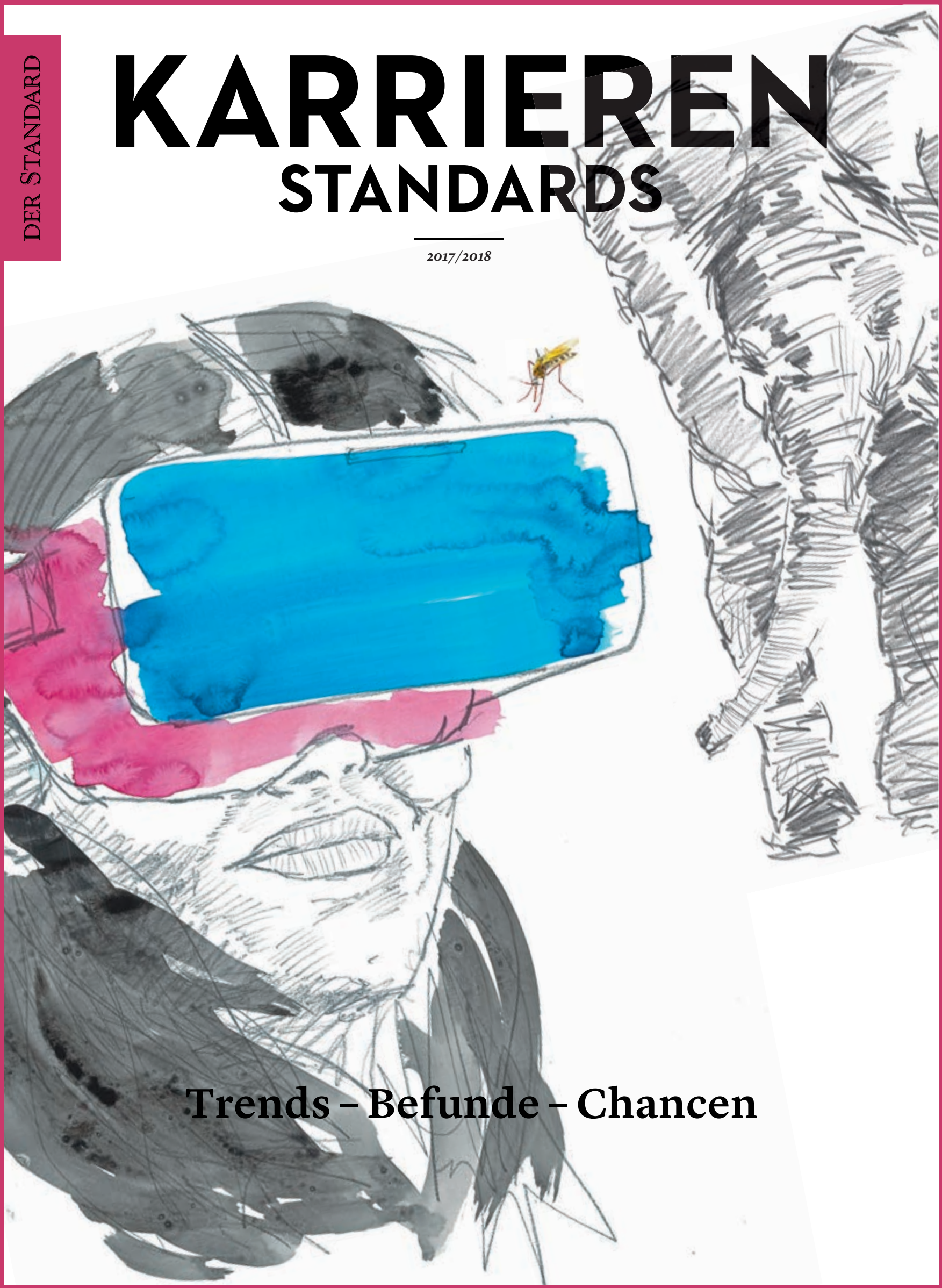
DER STANDARD

KARRIEREN
STANDARDS

2017/2018



Trends – Befunde – Chancen

VISIT LIECHTENSTEIN IN FEBRUARY 2018!
WWW.WINTERSCHOOL.LI

STUDY & WORK IN THE HEART OF EUROPE

MASTER OF SCIENCE INFORMATION SYSTEMS

Majors in
Data Science and
Business Process Management

www.uni.li/mis

UNIVERSITÄT
LIECHTENSTEIN

ARBEIT & MARKT

6 **Die Schönheit der Chance:** Nicht auf düstere Prophezeiungen warten.

11 **Mach die Chefin:** Frauen und der Aufsichtsrat.

12 **Denk an morgen:** Die Gig-Economy färbt auf klassische Betriebe ab.

17 **Mach mit mir:** Coworking und das neue „Wir".

19 **Lass dich zwingen:** Was die Digitalisierung mit der Architektur macht.

23 **Was wir verantworten:** Fünf Blicke auf Vielfalt und warum sie wichtig ist.

26 **Fall ruhig mal hin:** Ein runder Tisch zum Start-up-Kosmos.

33 **Das geht sich nicht aus:** Soziologin Annika Schönauer im Interview.

35 **Zeig es mir:** Unternehmen lernen von Start-ups, aber auch umgekehrt.

40 **Frag dich mal** und **Sag nicht Darling:** Alles zum Thema Geld.

42 **Von Macht und Eitelkeit:** Michael Mayer und Elisabeth Wagner analysieren.

44 **Gegen die Furcht der Jungen:** Jugendforscher Bernhard Heinzlmaier macht Mut.

WORK & BALANCE

48 **Passagier im eigenen Leben:** Wolfgang Lalouschek über ein krankes System.

50 **Spür dich und spür andere:** Die neue Freiheit heißt Mindfulness.

54 **Bring den Hund:** Des Menschen bester Freund im Büro – ein Trend.

56 **Zehn Minuten dösen:** Zeitforscher Karlheinz Geißler über Ruhe und Emmentaler.

60 **Brems dich ein:** Gegenstrategien zum Multitasking.

62 **Nicht zappeln, nicht schnattern:** Meditieren im Selbstversuch.

65 **Spielregeln des Arbeitslebens:** Sechs Fragen von Urlaub bis Kündigung.

70 **Ausweg? Tagträumen!:** Gastkommentar von Bernd Hufnagl.

WEITER & BESSER

78 **Mach auch mal Digital:** Wo wir die Zukunftsskills lernen.

85 **Tanz mit mir:** Die Lehre und ihr schlechter Tango.

88 **Hol die Kohle raus:** Profitorientierte Unis in den USA und Österreich.

92 **Industrie 4.0:** Was das für die Bildung heißt.

95 **Tu es mit Herz und Hirn:** Die neuen Kompetenzen für die neue Arbeitswelt.

99 **Ich bin auf deiner Nase:** Virtual Reality verändert das Lernen und Arbeiten.

101 **Meisterklasse in der Eselschule:** Ein Ausflug mit spezieller Begleitung.

104 **Der getäuschte Mensch:** Andreas Salcher über Illusionen und Wahrheiten.

Chancen zwischen Alt und Neu

Gegensätze, Konflikte, Ängste. Händeringend Gesuchte und aus vielen Gründen Aussortierte: Die vielstrapazierten Schlagworte der Vuca-Welt (Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity) sind überall angekommen – und mit ihnen viele Ratgeber, die angeblich ganz genau wissen, wohin es geht und welchem Trend zu folgen ist.
Worauf ist noch Verlass? Wie kann der alte Karrierenbegriff neu gedacht werden – und: Wo ist Spielraum? Wir – **Karin Bauer, Lisa Breit** und **Lara Hagen** – haben dieses Magazin aus dem Wunsch heraus gestaltet, eine Zusammenschau der vielen, oft auch widersprüchlichen Entwicklungen zu ermöglichen, Leserinnen und Leser aufzurütteln, selbst kreativ und initiativ zu werden in Verantwortung – durch Tun oder bewusstes Unterlassen. **Armin Karner** hat mit **Claudia Machado** das Magazin nicht nur grafisch gestaltet, sondern Armin hat wieder mit seinen eigenen Illustrationen eine besondere Bildsprache in die Welt gebracht.
Karin Bauer, Leiterin Karriere

Cover: Armin Karner

IMPRESSUM UND OFFENLEGUNG
KARRIERENSTANDARDS

Redaktion: Karin Bauer (Leitung) **Grafisches Konzept, Layout und Produktion:** Armin Karner, Claudia Machado **Bildbearbeitung:** Otto Beigelbeck, Lukas Friesenbichler **Anzeigen:** Alexandra Sieber
Herausgeber: Oscar Bronner **Geschäftsführung:** Mag. Alexander Mitteräcker **Verlagsleitung:** Thomas Letz **Chefredakteur (interimistisch):** 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 Neudörfl, 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

Angst, Unsicherheit und immer weniger Chancen – sieht so das Gesicht der neuen Arbeitswelt aus? Oder bringen Wandel und Digitalisierung mehr Möglichkeiten,

mehr Selbstbestimmung und Freiheit? Was sich zwischen der Gig-Economy und den Shootingstars der Gründerszene tut, und worüber wir dringend reden müssen.

Sieh die Schönheit der Chance

Entmenschlichung und Arbeitsende? Auf das Eintreffen düsterer Prophezeihungen zu warten ist keine gute Idee. Es gibt bessere.

Text **Karin Bauer**

Digital. Noch nie war die Zukunft des Arbeitslebens in so wenigen Buchstaben scheinbar so kristallklar und eindeutig prognostiziert. Entsprechend groß ist bei solcher Eindeutigkeit die gesellschaftliche, politische und individuelle Angst und Überforderung . Künftige Brauchbarkeit oder eben Entbehrlichkeit lassen sich angeblich logisch daraus ableiten: Wer digital kann, der braucht sich global keine Sorgen machen, wird quasi Teil der Patrizierklasse, die sich Arbeit wählen und die Welt gestalten kann. Und die anderen?

Untergangsprophetie kann so leicht gehen: Die künftigen Plebejer sortieren sich ebenso folgerichtig aus und sollten besser sehr aufmerksam die Diskussionen und Feldversuche rund ums bedingungslose Grundeinkommen verfolgen. Plus sich idealerweise gleich eine Beschäftigungstherapie überlegen – weil gar nicht (irgendwie sinnerfüllt) beschäftigt zu sein ja krank macht. Ambitionierte studieren Umschulungsprogramme für etwaige Nützlichkeit in einer Art fluiden Mittelschicht, die noch nicht ganz genau weiß, ob ihre Arbeit automatisiert wird, die dem Angstfreund Roboter ins Glasauge schaut und sieht, womit sie wie zurechtkommen kann. So weit das dystopische Szenario.

Diese Rechnung ist ohne Vielfalt auf allen Ebenen und in allen Dimensionen gemacht. Und ohne Blick auf die Chancen, die sich durch Automatisierung „schmutziger“ Arbeiten ergeben. Hier kommen glücklicherweise die Optimisten,

Illustrationen: Armin Karner

Das Manifest der Generation Global

1. Pioniergeist:
Wir gehen schon mal vor
Wir finden Menschen, die neue Arten der Lebensgestaltung ausprobieren, mutig. Deswegen streben wir nach einem Lebensstil, der nicht nur darin besteht, bestimmte Konsumentscheidungen zu treffen. Wir bewundern Menschen, die Geld, Zeit und Lebensenergie investieren, um etwas besser zu machen – ohne Garantie auf Erfolg. Ganz zu schweigen von wirklich selbstlosen Taten, die anonym und ohne Ruhmsucht wirklich nur dazu dienen sollen, die Welt zu verbessern.

2. Postmaterialismus:
Collect moments, not things
Erlebnisse, Erfüllung und Erfahrungen sind uns wichtiger als materieller Besitz und Reichtum. Reiseerlebnisse, intellektuelle und spirituelle Entfaltung sind in unserer Welt mächtigere Statussymbole als teure Autos oder Uhren. Die Generation Global investiert ihre materiellen und zeitlichen Ressourcen in das Auskosten ihrer Lebenszeit und in einen permanenten Prozess der Selbsttransformation.

3. Umweltbewusstsein:
Die Liebe zum Planeten
Ein Bewusstsein für globale Probleme wie den Klimawandel schafft ein Weltbürgertum mit neuen weltbürgerlichen Werten. Nachhaltigkeit ist für uns kein totgehypter Trendbegriff, sondern eine Grundhaltung, die wir so selbstverständlich verinnerlicht haben, dass wir kaum noch darüber sprechen müssen. Eigenverantwortlichkeit im Sinne des kritischen Konsums ist die natürliche Folge unserer globalen Perspektive.

4. Digitale Affinität:
Let's go where the Wi-Fi is weak
Die Präsenz von über sieben Milliarden genutzten Smartphones weltweit führt dazu, dass inzwischen die halbe Welt unmittelbaren Zugang zu einem gigantischen Netzwerk globaler Kommunikation hat. Durch die weltweite Vernetzung entsteht ein neues Gemeinschaftsgefühl der globalen Community. Doch bei aller Liebe zum Internet zeichnet sich die Generation Global auch durch einen bewussten, verantwortungsvollen Umgang mit digitalen Medien aus: Auch den Offline-Trend zelebrieren wir genussvoll – natürlich immer nur temporär.

5. Wir-Kultur:
Wir sind nicht allein
Die – selbstgewählte – Gemeinschaft ist unser höchstes Gut. Anstatt in eine Nation, ein Dorf oder eine Religion hineingeboren zu werden, wählen wir unsere Communitys selbst. Dabei sind gemeinsame Werte, Geschmack oder Hobby ausschlaggebender als geografische Herkunft. Diese Gemeinschaften können auch zeitlich begrenzt sein, statt ewiger Treue herrscht eine gewisse Unverbindlichkeit. Die Generation Global ist sichtlich geprägt vom Mega-Trend Individualisierung.

6. Barrierefreiheit:
Grenzenlos global
Das Mindset zählt. Das führt nicht nur zu einer Loslösung der Gemeinschaften von geografischen Grenzen, sondern auch zu einem Fall der Mauern im Kopf. Das betrifft nicht nur Herkunft, sondern auch Geschlecht, Alter, Aussehen oder sexuelle Orientierung. Wir leben Toleranz, sie muss uns nicht von oben verordnet werden.

Quelle: Zukunftsinstitut

die Possibilisten – jene, die an das große Universum der Möglichkeiten glauben – ins Spiel: Menschen seien kreativ, adaptiv, wollten gestalten. Und das ist alles andere als naiv. Wo bleibt bei der vermeintlich ausschließlichen Schrecklichkeit des Digitalen die Perspektive auf das große Feld des neuen Umwelt- und Sozialbewusstseins? Warum werden tausende Start-ups im ökologischen und sozial-innovativen Bereich ausgeklammert? Warum wird auf die global erstarkten Zivilgesellschaften vergessen, die Unternehmen zum Wandel treiben, auf die Konsumenten, die längst nicht mehr unhinterfragt kaufen und tun, was vorgegeben ist? Ach, und apropos „Nur mehr Digitalarbeiter haben eine gute Arbeit": Lasst uns über das Nonplusultra der Klickfarmjobs und der Programmierbatterien diskutieren!

Was stimmt für mich und meinen Job? Sowohl als auch: So lässt sich wohl zum Stand der Transformation zwischenbilanzieren. Sich alles Digitale zu ersparen wird jedenfalls nicht möglich sein. Dass einige Berufe wie Hochhausdachgärtner oder vegane Konditorin oder die Auszeitmanagerin ein Stück weit ohne neue Technologien, ohne künstliche Intelligenz als Hilfsmittel auskommen, wird schon so sein. Der Fokus der Diskussionen liegt aber auf dem „Mangel". Immerhin ist ja bekannt: Bis 2020 fehlen EU-weit laut „konservativen" Kommissionsberechnungen mindestens eine Million Programmierer (der neue Facharbeiterjob in der 24-Stunden-Zukunftsfabrik). 900.000 Österreichern im Erwerbsleben fehlen die digitalen Kompetenzen, um künftig ihre Arbeit machen zu können, sagt der Weiterbildungsanbieter BFI Wien. Coding müsse jeder können. Data-Scientists, Softwareentwicklern und -testern und jenen, die dauernd neue Möglichkeiten im Datenstrom erschaffen, gehört daher meist die ganze Aufmerksamkeit. Rund 10.000 neue Arbeitsplätze verbucht etwa der Fachverband Informationstechnologie und Unternehmensberatung in Österreich heuer als Beitrag zur digitalen Entwicklung

IN BEWEGUNG BLEIBEN: IT-CONSULTING

Die Wahl des Arbeitgebers ist eine der spannendsten Entscheidungen. Was interessiert dich? Wie möchtest du arbeiten? Kathrin Bruckmayer, Lukas Kofler und David A. Mayer erzählen von ihrem Arbeitsalltag in der IT-Beratung bei KPMG.

Weshalb habt ihr euch für einen Job in der IT-Beratung entschieden?
Kathrin: Im IT-Bereich zu arbeiten heißt, sich in einem ständig wandelnden Umfeld zu bewegen. Man muss am Ball bleiben und sich betreffend Innovationen laufend weiterbilden. Aktuell sind es Themen wie Digitalisierung und Robotics, die unsere Kunden beschäftigen. Bei KPMG greifen wir neue Themen schnell auf und wägen ab, ob diese für unsere Kunden interessant sind. Durch unser globales Netz sind wir in der Lage, uns bei Bedarf sofort mit Kollegen aus dem Ausland auszutauschen und können dadurch auch in Österreich rasch Know-how aufbauen.

David: Die IT-Beratung – in meinem Fall das Feld Cyber Security – bietet eine sehr steile Lernkurve, da man mit vielen unterschiedlichen Industrien, Unternehmen und Leuten zu tun hat. Für mich liegt der besondere Reiz darin, diese neuen Umgebungen so rasch wie möglich zu erfassen, die Kunden sowie ihre Bedürfnisse zu verstehen und das Projekt zu strukturieren – und das alles in relativ kurzer Zeit.

Lukas: Technologie verändert nicht nur unseren privaten Alltag, sondern stellt auch unzählige Geschäftsmodelle auf den Kopf, die jahrzehntelang als Best

FOTO: PRIVAT

„Als Berater sollte man einen gewissen ‚Schmäh' mitbringen."
David A. Mayer, Manager

FOTO: PRIVAT

„Themen, die mir Spaß bereiten, kann ich selbst aktiv vorantreiben."
Lukas Kofler, Associate

Practice galten. Nach meinem WU-Studium habe ich mich daher für eine Karriere in diesem dynamischen und zukunftsrelevanten Bereich entschieden. Im Anschluss an mein Praktikum bei KPMG bin ich als Associate eingestiegen. Themen, die mir Spaß bereiten, kann ich selbst aktiv vorantreiben – das motiviert mich.

Was sind die größten Herausforderungen eures Arbeitsalltags und was bereitet euch am meisten Freude?
David: In meinem Fall sind die größten Herausforderungen auch die größten Freuden am Job: ein ständig wechselndes Umfeld, ein hohes Maß an Eigeninitiative sowie Verantwortung und oft müssen wir ins kalte Wasser springen. Es ist immer wieder ein schönes Gefühl, wenn wir für den Auftraggeber das bestmögliche Ergebnis erzielen. Das schweißt uns auch als Team zusammen.

Lukas: Da ich mich im Studium auf Change Management und Human Resources spezialisiert habe und somit ein Quereinsteiger bin, war es für mich eine Herausforderung, mein Fachwissen aus einer IT-Perspektive neu zu betrachten. Genau diese Kombination bereitet mir jedoch am meisten Freude. Im HR-IT-Advisory lerne ich, wie Unternehmen ihr Personalwesen durch neue HR-IT-Tools wie Workday strategisch positionieren können. Kein Projekt gleicht dem anderen und mein Team und ich sind immer wieder aufs Neue gefordert. Durch Schulungen und Weiterbildungen gelingt es uns, immer auf dem Laufenden zu bleiben.

Kathrin: In der Beratung sind wir ständig mit neuen Projekten, einer Vielzahl von unterschiedlichen Kunden, Situationen und Persönlichkeiten konfrontiert. Man gewinnt einen tiefen Einblick in viele Unternehmen. Diese Abwechslung macht meinen Arbeitsalltag spannend – und das seit über zehn Jahren! Gleichzeitig birgt dies aber die größten Herausforderungen: Man muss sich schnell in neue Situationen hineindenken sowie rasch und flexibel reagieren.

Welchen Ratschlag würdet ihr jemandem geben, der eine Karriere in der IT-Beratung anstrebt?
Kathrin: Seid offen für neue Themen und überlegt euch, welche Bereiche der IT euch interessieren und wo ihr eure Stärken seht! Eine fundierte Ausbildung bildet die Basis für den Einstieg in diesen Beruf. Idealerweise sammelt man schon während des Studiums erste Erfahrungen z. B. durch Praktika. Kommunikations- und Moderationsfähigkeiten sind in der Beratung essenziell – es ist wichtig, diese laufend zu trainieren, zum Beispiel bei Präsentationen im Rahmen von Lehrveranstaltungen.

David: Es macht Sinn, bereits während des Studiums IT-Schwerpunkte zu setzen, z. B. bei Projekten oder der Bachelor- bzw. Masterarbeit. Vor allem sollte man jedoch einen gewissen „Schmäh" mitbringen – am Ende des Tages sind Kommunikationsfähigkeit und der richtige Umgang mit den Kunden das Wichtigste. Auslandserfahrung und gute Englischkenntnisse runden das Beraterbild ab.

Lukas: Für einen Einstieg in die IT-Beratung muss man Interesse für technologische Trends, ein Gespür für Zahlen und Fakten sowie die Fähigkeit mitbringen, komplexe Sachverhalte einfach darzustellen. Grundlage dafür bieten z. B. IT-Spezialisierungen, praktische Erfahrungen sowie Präsentationstrainings. Auslandssemester oder außeruniversitäres Engagement helfen dabei, sich von anderen Bewerbern zu unterscheiden. Mein Geheimtipp für einen Job in der IT-Beratung: Karriere-Events wahrnehmen sowie gezielte Vorbereitung auf Case Studies.

FOTO: KPMG

„In der IT-Beratung gewinnt man einen tiefen Einblick in viele Unternehmen."
Kathrin Bruckmayer, Senior Managerin

FACTBOX

KPMG ist ein weltweites Netzwerk von Wirtschaftsprüfungs- und Beratungsunternehmen mit 189.000 Mitarbeitern in 152 Ländern.
In Österreich sind mehr als 1.450 Mitarbeiter an acht Standorten tätig.
KPMG nützt als Global Player den Vorteil, Kompetenzen zu bündeln und internationale Projekte umzusetzen.
Die Leistungen sind in den eigenständigen Geschäftsbereichen Audit, Tax und Advisory organisiert.

kpmg.at/karriere
facebook.com/KPMGAustria

KPMG

ENTGELTLICHE EINSCHALTUNG

JOBS 2030

Kristallkugel: Was in 20 Jahren auf Visitenkarten stehen könnte

für sich mit derzeit 7.700 Mitgliedsfirmen und knapp 76.000 Beschäftigten. Das heimische Arbeitsmarktservice hat dazu die zukunftsstiftende Position eingenommen: Ja, es ist wohl möglich, dass jeder zweite Job durch Automatisierung wegfällt – eine Million könnte das in Österreich in wenigen Jahren sein–, aber dafür entstünden ja neue.

Futurist Thomas Frey hat sich um klingende Formulierungen gewandelter Arbeitsbezeichnungen und Jobs bemüht, die schon angekommen sind. Hier ein paar Beispiele aus der langen Liste:

- **Urban Agriculturists:** Menschen, die mitten in den Städten Landwirtschaft betreiben, unterirdisch, vielleicht direkt unter dem Shop, anbauen, produzieren, innerstädtische Kleinfarmen errichten .
- **Business Colony Manager:** Menschen, die fix in einem Unternehmen sitzen und viele Selbstständige in Projekten anheuern, organisieren, managen.
- **Augmented Reality Architect:** Designt die Welt, die aus der Datenbrille kommt.
- **3D Printing Engineers:** Möglicherweise einer der vorübergehend am weitestens verbreiteten Berufe: dreidimensionales Drucken, praktisch in allen Bereichen vorstellbar.
- **Social Education Specialists:** Voneinander lernen ist zentral. Aber welche Gruppe hat die für mich wirklich wertvollen Informationen, wie sind die Lerngruppen strukturiert? Diese Spezialisten helfen.
- **Privacy Managers** künftig Privatsphäre zu haben, wird schwer. Amateurwissen reicht nicht mehr – Privatsphärenmanager sind gefragt.
- **Alternative Currency Manager:** Wer glaubt, in Zeiten von über 1000 Kryptowährungen seien Banker sicher eine aussterbende Spezies, irrt demnach wohl auch: Die Position des Alternative Currency Manager sei an dieser Stelle erwähnt.
- **New Science Philosopher Ethicists:** Dass die Geisteswissenschaften auf ein Business-Revival hoffen dürfen, ist ebenso nicht von der Hand zu weisen: Man werde eine gute Menge an New Science Philosopher Ethicists benötigen, sie stellen fortschrittskritische Frage, werden als Gewissen und Hinterfrager angestellt, Entscheider reißen sich um diese „neuen Hofnarren".

