleich wieder, indem sie uns permanent einfordern und ablenken – siehe Facebook und Co. Von dieser Seite wird es also nicht gehen – es braucht einen Wandel der Haltung. Anstatt in vorgegebene Systeme zu vertrauen, brauchen wir mehr Sensibilität für menschliche Lebensthemen. Wie beispielsweise die Fragen nach einem menschenwürdigen Leben in jedem Lebensalter auch unabhängig von Erfolg, Fragen der Armutsbekämpfung und der kulturellen Konflikte. Wenn Menschen hierzu wirklich neue Ideen finden sollen, muss in Bildungs- und Arbeitswelt mehr Ruhe, Nachdenklichkeit und Respekt Einzug halten. Permanente Leistungshysterie macht nicht nur müde, sondern auch blind für Lebensqualität. Für Gesellschaft und auch die Wirtschaft zahlt sich am Ende der Umweg über eigenwillige denkende Persönlichkeiten aus. ■



Bediene dich, wenn du kannst

Bildung für möglichst viele, Lernen individuell:
Die Erwartungen an digitale Tools, die mehr und mehr Einzug ins
Hochschulsystem halten, sind hoch. Aber sind sie auch realistisch?

Text **Lisa Breit**

Wer an der kalifornischen University of the People (UoPeople) studieren will, braucht dazu nur einen Computer, ein Tablet oder ein Smartphone. Einige Studierende lernen aber auch im Internetcafé, sagt UoPeople-Präsident Shai Reshef. Seine Uni ist die erste akkreditierte Online-Universität weltweit – seit Mai dieses Jahres bietet sie nicht nur zwei Bachelor-Programme, sondern auch ein MBA-Programm gebührenfrei an. Wie das funktioniert? Die Studierenden treffen sich mehrmals die Woche in virtuellen Seminarräumen, wo sie Aufgaben gestellt bekommen und in Foren darüber diskutieren. Die Lehrenden – die teils von renommierten Institutionen wie der New York University und der Columbia University kommen – greifen ein, wenn jemand einen Fehler macht, und antworten, wenn jemand eine Frage stellt. Bewertet wird mithilfe von Hausaufgaben und Quizzes, Wortmeldungen zählen positiv für die finale Note. Nur die Abschlussprüfung findet live statt, erklärt Reshef. Er verfolgt mit seiner Uni das Ziel, „Bildung für möglichst viele zu ermöglichen“.

Darum ging es auch den Pionieren der Online-Bildung: Sebastian Thurn und Peter Norvig, Professoren an der Eliteuniversität Stanford, machten bereits 2011 ihr Seminar zum Thema künstliche Intelligenz kostenlos im Netz zugänglich. Insgesamt 160.000 Menschen aus 190 Ländern meldeten sich dafür an. Sie hörten drei Monate lang dieselben Vorträge, lasen dieselben Texte und absolvierten dieselben Übungen wie die Studierenden auf dem Campus. 23.000 bestanden die Abschlussprüfung und erhielten ein Zertifikat. Den großen Erfolg erkannte Thurn als Potenzial, kündigte seinen Job in Stanford und gründete die auf Weiterbildung fokussierte Online-Uni Udacity. Das Ziel des Professors: das „elitäre“ Hochschulsystem zu revolutionieren. Mittlerweile sind vier Millionen Menschen an der Udacity inskribiert. Studierende lernen über sogenannte Moocs (Massive Open Online Courses), frei verfügbare Online-Seminare.

Andere Anbieter folgten Thurns Beispiel. Auch einige traditionelle Hochschulen in den USA und Europa stellen mittlerweile ganze Seminare ins Netz. Viele haben jedoch Vorbehalte. Anlass für einige Beobachter, den aktuellen Wandel der Bildung mit dem Klimawandel zu vergleichen: einem langsamen, aber bedeutenden Prozess, von vielen – noch – unterschätzt.

In Österreich sind die Universität Graz und die Technische Uni Graz Vorreiter der digitalen Lehre. Sie offerieren auf der Internetplattform „iMoox“ (ausgesprochen „i mog’s“) Moocs zu unterschiedlichen Themen: italienische Aussprache, Entrepreneurship for Engineers oder Österreich und die Europäische Union. Die Online-Kurse bestehen wahlweise aus Video-Vorträgen, Quizzes und Multiple-Choice-Tests. Wer einen Mooc erfolgreich abschließt, erhält ein Zertifikat. Diese können bis dato zwar erst teilweise für ein reguläres Studium angerechnet werden, der Anspruch ist aber auch primär, Bildung in breite Bevölkerungsschichten zu tragen.