Trotzdem absurd? Die einen doktern am Supermenschen herum, die anderen bringen denen vielleicht ihr Essen. Bei dem Tempo, der Beschleunigung kommt eh keiner mehr mit, der nicht in den Steuerungstempeln hockt? Der Mangel an öffentlicher Diskussion führt da gleich wieder in diese lineare Düsternis: Gechipte Mitarbeiter, Roboterkollegen in Anwaltskanzleien, Virtual-Reality-Brillen auf der Nase statt Anwesenheiten in Büros und Algorithmen als neue beste Manager sind schon da. Großunternehmer der gegenwärtigen Digitalisierungswelle wie Alibaba-Gründer Jack Ma verbergen ihre Zukunftsvision auch nicht: In einigen Jahren werde das wahrscheinlich gang und gäbe, Normalität sein, ist allerorten zu hören und zu lesen.

Betrachtet man es ausschließlich so, wirkt alles wie die durchgängigen Sequenzen einer unentrinnbaren Science-Fiction mit ohnmächtigen Schaustellern, aufgeführt in denaturierten, klimawandeltauglichen Megametropolen mit entmenschter selbstgesteuerter Infrastruktur. Gründer und Konzernmanager haben die Prinzipien entworfen und in die Welt gebracht, nach denen alles funktionieren soll. Innovation im Laufschritt ohne jedwede Frage nach der Richtung hat die Autobahnen dorthin gebaut. Tausende neue Firmen im Feld der künstlichen Intelligenz setzen dem jetzt neue Dimensionen drauf – das sogenannte Deep Learning, die Stimulation mittels künstlicher, dem menschlichen Gehirn nachgebauter neuronaler Netze, macht's möglich. Google sagt, es habe eine Software, die selbstständig neue, bessere KI-Software programmiert – ein unerschöpflicher Quell, ein Perpetuum mobile des Digitalen. Ungefähr so wie im Bestseller und Blockbuster *The Circle*.

Ohne Diskussion der rechtlichen wie gesellschaftlichen Folgen, ohne Antworten auf die gemeinsam gestellte Frage, was wir wollen und wie wir es wollen, klingt das bedrohlich, gibt ein ohnmächtiges Gefühl. Da hilft nur eines: sich einmischen, mitgestalten, teilnehmen. Diskurs einfordern. An dieser Stelle eröffnet sich die Schönheit der Chance. Sich global zusammenzutun in puncto Werten, Anliegen, Gestaltung.

Das Zukunftinstitut hat seine jungen Mitarbeiter um ein Manifest der „Generation Global" gebeten, die diese Bewegung deutlich illustriert. Dass das nur für die „U30" gelten soll, abhängig von Lebensjahren zugeordnet werden muss, ist – vorsichtig formuliert – seltsam. Der Wandel ist eine Einladung an alle. Auch dazu, für jene mitzudenken und mitzugestalten, die sich nur abgehängt und aussortiert fühlen. Es gibt nie nur eine Zukunft – Eindeutigkeit und Zukunft sind ein Widerspruch in sich. In der Mehrdeutig■

Drone Dispatcher
Drohnendisponenten werden stark nachgefragt werden, wenn Drohnen den Müll beseitigen, Batterien tauschen, Güter liefern.

Memory Augmentation Therapists
Auf dem Weg zum Glück werden Erinnerungen optimal gemanagt, geschönt. Das benötigt Spezialisten.

Plant and Tree Jackers
Manipuliertes Wachstum, neue multifunktionale Pflanzenarten, personalisierte Gemüse und Früchte – ein Riesenbusiness der Zukunft.

Robot Polishers
Die allgegenwärtigen Kreaturen brauchen auch Pflege.

Extinction Revivalists
Spezialisten, die ausgerottete oder ausgestorbene Tier- und Pflanzenarten wieder zurück ins Leben bringen.

Body Part & Limb Makers
Die Zeiten der Transplantation sind vorbei. Organe und Körperteile werden in Massenfertigung hergestellt.

Geoengineers, Weather Control Specialists
Die Natur wird en gros gesteuert, Meteorologie und Klimatologie sind passé, jetzt wird alles gemacht.

Sag nicht Quotenfrau

Erstmals schreibt ein Gesetz privaten Unternehmen einen bestimmten Frauenanteil im Aufsichtsgremium vor. Die Freude darüber ist verhalten, die Diskussion voller Killerargumente.

Text **Karin Bauer**

„Wir haben der gläsernen Decke einen ordentlichen Sprung verpasst“, sagte Frauenministerin Pamela Rendi-Wagner nach dem Beschluss des Nationalrats zur Frauenquote in heimischen Aufsichtsräten Ende Juni. Und: „Wir wissen, dass die Quote wirkt. In staatsnahen Betrieben, die bereits mit der Quote zu arbeiten haben, hat der Bund bereits 40,3 Prozent Frauen in Aufsichtsräten.“

Demnach sind frei werdende Mandate in den Aufsichtsräten von börsennotierten Unternehmen und Firmen mit über 1000 Mitarbeitern ab Jänner 2018 mit Frauen zu besetzen, bis eine 30-prozentige Quote erfüllt ist. Geschieht das nicht, gilt als Sanktion der „leere Stuhl“, also das Mandat bleibt frei. Betroffen dürften maximal rund 1570 Unternehmen in Österreich sein. Das liegt an zwei großen Schlupflöchern der Regelung: Das Gesetz gilt nicht für Unternehmen, deren Frauenquote in der Belegschaft unter 20 Prozent liegt (etwa Schichtbetriebe der Industrie), und sie gilt nicht für Unternehmen, die weniger als sechs Kapitalvertreter im Aufsichtsgremium haben.

Vorbild Deutschland

Vorbild war Deutschland, das Anfang 2016 eine solche Quote eingeführt hatte. Seither ist der Frauenanteil auf 27,3 Prozent gestiegen. Zwei Jahre zuvor hatte er noch 22,9 Prozent betragen. Und wie auch Studien der London School of Economics zeigen: Die Quote „oben“ wirkt nach „unten“. In den deutschen Unternehmen mit einer gesetzlichen Vorgabe ist der Frauenanteil auch in den nachgeordneten Führungsebenen gestiegen. Vorangegangen war Norwegen – und hat auch bezüglich Sanktionen Lehren hinterlassen: Ursprünglich sollte dort als Sanktion für Nichterfüllung das amtswegig eingeleitete Liquidationsverfahren stehen.

Aktuell liegt der Frauenanteil in heimischen Aufsichtsräten deutlich tiefer: Rund 18 Prozent Frauen sitzen in diesen Gremien, im Wiener Börsenindex kommt jede dritte Firma ganz ohne Frau im Kontrollgremium aus. In operativen Top-Führungsjobs finden sich aktuell knapp über sieben Prozent Frauen in Österreich. Tendenz: recht unverändert.

Der Applaus für das neue Gesetz ist – wenn überhaupt zu hören – sehr, sehr leise. Seit Beschluss reiht sich Veranstaltung an Podiumsdiskussion, allesamt mit dem Tenor: Das geht den Staat nichts an, die Aufsichtsgremien werden in ein Qualitätsproblem gedrängt – es gibt nicht genügend qualifizierte Frauen. Vor allem männliche Diskustanten aus verschiedensten Professionen schütten auch ihre Herzen aus: „Mir tun die Frauen leid. Viele kommen zu mir und fragen: Bin ich nur wegen der Quote hier?“, sagte etwa Michael Schaumann, Headhunter bei Stanton Chase. Er besetzt für die Staatsholding ÖBIB Aufsichtsratsmandate.

Illustration: Armin Kamer

Elegantere Formulierungen, wie etwa jene von Wienerberger-Boss Heimo Scheuch, bringen „Es geht um Diversität, nicht um Geschlechterfragen“ aufs Tapet. Scheuch ist Quotengegner, allerdings erfüllt Wienerberger diese Vorgabe längst. Grundsätzlich befinden sich jene auf der gelasseneren Diskussionsseite, die verlangen, man möge den Weg der Gleichberechtigung evolutionär gehen. Mögliche strukturelle und infrastrukturelle (siehe Kinderbetreuung) Benachteiligungen von Frauen (und nicht nur von ihnen) kommen dann gar nicht mehr zur Sprache. Allerdings der Platzverweis für die Politik: Diese möge sich doch einmal angesichts ihres äußerst geringen Frauenanteils in den Parteispitzen doch einmal selbst reglementieren, ätzt etwa Scheuch.

Unter dem Strich sieht es so aus: Männer in Führungspositionen in Österreich sind gegen die Quote. Frauen eher dafür, wie die Berater von Kienbaum erhoben. Das Argument der Männer: Leistung stehe nun nicht mehr im Vordergrund. Jenes der Frauen: Die Quote ist kein elegantes Instrument, aber eben ein nötiges im Konzert vieler Maßnahmen, um mehr Frauen in führende, entscheidende Gremien zu bringen.

Aktuell jedenfalls fehlten in den Aufsichtsräten der vom Gesetz betroffenen Unternehmen rund 270 Frauen, sagt die Erhebung der Arbeiterkammer. Das ruft die Gegner auf den Plan: Woher sollten die kommen? Wo solle man die finden?

Deklarierter Mangel

Ein Killerargument, denn: Nicht nur Executive-Searcher haben mittlerweile – ihr Geschäft witternd – einen Pool angelegt. Industriellenvereinigung und Wirtschaftskammer betreiben seit Jahren das Forum „zukunft.frauen“, quasi einen Kurs für künftige Aufsichtsrätinnen, was in einer langen Liste geeigneter Kandidatinnen mündete. Interessant im Hintergrund die Frage: Wie viele der amtierenden Aufseher sind durch solche professionellen Assessments gegangen?

Tatsächlich ist von Frauen, die in operativer Führung arbeiten, oft zu hören, dass die Bezahlung solcher Aufsichtstätigkeit nicht angemessen sei. „Das zahlt mir nicht einmal den Babysitter“, sagt etwa Karin Exner-Wöhrer, die Vorstandschefin der Salzburger Aluminium-Gruppe. Tatsächlich sind Aufseher in Österreich im Europa-Vergleich (mit wenigen Ausnahmen) sehr gering entlohnt. Rund 50.000 bis 76.000 Euro brutto im Jahr erhalten Aufsichtsratsvorsitzende im Leitindex ATX, einfache Mandatare teilweise nur 15.000. Wird, wie in den vergangenen Jahren immer wieder geschehen, eine Erhöhung verlangt, dann wird die Hauptversammlung meist schwierig. ■

Denk an morgen

Sie werden wie Freelancer behandelt, obwohl sie Anspruch auf bezahlte Überstunden und Urlaub haben. Mittlerweile schauen sich traditionelle Unternehmen ab, wie Menschen in der Gig-Economy ausgenutzt werden. Wie also reagieren?

Text **Lara Hagen**

Es waren nur wenige Minuten zwischen dem letzten Fahrgast, den Mary von A nach B chauffierte, und der Geburt ihrer Tochter. Sie war bereits auf dem Weg ins Krankenhaus, als – ping – eine neue Anfrage am Smartphone aufpoppte. Mary, bereits in den Wehen, nahm an und fuhr den Gast an sein Ziel.

Die Geschichte ist im Blog von Marys Arbeitgeber nachzulesen – Lyft, ein Konkurrent von Uber. Wobei das Unternehmen sehr wahrscheinlich mit der Zuschreibung „Arbeitgeber" nicht einverstanden wäre. Die Unternehmen der Sharing-, Gig-, oder Plattformökonomie wollen nämlich nur als Vermittler wahrgenommen werden, Menschen wie Mary sind nicht ihre Angestellten, sondern Selbstständige – diese Darstellung ist für die arbeitsrechtliche Betrachtung dieser Wirtschaftsform zentral *(siehe nächste Seite)*. Während Verfechter der Gig-Economy große Ideale zur Verteidigung aufrufen – Menschen können endlich selbst entscheiden wann, wieviel und wie sie arbeiten wollen –, illustriert Marys Geschichte aber, in welche Richtung sich die Plattformökonomie in den Vereinigten Staaten bereits bewegt hat: Lyft feiert das Commitment der Fahrerin, dass sie die Flexibilität bis zuletzt nützt. Was aber, wenn Mary nicht zum Spaß mit Wehen Fahrgäste aufnimmt, sondern weil sie das Geld dringend braucht? Von Mutterschutz können Gig-Worker nur träumen.

Nach wie vor weiß man relativ wenig über die Menschen, die Fahrgäste transportieren, Teile ihrer Wohnung vermieten, Wohnungen putzen, mit Hunden spazieren gehen, Reparaturarbeiten leisten oder Essen ausliefern und ihre Aufträge über das Smartphone managen – auch in den Vereinigten Staaten. Dennoch ist bereits erkennbar, dass die Gig-Economy eines ihrer zentralen Versprechen nicht halten konnte: dass jeder mit einem Smartphone zu einem kleinen Entrepreneur werden kann, der sich unkompliziert und in der Freizeit den einen oder anderen Extradollar dazuverdient. Das Pew Research Center hat in einer ausführlichen Studie herausgefunden, dass Gig-Worker verglichen mit der Gesamtbevölkerung doppelt so oft unter einem Jahresverdienst von 30.000 US-Dollar bleiben, 40 Prozent sind Afroamerikaner oder Hispanics – dieser Wert liegt für die Gesamtbevölkerung bei 27 Prozent. Der Großteil der Befragten gab außerdem an, dass der Verdienst über Plattformen essenziell für das eigene Leben oder den Erhalt der Familie ist. Für viele bleibt es also nicht beim zwanglosen Zuverdienst.

Arbeit auf Abruf

Von diesen Studienergebnissen ist es kein weiter Weg bis zu der These, dass auch traditionelle Unternehmen Gig-Arbeitsverhältnisse für sich entdecken – eine billige Arbeitskraft mit wenigen Rechten. Auch das lässt sich mit Zahlen zumindest teilweise belegen. Historisch war es in den USA bisher so, dass während Rezessionen die sogenannten 1099er-Verträge zunahmen – vergleichbar mit Werkverträgen, also ohne bezahlte Überstunden oder andere Benefits. Begann sich die Wirtschaft wieder zu erholen, ging der Anteil dieser wieder Jobs zurück. Seit der letzten Rezession haben die 1099er aber anhaltend zugenommen. Außerdem würden traditionelle Unternehmen zunehmend auf Arbeiter oder Angestellte auf Abruf setzen, heißt es in einer langen Analyse des Magazins *New Yorker*.

Diese Entwicklungen finden auch in Europa statt: Im Sommer sorgte eine Recherche der *Zeit* für Aufsehen, wonach viele H&M-Beschäftigte keine festen Arbeitszeiten mehr haben, sie sind sogenannte Flexkräfte oder Stundenlöhner. Ihre Verträge sehen oft bloß eine Mindestzahl von zehn, 15 oder 20 Stunden pro Woche vor. Wann ein Stundenlöhner eingesetzt wird und wie weit er über die vertragliche Mindestzahl hinaus arbeiten und Geld verdienen kann, hängt vom Plan und Bedarf des Filialleiters ab.

Bastian Unterberg kennt all die Diskussionen rund um das neue Prekariat, das die Gig-

Illustration: Armin Karner

UBER

Plattform oder Arbeitgeber

Nach eigener Auffassung vermittelt Uber als Onlineplattform nur Fahrdienstleistungen und stellt lediglich eine Beziehung zwischen den Fahrern und Kunden her, wofür man zu etwa 25 Prozent am Umsatz des Beförderers beteiligt werde. Das Unternehmen legt großen Wert darauf, nicht selbst Vertragspartner des Fahrgastes und vor allem auch nicht Arbeitgeber der Fahrer zu sein.
Die „Vermittlungsbedingungen“ regeln aber jedes Detail der eigentlichen Fahrtabwicklung zwischen Beförderer und Fahrgast. Uber bestimmt die Auswahl von Fahrer und Fahrzeug sowie Route und Festlegung des Tarifes ebenso wie die Abrechnung und Befugnis zur Einhebung des Entgeltes. Mithilfe dieser Vertragsbedingungen sichert sich Uber die Steuerung und Kontrolle sämtlicher relevanter Vorgänge der Transportdienstleistung, ohne sich an unternehmensspezifischen Risiken wie Stehzeiten, Personalkosten oder der Haftung für Betriebsmittel beteiligen zu müssen.
Die Arbeitnehmer werden so in temporäre Beschäftigungsverhältnisse gedrängt, in denen der Bestand des Vertrags sowie das erzielbare Einkommen ungewiss sind und keine Mindestrichtlinien wie zum Beispiel Kollektivverträge existieren. Auch in Österreich spricht vieles dafür, dass es sich bei bestimmten Gruppen von Uber-Fahrern um Arbeitnehmer der Plattform und eben nicht um selbstständige Dienstleister handelt.

Matthias Balla ist Arbeitsrechtsexperte, Referent der Arbeiterkammer Wien und Mitautor von „Arbeit in der Gig-Economy“.

WERBUNG

STATEMENT

„So vielfältig wie die Menschen in der VIG sind auch die Möglichkeiten, die wir bieten!“

Elisabeth Stadler
CEO der VIG

FOTOS: KL.AUS RANGER, IAN EHM

Vielfalt als Wert

Mit rund 50 Gesellschaften und ca. 25.000 MitarbeiterInnen in Österreich und Zentral- und Osteuropa (CEE) ist die **VIG geprägt durch die Diversität** der unterschiedlichen Nationen, Kulturen, Sprachen, geschichtlichen Hintergründe, Unternehmenskulturen und lokalen Märkten.

Die VIG sieht in dieser Vielfalt einen großen Wert und stützt daher ihr erfolgreiches Unternehmenskonzept auf die sog. **„Mehrmarkenstrategie“**. Dadurch bleiben etablierte und gut eingeführte Marken, die bereits im Kundenbewusstsein verankert sind, erhalten. Das stärkt die regionale Identität und das Engagement der lokalen MitarbeiterInnen. Es wird darauf vertraut, dass das Management und die MitarbeiterInnen vor Ort die größte Expertise über den lokalen Markt haben.

Und diese **Vielfalt ist unser Erfolgsfaktor.** Die Vielzahl an Ideen, Herangehensweisen und Möglichkeiten ist ein Potential für kreative Ideen und Innovation. Vielfalt wird somit zum Wert und durch unterschiedliche Perspektiven verbessern wir unsere Ergebnisse.

Unsere Unternehmenskultur und unser Arbeitsumfeld sind durch **Wertschätzung und Respekt** gekennzeichnet. Ein **fairer und gerechter Umgang** steht im Vordergrund, um sich mit all den unterschiedlichen Erfahrungen, Hintergründen, Bedürfnissen und Erwartungen, die die Menschen mitbringen, bestmöglich entfalten zu können.

Unser Anliegen ist, dass die **Menschen stolz sind, für die VIG zu arbeiten** und durch diese Identifikation mit dem Unternehmen zum Geschäftserfolg beitragen.

PEOPLE

- **Rund 25.000 MitarbeiterInnen in 25 Ländern**
- **22 im Konzern gesprochene Sprachen**
- **Rund 60 % Frauenanteil**
- **Internationale Teams und Karrieremöglichkeiten**

FACTS

- **Bald 200 Jahre Erfahrung im Versichern**
- **Führende Versicherungsgruppe in Österreich und CEE**
- **„First Mover“ (seit 1990) in CEE**
- **Mehr als 20 Millionen KundInnen**

VIG
VIENNA INSURANCE GROUP

Economy scheinbar mit sich brachte. Für viele ist er einer der Bösen – denn Unterberg ist Gründer und Geschäftsführer einer Plattform. Auf Jovoto sind mittlerweile 90.000 Menschen registriert, die an Wettbewerben oder Aufträgen im Kreativbereich teilnehmen. Ein neues Logo für eine NGO-Kampagne, ein Bahnhof oder die Tankstelle der Zukunft. 93 Einreichungen gab es beispielsweise für den Aufruf der Linz AG, die wissen wollte, wie man eine alte Eisenbahnbrücke nützen könnte. Entwürfe auf der Plattform sind für alle Teilnehmer sichtbar, genauso wie die Kommentare zu den Arbeiten. Unterberg will mit Jovoto einen Gegenentwurf zur Arbeit in der Agenturwelt bieten. Interaktion innerhalb der Community spiele eine große Rolle. Fragt man ihn nach seinen nächsten Zielen, kommen deswegen auch keine Umsatzzahlen: „Wir möchten die tausendste E-Mail von einem Menschen erhalten, der uns darin erzählt, dass er nun endlich seinen klassischen Job gekündigt hat."

Das Poster-Child der Plattformen

Im deutschsprachigen Raum ist die Innovationsplattform momentan ein Vorzeigebeispiel, auch weil Unterberg den Dialog mit Gewerkschaften sucht. Ursprünglich habe ihn die Frage, wie er selbst arbeiten will, zur Firmengründung bewegt, erzählt der 30-jährige Berliner. Nach dem Informatik- und Designstudium an der Universität der Künste wurde es dann aber doch nicht das digitale Nomadentum – das ermöglicht er heute anderen. Das alte Verständnis von Arbeit sei überhaupt nicht mehr kompatibel mit dem, wie Menschen arbeiten wollen, auch das könne Unterberg bei Jovoto sehen. „Vielen geht es einfach um Austausch, um spannende Projekte, zu denen man sonst keinen Zugang hätte, und ein neues Netzwerk." Aus den jährlichen Befragungen der Freelancer weiß Unterberg aber auch, dass er ein privilegiertes Zielpublikum hat: 32 Prozent sind Angestellte, 16 Prozent Studenten und der Rest klassische Freelancer aus 150 Ländern. Zehn Prozent beziehen sogar ein festes Honorar, sie arbeiten in einem geschlossenen Bereich. Dass Gig-Worker bei TaskRabbit oder Foodora ganz andere Probleme haben, dessen ist sich Unterberg bewusst. „Die Radikalisierung der Arbeitsteilung ist eine große Gefahr. Ich denke aber, dass das nur ein Übergangsszenario ist." Auf was sich Unterberg bereits einstellt, ist eine Zukunft, in der diese Single-Tasks von Maschinen und Algorithmen erledigt werden. „Autos fahren in Zukunft selbst, Algorithmen übernehmen repetitive Klickarbeit." Obwohl er es nicht gerade als förderlich erachtet, dass die Unternehmen der Gig-Economy in einen Topf geschmissen werden, sei er für die aktuellen Diskussionen auch dankbar, sagt Unterberg. Denn so entstehe langsam Aufmerksamkeit für die kommenden Herausforderungen.

Gewerkschaften der Zukunft

Nationalstaaten und ihre „alten" Werkzeuge antworten mittlerweile: Dieses Jahr konnten die Fahrradkuriere von Foodora dank Unterstützung der Vida-Gewerkschaft einen Betriebsrat gründen. Außerdem gibt es mittlerweile mehrere Services, in denen die allgemeinen Geschäftsbedingungen arbeitsrechtlich abgeklopft und bewertet werden. Investiert wird auch in weitere Untersuchungen hinsichtlich der Zusammensetzung und der Beweggründe der „Gigger". All das soll die Gig-Economy in Zukunft fairer machen. Die Gewerkschaften fragen sich, wie dabei ihr Geschäftsmodell der Zukunft aussehen soll: Wie sollen sie die neue Klasse an Arbeitern vertreten, die nicht nur Unterberg prophezeit? Überlegungen gehen derzeit vom Grundeinkommen über neue arbeitsrechtliche Klassifizierungen und Verträge über lebenslange Versicherungs- und Urlaubskonten, die man von Job zu Job mitnimmt. Bis es so weit ist, finden Plattformen ihre eigenen Lösungen – denn es gibt auch „die Guten", die Freelancer gut bezahlen wollen. Sie sind aber in der Unterzahl. ■

BOOK-A-TIGER

Zweifelhafte Selbstständige

Book-a-Tiger ist eine Onlineplattform, bei der Auftraggeber Reinigungskräfte schnell und unkompliziert für private Wohnungen oder kleine Büros buchen können. Potenzielle Reinigungskräfte müssen, bevor sie Aufträge über die Plattform annehmen können, unter anderem eine telefonische Befragung bestehen. Die Auftraggeber stellen den bestellten „Tigern" die Reinigungsmittel und -geräte. Sie können auch die zu erledigenden Tätigkeiten besprechen. Bezahlt wird im Vorhinein an die Plattform, die auch den Preis festlegt. Wie bei anderen Plattformen werden nach der Arbeit die Reinigungskräfte bewertet.
Die Plattformbetreiber wissen jederzeit, welche Reinigungskraft wann wo welche Aufträge mit welcher Qualität erbracht hat. Damit wird sichergestellt, dass die arbeitenden Personen trotz der kurzfristigen Vertragsverhältnisse so arbeiten wie in einer langfristigen Arbeitsbeziehung – vor diesem Hintergrund sind die grundlegenden rechtlichen Annahmen, nämlich dass Selbstständige lediglich vermittelt werden, anzuzweifeln. Zivilrechtlich wäre eine Vermittlung möglich, wenn von der Plattform ausreichend offengelegt wird, dass die Plattform lediglich eine Vermittlerrolle einnimmt. Das Dilemma der Plattformen ist aber, dass sie aus wirtschaftlichen und rechtlichen Gründen Vermittler sein wollen, aber auch als Marke am Markt wahrgenommen werden wollen. Gute Leistungen der Reinigungskräfte sollen der Plattform zugerechnet werden.

Johannes Warter ist Legal Counsel in einem internationalen Unternehmen. Er hat zum Thema Crowdwork an der Uni Wien dissertiert.

ZAHLEN

Wer die Gig-Worker sind

Wie viele Menschen eigentlich in der Gig-Economy arbeiten, weiß heute niemand so genau. Der Grund dafür ist simpel: In der Welt der Onlineplattformen herrscht ein drastischer Mangel an Transparenz. Nirgendwo wird erfasst, wie viele Plattformen, die Arbeit vermitteln, überhaupt in Österreich aktiv sind. Je mehr Plattformen allerdings in Erscheinung treten und ihre Dienste bewerben, desto mehr Forscher werden auf das Phänomen aufmerksam.
Die EU-Kommission schätzt für 2015 den Bruttoumsatz „kollaborativer Plattformen" für die EU auf 28 Milliarden Euro. In Schlüsselbranchen (Unterkunft, Personenbeförderung, Dienstleistungen und Schwarmfinanzierung) habe sich der Umsatz in einem Jahr fast verdoppelt.
Die erste umfassende Untersuchung bezüglich der Gig-Worker legte Ursula Huws von der University of Hertfordshire 2015 für Großbritannien vor. In einer Onlinebefragung gaben elf Prozent an, schon einmal Arbeit über eine Plattform wie Upwork, Uber oder Handy verrichtet zu haben, drei Prozent, dass sie dies mindestens einmal pro Woche tun. Die Studie wurde daraufhin in Schweden, Deutschland, den Niederlanden und Österreich wiederholt. Die Ergebnisse waren überall ähnlich: Drei bis fünf Prozent arbeiten mindestens einmal die Woche über eine Plattform. Die meisten verdienen damit weniger als die Hälfte ihres Einkommens, für wenige ist es die einzige Einkommensquelle.

Sylvia Kuba ist in der Arbeiterkammer Wien für Digitalisierung zuständig.

Mach mit mir

Von Coworking bis Cohousing:
In einer individualisierten Gesellschaft ist der Wunsch nach Gemeinschaft groß. Was das neue Wir vom alten unterscheidet.

Text **Lisa Breit**

Illustration: Armin Karner

Goldfarbene Gießkannen, rosa Gartenschläuche, dazwischen acht arbeitende Menschen. Montagvormittag in einem Conceptstore für Gartenaccessoires in der Wiener Burggasse. Freiberufler haben sich hier zum gemeinsamen Arbeiten zusammengetan. „Coworking im Grätzel“ nennt sich die Veranstaltungsreihe, die Mirjam Mieschendahl ins Leben gerufen hat. Lokalitäten der Stadt stellen dafür außerhalb der Öffnungszeiten ihre Räume zur Verfügung. Mittlerweile hat man schließlich die Möglichkeit, von überall aus zu jeder Zeit zu arbeiten. „Wir sind komplett digitalisiert“, sagt Mieschendahl. Warum sollte man sich das nicht zunutze machen und zum Beispiel eben vom Café aus arbeiten?

Für Matthias Horx, Gründer des Zukunftsinstituts, ist das flexible Arbeiten ein Phänomen eines größeren Trends: der Individualisierung. „Die moderne Gesellschaft setzt Menschen frei. Sie gibt ihnen die Freiheit zu entscheiden“, sagt Horx. „Der Wert ‚Ich will mein eigenes Leben leben‘ ist in den letzten 50 Jahren massiv angestiegen.“ Während früher das Leben vorgezeichnet schien, muss man sich heute oft aktiv entscheiden: Welcher Beruf, welche Stadt, welcher Partner? Und nicht zuletzt: Wie will ich arbeiten? ▶

Schließlich kann der Laptop zu jeder Zeit theoretisch überall aufgeklappt werden.

Viele genießen diese Flexibilität. Allein sein wollen sie deshalb aber nicht. Das beschreibt Horx als das „Grundproblem" der Individualisierung: „dass sie einsam macht". Der Trend habe deshalb – wie jeder – auch einen Gegentrend zur Folge: die Sehnsucht nach Gemeinschaft. Der Mensch sei eben von Natur aus ein soziales Wesen, daran ändere auch die Digitalisierung nichts, sagt Mieschendahl. „Das Bedürfnis nach Reden bleibt."

Wohl deshalb startet ein Coworking-Konzept nach dem anderen, eröffnet ein Coworking-Space nach dem nächsten. Es gibt mittlerweile Angebote für alle möglichen Bedürfnisse – für junge Mütter, für Modeschaffende, für Sozialunternehmer. Inzwischen teilen sich Menschen zum kollektiven Arbeiten aber nicht mehr nur ein Café oder ein Großraumbüro irgendwo in der Stadt, sondern sogar die eigene Wohnung. Ein Schwede hat Hoffice gegründet – eine Vernetzungsplattform für Fremde, die einander zum Coworking nach Hause einladen. In den gemeinsamen Pausen massiert man einander. Hoffice-Gruppen gibt es derzeit in rund 120 Städten weltweit, auch in Österreich.

Näher zusammenrücken

Den Ursachen für die Suche nach neuen sozialen Konstellationen geht eine Studie auf den Grund: „Die neue Wir-Kultur", erstellt von Horx' Zukunftsinstitut. Die verstärkte Wir-Orientierung, steht darin geschrieben, sei mitunter die Reaktion auf eine Vuca-Welt. Die Abkürzung steht für Volatilität, Unsicherheit, Komplexität (Complexity) und Ambiguität. „Das beschreibt ein Umfeld, in dem alles in ständiger Bewegung ist, hochvernetzt und äußerst volatil." Menschen würden sich bewusst, dass die Zukunft kaum mehr plan- oder vorhersagbar ist. Familie, Kirche und Staat bieten keinen Halt mehr. Es sei „eine Welt, die leicht als Bedrohung und Überforderung erlebt werden kann und in der er sich eine wesentliche Frage stellt: Was können wir tun, um in ihr zu leben? Näher zusammenzurücken scheint eine Lösung zu sein."

Und dieses nähere Zusammenrücken beobachten die Studienautoren „an unterschiedlichsten Stellen und Orten der Gesellschaft". Denn nicht nur zum Arbeiten tun sich Menschen zusammen: auch zum gemeinsamen Wohnen, zum Coliving. Ebenfalls beliebter wird kollektives Gärtnern, das unter der Bezeichnung Cogardening firmiert.

Geteilt und getauscht werden außerdem Gebrauchsgegenstände, Fähig- und Fertigkeiten. Leila heißt beispielsweise ein Leihladen im Wiener Bezirk Hernals. Dort werden Gegenstände gelagert, die Menschen typischerweise nur selten verwenden: Werkzeuge, aber auch Musikinstrumente, Fonduesets bis hin zu Adaptern für den Urlaub und Gästebetten. So sollen Ressourcen geschont werden.

Ebenfalls in Wien hat der Künstler Frank Gassner „offene Bücherschränke" aufgestellt: Menschen entnehmen Bücher, die sie nicht mehr benötigen, und legen andere hinein. Ähnlich funktionieren die sogenannten Fair-Teiler: Hier können übriggebliebene, aber noch essbare Nahrungsmittel hingebracht werden.

Auf Internetseiten wie *neighbours.help* offerieren Menschen anderen ihre Hilfe. Gesucht und geboten werden etwa Mathenachhilfe- oder Geigenstunden, Unterstützung beim Zusammenbauen eines Bücherregals oder beim Einstellen einer Satellitenschüssel. Eine Nutzerin sucht nach jemandem, der ihr dabei hilft, ein kurzes Video zu drehen. Ein anderer Nutzer möchte lernen, wie man selbst Holundersirup herstellt. Auch zum Lauftraining verabredet man sich auf *neighbours.help*. Patrick Schranz, Gründer der Plattform, ist im Burgenland aufgewachsen und lebt seit rund zehn Jahren in Wien. Er möchte mit der Website das Land in die Stadt bringen. „Wir verfolgen den Gedanken, dass wir alle Nachbarn sind", sagt der Student in einem Interview.

Neu ist die Idee freilich nicht. Nachbarschaftshilfe gibt es seit jeher. Auch öffentliche Bibliotheken basieren auf dem Gedanken, dass Menschen Dinge gemeinsam benutzen. Und schon immer haben Menschen Wohn- und Arbeitsgemeinschaften gegründet.

Sehr wohl neu ist jedoch, dass sich durch die neuen Technologien weit mehr Personen weit schneller zusammentun können. Während man sich vormals im Freundeskreis nach einem Laufpartner umsah, steht nun potenziell ganz Wien zur Verfügung.

Eingehen und auflösen

In der Moderne haben sich, wie es der Soziologe Ulrich Beck in seiner Individualisierungsthese formulierte, „starre Schicksalsgemeinschaften" aufgelöst. Ersetzt würden sie durch Beziehungen, die jederzeit eingegangen, jederzeit aber auch wieder aufgelöst werden können. Zukunftsforscher Horx bezeichnet sie als „Wahlverbindungen".

Wie *neighbours.help* zielen auch die meisten anderen Projekte darauf ab, Communitys zwischen vormals Unbekannten entstehen zu lassen. Mirjam Mieschendahl von „im Grätzl" ist der Überzeugung, dass es diese neuen Allianzen in Zukunft mehr denn je brauchen wird. Im Rahmen einer Umfrage hat Mieschendahl 400 Selbstständige interviewt. „Und gesehen, dass besonders jene erfolgreich sind, die sich vernetzen."

Gleich zu Beginn des gemeinsamen Arbeitstages fragt Mieschendahl die Teilnehmenden daher: „Wie heißt ihr, und was macht ihr genau? Was ist euch heute wichtig?" Dann kristallisiert sich heraus: Wer kann wem in welchem Stadium seines Unternehmens wie helfen?

Alexandra – man ist beim Coworking sofort per du – weiß beispielsweise als Excel-Spezialistin, wie man aus Daten wertvolle Informationen gewinnen kann und sucht jemanden, der Flyer gestaltet und ihre Website auf Vordermann bringt. Natascha, die eine Vernetzungsplattform für junge Mütter gründen möchte, will sich vor allem Feedback zu ihrer Idee holen und Tipps für die Umsetzung. Man tauscht Nummern aus, verabredet sich auf einen Kaffee. Es gehe darum, „anderen Türen zu öffnen", sagt Mieschendahl.

Spätestens hier wird eine Komponente der neuen Gemeinschaften deutlich, die nicht mehr ganz zum Wohlfühlcharakter passt. Spätestens hier zeigt sich: Neben dem Ressourcenschonen, neben dem gegenseitigen Helfen, geht es ganz klar auch um eines: den unmittelbaren Nutzen.

Wer teilen will, muss besitzen

Zahlreiche Plattformen verdienen mit dem Teilen, Tauschen und Verborgen längst ihr Geld. Die wohl bekanntesten Beispiele der Sharing Economy sind Carsharing-Angebote wie Car 2 Go oder Vermittlungsplattformen wie AirbnB oder Uber. Gegner sehen darin eine neue Form des Kapitalismus: den Plattformkapitalismus. Die Sharing Economy führe letztendlich zu einer „Totalkommerzialisierung des Lebens", sagte unlängst etwa der Philosoph und Kulturwissenschafter Byung-Chul Han – mit Verweis auf Airbnb, das sogar die Gastfreundschaft ökonomisiere. Das Problem laut Han: „Es ist keine zweckfreie Freundlichkeit mehr möglich." Außerdem: Wer etwas teilen möchte, muss zunächst einmal etwas besitzen. Wer nichts hat, könnte aus den neuen Communitys ausgeschlossen bleiben.

Die neuen Wir-Konstellationen können also zunächst als der Versuch gelten, in einer digitalisierten und globalisierten Welt nicht zu vereinsamen. Sie bieten den Menschen scheinbare neue Sicherheiten, wo alte erodieren. Während sie also einerseits für mehr Zusammenhalt stehen, werden sie andererseits im Sinne der Effizienz genutzt. Und sind somit selektiv.

Eine weitere Gefahr beschreiben die Autoren der „Wir-Studie": Die neuen Verbindungen bestehen nur noch auf Zeit, sie sind nicht stabil, man kann sich auf sie selten verlassen. „Der Einzelne macht damit die Erfahrung, dass mit quasi endloser, unhinterfragter Gemeinschaftlichkeit nicht mehr zu rechnen ist." ■

Illustration: Armin Kamer

Lass dich zwingen

Was macht die Digitalisierung mit der Architektur? Ein Blick in das Leistungsideal der Großraum-Arbeitsstätten, des ostentativen Stresses und des architektonisch organisierten Selbstzwangs.

Text **Gisela Gary**

Planern von Bürogebäuden ist die Arbeitsstättenverordnung des Arbeitsinspektorats mit Sicherheit bekannt – bei einem Check aller angeführten Punkte wird jedoch kaum ein Büro oder ein Firmengebäude die Überprüfung bestehen. Die Knackpunkte reichen von den vorgeschriebenen zehn Quadratmetern pro Arbeitsplatz, über die optimalen Lichtverhältnisse bis zum Sichtkontakt mit der Außenwelt.

Aspekte, die einen Arbeitgeber nicht vordergründig interessieren – denn es geht um Effizienz, mehr Output und eine ständige Steigerung der Leistung. Das Großraumbüro gilt dafür noch immer als der Weisheit letzter Schluss – mit dem Ergebnis, dass der Frust bei den Mitarbeitern steigt. Projektentwickler aber jubeln, denn so können die Baukosten drastisch gesenkt werden.

Zur Auflockerung gibt es mittlerweile Coworking-Plätze, Desktopsharing, Meetingpoints – alles auf Englisch ausgedrückt, selbstverständlich. Eigene Schreibtische gibt es nur zum Teil, der Rest mäandert durch die Abteilung und sucht sich jeweils ein Plätzchen. Eine Mitarbeiterin, die nicht genannt werden möchte, kam von der Karenz retour und war überrascht: „Wieder war alles umgedreht, ja, wir sind ja so flexibel, aber es nervt mich total. Alles nur noch digital, ich finde aber auf dem Server nichts – weil auch hier ständig eine neue Ordnung erstellt wird. Und kein eigener Schreibtisch macht das Arbeiten auch nicht wirklich leichter, nie kann ich Unterlagen liegen lassen – ah ja, soll ich ja gar nicht, ich soll ja das papierlose Büro leben."

Doch was sind die Argumente für Großraumbüros? Kosteneffizienz, weniger Betriebskosten, aber auch mehr Kontrolle. Mehr Kommunikation miteinander, vernetzt arbeiten – alles ganz easy und cool. So klingt es zumindest aus der Digitalisierungswelt. Bei Google gibt es Besprechungsfahrräder, man strampelt sich im wahrsten Sinn des Wortes ab.

Philosoph Alfred Pfabigan, der in seiner Philosophischen Praxis Manager und Unternehmen auf ihrem Weg in die Zukunft berät, spricht vom Verstecken der Hierarchie: „Das abgeschlossene Büro – wunderbar in US-Filmen: ‚Pfabigan, in mein Büro!' – war ein von außen sichtbarer und innen erlebbarer Ort der Macht. Dass der Chef jetzt einfach mit seinem Notebook kommt und sich irgendwo hinsetzt, schafft eine Illusion von Gleichheit. Dem ist natürlich nicht so, man weiß schon, wer den Bonus bekommt und wer nur „projektbezogen" dasitzt. Letzterer mag sich allerdings besser fühlen als ehedem. Aber wir sind alle gleich, nur nicht im Verdienst und den Aufstiegsmöglichkeiten." Es gibt jedenfalls mehr Kontrolle. Im Großraumbüro kann man weniger kaschieren, weniger mal eben kurz auf Facebook vorbeischauen. Irgendwo habe das ein dystopisches Element, nur ohne Gewalt, so der Philosoph: „Diese kleine Korruption, die irgendwo die Arbeitswelt auch ‚menschlich' gemacht hat, die ist jetzt weg. Stattdessen herrscht eine kollektive Stimmung des ostentativen Arbeitens. Wer in die Luft glotzt – ohne die Ausrede der kreativen Suche –, signalisiert die eigene Überflüssigkeit."

Mit Industrie 4.0 kommen mehr Roboter, Maschinen werden viele Arbeitsschritte ersetzen, für mehr Effizienz in Abläufen sorgen, menschliche Tätigkeiten unterstützen. Doch was kann Architektur vor diesem Hintergrund leisten?

Christian Kühn, Studiendekan Architektur an der Technischen Universität Wien, ist von der

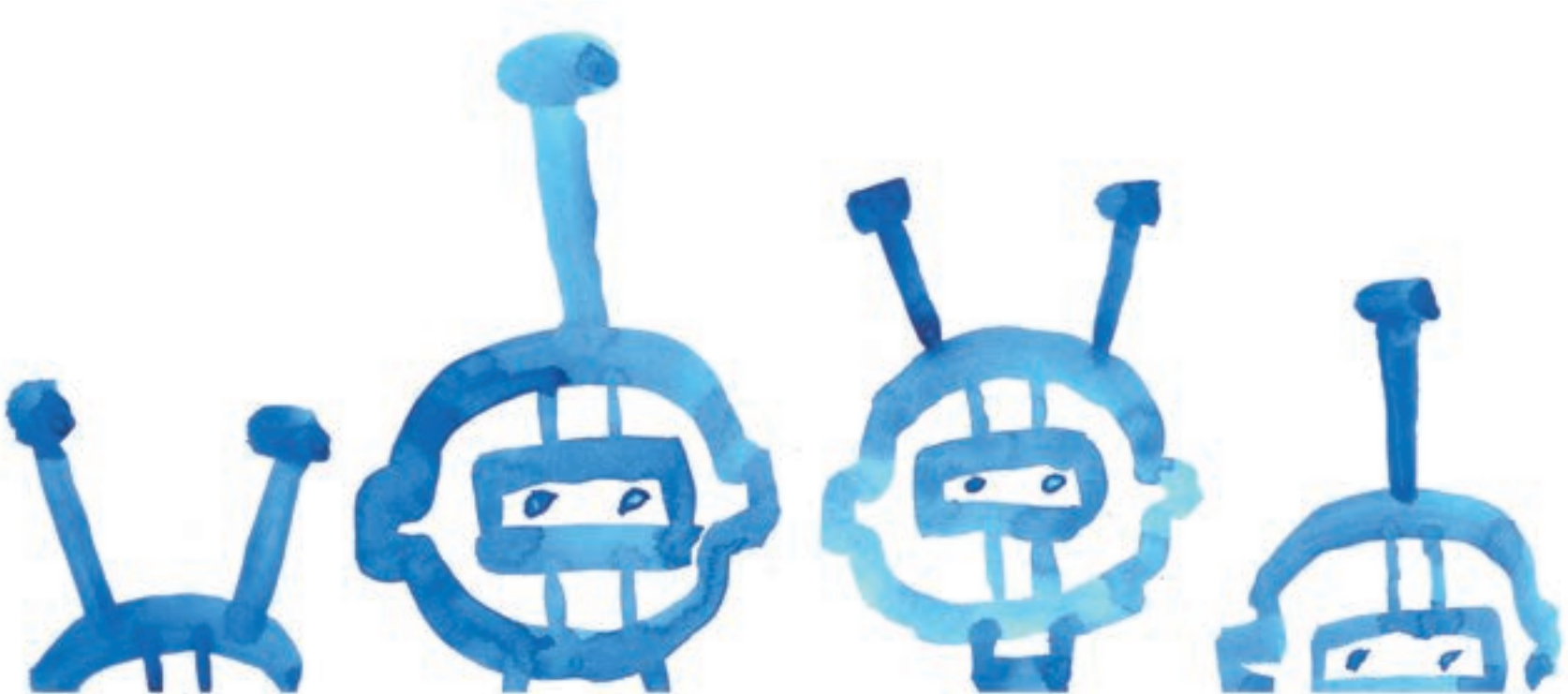


Illustration: Armin Karner

FOTO: REINER RIEDLER

FÜR ALLE, DIE SICH TRAUEN

MIT SPITZENLEISTUNGEN DIE VERSICHERUNG VON MORGEN MITZUGESTALTEN

S T A T E M E N T

„Die Allianz ist das Zuhause für alle, die sich trauen, noch mehr zu lernen, Studium und Beruf zu verknüpfen und als Teil des Teams in die Verantwortung hineinzuwachsen.“

Lisa und Peter
Praktikum in der Allianz

Wir suchen Talente mit Studium oder ohne, die bereit sind, mit Spitzenleistungen die Versicherung von morgen zu entwickeln. Wir wollen die Benchmark sein!
Verhelfen Sie uns mit Ihrem Mut zu herausragenden Leistungen bei jedem Kundenkontakt.

Das Zuhause der 100 Berufe

Die Allianz Österreich bietet über 100 unterschiedliche Aufgaben, die zeitgemäßes fachliches und methodisches Wissen erfordern und bei denen es notwendig ist, ständig nach Vereinfachung zu streben.
Ihr Lebenslauf interessiert uns, egal ob Sie in Schule oder Studium zu den High Potentials gehört haben oder mit Ihrem Zickzack-Lebenslauf Erfahrung in unterschiedlichen Bereichen nachweisen können.

Eigenverantwortung übernehmen

Unsere Gesellschaft ist mit einer Fülle von Herausforderungen konfrontiert.

- Alters- und Pflegevorsorge ist eine gesundheitspolitische und finanzielle Herausforderung.
- Jedes Jahr suchen uns Blitz, Sturm, Hagel und Hochwasser heim mit bis dato ungeahnter Heftigkeit.
- Selbstfahrende Fahrzeuge revolutionieren den Individualverkehr und das Transportwesen.

Für einige Bereiche gibt es noch keine umfassenden Lösungen. In der Allianz können wir aber mit Teams in 70 Ländern der Erde zusammenarbeiten und die Best Practice austauschen.

Mach’s einfach

Mit unternehmerischem Denken arbeiten starke Teams daran Chancen zu nutzen und Trends zu erkennen. Einer der größten Versicherer der Welt gibt auch die Sicherheit für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, Risiken beim Denken und Handeln einzugehen. In der Allianz wird eine Kultur gefördert, die Fehler erlaubt.

FACTBOX

In der Allianz Österreich arbeiten aktuell ca. 3300 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Pro Jahr finden Studierende in ca. 80 offenen Praktikumsstellen eine Brücke zwischen Theorie und Praxis.

Wir bieten Ihnen ein Zuhause für Ihren Berufseinstieg und für Ihre Entwicklung in Österreich oder einem anderen Land in der Allianz-Welt.