Überzeugt vom Potenzial der Online-Bildung für mehr Chancengleichheit sind auch Jörg Dräger und Ralph Müller-Eiselt, Bildungsexperten bei der deutschen Bertelsmann-Stiftung. Sie veröffentlichten vergangenes Jahr ein Buch mit dem Titel *Die digitale Bildungsrevolution*. Endlich, heißt es darin, würden nicht länger Schulnoten oder Aufnahmeprüfungen darüber entscheiden, ob jemand studieren darf – an Moocs kann sich jeder versuchen.

Nur manche profitieren

Andere Experten bezweifeln wiederum den großen Nutzen digitaler Bildung für Benachteiligte. Von Kursen im Netz würden vor allem jene profitieren, die ohnehin schon privilegiert sind, heißt es. Die Politik möge lieber mehr Geld in die Hand nehmen und reguläre Studienplätze schaffen, „anstatt manche Studierenden ins Digitale auszulagern“, sagt etwa Bildungsphilosoph Matthias Burchardt. Ein weiteres Argument der Digitalisierungsskeptiker: Wer online lernt, sei dabei unkonzentrierter – zu groß ist die Ablenkung. Über die

Kompetenz, mit digitalen Medien produktiv umzugehen, verfügen die meisten noch nicht. Schließlich fehle es beim digitalen Lernen auch an der „pädagogischen Kraft der Präsenzsituation“, sagt Pädagoge Burchardt. „Die Fragen an den Professor auf dem Gang fallen beispielsweise weg.“

Die Bildungsexperten Dräger und Müller-Eiselt sehen das naturgemäß anders. Sie glauben, dass man online sogar noch besser lernt als analog. Der Grund: Das Lehrangebot kann personalisiert werden. „Mittels adaptiver Lernsoftware und intelligenter Algorithmen sind auf die Fähigkeiten und das Lerntempo des Einzelnen abgestimmte Aufgaben möglich.“

Zudem verstärke das Spielerische den Lerneffekt. Zum sogenannten „Game-based Learning“ forscht Bradley Wiggins, Associate Professor an der Webster Private University in Wien. Nicht nur die Motivation sei beim spielerisch angelegten Lernen höher, sagt Wiggins, auch könne man sich die Informationen besser merken. Darüber hinaus erhält man unmittelbares Feedback, auch das helfe.

Digitale Varianten des Game-based Learning sind etwa Lernspiele: Simulationen, Quizzes oder „Serious Games“ – die jüngste Erscheinungsform ist die sogenannte Augmented oder Virtual Reality: In diesen „digitalisierten Wirklichkeiten“ können Nutzer mittels Programmen oder Datenbrillen Situationen virtuell durchspielen. Angehende Chirurgen können so zum Beispiel Eingriffe realitätsnah trainieren.

Studien, wie jener des deutschen Zentrums für Hochschulentwicklung, zufolge, werden die Tools jedoch noch kaum genutzt. Zu teuer die Anschaffung, zu kompliziert die Bedienung. Damit konterkarieren diese Tools auch eines der wesentlichen Ziele digitalen Lernens – Bildung für alle zu ermöglichen.

An der kalifornischen University of the People wird übrigens hauptsächlich mit Text gelehrt. Videos sind an der Online-Uni lediglich Zusatzmaterial. Schließlich soll das Studium auch mit Geräten mit weniger schneller Internetverbindung bewältigbar sein. ■

Mit der AMS Job APP finden Sie auch unterwegs den passenden Job.

Die AMS Job APP macht die Suche nach der passenden Stelle so einfach und flexibel wie noch nie – ohne Registrierung und Kosten! Mit dem Smartphone oder Tablet haben Sie jederzeit bequemen Zugriff auf mehr als 70.000 Stellenangebote aus dem AMS eJob-Room. Nach dem Festlegen der Suchkriterien sehen Sie sofort, wie viele der verfügbaren Stellenangebote auch wirklich zu Ihnen passen. Die App speichert durchgeführte Suchen, merkt sich gefundene Stellenangebote und kann diese per Nachricht oder über Soziale Netzwerke weiterempfehlen. Auf Wunsch informiert sie auch mittels Push-Nachrichten täglich über neue Stellen oder findet mit der Umkreissuche Jobs in Ihrer unmittelbaren Umgebung.