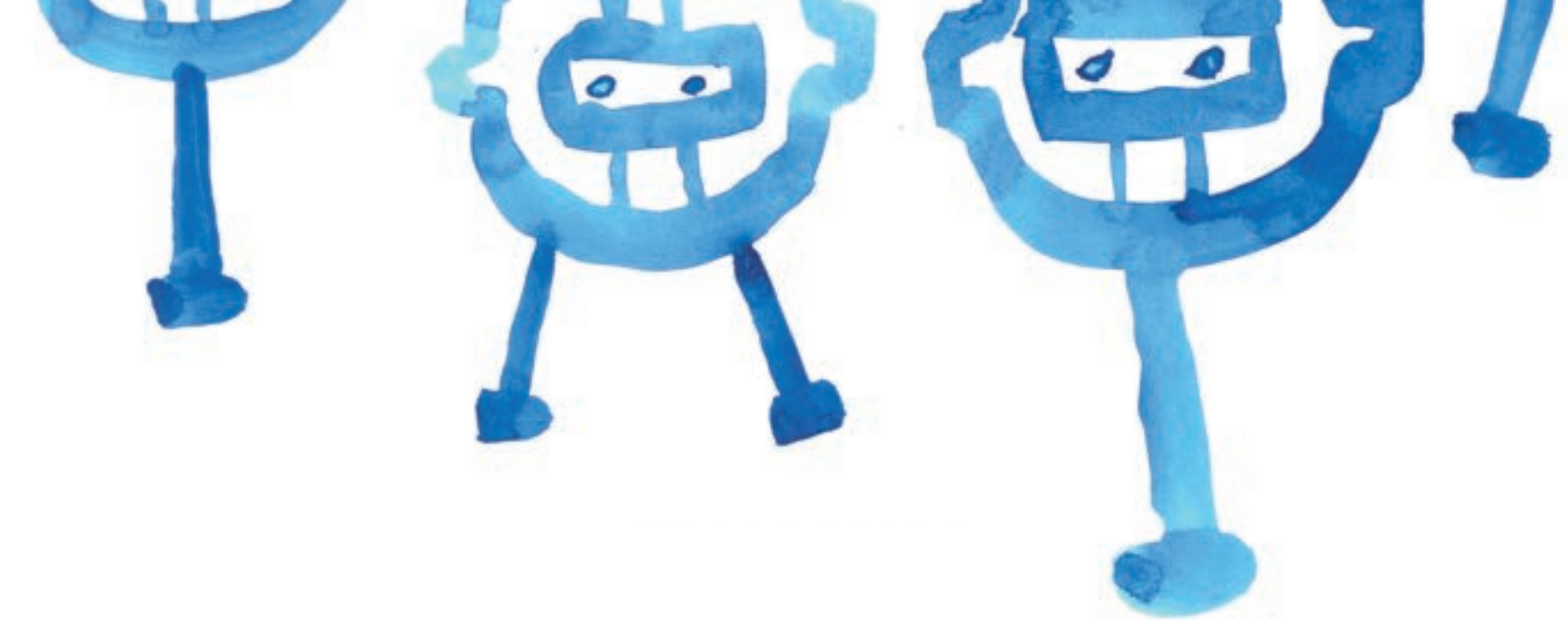
Karriere macht man in der Allianz nicht nur als Führungskraft, sondern auch in den Bereichen

- **Kundenberatung**
- **Informationstechnologie**
- **Prozessmanagement**
- **Kundenservice**
- **Recht**
- **Mathematik**

**Wir suchen aber keine Talente nach Schema F.
Die Allianz fördert die Vielfalt. So unterstützen uns auch Spezialistinnen und Spezialisten mit einem Physik- oder einem Kunstgeschichte-Hintergrund.**

**allianz.at/karriere, fb.com/allianzkarriereinoesterreich
youtube.com/user/AllianzATKarriere**

Allianz



gravierenden Auswirkung der Digitalisierung und der neuen Arbeitswelten auf die Architektur überzeugt: „Digitalisierung führt unter anderem zu einer veränderten Raumwahrnehmung. Architektur ist nicht mehr die alleinige Herrscherin über die Gestaltung von Innen und Außen, Nähe und Distanz. Sie ist auch nicht mehr allein für die Orientierung im Raum zuständig. Sie wird allerdings nicht einfach ersetzt, sondern interagiert mit digitalen Medien. Das kann dabei helfen, komplexere, mehrdimensionale Räume zu erzeugen." Und ja, Großraumbüros haben wieder Konjunktur – Kühn erläutert seine These mit einem aktuellen Projekt: „Die Erste Bank ist für den Erste Campus von einem vorsichtigen Mischkonzept auf 100 Prozent offene Strukturen umgeschwenkt, inklusive der Büroräume in den Chefetagen. Das hat gute Gründe: Großraumbüros sind Räume für Teams, deren Mitglieder sich gegenseitig wahrnehmen sollen. Transparenz und Variabilität sind die wesentliche Eigenschaft dieses Bürotyps, der nicht unbedingt völlig offene Strukturen verlangt."

„Rigides Leistungsideal" im Office

Pfabigan sieht das kritisch: „Das Großraumbüro internalisiert ein rigides Leistungsideal, das ist ja irgendwie die Zivilisationsformel des Norbert Elias: Aus Fremdzwang wird Selbstzwang. Vorgesetzte, die jeden Tag an einem anderen Platz sitzen, sehen viel mehr als weiland die versteckten Kameras in den Schlecker-Filialen. André Gide lässt den Daedalus, den Erfinder des Labyrinths des Minotaurus, sagen, das beste Gefängnis sei jenes, aus dem man nicht hinauswolle. Vor allem: Tischtennis unter den Bedingungen eines ‚All-in-Vertrags' heißt, dass diese scheinbare Freizeit von der ‚privaten' abgezogen wird."

Andre Sharpe von Regus, einem der ersten Anbieter von Coworking-Space und virtuellen Büros in Österreich wie z. B. im Twin Tower am Wienerberg, gibt einen Überblick über die wichtigsten Bürotrends von morgen: „Es steht außer Frage, dass das Büro der Zukunft völlig neue Formen annehmen wird. Wir müssen davon ausgehen, dass Unternehmen ihre Büros in den nächsten Jahren vermehrt zur effizienteren Nutzung zusammenlegen werden, dass es mehr Mitarbeiter als feste Arbeitsplätze, mehr Außenstellen sowie flexiblere Arbeitsstrukturen geben wird. Gleichzeitig steigt der Bedarf an kollaborativen Arbeitsumgebungen." Kontinuierlich steigende Immobilienpreise haben sehr wahrscheinlich zur Folge, dass Bürogebäude künftig effizienter und somit kosteneffektiver genutzt werden müssen. Somit ist auch weiterhin mit Fusionen und Übernahmen zu rechnen, zudem wird es weniger Büros in teuren Stadtzentren geben.

Präsenz punktet noch immer

Was wollen die Betroffenen? Eine ING-Diba-Studie – rund 13.000 Arbeitgeber und -nehmer im EU-Raum wurden dafür befragt, davon 1000 aus Österreich – zeigt: Bereits jeder zweite Arbeitgeber setzt Maßnahmen zur Modernisierung der Arbeitsbedingungen. Dennoch vermissen viele die Möglichkeit, von zu Hause aus arbeiten zu können, sowie flexiblere Arbeitszeiten. Im Großraumbüro will niemand arbeiten – dort ist es laut, und sich zu konzentrieren fällt schwer. Klares Fazit der Studie: Flexible Zeiteinteilung ist einer der wichtigsten der gewünschten Maßnahmen.

Wechselarbeitsplätze hingegen sind laut einer anderen Studie (Universität Stockholm) weder beliebt noch gesund: Sie verdoppeln die Fehlzeiten. Apropos: Acht von zehn Österreicherinnen und Österreichern sind laut einer Befragung der Statistik Austria gesundheitlichen Belastungen am Arbeitsplatz ausgesetzt. Verantwortlich dafür sind einerseits gestiegene Anforderungen im Job – aber auch die Bürogebäude selbst, sagt Arbeitsmediziner und Baubiologe Heinz Fuchsig. Ihre Architektur würde sich häufig negativ auf die Arbeitnehmer auswirken. Gesundem Arbeiten wenig zuträglich seien etwa Glasfassaden. Der Grund: „Alles, was in der direkten Umgebung dreimal so hell leuchtet wie der Bildschirm, also etwa große Fenster, blen ■

Illustration: Armin Kamer

Diversity:

Zu jung, zu alt, zu ausländisch, falsches Geschlecht: Es wird aussortiert, etikettiert, homogenisiert. Sehr kurz gedacht – zum Schaden aller.

Perfides Leitmotiv Ähnlichkeit

Michael Hartmann

Warum dominieren weiße, einheimische Männer die Vorstände der großen Unternehmen in allen westlichen Industriestaaten?

Die Antwort ist im Grunde ganz einfach. Dort herrscht ein Prinzip der Rekrutierung vor, das man kurz und knapp als das Prinzip der Ähnlichkeit bezeichnen kann. Die Personen, die in den Vorständen sitzen, suchen in der Regel nach jemandem, der so ähnlich ist wie sie. Das liegt zum einen daran, dass sich die meisten selbst für den „richtigen Mann am richtigen Platz" halten – warum sollte man sich also für jemanden entscheiden, der ganz anders ist? Zum anderen glauben viele, durch langjährige Erfahrung zu wissen, welche Merkmale einen guten Kandidaten auszeichnen: Männlichkeit und heimische Staatsbürgerschaft. Frauen und Ausländer haben es beim Aufstieg in die Chefetage dementsprechend schwer. Diese Auswahlprozesse spielen sich in der Regel jedoch unbewusst ab.

Welche Auswirkungen sie haben, lässt sich aber an einem einfachen Beispiel verdeutlichen. In Deutschland wie auch Österreich findet man unter den Topmanagern kaum jemanden, der nicht eine gewisse Körpergröße erreicht hat. Bei der älteren Generation sprechen wir von mindestens 1,80 Metern, bei der jüngeren sogar von mehr. Ein Mann muss eben ein richtiger Mann sein, groß und mit kräftigem Händedruck, raumfüllend und dominant. Das ist für die meisten Entscheider ein zentrales Kriterium für einen Topmanager. Schließlich hat man über lange Jahre immer wieder solche Männer erfolgreich arbeiten gesehen. Sie bestimmen daher das Bild, das man sich von einem guten Manager macht.

Wer für mehr Diversität sorgen will, wird daher nicht auf freiwillige Vereinbarungen setzen können. Selbst wenn diese von den Verantwortlichen ernst genommen werden sollten, was bislang eher selten der Fall war, bleibt das Problem des Ähnlichkeitsprinzips bestehen. Es funktioniert auch weiterhin als unbewusstes Leitmotiv. Will man in absehbarer Zeit wirkliche Erfolge erzielen, wird man um Quotenregelungen formeller oder auch informeller Art kaum herumkommen.

Erst wenn bisher benachteiligte Gruppen dann über Jahre einen festen Bestandteil der Normalität bilden, kann das Prinzip der Ähnlichkeit auch für sie Gültigkeit erlangen und damit seinen bisherigen selektiven Charakter verlieren.

Michael Hartmann ist Elitenforscher an der TU Darmstadt.

Foto: HO

Was wir

Ethnien gemeinsam
Traude Kogoj

Wer nicht deutlich und selbstbewusst für Verschränkungen, fürs Miteinander sorgt, koagiert und schafft Eingewanderten-Communitys, die einander helfen, wachsen und unter sich bleiben. Letztlich führen bequemes Laissez-faire und Unachtsamkeit zu einander misstrauisch beäugenden Gruppen.

Was also tun, um zu einem produktiven Miteinander zu kommen? Zuallererst über den Tellerrand blicken und sich trauen, über mäßige Sprachkenntnis nicht den Stab zu brechen. Es hilft, die nötigen Qualifikationen bei Stelleninseraten zu überdenken, das Onboarding mit Sprachkursen zu unterstützen, Buddy-Systeme und Reverse-Mentoring zu etablieren. Das kostet Zeit und Geld. Es vermindert aber Recruiting-Kosten und Fluktuation. Über alldem steht, dass der Zugang zu Arbeit Voraussetzung für gesellschaftliche Integration darstellt. Sie gibt Struktur, Identität, Status und die Möglichkeit zur Mitwirkung. Die betriebliche Sozialintegration, die Arbeit am gemeinsamen Unternehmensziel haben hohes Potenzial für das multiethnische Miteinander. Hier lernen wir voneinander, was auch außerhalb des Unternehmens Wirkung zeigt.

Traude Kogoj ist Head of Diversity Management der ÖBB Holding AG.

Quotenfrauen
Heike Mensi-Klarbach

Ein repräsentatives Meinungsbild zur Frauenquote in Österreich gibt es nicht. Die Stimmungslage zur 30-Prozent-Frauenquoten für heimische Aufsichtsräte von börsennotierten Unternehmen und solchen über 1000 Mitarbeiter dürfte aber jener in Deutschland ähnlich sein. Eine Umfrage des Vereins Fidar (Frauen in die Aufsichtsräte) unter Dax-Vorstandsmitgliedern aus dem Jahr 2015, in welchem die Quote dort beschlossen wurde, zeigte, dass die Befragten der Quote mehrheitlich negativ gegenüberstanden. Über 80 Prozent verbanden damit „öffentlichen Druck“ und „Quotenfrauen“. Gut die Hälfte sah die Quote als Diskriminierung von Männern, und nur rund ein Drittel empfand sie als gerecht.

Eine große Chance der Frauenquote liegt darin, dass Unternehmen ihre implizite Norm für Aufsichtsratsmitglieder überdenken und sich fragen müssen, wie sie diese zumindest hinsichtlich Frauen erweitern können. Mit einer solchen „konstruktiven Irritation“ ist auch die Frage verbunden, welche Qualifikationen in Aufsichtsräten tatsächlich benötigt und wie sie außerhalb gewohnter Kreise gefunden werden.

Heike Mensi-Klarbach, WU Wien, Department Management.

Immer falsch
Norbert Pauser

Jeder will alt werden, aber keiner will es sein.“ Ein bekannter Aphorismus. Irrationalität kennzeichnet Organisationen in Bezug auf das Alter. Überspitzt: Frauen bis 40 sind weniger geeignete Kandidatinnen, weil sie in Karenz gehen könnten, und ab 45 zu alt für den Arbeitsmarkt.

Organisationsdemografisch tun sich Klüfte auf. Die bestehenden Ordnungen problematisieren nun sogar mehrere Lebensalter. Es profitiert die Jugendindustrie des Alterns. Organisationen agieren zumeist reaktiv. Rationalisierungsszenarien des Alters sind bedrohlich. Wir mögen uns am Ende bitte selbst wegrationalisieren. Sind Ballastexistenzen, deren Würde infrage steht. Berechtigte Angst? Die Best Ager sind unermüdlich darin, die an sie gestellten Anforderungen zu erfüllen. Reisen und Sport, länger arbeiten, ehrenamtliches Engagement.

Je drastischer die Mittel gegen das Altern werden, umso restriktiver reagiert der Arbeitsmarkt. Hegemoniale Zuspitzungen auf ewige Jugend setzen alle Generationen unter Druck. Die Gräben werden tiefer. Die Antwort darauf kann nur eine konsequente Orientierung an gleichwertigen Lebensphasen sein.

Norbert Pauser ist Bildungswissenschafter, Experte für Diversity & Inclusion.

verantworten

Das Problem als Teil der Lösung
Gerhard Wagner

Immer wieder wird mir die Frage gestellt, warum ich mich als Mann für diese Themen einsetze und mich aktiv als Gründer und Obmann des Vereins He For She Vienna für Gender-Equality und Feminismus starkmache. Und immer schwingt bei diesen Fragen sowohl etwas Überraschung als auch vorsichtige Skepsis mit. Die Rolle der Männer im Kampf für gelebte Gleichberechtigung ist nach wie vor sehr umstritten.

Wir leben in einer androzentrischen Gesellschaft: Das Männliche ist die Norm. Alles dreht sich um das eine Ideal und den einen Archetyp der heteronormativen Männlichkeit. Alles Nichtmännliche und insbesondere alles Weibliche ist folglich eine Abweichung von der Norm. Für uns Männer bedeutet das: Wir werden wahrgenommen, gehört, respektiert und treffen Entscheidungen, die kaum jemand infrage stellt. Zumindest solange wir uns diesem Männlichkeitsideal fügen und ihm entsprechen. Doch das ist anstrengend, und vielen Männern fällt es schwer, sich mit dieser Idealvorstellung von Männlichkeit zu identifizieren. Sie leiden unter dem zerstörerischen Druck, diesem Archetyp der Männlichkeit entsprechen zu müssen, ohne sich dessen bewusst zu sein. Dies spiegelt sich auch in ausgeprägten Unterschieden zwischen den Geschlechtern bei Statistiken zu Suizidraten, Kriminaldelikten, (häuslicher) Gewaltausübung, Alkohol- und Drogenmissbrauch, Schulabbruch und vielem mehr wider.

Eine kritische und reflektierte Auseinandersetzung mit Männlichkeit(en) ist daher von enormer Bedeutung: Zum einen befreien wir Männer uns dadurch selbst aus den Zwängen dieser erdrückenden gesellschaftlichen Vorstellung von der einen Männlichkeit, zum anderen leisten wir damit einen wesentlichen Beitrag zu einer gerechteren Gesellschaft. Denn in unserem androzentrischen Gesellschaftsbild gibt es für Frauen und alle Menschen, die nicht diesem Männlichkeitsbild entsprechen, keinen Platz. Sie werden an den Rand gedrängt, unterdrückt, benachteiligt und quasi in eine Duldungsstarre gezwungen. Die Frauenbewegungen haben seit dem späten 19. Jahrhundert Großartiges geleistet, um diese Duldungsstarre zu durchbrechen.

Heute ist für mich die Rolle der Männer eindeutig: Wir müssen uns viel aktiver einbringen. Wir müssen uns intensiver mit unserer eigenen Männlichkeit beschäftigen und uns unserer Privilegien bewusst werden.

Gerhard Wagner gründete den Verein He For She in Wien.

Fotos: HO

Fall ruhig mal hin

Politiker schmücken sich mit Start-up-Gründern, und Österreich soll zum Gründerland Nummer eins werden – wie geht es der heimischen Szene aber tatsächlich? Ein runder Tisch zu Wachstumsstrategien, der österreichischen Mentalität und Zukunftsprognosen.

Interview **Lisa Breit, Lara Hagen**

Mit Tischfußball oder Rutschbahnen kann die Redaktion des STANDARD zwar nicht aufwarten. Für die Diskutanten gab es auch keine Smoothies, sondern Kaffee – auch kein Problem für sie. Markus Reitzig, der an der Universität Wien den Lehrstuhl für Strategie und Organisation innehat, lieferte Forschungsergebnisse zum Start-up-Kosmos: Wovon hängen Erfolg und Misserfolg ab? Weit davor setzt die Arbeit von Martin Schott an: Der Programmmanager des Gründungszentrums an der Wirtschaftsuniversität Wien hilft Studierenden bei den ersten Schritten – er weiß um die Herausforderungen beim Gründen. Lisa Fassl kennt als Geschäftsführerin der Austrian Angel Investors Association einerseits die Investorenseite, mit ihrem „zweiten Hut", den Female Founders, will sie mehr Frauen zu Entrepreneurship ermutigen. Und Katharina Klausberger – Gründerin der erfolgreichen Flohmarkt-App Shpock – bot Einblicke darin, wie man als enorm gewachsenes Team dennoch den Start-up-Spirit aufrechterhält – und erklärte, warum das überhaupt wichtig sein soll.

Innerhalb kürzester Zeit wuchs Shpock auf 130 Mitarbeiter an. Herr Reitzig, wie gehen Start-ups mit derartigem Wachstum eigentlich um?

Reitzig: Wir beobachten Folgendes: Start-ups reagieren relativ schnell auf Informationen, die vom Markt kommen – etwa dass ihr Produkt zu teuer ist oder die Technik zusammenbricht. Was die meisten wesentlich langsamer verstehen, ist das, wie sie sich für ihr Wachstum organisieren können; beispielsweise dass Gründer als Chefs nicht mehr alles übernehmen können. Auch der Informationsaustausch wird schwieriger.

Klausberger: Dass nach wie vor jeder mitbekommt, was im Unternehmen vorgeht, versteht, was wichtig ist und wo der eigene Beitrag zum Gesamtergebnis liegt: Das ist eine Herausforderung, die uns immer wieder beschäftigt hat.

Und wie sind Sie ihr begegnet?

Klausberger: Wir haben uns frühzeitig mit anderen Start-ups, die uns einen Schritt voraus waren, ausgetauscht, um von ihren positiven und negativen Erfahrungen zu lernen und das Thema aktiv anzugehen. Gestartet sind wir zuerst mit quartalsweisen Teammeetings. Irgendwann sind wir so schnell gewachsen, dass das nicht mehr gereicht hat. Dann hatten wir einmal monatlich ein Meeting. Schließlich folgte zusätzlich ein zweiwöchiger Newsletter, um alle darüber zu informieren, was passiert. Und letztes Jahr haben wir die OKRs eingeführt – eine Kommunikations- und Zielsetzungsmethode, die auch von Google, Netflix, Airbnb und zahlreichen anderen Start-ups verwendet wird.

Die Gründer stehen naturgemäß meist voll hinter der Idee und engagieren sich dafür. Wie motiviert man neue Mitarbeiter, die erst viel später dazukommen?

Klausberger: Es gilt offen zu sein, ehrlich, Gemeinsamkeiten zu schaffen. Teams bringen bei uns selbst Vorschläge ein, was sie bei-

Markus Reitzig hat an der Uni Wien den Lehrstuhl für Strategie und Organisation inne.

Katharina Klausberger gründete 2012 die Flohmarkt-App Shpock. Das Start-up hat 130 Mitarbeiter.

tragen wollen, damit das Unternehmensziel erreicht wird. Bei uns herrscht die Einstellung vor: Mach' ma, bring' ma gemeinsam etwas weiter. Das macht es schön und spannend zu arbeiten.
Reitzig: Es freut mich, das so von Ihnen zu hören. Aber ich glaube wirklich nicht, dass das der Regelfall ist. Bei den Start-ups, die wir uns angeschaut haben, gibt es häufig irgendwann einen Knacks zwischen der allerersten – den Gründern – und der zweiten und spätestens der dritten Generation von Mitarbeitern. Das geht damit los, dass man irgendwann nicht mehr alle am Unternehmenserfolg in Form von Miteigentum beteiligen kann, ohne die Struktur zu verwässern. Das andere ist, dass Jobprofile spezieller werden, das Umfeld scheinbar „professioneller“. Da kommen dann Leute deshalb dazu, weil sie ein sicheres Gehalt und Urlaubsgeld wollen. Das zu managen, ist Ihnen offenbar gelungen, vielen gelingt das nicht.
Klausberger: Wir versuchen, Teammitgliedern einen möglichst normalen Arbeitsalltag zu ermöglichen. Trotzdem sind alle bereit anzupacken, wenn es darauf ankommt. Wir sind auch immer so vorgegangen, dass wir geschaut haben, wer eigentlich von der Persönlichkeit gut ins Team passt, denn bestimmte Skills kann man lernen. Der Grund, warum der Drive noch da ist, ist das Start-up-Gefühl.

Wie hält man das bei 130 Mitarbeitern am Laufen?
Klausberger: Es war uns immer wichtig, ein gemeinsames Büro zu haben, damit dann, wenn es ein Problem gibt, auch gleich jeder aufstehen und helfen kann – und wenn es nur ist, dass jemand einem anderen einen Kaffee vorbeibringt. Wir organisieren auch regelmäßig Events und Ausflüge.

Überlegungen und Probleme, von denen Studierende, die ans WU-Gründungszentrum kommen, wahrscheinlich noch weit entfernt sind …
Schott: Ja. Da geht es noch überhaupt nicht um Organisationsstrukturen. Wir wollen helfen, die allerersten Schritte zu gehen, etwas, das im Kopf schon sehr lange herumschwirrt, runterzubrechen. Da geht es zunächst darum, jemandem Mut zu machen, die eigene Idee auch umzusetzen. Das ist in Österreich eine Hürde beim Gründen: Wenn man eine Idee hat, dann spricht man nicht gern darüber, weil man für verrückt gehalten wird, etwas Neues auszuprobieren.
Reitzig: Es herrscht hier oft das Gefühl vor, dass man nicht so richtig scheitern darf. Dass es einfach nicht okay ist, mal rauszugehen und eine richtige Bauchlandung zu machen.

Was können Hochschulen tun?
Schott: Es gilt Barrieren abzubauen, die ersten Schritte des Gründens leichterzumachen. Es bräuchte an allen Hochschulen ein Gründungszentrum, das im besten Fall auch ausgestattet ist mit Tools, mit denen man schnell ins Bauen von Prototypen hineingehen kann. Da gibt es auch schon einige Beispiele.
Klausberger: Was ich immer toll fand, als ich an der Uni war: wenn Topmanager oder Entrepreneure aus dem Nähkästchen geplaudert haben. Da merkt man: Ein Unternehmen zu gründen ist hart, aber es ist nicht unmöglich – und man kommt auf Ideen.

Fotos: Heribert Corn

ARBEITEN IM HOMEOFFICE

Die Sehnsucht nach mehr Freiheit und Flexibilität im Job revolutioniert die Arbeitswelt. Was das für MitarbeiterInnen bedeutet, zeigt der Kulturwandel in der Erste Group. Eine der größten Banken des Landes ermöglicht die Arbeit von zuhause aus.

Ein Wohnzimmer in Wien. Gerlinde kneift die Augen zusammen, um sich zu konzentrieren. Die Online-Redakteurin sitzt in ihrem Wohnzimmer, vor ihr der Laptop. Sie bereitet einen Artikel für den Firmenblog vor. Zwischendurch gönnt sie sich einen Espresso und nimmt ein Paket vom Postler entgegen. Kurz nachdem sie wieder Platz genommen hat, ist ihr Artikel fertig. „Ein tolles Gefühl", sagt Gerlinde. „Wenn ich von zuhause aus arbeite, lässt sich der Tagesablauf unserer fünfköpfigen Familie leichter organisieren."

Neue Arbeitswelt

Gerlinde ist eine von vielen MitarbeiterInnen, die die neuen Freiheiten nutzen. Seit mehr als einem Jahr baut die Erste Group den Alltag ihrer Angestellten um. Mit Erfolg, wie sich gezeigt hat.
Es begann, als sich der Vorstand gefragt hat, wie die MitarbeiterInnen in einer der größten Banken Zentraleuropas in Zukunft arbeiten werden. Dank WLAN, Smartphone und der Cloud ist man von fast überall mit dem Firmennetzwerk verbunden.
Was dabei herauskam, ist eine Revolution in einer eher traditionellen Branche. Vertrauensarbeitszeit, flexible Arbeitsmodelle, kein fixer Schreibtisch mehr. Dafür darf man sich täglich aufs Neue entscheiden, wo man auf dem Erste Campus arbeiten möchte.

Technik schafft Möglichkeiten

Marion sorgt dafür, dass Gehälter rechtzeitig bezahlt werden. Ihr Büro im vierten Stock des Erste Campus bietet eine exzellente Aussicht. Trotzdem verbringt die Personalverrechnerin einen Tag pro Woche im Homeoffice. „Zum einen spare ich mir mehr als drei Stunden Anfahrtszeit. Zum anderen kann ich durch die technischen Möglichkeiten auch hier effizient und konzentriert arbeiten." Seit ihr Sohn ausgezogen ist, hat sie sich im vormaligen Kinderzimmer ein eigenes Büro eingerichtet, das auch ihr Mann gelegentlich nützt.

Ein Tag pro Woche

MitarbeiterInnen können einen Tag pro Woche zuhause arbeiten. Das klingt nicht sehr revolutionär. Aber wenn das alle der 4.500 MitarbeiterInnen am Erste Campus dürfen, muss sich das gesamte Unternehmen mit all seinen gewohnten Abläufen umstellen. „Wir erleben gerade eine komplett andere Arbeitskultur, und sie funktioniert besser, als viele erwarteten", macht Christian Dorfinger, Head of Recruiting, anderen Unternehmen Mut.

Für jede Generation

Natürlich eignet sich nicht jeder Job für das Homeoffice. FondsmanagerInnen brauchen den unmittelbaren Kontakt zu KollegInnen, wenn sie mit Wertpapieren handeln. Und für bis zu sechs Bildschirme ist zuhause ebenfalls kein Platz. Doch Homeoffice ist für mehr Berufsgruppen möglich als ursprünglich angenommen. Alexandra kam vor 16 Jahren zur Erste Group. „Homeoffice war damals kein Thema, ich wäre gar nicht auf die Idee gekommen, danach zu fragen", erzählt die Mitarbeiterin, die jeden Montag ihr Büro in den eigenen vier Wänden nützt.
Falls sie untertags einmal bei den Hausaufgaben helfen muss, wird abends, wenn die Kinder im Bett sind, der Laptop nochmals aufgeklappt. Selbstbestimmtes Arbeiten funktioniert in jeder Generation. Auch in einer Bank.

Selbstbestimmung

Auf dem Erste Campus gibt es kaum noch Schreibtischcomputer. Fast alle MitarbeiterInnen haben Laptops und können sich von jedem WLAN ins Firmennetz einwählen.
Heute geht es vor allem um Selbstbestimmung. Unabhängigkeit ist das neue Statussymbol, nicht der teure Firmenwagen. Kombiniert mit modernen Technologien wie Smartphones, Notebooks und Datenwolken werden komplett neue Arbeitsformen möglich.
Trotz eines hohen Maßes an Selbstbestimmung gibt es einfache Regeln, an die sich alle halten. Wenn MitarbeiterInnen einen Tag von zuhause aus arbeiten wollen, läuft das im Team ganz einfach ab. Sie geben ihrer Führungskraft Bescheid und tragen die Abwesenheit im Outlook-Kalender ein, damit alle informiert sind.

ENTGELTLICHE EINSCHALTUNG

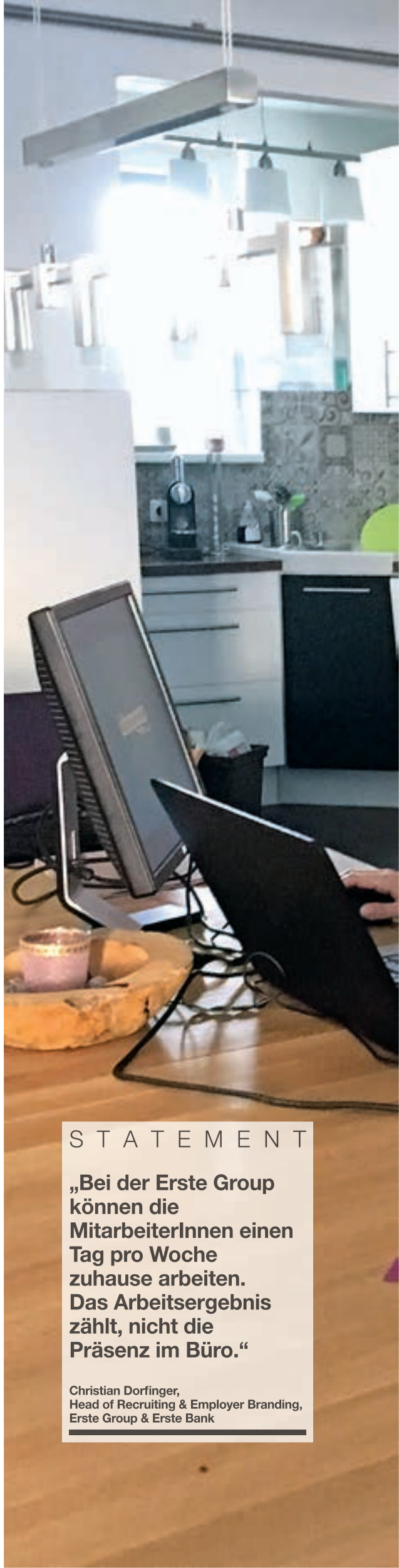


Foto: Gerlinde Zambo

Die Arbeitswelt ist digital vernetzt. Informelle Gespräche werden auch durch Videotelefonie möglich.

FOTO: SHUTTERSTOCK / AFRICA STUDIO

Keiner will zurück

Obwohl man im Vertrieb schon immer sehr flexibel gearbeitet hat, möchten sich viele KundenberaterInnen einen Rückschritt in das alte Arbeiten nicht einmal mehr ansatzweise vorstellen. „Wir sind im Zeitalter der flexiblen Arbeitswelt angekommen", ist Thomas überzeugt. Der Kundenberater kennt sein Geschäft. „Seit dem Umzug auf den Erste Campus und der Umstellung auf mobile IT-Lösungen sind wir im Vertrieb in der Lage, unser Büro überall aufzuschlagen, wo wir einen sicheren Zugang ins Internet haben."
Für seine KundInnen ist nicht mehr spürbar, ob er sie vom Erste Campus anruft, von zuhause oder unterwegs. „Insgesamt hat sich unsere Arbeitswelt grundlegend verändert. Wir sind heute flexibler und näher am Kunden", formuliert er es treffend. „Seit der freien Wahlmöglichkeit meines Arbeitsplatzes fühlt sich sogar mein Berufsalltag viel abwechslungsreicher und bunter an."

FACTBOX

Auf dem Erste Campus gilt die Vertrauensarbeitszeit, bei der sich die MitarbeiterInnen ihre Arbeitszeit weitgehend frei einteilen können. Zusätzlich ist es möglich, einen Tag pro Woche von zuhause aus zu arbeiten. Je größer die Freiheit der Arbeitseinteilung ist, desto wichtiger ist die Fähigkeit, sich selbst zu organisieren. Ebenso müssen Führungskräfte Ziele klar formulieren, damit ergebnisorientiert gearbeitet werden kann.

ERSTE Group

Lisa Fassl ist Geschäftsführerin der Austrian Angel Investors Association und Initiatorin der Female Founders.

Martin Schott ist Programmmanager am Gründungszentrum der Wirtschaftsuniversität Wien.

Schott: Aber auch schon früher, an den Schulen, muss das Thema Entrepreneurship greifbar gemacht werden. In Amerika gibt es beispielsweise den Lemonade-Day. Schüler lernen dabei: Wie produziere ich Limonade – kaufe ich die teuren oder die billigen Zitronen, und wie vermarkte ich das dann? Da geht es weniger darum, dass später alle ein Unternehmen gründen sollen, als vielmehr um das spielerische Ausprobieren.
Klausberger: Ich bin auch der Meinung, dass man so früh wie möglich beginnen sollte. Wichtig ist, dass Kinder erleben, dass sie selbst mit Einsatz etwas schaffen können. In Workshops könnten Schülerinnen und Schüler in verschiedene kreative und technische Bereiche hineinschnuppern. In der Schule müssten zudem analytisch-logische Fächer stärker auf die Agenda.

Ein Punkt, der ebenfalls immer angesprochen wird, wenn es darum geht, Frauen für Technik zu begeistern. Auch die Gründerszene ist großteils männlich – nur jedes zehnte Start-up wird von einer Frau gegründet.
Fassl: Die Frauen, die zu uns kommen, sind schon so weit, dass sie wissen, was sie machen wollen, einige basteln bereits an Prototypen. Meine Erfahrung ist, dass sie aber klein denken und klein bleiben wollen und eher wenige das klassische Start-up-Denken mit großer Skalierung haben. Da setzen wir an und sagen: Traut euch, das auch größer zu denken.

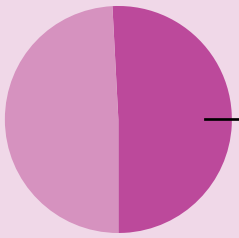
Ist diese Zögerlichkeit sozialisiert?
Fassl: Die Sozialisierung trägt sicher immens dazu bei, was man sich zutraut und wie man sich entwickelt. Sich zu trauen, auf die Schnauze zu fallen und auch mit negativem Feedback umzugehen, ist etwas, womit sich viele Frauen, mit denen wir zu tun haben, schwertun. Viele warten eher, bis die Idee perfekt ausgereift ist, auch wenn das Monate und Jahre dauert.
Schott: Schade, dass so wenig Frauen gründen. Auch für den Erfolg eines Start-ups ist Diversität ein wesentlicher Faktor. Wenn da nur Männer sitzen, ist das selten ein Vorteil.
Reitzig: Es gibt zig Studien, die zeigen, dass Diversität wichtig ist. Es wäre auch nötig, Menschen aus unterschiedlichen Fächern möglichst unkompliziert zusammenzubringen. So super das ist, dass es an der Wirtschaftsuni ein Gründungszentrum gibt – da sitzen zunächst einmal Betriebswirte vom Haus, und andere müssen von außen dazukommen, damit Vielfalt entsteht. Was ganz wichtig ist: Dass wir – und das ist Arbeitsbedarf für uns an der Uni – frühzeitig bereits inhouse unsere Informatiker abholen, Life-Science-Leute, Chemiker, Physiker, und denen ein Verständnis davon geben, welche alternativen Möglichkeiten zu einer Karriere im Großraumbüro es gibt.
Fassl: In der Theorie ist das eh alles so leiwand und einfach. Aber es geht halt einfach um Menschen, die irgendwas machen sollen, die man irgendwo hinbewegen will. Deshalb sollte man möglichst früh anfangen, proaktives Denken, Machen, Tun, Problemlösen zu vermitteln. Damit wir eine Gesellschaft sind, die offen ist und die die Welt ein Stück besser machen will. Auch wenn es sehr schmalzig klingt.
Reitzig: Die Leute gehen teilweise noch nicht einmal aus ihrer eigenen Fakultät raus.

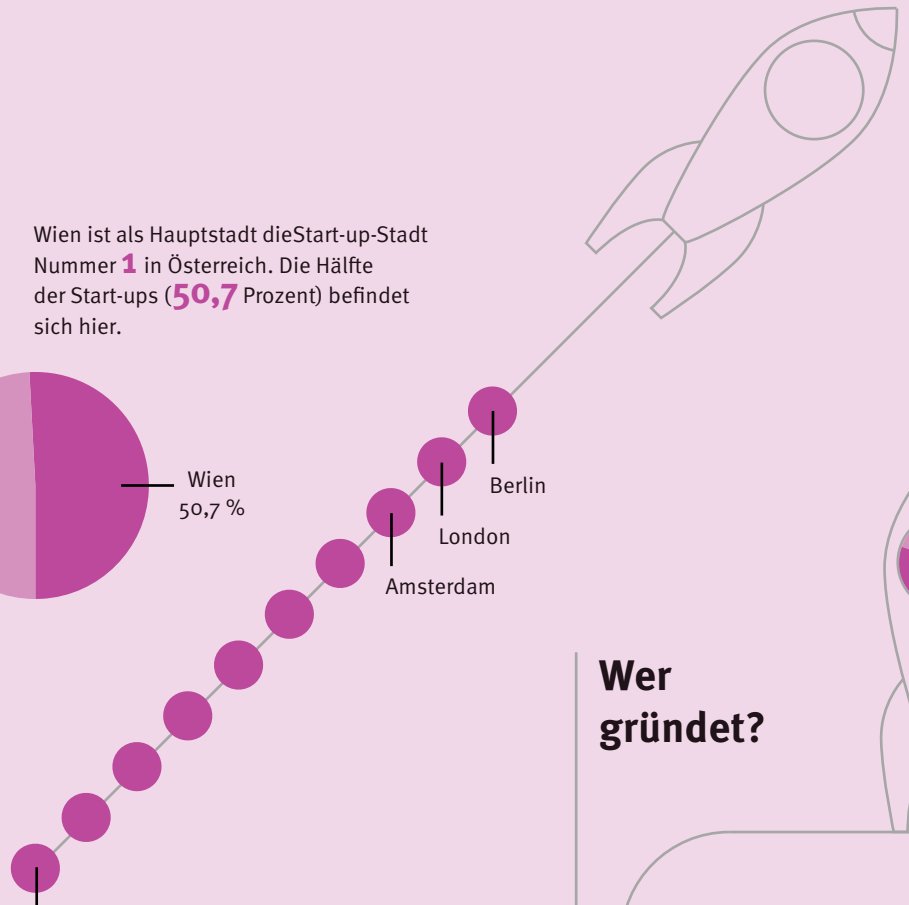
Fotos: Heribert Corn

Start-ups in Österreich

Wo?

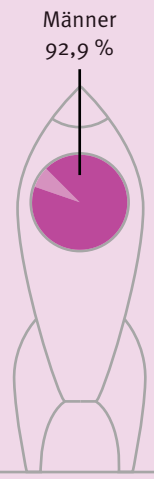
Wien ist als Hauptstadt dieStart-up-Stadt Nummer **1** in Österreich. Die Hälfte der Start-ups (**50,7** Prozent) befindet sich hier.





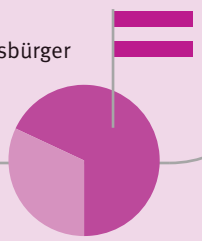
Wien liegt auf Platz **10** der beliebtesten Start-up-Städte.

Wer gründet?

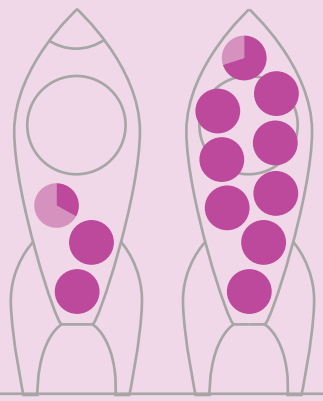


Der durchschnittliche Gründer ist **30,8** Jahre alt.

67,8 % österreichische Staatsbürger

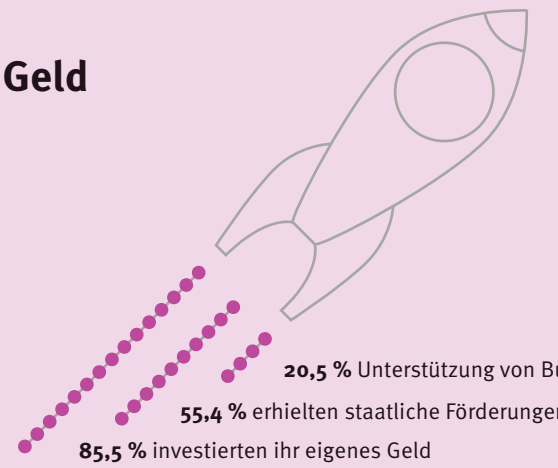


Team



Zu Beginn **2,3** Mitarbeiter, nach **2** Jahren **8,7** Mitarbeiter

Geld



20,5 % Unterstützung von Business-Angels

55,4 % erhielten staatliche Förderungen

85,5 % investierten ihr eigenes Geld

Grafik: Claudia Machado. Quellen: Start-up Monitor 2016, „Startup Heatmap Europe"

Schott: Das universitäre Einzeldenken ist sicherlich noch ganz massiv. Das beginnt schon beim Regionalpatriotismus an Unis. Da müssen wir raus. In Wien gibt es neun Universitäten, sie müssen zusammenwachsen.

Funktioniert das auch über die Stadtgrenze hinaus mit den anderen Bundesländern?
Schott: Wir beginnen gerade, Uniübergreifend zu arbeiten. Österreich ist Gott sei Dank so klein, dass es schnell dazu kommt, auch in die Bundesländer zu gehen. Da gibt es aus meiner Sicht wenige Hürden.
Fassl: Den Lokalpatriotismus merkt man schon. Jede Landeshauptstadt möchte der nächste Start-up-Hub werden. Realistischerweise brauchen wir das aber nicht. Erstens ist Österreich nicht so groß, und zweitens ist auch das Potenzial an guten Start-ups nicht so groß. Da ist schon die Frage, welche Strategie wir fahren wollen – auch wenn wir uns international positionieren möchten. Es macht wenig Sinn, viel Energie in einen landesweiten Rivalitätskampf zu stecken.

Was müsste in Österreich konkret passieren, um in Rankings der Start-up-Hotspots aufzusteigen? Fehlender Unternehmergeist wurde ja bereits thematisiert.
Klausberger: Ich finde, Wien ist prinzipiell ein super Standort. Was ein wenig fehlt, sind Finanzierungsmöglichkeiten. Wir haben relativ gute Förderungen in der Anfangsphase, und auch bei Business-Angels hat sich einiges getan. Wenn es aber um siebenstellige Investitionen geht, dann braucht man Hilfe aus dem Ausland. Mittlerweile gibt es erste Möglichkeiten hier, aber halt zu wenige. Wenn man hier keine Investoren findet, muss das Unternehmen abwandern. Das heißt, Anreize schaffen für Investoren – das ist in anderen Ländern einfach besser geregelt.
Reitzig: Das möchte ich unterstreichen. Aus allen Studien, die es gibt, geht ganz klar die Finanzierungslücke in der Mittelphase hervor. Wenn es um wirkliches Risiko geht, dann sind Angels und Angel-Fonds gefragt, und da ist in Österreich wirklich zu wenig Kapital im Umlauf. Im Moment haben wir die Situation, dass selbst dann, wenn viel öffentliches Geld in den Markt geht, öffentliche Angestellte entscheiden müssten, wo investiert wird. Und das kann nicht die Aufgabe der öffentlichen Hand sein, sich zu überlegen, in welche Ventures man reingeht. Das muss, wenn man es gut machen möchte, immer von denjenigen Leuten kommen, die sozusagen ihr Eigenkapital investieren, und für die muss es Anreize geben. Da wurde in Deutschland über Jahre sukzessive die fiskale Situation für Angels und andere Geldgeber verbessert – vom Investmentzuschuss bis zur Berücksichtigung von Verlusten bei der Besteuerung. Man muss ja nicht nach den Sternen greifen – es würde ja schon reichen, wenn wir so gut wären wie auf der anderen Seite der Grenze von Freilassing.

Die Start-up-Szene einen Vormittag lang zu Gast in der STANDARD-Redaktion.

In Österreich gibt es seit kurzem die Risikokapitalprämie für private Investoren. Wer Geschäftsanteile an einem Start-up erwirbt, erhält bis zu 20 Prozent der Investitionssumme rückerstattet.
Fassl: Das ist – wie Hansi Hansmann es ausgedrückt hat – am Ende des Tages eine Totgeburt, weil es wahnsinnig kompliziert ist und unter die sogenannte De-minimis-Regelung der EU fällt. *(Anm.: Sie besagt, dass je Unternehmen und Mitgliedstaat die Summe solcher Beihilfen in einem Zeitraum von drei Jahren den Betrag von 200.000 Euro nicht übersteigen darf. Die Regel soll verhindern, dass der Wettbewerb zwischen Mitgliedstaaten verfälscht wird.)* Und zum öffentlichen Geld: Da gibt es sehr viel, das in Start-ups fließt, vor allem im ländlichen Raum. Und wenn es dann keine Förderung mehr gibt, sperrt das Start-up zu. Andererseits glaube ich schon, dass es einiges an privatem Geld in Österreich gibt. Aber was macht ein klassisches Start-up? Es schreibt dem Hansi Hansmann oder Speedinvest. Dabei gäbe es mittlerweile so viele andere Player, die gute Ansprechpartner wären. Da haben wir als Angel Association die Aufgabe, präsenter zu sein und zu zeigen, was es in diesem Biotop alles gibt.

Die verschiedenen Reports listen für Wien ja jeweils großes Potenzial als wichtiger Standort auf. Wie könnte das aussehen?
Fassl: Ich für meinen Teil finde die Positionierung Hub für Südosteuropa spannend. Ich war in Belgrad und Zagreb, kenne die dortige Start-up-Community. Es gibt dort einige spannende Projekte und auch einen anderen Zugang zum Thema Gründen – vielleicht weil es für viele in den Ländern der einzige Weg zu gesellschaftlichem Aufstieg ist. Da eine Brücke zu schaffen, würde Sinn machen. Geld wird da ein entscheidender Faktor sein. Denn wenn man Start-ups etwa aus Belgrad nach Wien holt, können die sich das Leben hier nicht leisten. Zudem wäre in Österreich eine Form von Spezialisierung auf Branchen wichtig. Man kann dann zwar nicht alle happy machen, aber eine bestimmte Branche international positionieren und zum Erfolg führen.

Reitzig: Zum einen passiert das ja – es gibt de facto in Österreich keine Finance-Start-up-Szene vergleichbar der in anderen Kapitalmarktzentren. Aber ich glaube, wenn man das konsequent durchdenkt, dann sollte man auch den Schritt gehen zu sagen: wenn man schon nach Regulierung ruft, diese Regulierung dann branchenspezifisch zu machen. Das ist wahnsinnig schwer. Aber natürlich hat ein Biotech-Start-up im Verlustvortrag einen ganz anderen Zeithorizont als beispielsweise Frau Klausbergers Unternehmen. Da gibt es bei den Paketen, die diskutiert wurden und die genau die Transitionsphase ansprechen, in der öffentliche Gelder auslaufen und man in den privaten Bereich reingehen muss, Raum für Verbesserungen. Diese Dinge sind sehr schwer durchzusetzen, aber es gehört mit Sicherheit aufs Tapet.

Politisch hat es ja bereits einige Bekenntnisse und auch schon Veränderungen gegeben. Aber so wie das bei Ihnen durchklingt, ist es noch zu unkonkret.
Fassl: Die Sache ist halt bei allem, was mit öffentlichem Geld und öffentlichen Institutionen zu tun hat: Wir denken in sehr kurzen Perioden. Nämlich von einer Wahl zur anderen. Den Standort nachhaltig aufzubauen und für irgendetwas bekanntzumachen, dauert länger als eine Wahlperiode.
Schott: Ich glaube auch, dass die Ankündigungen durchaus konkret waren. Ob sie jetzt umgesetzt werden, hängt von der neuen Regierung ab.