Die AMS Job APP ist im Apple App Store, im Google Play Store und auch für Windows Phones/ Tablets kostenlos verfügbar und kann ganz einfach installiert werden.

Vorteile im Überblick:

- Ohne Registrierung & keine Kosten
- Anzahl passender Jobangebote auf einen Blick
- Automatische Push-Benachrichtigungen
- Umkreissuche
- Durchgeführte Suchen speichern
- Gefundene Jobs merken oder weiterleiten/teilen
- AMS Standorte finden

Unterstützte Betriebssystemversionen:

Android ab 4.x, iOS ab 7.x, Windows 8 Tablet und Phone 8/8.1



Gleich den
passenden Job
schnAPPen!

www.ams.at/app



Nach dem Scannen des QR-Codes werden Sie
direkt in Ihren App-Store geleitet

Öffnet euch für Innovation

Die angesagte vierte industrielle Revolution verlangt Innovation in allen Bereichen. Aber welche?

Kommentar **Brigitta Winkler,**
Traude Kogoj, Werner Wutscher

Begriffe wie Megatrend-Flexibilisierung und Industrie 4.0 fliegen uns um die Ohren. Die vierte industrielle Revolution wird allenthalben bemüht. Ein besonderes Zuckerl: Wurden die letzten drei im Nachhinein als solche festgestellt, wird sie diesmal vorausgesagt. Eine Revolution, die erreicht und eingelöst werden will. Zum Beispiel durch cyberphysische Systeme für die Produktion der Zukunft, zum Beispiel mit Innovationen in allen Bereichen auf dem Weg dorthin. Was bedeutet diese Umbruchphase für Unternehmen, und worauf haben sich Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter einzupendeln?

In der Welt, wie wir sie kennen, ist Veränderung die einzige Konstante, und sie beschleunigt sich zusehends. Europa orchestriert die Neuformierung des industriellen Sektors mit Unterstützung der Kommunikations- und Wissensgesellschaft. Für den Wirtschaftsstandort Österreich stellt sich heute mehr denn je die Frage, in welche Richtung es gehen soll.

Produktion? Es gibt billigere Länder. Technologie? Fehlanzeige, viele guten Köpfe sind mangels nennenswerter Forschungcluster über alle Berge und das Land ein Innovation-Follower. Dienstleistung? Es gibt Studien, nach denen in den nächsten Jahren rund fünf Millionen Arbeitsplätze verlorengehen, aber im Gegenzug drei Millionen neu geschaffen werden. Die Frage ist: In welchen Bereichen und was müssen die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter dafür können?

Spätestens da kommt das Konzept der vierten industriellen Revolution ins Spiel: weitere Automatisierung der Produktion, Digitalisierung der Prozesse, Big Data, MRT, alles, was mit „Smart“ beginnt, und vor allem Innovationen sollen rasanten Wirtschaftswachstum bringen. Damit verbunden der Begriff des Start-ups, in dem viele eine Panazee für schwache Kennzahlen sehen: technologisch versierte Gruppen, bestens vernetzt, voller Produktideen im Kopf und auf der Suche nach Risiko- bzw. Wagniskapital.

Bei der Verknüpfung des Prozess-Know-hows, der Produktionsmittel, des Kapitals von Produktionsunternehmen und der innovativen,

wendigen, IKT-affinen und User-nahen Start-ups hoffen alle auf den großen Wurf am Wachstumsmarkt Lebensqualität oder zumindest die Lösung eines Problems: Samsung suchte nach einer Lösung für Bauteile, die zur Überhitzung neigen. Wo fanden sie die Lösung? In Island gab es einen Experten, der heißes Wasser aus Geysiren bohrte. Zwei gänzlich verschiedene Geschäftsfelder, und doch hat der eine die Lösung für den anderen. Ohne Vernetzung wäre das Auffinden des Isländers schwierig gewesen und das Finden der Lösung ein langer, kostspieliger Prozess. Es gilt also, den Blick vom Tellerboden zu heben und über den Rand zu blicken.