Dabei geben sich Politiker ja gern Start-up-nah und inszenieren sich damit auch als jung und modern. Ist in den Parteien das nötige Faktenwissen und Know-how für Weichenstellungen da?
Fassl: Wir fordern von unseren Politikern, dass sie immer alles wissen, dass sie für alles Experten sind. Das kann man von niemandem erwarten, auch nicht von einem Politiker. Es braucht Experten und Berater, die Ahnung von einem Thema haben. Und davon könnte es sicher noch mehr geben, die parteiübergreifend etwas Sinnvolles zu dem Thema beitragen können.
Klausberger: Der Teufel steckt halt oft im Detail, und das Detail merkt man erst, wenn man schon mittendrin ist. ■

Foto: Heribert Corn

„Das Versprechen geht sich nicht aus“

Studien darüber, wie viele Jobs durch Digitalisierung und Automatisierung bald Geschichte sind, sorgen für Aufregung. Die Arbeitssoziologin **Annika Schönauer** plädiert deswegen dafür, nicht nur die richtigen Weichen, sondern vor allem die richtigen Fragen zu stellen.

Interview **Lara Hagen**

Illustration: Armin Karner

Studien darüber, wie viele Jobs in Zukunft durch Algorithmen, Maschinen oder Roboter ausgeführt werden, sorgen bei vielen Menschen für Zukunftssorgen. Mittlerweile mit dem Zusatz: Es wird auch neue Jobs geben, Arbeit wird nicht verschwinden, sondern sich nur verändern. Klingt manchmal nach einer Notlüge …

Schönauer: Es ist tatsächlich so, dass den Menschen oft gesagt wird, sie müssen sich ja nur genügend weiterbilden, dann kann nichts passieren. Es wird aber die Ängste der Menschen nur verstärken, wenn man gar keine Gegenmodelle anbieten kann bei diesen Prognosen zur Automatisierung. Natürlich geht sich das Versprechen aber nicht aus. Es wird eine Verschiebung von Arbeit geben, weil es kann nicht für jeden Job, der wegfällt, ein Ersatz gefunden werden. Ob es überhaupt sinnvoll ist, alle Berufe, die technologisch ersetzt werden können, auch tatsächlich zu ersetzen, ist natürlich die wichtige Frage, die dahintersteht.

„An einer Verkürzung der Arbeitszeit führt für mich kein Weg vorbei.“

Sie meinen, dass nicht alle technologischen Fortschritte per se auch gut sind für die Arbeitswelt?
Schönauer: Ein Kollege hat unlängst einen schönen Satz gesagt: Nur weil es das selbstfahrende Auto gibt, heißt das nicht, dass alle Busfahrer ersetzt werden müssen. Der ganze Diskurs ist aktuell sehr technologiegetrieben, aber ich finde, dass man das kritisch hinterfragen muss. Natürlich sollte darüber nachgedacht werden, ob alles, was technisch möglich ist, auch umgesetzt werden muss, soll oder kann. Technologien sind immer auch sozial eingebettet. Wir müssen uns fragen, ob wir alles rationalisieren wollen – oder aber Arbeit, Produkte und Dienstleistungen verbessern wollen. Statt also Technologie vor dem Hintergrund zu diskutieren, dass sie Menschen ersetzt, könnte darüber nachgedacht werden, wo solche Innovationen schlechte Arbeitsbedingungen verbessern und Arbeit gesünder und nachhaltiger machen könnten.

Die Debatte läuft momentan allerdings in eine ganz andere Richtung.
Schönauer: Ja, und es ist auch verständlich, dass die Leute Angst haben. Arbeitslosigkeit in Kombination mit den prophezeiten Jobverlusten durch Robotereinsatz wirken als eine Bedrohung. Das hier aber Entscheidungsprozesse dahinterstehen, die in einer Gesellschaft ja gebraucht werden, wird oft ausgeblendet. Die Technologie scheint hingegen wie ein Selbstläufer: Sie kommt, und so wird es sein. Aber dass da die Politik auch mitsteuern kann oder sollte, wird auch von den Politikerinnen und Politikern selbst zu wenig wahrgenommen.

Statt auf die Politik zu warten: Was kann jeder Einzelne gegen diese Selbstläufer-Entwicklung unternehmen? Reicht da bereits das Bewusstsein dafür aus?
Schönauer: Das kritische Hinterfragen von Technologien sollte bei allen Beschäftigten ankommen. Auf betrieblicher Ebene gibt es natürlich enormen Druck in puncto Internationalisierung oder Konkurrenz. Viele Managerinnen und Manager sagen, sie müssen da einfach mit. Aber in den seltensten Fällen werden solche Entscheidungen bis zum Schluss durchgerechnet. Vor allem in kleinen Unternehmen verläuft das alles wesentlich langsamer. Auch weil technologische Neuerungen mit großen Investitionen verbunden sind.

Und wenn doch in sie investiert wird, dann müssen Mitarbeiter umgeschult werden. Wir sind wieder beim Punkt Weiterbildung als Schutz.
Schönauer: Betriebliche Weiterbildung ist sehr wichtig, kann aber nicht die alleinige Lösung sein. Ich sehe diese Individualisierung kritisch – es muss größer gedacht werden.

Welche Lösungen wären da zum Beispiel nachhaltiger?
Schönauer: Ganz klar: Arbeitszeitverkürzung. So wird sichergestellt, dass möglichst viele Menschen Arbeit haben – obwohl in geringerem Umfang. Und da ist die öffentliche Hand gefordert – nicht nur die Unternehmen.

Politisch sind wir momentan allerdings weit davon entfernt – auch im internationalen Vergleich zeigt der Trend in eine andere Richtung, wenn man beispielsweise an die Arbeitsmarktreform in Frankreich denkt.
Schönauer: Das ist richtig, aber langfristig gesehen führt an einer Umverteilung von Arbeit kein Weg vorbei. Die Paralleldiskussion dazu ist das Grundeinkommen. Das sehe ich persönlich etwas kritischer. Arbeit ist viel mehr als ein Mittel, um sich Unterhalt und Leben zu finanzieren. Mit dem Grundeinkommen besteht weiterhin die Gefahr, dass Menschen sozial ins Abseits geraten.

Brechen wir das auf die Beschäftigten herunter. Nicht jeder oder jede kann vom digitalen Wandel profitieren, einige werden auf der Strecke bleiben. Das wird eigentlich nur selten klar ausgesprochen.
Schönauer: Weil oft ignoriert wird, dass die Digitalisierung eine Polarisierung ist. Auf der einen Seite entstehen ganz viele standardisierte Jobs für Geringstqualifizierte – schlecht bezahlt und in prekären Verhältnissen. Auf der anderen Seite natürlich die Jobs für besser qualifizierte Menschen, wo es dann um die Frage geht, ob die Beschäftigten mit der erhöhten Geschwindigkeit in der Arbeitswelt mithalten können. Das Problem ist: Viele mit mittleren Qualifikationen, etwa in der Verwaltung Tätige, sind mit Jobverlust oder Prekarisierung konfrontiert.

Werden sich die Auswirkungen bei Männern und Frauen grundlegend unterscheiden?
Schönauer: Ich halte das für eine zentrale Frage und glaube, dass da viele sehr alte Fragestellungen wieder auftauchen werden. Wer arbeitet wie viel? Wie sieht es mit der Vereinbarkeit aus? Hier würden die neuen Technologien, denke ich, durchaus Chancen bieten, die Rollenverteilung neu zu diskutieren und Dinge anders zu verteilen. Wenn es nämlich darum geht, dass Arbeit weniger wird, dann kann man hier über eine Neuverteilung der Arbeit zwischen Männern und Frauen diskutieren.

Andererseits erwarten manche Wissenschafter auch, dass es vor allem für Frauen zu Verschlechterungen kommen wird, weil sie häufig in Jobs sind, die stärker von Automatisierung betroffen sind.
Schönauer: Ich denke, da kommt es sehr stark auf die Branche an. Natürlich: Im Handel sind Frauen zum Beispiel stärker von Jobverlusten bedroht. Andererseits gibt es wahrscheinlich auch klassische Frauenbranchen, die wachsen werden: Bildung und Pflege – da gibt es unabhängig von der Digitalisierung steigenden Bedarf. Wenn wir von der Zukunft der Arbeit sprechen, dreht sich nicht alles um Digitalisierung. Entwicklungen wie eine alternde Bevölkerung oder die gestiegene Bedeutung von kontinuierlicher Weiterbildung sind maßgeblich.

Was ist mit denjenigen, die erst in den Arbeitsmarkt eintreten? Welche Qualifikationen sind wichtig?
Schönauer: Sprache ist zum Beispiel ein großes Thema. Hier wissen wir, dass wir einen enorm hohen Anteil an zwei- und dreisprachigen Schülerinnen und Schülern in Österreich haben. Für internationale Unternehmen ein enormes Potenzial – gleichzeitig haben diese Kinder in unserem Schulsystem oft Schwierigkeiten. Aber das Schulsystem reagiert allgemein eher zeitverzögert auf große Herausforderungen.

Viele Unternehmen freuen sich allerdings darüber, dass Berufseinsteiger von heute Digital Natives sind …
Schönauer: Die meisten von ihnen sind großartige User, aber was hinter den Technologien steckt, wissen viele nicht. Das können sie teilweise auch gar nicht – zumindest nicht aus dem Schulunterricht, denn dort gab es für diese Dinge jahrelang keinen Platz. Dabei sollten die jungen Menschen früh lernen, dass man Technologien zwar in gewissem Maße, aber nicht voll ausgeliefert ist und sie außerdem auch mitgestalten kann. Andererseits ist es aber auch nicht so, dass die älteren Beschäftigten, seit sie begonnen haben zu arbeiten, nichts mehr dazugelernt hätten, das gehört ja überall dazu.

Unter Druck kommen die älteren Arbeitnehmer natürlich dennoch.
Schönauer: Ja, aber das hat für mich nicht unmittelbar mit Digitalisierung und Qualifikationen zu tun. Das sind weiterhin die alten Probleme und weniger der technologische Wandel. ■

ZUR PERSON

Annika Schönauer ist Arbeitssoziologin und seit 2005 wissenschaftliche Mitarbeiterin der Forschungs- und Beratungsstelle Arbeitswelt in Wien, seit 2013 Mitglied des Vorstands. Forschungsschwerpunkte sind u. a. Flexibilisierung und Digitalisierung von Arbeit und Arbeitszeit.

Foto: Anna-Lena König

Zeig es mir

Österreich soll innovativ ins internationale Spitzenfeld vorrücken: Dafür wird aktuell viel Geld investiert. Aber auch abseits von großen Projekten passiert einiges: Unternehmen öffnen sich und arbeiten mit Start-ups zusammen.

Text **Lara Hagen**

An Superlativen mangelt es jedenfalls nicht, wenn es um die neuen Bewohner der Praterstraße 1 in Wien geht. In wenigen Wochen soll der Nouvel-Tower am Donaukanal zu einem Supernetzwerk für Innovation werden: 300 Start-ups werden hier Seite an Seite mit etablierten Unternehmen arbeiten. Für das hauseigene Accelerator-Programm rechnet man mit 10.000 Bewerbungen aus der ganzen Welt, und auch sonst fehlt es dem Innovations-Hub „weXelerate“ nicht an Ambitionen. Nachdem zahlreiche Studien der Hauptstadt unausgeschöpftes Potenzial bemerkten, was das Anziehen von Start-ups und Investoren anbelangt, gibt Wien nun Gas. Denn „weXelerate“ ist eines von vielen Riesenprojekten, das Innovationen aus dem Boden stampfen soll. Die Wirtschaftsagentur Wien investiert allein in drei solcher Hubs mehr als eine Million Euro.

Dass die Zusammenarbeit von Start-ups und der klassischen Corporate-Welt fruchtbare Ergebnisse bringt, davon ist auch Andreas Greilhuber überzeugt. So überzeugt, dass er seinen Job bei IBM an den Nagel gehängt hat, um bei einem Start-up anzudocken. Über den Wechsel habe er lange nachgedacht. „Mitte der 80er bin ich in die IT-Branche hineingestürzt, weil plötzlich der PC da war. Damals habe ich mein Hobby zum Beruf gemacht. Und nun mache ich meinen Beruf – hoffentlich nicht nur – zum Hobby“, sagt der gebürtige Tiroler. Bei IBM leitete Greilhuber zuletzt in Österreich die Global Business Services und kam in dieser Position immer mehr mit jungen, dynamischen Start-ups in Kontakt. Dass er den Umstieg nun wagt, überrascht ihn rückblickend nicht. Sein ganzes Leben habe er immer mit Innovation zu tun gehabt. Als er das Team von Anyline kennenlernte, überzeugten ihn das Produkt und der dahinterliegende Mehrwert so sehr, dass es ihm keine Ruhe mehr ließ: Gearbeitet wird an Text- und Zeichenerkennung mittels Smartphone. Vereinfacht gesagt: Anyline will dem Smartphone das Lesen beibringen.

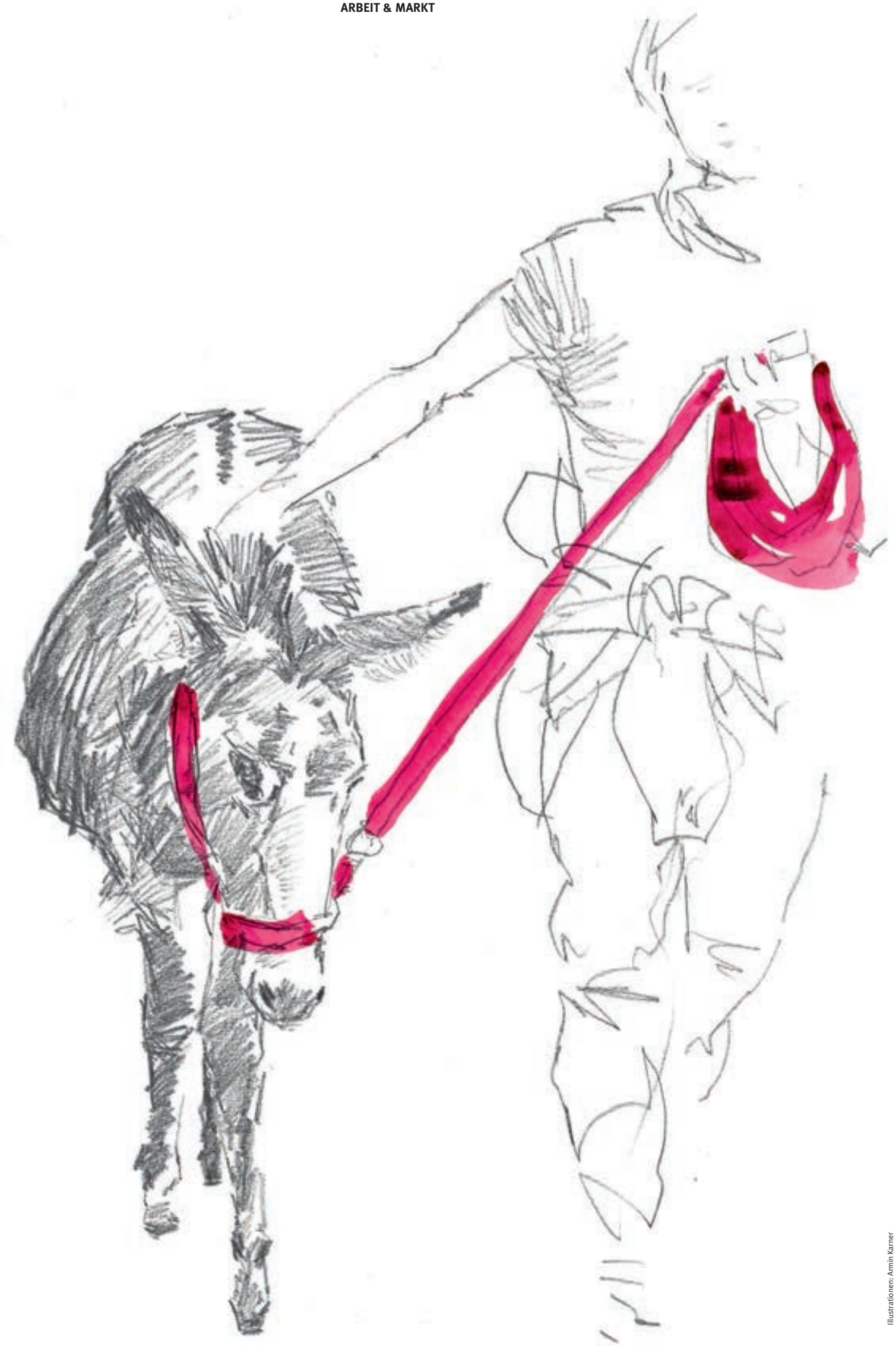
Was Greilhuber von jeher und noch immer enorm fasziniert, ist das Innovationsmekka in Kalifornien. Auch Österreich hat seit wenigen Monaten sein eigenes „Silicon Austria“: Bund, Länder und Industrie wollen bis 2022 insgesamt 280 Millionen Euro in das Projekt, bei dem es vor allem um die Forschung im Bereich der Mikroelektronik geht, investieren. Villach wird im Namen des Clusters Sensorik- und Leistungselektronik beisteuern, wo sich vor allem im Bereich autonomes Fahren große Chancen eröffnen sollten. Linz klinkt sich mit Hochfrequenztechnologie ein, wo es nicht nur, aber auch um Speicherkapazitäten geht. In Graz hingegen soll alles zusammengeführt werden.

So sexy wie Start-ups

Dass sich Österreich mit Projekten wie diesem an die internationale Spitze vortastet, was die Innovationskraft anbelangt, glaubt Greilhuber aber nicht. Das merke man bereits an den Einstellungen von Studierenden. „Bei jenen jungen Menschen, die ins Silicon Valley kommen, ist das Motto ‚Sky is the limit‘. Das ist in Österreich einfach anders.“ Jammern will Greilhuber aber trotzdem nicht. „Immer wieder höre ich, dass wir nicht genügend junge Leute im Mint-Bereich haben. Aber in Wahrheit sind die großen Unternehmen einfach nicht in der Lage, diese Talente anzuziehen.“ Seine Schlussfolgerung: Große Unternehmen müssen viele Dinge anders angehen, so sexy werden wie Start-ups. Für Attraktivität würde die Art und Weise von Zusammenarbeit dort sorgen, aber auch die Persönlichkeiten und der Auftritt nach außen. Allerdings: Der Schein allein reicht nicht. Nur durch den Umbau von ein paar Büros komme man nicht weit.

Das haben bereits viele heimische Unternehmen erkannt. Eines davon ist die Wien Energie. „Neue Geschäftsmöglichkeiten, Kooperationen und Start-ups sind für mich ein ganz wichtiges Thema“, sagte der Vorsitzende der Geschäftsführung, Michael Strebl, vor seinem Antritt im Herbst 2016. Seither ist einiges passiert: Zum Beispiel gibt es jetzt eigene Innovations-Manager, die das kreative Potenzial der Mitarbeiter fördern sollen. Außerdem sitzen in jeder Abteilung die sogenannten „Inno-Scouts“, die als Ansprechpartner für neue Ideen zur Verfügung stehen. Aber auch von extern wollte sich der Energiekonzern Inspiration und neue Ideen holen. Im Dezember fand deswegen ein dreitägiger Start-up-Day statt, mit 180 Bewerbern. Drei Unternehmen wurden schließlich ausgewählt, um in den neu geschaffenen Accelerator-Space aufgenommen zu werden. Dort haben die ausgewählten Teams gemeinsam mit Experten des Unternehmens konkrete Kooperationsmodelle für die Zukunft entwickelt. Mitarbeiter erhielten in der

Illustration: Armin Karner



Illustrationen: Armin Karner

Folge zwei Monate lang für zwei Tage in der Woche die Zeit, gemeinsam mit Start-ups an diesen Innovationsprojekten zu arbeiten.

Obwohl Kooperationen wie diese meist freudvoll und simpel klingen, ist die Umsetzung solcher Strategien oft alles andere als unkompliziert. „Oft geht das bis zur Streiterei", sagt Greilhuber dazu. Auch er habe bereits wenige Tage nach dem Umstieg einiges gelernt. „Zum Beispiel wie man zwischen den Kulturen von Start-ups und Corporates ausgleichend wirken muss." Innovation auf den Weg zu bringen, „diese kleinen grünen Pflänzchen", sei viel öfter, als man denkt, ein „schmerzhafter Prozess".

Eine Prozedur, die aktuell aber viele mitmachen. Innovativ zu sein ist ja jetzt „in". Und die Hohepriester der Innovation beten vor: Mit Produkt- und Prozessinnovationen erlangen Unternehmen jenen Kostenvorteil, der ihnen auf dem Markt eine höhere Wettbewerbsfähigkeit verschafft. Mit höherer Wettbewerbsfähigkeit werden Unternehmen krisenrobuster und weniger anfällig gegenüber Konjunkturschwankungen. Innovative Firmen können höhere Gewinnmargen durchsetzen, die Profitabilität steigern und das Unternehmenswachstum beschleunigen – et ceterea, et cetera.

Klingt alles überzeugend. Aber: Was gilt heute als fortschrittlich? Das x-te Smartphone auf den Markt zu bringen? Ist es innovativ, als KMU nun voll auf Design-Thinking zu setzen, die bisherige Betriebshierarchie zu kippen oder beispielsweise dass der Bauer aus dem Nachbarort den Betrieb nun vollkommen digitalisiert?

Wie groß die Diskrepanz zwischen sexy Design, großem Auftritt und zukunftsorientierter Denkweise ist, zeigt ein aktuelles Beispiel aus Wien: Das Start-up Fontus versprach mit seiner selbstfüllenden Wasserflasche Ryde, dass während des Radfahrens aus der natürlichen Luftfeuchtigkeit frisches Wasser gewonnen wird – eine unheimlich praktische Erfindung. Die Kühlkomponenten werden dafür mit einem Solarpaneel betrieben. Allerdings: Ein Blog hat sich die Technologie genauer angesehen und in einem Video gezeigt, dass das Produkt sein Versprechen nicht einhalten kann. Um die von Fontus auf der Crowdfundingplattform Indiegogo angegebenen Wassermengen zu erreichen, ist eine starke Kühlung nötig. Die braucht Strom – den die Solarpaneele in der im Konzept angegebenen Größe laut Kritikern unmöglich erzeugen können. Viel Geld gab es trotzdem: Auf Indiegogo konnte das Unternehmen 345.000 Dollar sammeln. Außerdem erhielt Fontus eine Förderung durch das staatliche Austria Wirtschaftsservice (AWS).

Mehr als das Schlagwort

Für Alexis Eremia, die Geschäftsführerin des Impact Hub in Wien, ist diese Vorstellung ein Albtraum. Sie sitzt in vielen Jurys und Projekten, hört hunderte Pitches jedes Jahr. „Innovationen und neuen Ideen mit einem kritischen Blick zu begegnen ist ungemein wichtig." Das ist auch die Absicht des Zentrums im siebenten Bezirk, das Eremia leitet. Den Mitgliedern geht es um Nachhaltigkeit, viele sind Social Businesses oder bewegen sich als Entrepreneure, Blogger, Coder oder Coaches in diesem Bereich.

Dass gut Ding eben Weile braucht, merken auch Kritiker von Mammutprojekten wie Wexelerate an. Sie bezweifeln, dass in kürzester Zeit solche Accelerator mit einer derart großen Anzahl an Projekten, die Zukunft haben, besetzt werden können. Ihren Namen wollen die Kritiker allerdings nicht in der Öffentlichkeit sehen. Zu viel Politik stecke hinter Projekten wie diesem, die man nicht gegen sich wissen möchte. Damit gemeint ist Gründungsmitglied Eveline Steinberger-Kern, die wiederum solche Vorwürfe stets vehement zurückweist und ihre Unabhängigkeit betont.

Wie lange es dauern kann, bis richtig gute Projekte auch erfolgreich sind, weiß man auch bei den Vereinten Nationen. Beim World Food Programme (WFP) holte man sich mit Bernhard Kowatsch einen ehemaligen Unternehmensberater, der die Organisation modernisieren sollte.

Auch hier die Lösung: Ein Accelerator-Programm, bei dem ausgewählte neue Zugänge unterstützt werden. „Wir haben ein kleines Innovationsteam, das ausgewählte Start-ups oder Projekte für drei bis sechs Monate unterstützt. Es geht um Risikokapital, aber auch um eine Unterstützungsstruktur. Voraussetzung für die Projekte ist, dass sie zum Ziel „Zero Hunger" beitragen – ein breites Feld." Auch die Geldgeber konnte er durch dieses Modell überzeugen, sagt Kowatsch, „weil die Prozesse dahinter dafür sorgen, dass Fehlschläge schnell entdeckt werden. Das Risiko ist gering, obwohl wir wissen, dass neun von zehn Start-ups scheitern. Mein Ziel ist es, pro Jahr mindestens zwei richtig gute Projekte dabeizuhaben." Neuestes Projekt: Blockchain – jene Technologie, die auch hinter Bitcoins steckt. „In Jordanien wickeln wir erste Hilfstransfers komplett über Blockchain ab. Syrische Flüchtlinge können ihre Nahrungsmittel selbstständig in Supermärkten einkaufen, während ihr Guthaben und der Bezahlprozess über die Blockchain-Technologie verarbeitet werden – das macht die Hilfe transparenter und günstiger, da keine Mittelsmänner nötig sind", sagt Kowatsch.

Beim WFP bekomme er für neue Ideen grundsätzlich rasch grünes Licht. Verständnis und Unterstützung für neue Wege und Ideen seien dafür essenzielle Elemente in einer Organisation. „Und Innovationen liebt ja grundsätzlich jeder, da muss man niemanden überzeugen." ■

WERBUNG

FOTO: WILKE

S T A T E M E N T

„Bei JTI steht mir eine Vielzahl an Entwicklungsmöglichkeiten zur Verfügung. Internationaler Austausch und globale Mobilität eröffnen aufregende Karriereperspektiven.“

Philipp Langer, Sales Manager

Internationale Karrierechancen bei JTI Austria

Talentierte Mitarbeiter sind JTIs wichtigstes Kapital und damit Eckpfeiler für den Erfolg des Unternehmens. Daher investiert JTI in seine Mitarbeiter: Sie werden mit Lern- und Entwicklungsmöglichkeiten ausgestattet und dazu ermutigt, die unterschiedlichen Karrierewege, die ihnen offenstehen, zu beschreiten.
„Den Mitarbeitern steht eine Vielzahl an Möglichkeiten offen, sich auch global zu bewegen und einen internationalen beruflichen Werdegang einzuschlagen“, so HR-Director Christian Tobias. Ebenso sind die internationalen Entwicklungsmöglichkeiten ein wichtiger Faktor für die jährliche Auszeichnung des Unternehmens als Top Employer – in Österreich sogar als Nummer 1 unter den zertifizierten Arbeitgebern.

Gelebte globale Mobilität

Die gelebte globale Mobilität bei JTI trägt dazu bei, die kulturelle Kompetenz zu erhöhen, Fremdsprachenwissen zu vertiefen, das professionelle Netzwerk auszubauen und die Perspektive zu erweitern. „Mitarbeiter aller Ebenen können sich für die Möglichkeit des global-mobilen Arbeitens bewerben, um ihre Karriere zu beschleunigen und ihre Fähigkeiten in den JTI-Niederlassungen rund um den Globus zum Einsatz zu bringen“, so Christian Tobias.

Investition in Weiterentwicklung

So gibt es für Mitarbeiter die Möglichkeit, für eine bestimmte Dauer Erfahrungen in anderen Märkten, Regionen oder dem Headquarter in Genf zu sammeln. Zusätzlich zu der Erfahrung für den Mitarbeiter bietet es auch dem Unternehmen die Möglichkeit, kurzfristige Geschäftsanforderungen mit qualifiziertem Personal abzudecken.
Das Unternehmen investiert stetig in die Weiterentwicklung seiner Mitarbeiter sowie in die erhöhte internationale Vernetzung. So ist heutzutage eine Vielzahl an Arbeitnehmern in über 60 Ländern mit internationalen Aufträgen befasst. „Wir freuen uns, diesen hochqualifizierten Mitarbeitern, die anpassungsfähig und global denkend die Aufgaben des Unternehmens erfüllen, die Möglichkeit für eine internationale Karriere zu bieten“, meint Tobias abschließend.

FACTBOX

JTI ist ein Mitglied der führenden internationalen Tabak-Unternehmensgruppe Japan Tobacco. Die Unternehmenszentrale befindet sich in Genf in der Schweiz. JTI ist in mehr als 120 Ländern operativ tätig und beschäftigt etwa 27.000 Mitarbeiter.

Seit 2007 gehört Austria Tabak zur Unternehmensgruppe, für JTI Austria sind über 400 Mitarbeiter im Wiener Büro, im Außendienst, dem Forschungs- und Entwicklungslabor und dem unabhängigen Großhandel beschäftigt.

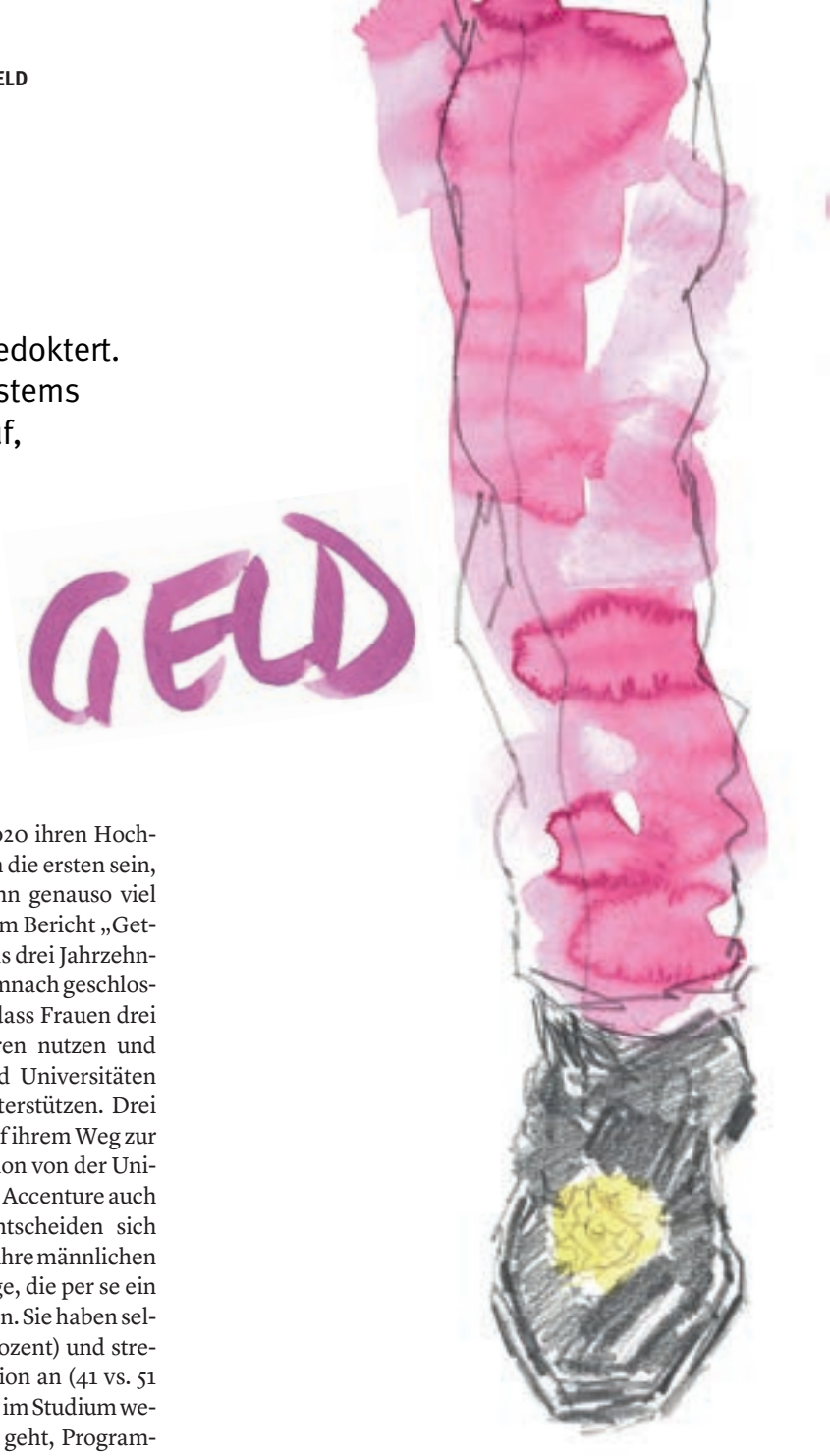
Weitere Informationen finden Sie unter **www.jti.com/careers**

Your talent is in good company
jti.com/ingoodcompany

Frag dich mal

Am Schließen der Gehaltsschere wird anhaltend herumgedoktert. Die einfachste Variante zwecks Fortschreibung des Systems ist nach wie vor salonfähig: Frauen, rüstet euch auf, um mit der Männerwelt mithalten zu können.

Text **Karin Bauer**



Äpfel und Birnen. Der so gern vorgebrachte Vorwurf ist korrekt, wenn die ungerechten Einkommensunterschiede zwischen Männern und Frauen in Österreich durch die nackten Zahlen der Statistik Austria sichtbar gemacht werden – und in diesen Korb noch die unfaire Verteilung unbezahlter Arbeit zwischen den Geschlechtern geworfen wird. Demnach beträgt das mittlere Einkommen von Frauen nur 62 Prozent von jenem der Männer.

Es bedarf differenzierterer Betrachtung? Gut: Ein genauerer Blick hebt das mittlere Einkommen von Frauen aber lediglich auf maximal 83 Prozent von jenem der Männer, dann nämlich, wenn nur ganzjährig Vollzeitbeschäftigte verglichen werden. Keine Obstsortenvermischung. 52 Prozent der Frauen arbeiten ja in Teilzeit. Mehr freiwillig oder mehr durch Rahmenbedingungen wie unzureichende Angebote der Kinder- und Familienbetreuung gezwungen – je nach Perspektive (oder Weltanschauung) der Betrachter.

Fast 23 Prozent Lohnunterschied zwischen Frauen und Männern beim Bruttostundenlohn bleiben belegtes Faktum. Aufgleich zu rechnen ist die Lohnschere auch dann nicht, wenn berücksichtigt wird, dass Frauen eher in Branchen arbeiten, die schlechter zahlen – was die Henne-Ei-Frage erneut anheizt: Sinkt das Lohnniveau noch immer, wenn mehr Frauen in einer Branche arbeiten?

Instrumente wie Einkommenstransparenz – also anonymisierter Ausweis von Frauen- und Männergagen im Unternehmen plus verpflichtende Gehaltsangaben in Stelleninseraten – haben nicht den erhofften Effekt des Schließens der Lohnschere gebracht. Politik und Gewerkschaft zeigen sich entsetzt und solidarisch, tatsächlich aber nicht sehr machtvoll. Wie in den Fragen der Kinderbetreuung, in Sachen Vereinbarkeit, sind Frauen offenbar weiter auf individuelle Lösungskompetenz angewiesen. Wahrscheinlich hilft den höherqualifizierten Frauen (an Unis und Fachhochschulen schließen bereits mehr Frauen als Männer ab) auch der Bedarf der Unternehmen respektive der sogenannte Mangel an Talenten.

Das ermutigt offenbar den Berater-Riesen Accenture zu einem positiven Blick auf die kommende Generation: Frauen, die in westlichen Industriestaaten wie Österreich 2020 ihren Hochschulabschluss machen, könnten die ersten sein, die in ihrer beruflichen Laufbahn genauso viel verdienen wie Männer, heißt es im Bericht „Getting to Equal 2017". In weniger als drei Jahrzehnten könnte die Gehaltsschere demnach geschlossen werden. Voraussetzung ist, dass Frauen drei spezifische Karriere-Katalysatoren nutzen und Unternehmen, Regierungen und Universitäten diese Entwicklung tatkräftig unterstützen. Drei kritische Faktoren, die Frauen auf ihrem Weg zur angestrebten Lohngleichheit schon von der Universität an benachteiligen, findet Accenture auch in Österreich: Studentinnen entscheiden sich hierzulande deutlich seltener als ihre männlichen Studienkollegen für Studiengänge, die per se ein höheres Verdienstpotenzial haben. Sie haben seltener einen Mentor (45 vs. 74 Prozent) und streben seltener eine Führungsposition an (41 vs. 51 Prozent). Darüber hinaus sind sie im Studium weniger engagiert, wenn es darum geht, Programmier- und Computerkurse zu belegen.

Was haben Frauen also zu tun, wenn es nach Accenture geht? Die Drei-Punkte-Liste klingt nach einem Auftrag zur Überwindung „weiblicher Defizite" in der Anpassung an eine männlich hegemonial geführte Weltwirtschaft:

1) Digitale Kompetenz: der Grad der Nutzung digitaler Technologien, deren sich eine Person bedient, um sich mit Dritten zu vernetzen und auszutauschen, sich weiterzubilden oder zu arbeiten.

2) Karriereplanung: die Notwendigkeit für Frauen, sich Karriereziele zu setzen, durchdachte Entscheidungen zu treffen und ihre Karriere proaktiv voranzutreiben.

3) Technologische Expertise: die Möglichkeit, sich seine digitalen und technologischen Fähigkeiten mindestens genauso schnell anzueignen wie Männer.

Das mag logisch klingen. Oder zynisch. Jedenfalls ist es ein deutlicher Hinweis darauf, dass allein mit Anliegen und Verantwortung für Teilhabe und Verteilungsgerechtigkeit zum Wohle aller nicht zu rechnen ist. ■

Fast 17 Millionen US-Dollar ist der Mittelwert der Einkünfte der Bosse in den 200 größten US-Konzernen im Vorjahr. 16 davon sind Frauen. Mit fast 41 Mio. Dollar Gesamtvergütung führt bei den Frauen Oracle-CEO Safra A. Catz. Thomas M. Rutledge, CEO von Charter Communication, ging mit 98 Mio. Dollar heim. Das ist 2617-mal so viel wie die durchschnittliche US-Jahresgage von 37.600 Dollar.

(Quelle: Equilar / „New York Times")

In Österreich gehören Andritz-Chef Wolfgang Leitner (3,5 Mio. Euro), OMV-Boss Rainer Seele (rund drei Mio. Euro) und Wienerberger-CEO Heimo Scheuch (2,6 Mio. Euro) zu den Bestverdienern.

(Quelle: hkp)

Sag nicht Darling

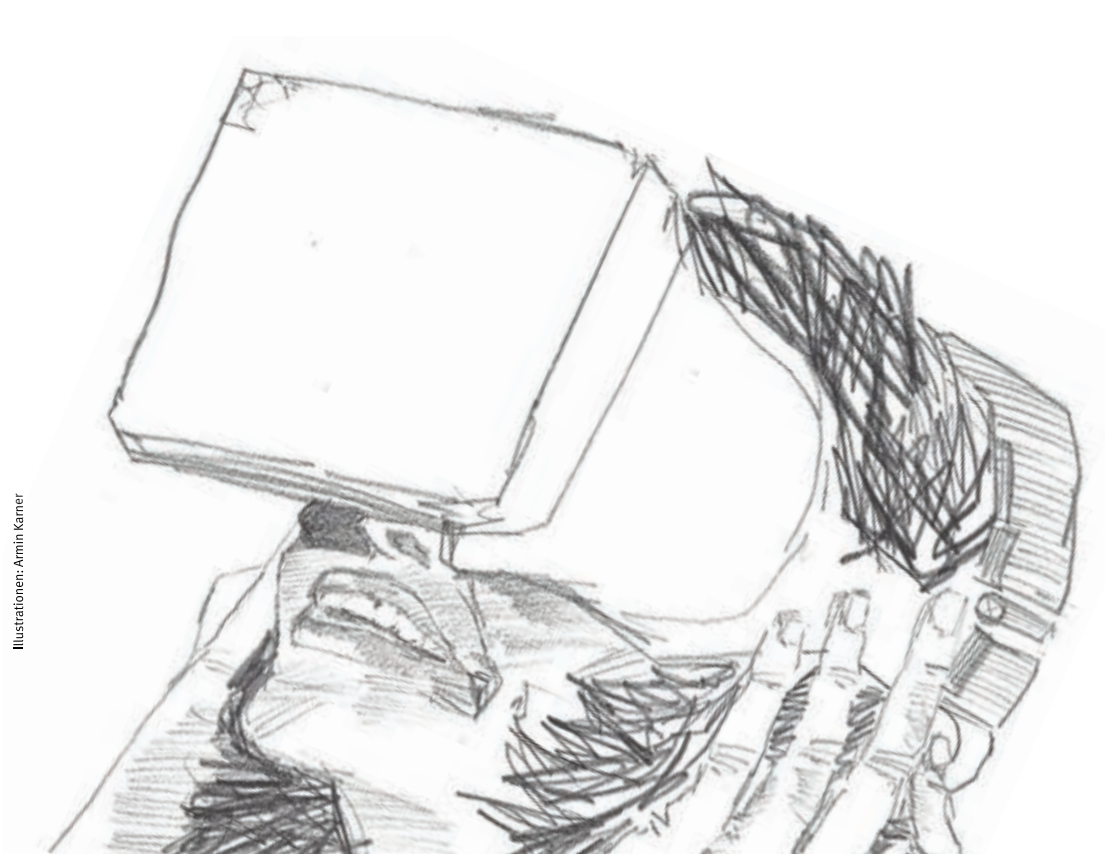
Ganz schlecht: mehr Gehalt zwischen Tür und Angel verhandeln, private Schulden ins Treffen führen und eine Absage mit Liebesentzug verwechseln. Sieben Erfolgstipps.

Text **Karin Bauer**

Bestverdiener in Deutschland: SAP-Chef Bill McDermott von SAP mit fast 14 Millionen Euro. Nach aktiven Jahren geht es aber weiter: Dieter Zetsche (Daimler) hat eine Jahrespension von 2,7 Millionen Euro vereinbart. Der bestbezahlte Österreicher in einem europäischen Konzernchefsessel ist Roche-Boss Severin Schwan mit 13,2 Mio. Euro.

(Quelle: hkp)

Die bestbezahlten Traineeprogramme mit Jahresbruttogagen um rund 45.000 Euro finden sich bei heimischen Banken und Konzernen. Die niedrigsten Einkommen in Österreich mit rund 19.200 Euro liegen im Arbeiterbereich. Unselbstständig Erwerbstätige in Österreich erzielen ein mittleres Bruttojahreseinkommen von knapp 27.000 Euro.



Illustrationen: Armin Karner

Angeblich punkten Sinn und Freude und Wertschätzung ja mehr als geldwerte Anerkennung im Unternehmen. Vermutlich aber nur dann, wenn die Bezahlung als halbwegs fair und angemessen empfunden wird. Wer mehr auf dem Bankkonto will, sollte also überlegt verhandeln.

1) Ein eigener Termin: Informelle Plaudereien oder Mitarbeitergespräche sind kein Rahmen für Gehaltsverhandlungen. Termin mit Angabe der Agenda vereinbaren. Die gute Nachricht: Laut Umfrage des Jobportals karriere.at sehen nur vier Prozent der Entscheider die Initiative für Gehaltsvorrückung ausschließlich beim Arbeitgeber. Den Wert der Arbeit verhandeln zu wollen ist also Business-Usus.

2) Klarheit: Gute Vorbereitung versteht sich von selbst. Möglichst viel Information über branchenübliche und firmenübliche Entlohnung rüstet gut auf. Die wirtschaftliche Verfassung des Gesamtunternehmens muss ebenso im Auge sein. Aber auch die eigenen Motive wollen erkannt sein: Was will ich? Geht es mir wirklich um mehr Geld? Oder fehlen mir Anerkennung, Wertschätzung und Einbindung im Unternehmen? Passen mir Position und Arbeitsinhalte gar nicht mehr? Je konkreter gesagt wird, was Sache ist, desto besser.

3) Erinnerung: Es geht nicht um die Liebenswürdigkeit Ihrer Person, sondern um ein Entgelt Ihrer Arbeitsleistung, die Ihren Fähigkeiten, Ihrer Erfahrung, Ihrer Leistung zugestanden wird. Sie als Person, als Mutter, Vater, Freund stehen nicht zur Diskussion. Es geht um den bestmöglichen Preis für die Arbeitskraft.

4) Bezugspunkte: Schaffen Sie objektivierbare Bezugspunkte für Ihren Wunsch nach mehr Geld: Leistungen individuell und in Ihrem Team. Betrachten Sie die Verhandlung als Verkaufsgespräch: Ihr persönlicher Nutzen für das Unternehmen? Gehälter von Kollegen und vermeintliche Ungerechtigkeiten als Argumente zu verwenden ist keine gute Idee: Das bringt Vorgesetzte in Verteidigungshaltung. Dass Sie Kredite abzahlen müssen oder Nachwuchs erwarten, gilt ebenso nicht als professionelles Argument.

5) Höhe: Nachdem Erfolge, erledigte Projekte, Leistungen und Beiträge für das Unternehmen argumentiert sind, geht es um die Höhe: Die zuerst genannte Zahl bestimmt den weiteren Verlauf des Gesprächs. Also: Definieren Sie auf den eingeholten Informationen aufbauend Ihren Maximalwert der Forderung. Halten Sie einen Minimalwert in petto und gehen Sie mutig leicht über dem Maximalwert in die Verhandlung.

6) Optionen: Definieren Sie vorab, was ein gutes Alternativergebnis wäre. Sollte monetär gerade nichts möglich sein, was wären die anderen Optionen – mögliche Benefits?

7) Dran bleiben: Jammern, weinen oder gar drohen ist keine gute Idee, wenn die Forderung abgelehnt wird. Besser: konkrete Schritte (was soll erreicht werden?) bis zu einem nächsten Termin festlegen und dokumentieren. Und sich noch einmal daran erinnern: Es geht nicht um mich als Menschen, lediglich um meine Arbeitskraft in diesem Kontext. ■

Gastkommentar

Michael Meyer, Elisabeth Wagner

Macht, Eitelkeit und die neue Wehleidigkeit

Sich beleidigt und gekränkt zu fühlen und daraus Rechte abzuleiten kommt stark in Mode. Ein Befund zu einer polarisierten Gesellschaft zwischen Macht, Narzissmus und Opferdiskurs.

Ganz normale Teens und Twens werfen sich regelmäßig vor Fotografen in Pose. Instagram- und Facebook-Seiten muten an wie der Katalog einer Modelagentur. Selfies sind epidemisch geworden, und die Schönheitsindustrie hat zweistellige Wachstumsraten. Autoren wie Hans-Joachim Maaz *(Die narzisstische Gesellschaft)* und Reinhard Haller *(Die Narzissmusfalle)* konstatieren, dass wir im Zeitalter des Narzissmus angekommen sind.

Der Befund ist nicht so neu: Schon 1979 beobachtete der US-Kulturhistoriker Christopher Lasch „The Culture of Narcissism". Er kritisiert den „lähmenden Dekadenz-Kult des Ichs", beobachtet „Yoga-Jünger, vertieft in die Nabelschau, strampelnde Fitness-Fanatiker, Psycho-Grübler im Selbsterfahrungskurs, weltabgewandte Sektierer und Millionen Jugendliche, die in den Diskotheken allabendlich selbstverliebt und phantasievoll herausgeputzt ihren eigenen Spiegelbildern vortanzen" (*Der Spiegel,* 6. 8. 1979). Auch in Politik, Wirtschaft und Kunst grassiere die Lust an narzisstischer Selbstbespiegelung: Imagepflege in Talkshows und Pressekonferenzen entscheidet über Karrieren und nicht mehr Taten, es ist ein weltumspannender, von TV-Kameras ständig reflektierter Jahrmarkt der Eitelkeiten entstanden.

Dass heute Millionen Menschen täglich unzählige Bilder von sich und ihrem Leben versenden, wäre zwar verzichtbar. Noch nie zuvor waren die Gier nach Aufmerksamkeit und der Drang zur Selbstinszenierung so leicht zu bedienen. Das aber gleich mit einer kollektiven psychischen Störung gleichzusetzen, ist unangemessen. Technologische Innovationen haben immer Auswirkungen auf das Alltagsleben. Und sie waren immer Anlass für Unheilsverkündungen – man denke an die Gefahren des Fernsehens. Schon 1795 wurde vor den schrecklichen Folgen des Lesens von Romanen gewarnt: Der Mangel an körperlicher Bewegung in Verbindung mit dem Wechselbad an Vorstellungen und Empfindungen führe zu „Schlaffheit, Verschleimung, Blähungen und Verstopfungen in den Eingeweiden, namentlich der Hypochondrie, die (...) namentlich bey dem weiblichen Geschlecht, recht eigentümlich auf die Geschlechtsteile wirkt".