Eine Methode der Wahl heißt Open Innovation: Unternehmen benötigen die Expertise von außen, da Wissensvermehrung und -streuung durch die Vernetzung gestiegen ist. Lösungen kommen oft aus anderen Geschäftsfeldern oder durch kreative Prozesse, für die in großen Firmen wenig Raum war. Im Idealfall sammelt Open Innovation dieses Wissen zum einen aus der Außensicht (eingebunden werden Lead-User wie Konsumenten, Kunden, Betroffene, For-

schungseinrichtungen und Start-ups) und zum anderen aus der Innensicht (Mitarbeiter). Das Innen-außen-Prinzip (Coupled Process, Crowdsourcing) lässt den Stakeholder-Dialog alt aussehen, denn Open Innovation befragt nicht nur, sondern bindet die Experten als (ökonomische) Partner ein. Diese kombinierte Innen- und Außensicht führt im Idealfall zu Stars und in jedem Fall zu Veränderungen und damit zuerst einmal zu Irritationen bis hin zu (heißen und kalten) Konflikten in den bestehenden Systemen.

Unterschiedliche Kulturen, ein anderes Mindset oder Denkweisen sind gute Voraussetzungen für Neues. Das stresst und fordert von Großorganisationen besondere Fähigkeiten ein: Offenheit, Neugierde, aber auch Empathie, Verständnis, Flexibilität – kurz: die Fähigkeit zur Kooperation. Start-ups verfügen zumeist über Spezialwissen, besondere Techniken, handeln selbstverantwortlich und bilden dabei neue Formen der Zusammenarbeit in spezifischen Organisationsstrukturen heraus aus – eine davon die allseits gehypte Holacracy. Wenn stark hierarchisch strukturierte Organisationen auf Schwarmorganisationen treffen, entsteht vor allem eines: ein weites Lernfeld für beide Seiten.

Kooperation wird als Form gesellschaftlicher Zusammenarbeit zwischen Personen, Gruppen oder Institutionen verstanden, wobei es unterschiedliche strukturelle Bedingungen für Organisation (Unternehmenskultur, Form der Führung, Arbeitsgestaltung) und Personen (Werte, Einstellung, Persönlichkeitsmerkmale, Sozialisierung) gibt, damit Kooperation überhaupt erst möglich wird. Und: Kooperation setzt faire Bedingungen voraus, es muss Gegenseitigkeit, es muss Reziprozität gegeben sein.

Innovation braucht Kooperationen nach außen: mit anderen Unternehmen oder Forschungseinrichtungen – und Know-how und Ressourcen („cross-innovation“) und Kooperationen nach innen: Vernetzung und Aktivierung der Kooperationsbereitschaft der eigenen Mitarbeiter. Die Bereitschaft zur Kooperation in und zwischen Organisationen darf nicht vorausgesetzt werden. Es ist mitunter ein langer Weg, bis

ZU DEN PERSONEN

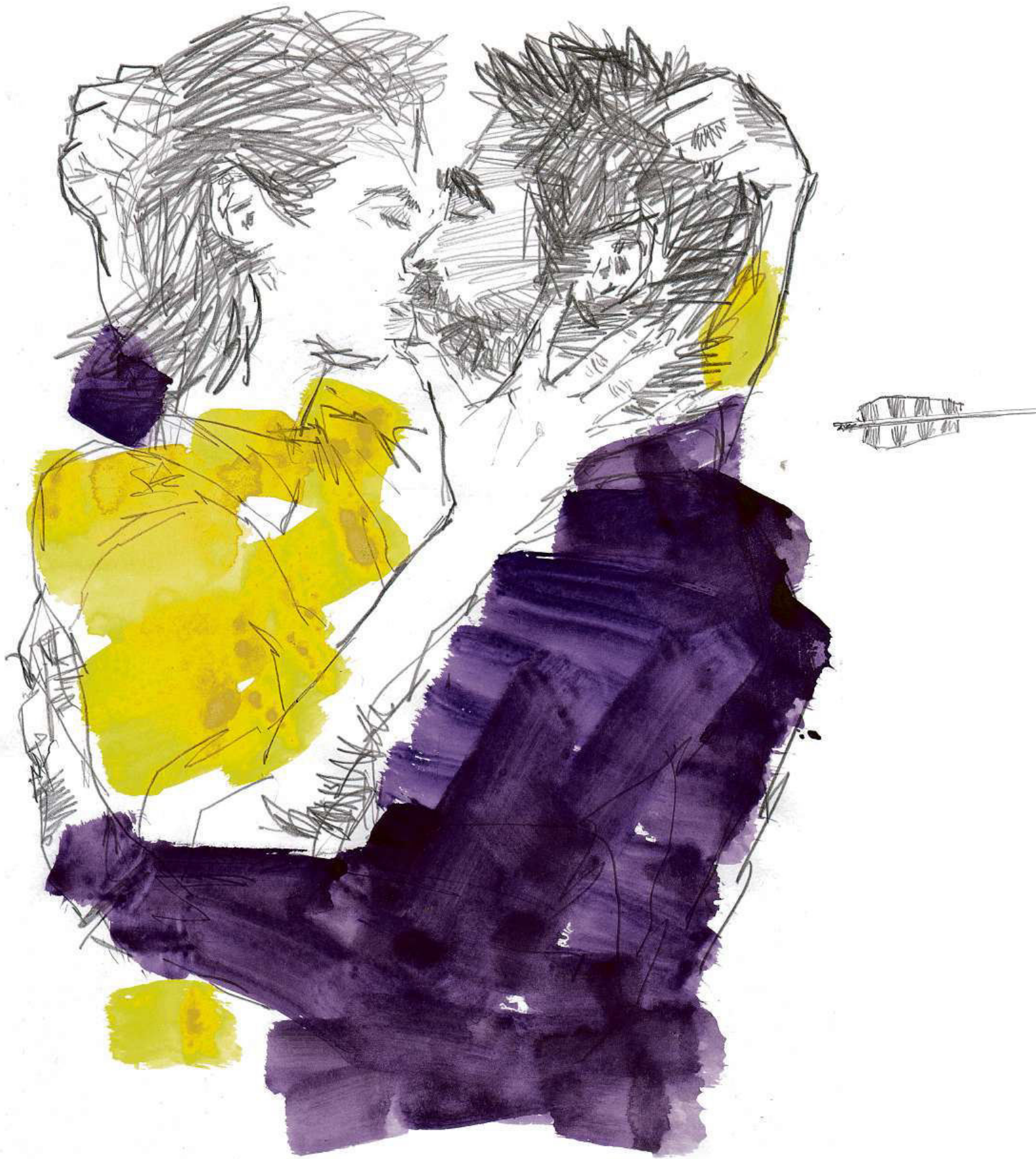


Fotos: HO

Traude Kogoj ist Diversity-Beauftragte für den ÖBB-Konzern.

Brigitta Winkler ist Arbeitsrechtlerin und arbeitet zum Thema Gleichstellung bei der ÖBB.

Werner Wutscher bringt mit seiner Firma New Venture Scouting Start-ups und Konzerne zusammen, er war davor Rewe-Vorstand.



Hygienefaktoren und Motivatoren richtig stimmen. Schlimmer noch: Glaubt man Studien (auch jener der Hay Group), dann sind Mitarbeiter nicht nur der größte Kostenfaktor, sondern ein veritables Risiko: Durchschnittlich engagieren sich nur 66 Prozent der Mitarbeiter. Niemand wird ernsthaft glauben, dass sich dieser böse Befund verbessert, wenn nun zusätzlich ein Open-Innovation-Prozess ungebremst auf ein eher traditionell verfasstes Unternehmenssystem trifft und Flexibilität ohne Ende gefordert wird.

Hinzu kommt, dass bereits der Weg zur vierten industriellen Revolution stark die männliche Handschrift trägt und einmal mehr auf die Hälfte der Talente – nämlich jene der Frauen – weitgehend verzichtet wird. Diese Unvernunft lässt sich aus dem Forba-Trendreport 2016 destillieren und bedeutet nichts Gutes für das revolutionäre Geschäft.

Denn Innovationsökosysteme brauchen die Vielfalt, wollen Innovationen entwickelt und erfolgreich ökonomisiert bei möglichst vielen

unterschiedlichen User-Gruppen landen. Das Zukunftsbild vierte industrielle Revolution lautet – der Fraunhofer-Studie folgend – hohe Produktvielfalt bei geringer Losgröße, das zuverlässige und flexible Eingehen auf Kundenwünsche bei gleichzeitiger Berücksichtigung der wirtschaftlichen Kenngrößen. Zur Erinnerung: Neben dem Geschlecht gibt es noch Kategorien wie kultureller Hintergrund, Alter, sexuelle Orientierung und so weiter und so fort – viele unterschiedliche Blickwinkel und einen riesigen Markt. ■