Sind wir aber tatsächlich narzisstischer geworden? Dafür wird oft eine Metaanalyse der Psychologin Jean Twenge (San Diego State University) ins Treffen geführt. 85 mit dem NPI (Narcissistic Personality Inventory) zwischen 1979 und 2006 durchgeführte Studien zeigen tatsächlich eine 30-prozentige Steigerung narzissmusnaher Eigenschaften. Diese umfassen Überlegenheitsgefühl, Exhibitionismus, Ausbeutungsneigung, Eitelkeit, aber auch die Bereitschaft zur Verantwortungsübernahme. Ebenso gestiegen sind die Werte für Durchsetzungsfähigkeit, Selbstwert und Extrovertiertheit.

Ob das alles wirklich besorgniserregend ist, sei dahingestellt, messen diese Skalen doch neben bedenklichen auch wünschenswerte Eigenschaften. Beobachten wir also eine Steigerung von Narzissmus oder bloß eine Steigerung des Selbstbewusstseins? Letztere wurde ja von

der Post-68er-Generation als zentrales Erziehungsziel postuliert. In Kalifornien schaffte es der Politiker John Vasconcellos gar, im Windschatten von der New-Age-Bewegung und des berühmt-berüchtigten Esalen-Institutes in Big Sur, der Regierung die Einrichtung einer „Task Force to Promote Self-Esteem" einzureden. Mehr Selbstbewusstsein wurde als Wunderwaffe für Glück, Zufriedenheit, Erfolg und für eine bessere Welt gesehen. Langzeitwirkungen hat das heute noch in den USA: Junge Menschen werden auf Colleges und in High Schools vor unangenehmen Wahrheiten durch „Trigger Warnings" und „Safe Spaces" geschützt, und Kritik an studentischer Leistung muss mit Glacéhandschuhen serviert werden. Dabei wurde die Wirkung von Selbstbewusstsein auf den Erfolg in Leben und Beruf nie bestätigt, es dürfte viel stärker auf Durchhaltevermögen und Ausdauer ankommen. Selbstbewusstsein ist eher das Ergebnis von Erfolg und weniger dessen Ursache.

Haben es die Frauen kapiert?

Vollends fragwürdig wird die Diagnose einer narzisstischen Gesellschaft aber, wenn man in der Twenge-Studie nach Genderunterschieden sucht. Während 1992 die Männer noch 0,45 Standardabweichungen über den Frauen liegen, ist der Unterschied 2006 nur mehr bei 0,15. Man könnte also mit Fug und Recht behaupten, dass diese Studie vor allem die Zunahme des Selbstbewusstseins der Frauen belegt. So weit, so gut; weniger erfreulich sind aber andere Befunde: die wachsende Bedeutung von finanziellem Erfolg zum Beispiel. Sehr reich zu werden war 1967 für 45 Prozent der US-Studenten ein wichtiges Ziel, 2006 jedoch für 81. Auch berühmt zu werden wird wichtiger, während altruistische und spirituelle Motive an Bedeutung verlieren. Das Problem ist also offensichtlich weniger der gestiegene Narzissmus, sondern eher die zunehmende Individualisierung und Entsolidarisierung. Eine Monopolisierung der Aufmerksamkeit auf Selbstverwirklichung und Entfaltung eigener Möglichkeiten mit der kollektiven Suggestion, dass jeder seines Glückes Schmied ist, führt nicht nur zum „erschöpften Selbst" (Alain Ehrenberg), sondern auch zu einer Schwächung von bindungsbezogenen Motiven und Verhaltensweisen.

Das bedeutet aber keine generelle Narzissmusentwarnung. Menschen mit Macht, Manager, Politiker und ganz allgemein Führungskräfte sind nämlich durchaus gefährdet. Der Grat zwischen charismatischer Führung und narzisstischer Persönlichkeitsstörung ist schmal. Immer wieder sehen wir Führungskräfte in Politik und Wirtschaft, die über die Narzissmuskante abstürzen. Aktuell in der deutschen Autoindustrie, zuletzt in den USA beim Well-Fargo-Fall beobachten wir Topmanager, die jeglichen Realitätssinn verloren haben und die rechtlichen und moralischen Konsequenzen ihres Handelns nicht mehr adäquat einschätzen können.

Während charismatisches Verhalten, also die Fähigkeit, andere mit starken Visionen und emotionalen Appellen zu begeistern, und eine hohe Selbstwirksamkeitsüberzeugung sehr wichtig für gute Führung sind, richtet ein Übermaß gehörigen Schaden an. Neuere Studien zeigen, dass Macht selbst noch einen Beitrag dazu leistet, die ohnehin starken Egos der Führungskräfte in Richtung Narzissmus zu kippen. David Keltner (UC Berkeley) zeigt, dass Macht Menschen impulsiver und weniger risikobewusst macht. Sie verringert das Einfühlungsvermögen signifikant. Sukhvinder Obhi (McMaster University) konnte gar experimentell nachweisen, dass Probanden deutlich schlechter im Mirroring sind, wenn ihnen Macht vermittelt wird. Mirroring heißt, dass wir beim Beobachten bestimmter motorischer Tätigkeiten einer anderen Person, z. B. des Drückens eines Gummiballes, selbst die entsprechenden Gehirnregionen aktivieren.

Wird allerdings den Probanden mit Priming geschickt vermittelt, dass sie Macht und Einfluss haben, dann reduziert sich dieses Mirroring dramatisch. Macht lähmt gewissermaßen die Empathie – und zwar selbst dann, wenn die Probanden vorher über diesen Effekt informiert werden und diese sich dann redlich um empathisches Erleben bemühen.

Je länger Menschen diese Machtwahrnehmung haben, je länger sie also in Führungspositionen sind, desto nachhaltiger wird die Empathiestörung. Das einzige Gegenmittel dazu ist, sich regelmäßig Situationen auszusetzen, in denen man sich machtlos, vielleicht gar ohnmächtig fühlt. Eine Studie zeigt, dass CEOs, die als Kinder eine Naturkatastrophe mit großer Opferzahl miterleben mussten, deutlich risikoaverser sind. Geht es ohne Erdbeben oder Hurrikans? Sehr oft reichen gute Freunde oder die Familie, die einem die eigene Machtlosigkeit zeigen. Bei Winston Churchill war es – so sagt man – seine Frau, die ihn immer wieder auf sein schlechtes Benehmen hinwies. Bei der CEO von Pepsi Co, Indra Nooyi, war es ihre Mutter. Diese meinte nach Erhalt der guten Nachricht ihrer Beförderung zur CEO, dass das schon sehr fein wäre, aber jetzt solle sie endlich die Milch holen und die Krone in der Garage lassen – so berichtet Jerry Useem im *Atlantic*. Wenn dieses „Zurückholen ins normale Leben" nicht gelingt, laufen die Mächtigen Gefahr, am Hybris-Syndrom zu erkranken. Lord David Owen, Neurologe und früherer britischer Außenminister, versteht darunter eine Persönlichkeitsstörung, die durch den Besitz von Macht und außerordentlichem Erfolg ausgelöst wird. Dieses Hybris-Syndrom stellt er bei einer erschreckend großen Anzahl ehemaliger britischer Premierminister und amerikanischer Präsidenten fest. Zu den Symptomen zählen: Verachtung anderer Menschen, Realitätsverlust, Ruhelosigkeit, Rücksichtslosigkeit und zunehmende Inkompetenz.

Der Opferdiskurs

Im Unterschied zu den Führungskräften gibt es keine überzeugenden Argumente, dass die ganze Gesellschaft immer narzisstischer wird. Die Generation Selfie allein ist dafür kein ausreichender Befund. Aber vielleicht steuern wir auf eine neue Polarisierung zu, zwischen immer rücksichtsloseren, empathiebefreiten und zynisch-taktischen Mächtigen auf der einen Seite und scheinbar traumatisierten, gekränkten Opfern auf der anderen.

Bemerkenswert ist nämlich auch ein anderer, in der Narzissmusdebatte wenig berücksichtigter Aspekt: die zunehmende Verbreitung des Opferdiskurses. Erfahrungen des Misslingens und Scheiterns, Enttäuschungen über eigene Insuffizienz werden immer häufiger auf Verletzungen und Kränkungen zurückgeführt. Durch die inflationäre Verwendung des Traumabegriffes entsteht die Idee, alles psychische Leid sei posttraumatisch bedingt. Wer sich gekränkt fühlt, hat recht und kann daraus Ansprüche ableiten. Auch das ist ein Aspekt narzisstischer Persönlichkeiten. In der *New York Times* bemerkt ein Beitrag, dass sich sogar immer mehr Mächtige als Bullyingopfer sehen und Betroffenheit klagen. Sich wehleidig, beleidigt und gekränkt zu zeigen kommt offenbar stark in Mode. ■

ZU DEN PERSONEN

Fotos: HO

Michael Meyer ist Karrierenforscher und leitet das Institut für Nonprofit-Management an der Wirtschaftsuni Wien.
Elisabeth Wagner ist Fachärztin für Psychiatrie und Psychotherapeutische Medizin und Lehrtherapeutin für Systemische Familientherapie.

Gastkommentar
Bernhard Heinzlmaier

Gegen die Furcht der Jungen vor dem Abstieg

Ein fremdbestimmtes, verzwecktes Ding – die Optimalform, um sich „erfolgreich“ ins Arbeitsleben einzugliedern. Vor allem für Lehrlinge. Acht Handlungsimperative gegen die Furcht der Jungen vor dem Abstieg.

Lifelogging, digitale Selbstvermessung, Quantified Self und Selbstoptimierung sind zu den handlungsleitenden Idealen unserer Gesellschaft geworden. Der Mensch ist dazu angehalten, sich nicht so anzunehmen, wie er tatsächlich ist, sondern einem Idealbild von sich nachzueifern, das zur gesellschaftlichen Vorschrift geworden ist. Das Ideal ist der immer funktionstüchtige, kreative, erfolgreiche und gutaussehende Optimist. Narziss liebte sein reales gegenwärtiges Ich, der Gegenwartsmensch hat ein Ideal-Ich zu lieben, dass er noch gar nicht ist, an das er sich noch „heranarbeiten“ muss.

Von der Jugend der Gegenwart wird die Aufgabe ihrer Identität verlangt, will sie in Ausbildung und Beruf erfolgreich sein. Die ideale Existenzweise der Gegenwart ist die Außenorientiertheit, was so viel bedeutet wie die permanente Abgleichung des eigenen Selbst mit den normativen Anforderungen des Arbeitsmarktes und der Freizeitwelt. Relevant ist nicht das, was man ist, sondern das, was man zu sein hat. Der biographische Weg nach vorn ist immer ein Weg weg von sich selbst.

Karl Marx hat den Begriff der Verdinglichung geprägt. Er bedeutet, dass sich ein Mensch von einem autonomen Wesen in ein fremdbestimmtes, verzwecktes Ding verwandelt. Georg Lucas beschreibt Verdinglichung als die „auf Kalkulierbarkeit eingestellte Rationalisierung“ des Menschen. Der Lehrling der Gegenwart ist also gezwungen, ein kalkulierendes Wesen zu sein, mehr als früher immer bedacht darauf, so zu sein, dass er dem Produktionsprozess möglichst unauffällig dienlich sein kann. Der Lehrling ist nicht mehr als Mensch relevant, sondern lediglich als anonyme Persona, die eine standardisierte Aufgabe zu erfüllen hat. Erst am Abend, nach der Arbeit, darf er wieder aus seiner Rolle fallen.

Der Druck, anders sein zu müssen, als man tatsächlich ist, ist in einer Abstiegsgesellschaft, in der vor allem die Jungen abstiegsgefährdet sind, besonders groß. Wir wissen ja, dass die Pensionisten ihre soziale Position in der Regel halten können, während die Jungen häufig hinter die Statusposition ihrer Eltern zurückfallen. Oliver Nachtwey entwickelt in seinem Buch *Die Abstiegsgesellschaft* die „Rolltreppenmetapher“. Anstelle der Aufzugsmetapher der 1970er-Jahre, die davon handelte, dass die ganze Gesellschaft vom Erdgeschoss in den ersten Stock gehoben wird, nun die Rolltreppenmetapher. Sie bedeutet, dass man nur durch das permanente Anlaufen gegen die Fahrtrichtung der Rolltreppe seinen Platz halten kann. Wer nur kurz stehenbleibt, fährt ungebremst in die Tiefe. Auf Lehrlinge umgelegt: Wer nicht jeden Tag in Berufsschule und am Arbeitsplatz gegen die Drift nach unten ankämpft, geht unter, was so viel heißt wie, dass er aus der regulären Lehre herauskippt und in der überbetrieblichen Lehre landet. Und wer dort ankommt, ist innerhalb der Lehrlingshierarchie marxistisch gesprochen im „Lumpenproletariat“ angekommen.

Und damit sind wir beim Thema der Furcht. Die Jugend der Gegenwart hat Furcht vor dem Abstieg, vor allem der Lehrling, und diese ist berechtigt, weil er eine der schwächeren Positionen in der Bildungshierarchie besetzt. Sie gründet darauf, übersehen, vergessen und irgendwann einmal aussortiert zu werden.

Ich bin kein Freund von Pflichten und Verpflichtungen. Vor allem deshalb, weil sie primär immer den sozial und kulturell Schwachen, den relativ Machtlosen auferlegt werden. Während man für die Eliten die Welt dereguliert, (über-)reguliert man das Leben der Prekären und Abgekoppelten. Übertribunalisierung stimuliert Passivität oder Widerstand. Es ist davon auszugehen, dass die unteren Schichten diese neue Pflicht über sich ergehen lassen, um dann nach dem 18 Lebensjahr in die Arbeitslosigkeit und die Sozialhilfe zurückzukehren. Dies hängt wohl damit zusammen, dass Automatisierung und Digitalisierung der Produktion nicht adäquat kompensiert werden können.

Die neuen Arbeitsplätze, die für die Unterschichten und die unteren Mittelschichten entstehen, werden überwiegend Dienstbotenjobs sein, etwa das Ausfahren von Speisen für einen der unzähligen Lieferservices. Hier zeigt sich ein Phänomen, das wir aus dem Silicon Valley kennen: Die unteren 30 Prozent der Gesellschaft werden nach und nach in Dienstboten für die Oberschicht verwandelt. Das ist das hässliche Gesicht der zunehmend unerträglich weit gespreizten Einkommens- und Vermögensstruktur. Die liberalisierten Märkte führen zur Deklassierung der unteren Sozialmilieus. Also langer Rede kurzer Sinn: Bildung ist heute keine hinreichende Ressource mehr, um in eine stabile Position auf dem Arbeitsmarkt zu kommen und Anerkennung zu erreichen. Schon höhere Bildungsabschlüsse sind dafür keine Garantie mehr, niedrige, wie Lehrabschlüsse, schon gar nicht. Wichtiger denn je ist das soziale und kulturelle Kapital des Herkunftsmilieus, d. h. man

braucht Beziehungen und adäquate Umgangsformen. Durch die Ausbildungspflicht werden diese nicht vermittelt. Der Mangel an sozialem und kulturellem Kapital ist aber der Hauptgrund für das Scheitern der bildungsfernen Schichten am Arbeitsmarkt.

Was wäre zu tun?

Wichtig wäre die Reform der Berufsschulausbildung. Zuerst muss die Lehrausbildung um mindestens ein Jahr verlängert werden. Dies ist deshalb notwendig, weil es vielen Jugendlichen im dualen System vor allem an sogenannten Soft Skills fehlt, d. h. es sind vor allem Sozialisations- und Habitusdefizite, die sie am Fortkommen hindern. Um die Defizite der familialen Sozialisation auszugleichen, muss eine Bildung erfolgen, die über die rein fachbezogene Ausbildung hinausgeht und die vor allem in der Vermittlung von kulturellen Werten und sozialen Handlungskompetenzen besteht. Dafür müssen an der Berufsschule Kurse eingerichtet werden, in denen die Jugendlichen die Umgangsformen der Mittelklassen lernen sowie deren Kompetenzen im sprachlichen und schriftlichen Ausdruck, generell Lebensstilkompetenz (Kleidung, Ernährung, hochkulturelle Kompetenzen für den Smalltalk etc.). Wenn wir nur die fachlichen Qualifikationen im Auge haben, werden die Jugendlichen der unteren Sozialschichten niemals konkurrenzfähig im Wettbewerb mit den Kindern aus den Mittelschichten werden. Und diese müssen sie aus dem Weg räumen, wenn sie Erfolg haben wollen. In einem auf Perspektive schrumpfenden Arbeitsmarkt, zumindest was die attraktiven Jobs betrifft, ist nicht mehr Platz für alle, d. h. es ist Schluss mit der sozialen Harmonie zwischen unten und oben. Die Klassengesellschaft kehrt zurück und damit der Kampf unten gegen oben.

Es ist faszinierend, dass der Politik in erster Linie ordnungspolitische Maßnahmen einfallen, wenn es um die Lösung von Bildungs- und Arbeitsmarktproblemen geht. Man will die jungen Leute mit Druck in die richtige Richtung lenken und vergisst dabei, dass man Menschen nur bewegen kann, wenn man ihnen Zuversicht und Selbstvertrauen gibt. Einen Menschen, der nichts mehr zu verlieren oder kaum etwas zu gewinnen hat, wird man auch nicht mit Druck ins Berufssystem integrieren können. Er wird alles über sich ergehen lassen und am Ende wieder in die Passivität zurückfallen.

Was braucht die Lehrlingsausbildung?

1) Anerkennung für das untere Drittel der Gesellschaft. Das obere Drittel tendiert dazu, sich über die Unter- und bildungsfernen Schichten lustig zu machen. Es gibt nichts Schöneres, als auf FPÖ-Plakaten die Rechtschreibfehler auszubessern oder sich über einen Bewohner des Sozialbaus schiefzulachen, wenn er ein Fremdwort falsch verwendet oder kein gutes Englisch spricht. Auch ihr kultureller Konsum wird belacht. Hören sie Helene Fischer oder Andreas Gabalier, sind sie Opfer des Spots der snobistischen linksliberalen Neo-Bourgeoisie. Der Lifestyle des unteren Gesellschaftsdrittels, ihre Weltanschauung, die natürlich in weiten Teilen reaktionär ist, wird getadelt, runtergemacht, mit Füßen getreten. So kann man bei Menschen aus diesem Gesellschaftssegment kein Vertrauen gewinnen und damit auch keine Bildungsaspiration erzeugen. Warum? Weil das Ungebildetsein zu einer attraktiven Rolle des Widerstands im Abwehrkampf gegen die bildungsbürgerliche Zumutung wird. Der bildungsferne Mensch ist zu einem Objekt einer aggressiven Aufklärung geworden, dem permanent signalisiert wird, dass so gut wie nichts an ihm richtig ist. Wer dermaßen mit Menschen umgeht, darf sich nicht wundern, wenn diese einen Elitenhass ausprägen und genau das Gegenteil von dem machen, was man von ihnen verlangt.

2) Neben der fachlichen Bildung geht es um den Ausbau der kulturellen und sozialen Kompetenzen. Die bildungsfernen Schichten müssen Netzwerken lernen, und sie müssen lernen, sich richtig zu kleiden, richtig zu essen, sich richtig zu verhalten. Kurz: Sie müssen lernen, die Rolle eines Mittelschichtkindes zu spielen, nicht perfekt, aber zumindest in Ansätzen.

3) Wir brauchen dringend einen Ausbau der Bildungsinstitutionen für das untere, prekäre bis abgekoppelte Drittel der Gesellschaft. Zu finanzieren wäre dies über die Einführung von saftigen Erbschafts- und Vermögenssteuern. Zudem bräuchte es die Finanztransaktionssteuer und die Einführung der Wertschöpfungsabgabe, weil sich die organische Zusammensetzung des Kapitals verändert hat, was bedeutet, dass die Wertschöpfung im immer höheren Maße mit weniger menschlicher Arbeitskraft erfolgt.

4) Ausbau des staatlichen Sektors im Bereich des Gesundheitswesens, der sozialen Dienste, der ökologischen Sanierung der Natur. Der öffentliche Sektor ist in Österreich zu klein. Er könnte einerseits Arbeitskräfte aufnehmen, die in der produktiven Wirtschaft nicht mehr gebraucht werden, andererseits könnte durch gemeinschaftliche Arbeit das gesellschaftliche Klima verbessert werden, wodurch Passivität und Abstiegsängste zurückgedrängt werden könnten.

5) Einführung eines bedingungslosen Grundeinkommens.

6) Umfassende Reform der Berufsschule. Umwandlung derselben in Ausbildungsakademien mit verstärkter Gewichtung der Persönlichkeitsbildung neben der Vermittlung von fachlichen Qualifikationen.

7) Ausbildung in breiten Grund- und Flächenberufen mit anschließender Spezialisierung, um so später die Beweglichkeit der Lehrlinge auf dem Arbeitsmarkt zu erhöhen. Es ist Unsinn, heute noch jemanden zum Friseur auszubilden. Zeitgemäßer wäre es, einen Stylingexperten auszubilden, der über eine umfassende Qualifikation im Feld der „Bodymodifikation“ (Frisur, Tattoos, Piercings, Pediküre, Maniküre, Fingernagelstyling, Hautpflege, Hautbräunung etc.) verfügt.

8) Und hört endlich auf, die Lehre immer nur anhand von Spitzenleistungen zu bewerten. Es ist schön, wenn Österreich Europa- und Weltmeister in Handwerksberufen etc. hervorbringt. Leider sagt das über die Qualität und Zukunftsfähigkeit der Lehre in ihrer gesamten Breite überhaupt nichts aus.

Resümee

Zum Schluss: Der Diskurs über die Lehre ist zu einem betulichen Heilsarmee-Gerede im Stile der bürgerlichen Wohltätigkeit verkommen. Pestalozzi hat treffend formuliert, dass Wohltätigkeit das Ersaufen des Rechts im Mistloch der Gnade ist. Die Jugendlichen aus den bildungsfernen Schichten brauchen nicht den belehrenden Vortrag von entmündigenden Lebensregeln, mittels derer die Anpassung an die gesellschaftlichen Verhältnisse idealisiert wird, während zur selben Zeit die Kinder der oberen Mittelschicht auf Managementseminaren zum Rebellentum, zum „kreativen“ Denken gegen den Strich des Mainstreams aufgerufen werden. Auch der Lehrling hat ein Recht auf Autonomie, auf ein nichtverdinglichtes Leben im Hinblick auf Beruf und Freizeit, auf freies und unabhängiges Denken und auf die autonome Entfaltung seines Selbst. Verfolgt man die Diskurse auf den unzähligen Veranstaltungen zum Thema „Krise der Lehre“, so kann man sich des Eindrucks nicht erwehren, dass es hier um das systematische Heranziehen einer neuen Dienstbotenklasse geht, die den theoretisierenden Eliten die mühevolle Produktionsarbeit und die lästige Familienarbeit abnehmen soll. Für das „brave“ Leisten von subalternen Produktions- und Dienstleistungsarbeiten soll der Lehrling ausgebildet, vor allem aber erzogen werden. Auf diese Art kann die Menschenwürde dieser Leute nicht gewahrt werden. Vielmehr wird sie unter dem Absingen verständnisvoller und einfühlsamer Lobgesänge auf die Bedeutung des jungen Facharbeiters mit Füßen getreten. Denn auch Lehrlinge sind Menschen, die nicht nur „hergerichtet“ werden wollen. Sie können auch den legitimen Anspruch erheben, die Welt, die sie umgibt, in ihrem Sinn herzurichten. Und auch das sollen sie in ihrer Ausbildung lernen und daneben auch dazu ermutigt werden. ■

ZUR PERSON

Foto: HO

Bernhard Heinzlmaier ist seit mehr als zwei Jahrzehnten in der Jugendforschung tätig. Er ist Mitbegründer des Instituts für Jugendkulturforschung und leitet das Marktforschungsunternehmen T-Factory in Hamburg.

Wie geht gesund arbeiten? Mit sich selbst gut und bewusst umgehen, um auch mit allen Anforderungen der Umwelt gut umgehen zu können: eigentlich eh klar.

Was wie Binsenweisheit daherkommt, ist nur im 24/7-Leben keine simple Sache. Das braucht Haltung und Übung. Wir haben Anleitung und Hilfe gesammelt.

„Nur noch Passagier im eigenen Leben“

Warum Burnout eine gesunde Reaktion Normaler auf ein krankes System ist und wo der große blinde Fleck in Organisationen liegt: Neurologe **Wolfgang Lalouschek** weigert sich, die Zusammenbrüche individuellem Versagen zuzuschreiben.

Interview **Karin Bauer**

Illustration: Armin Kamer

Sie haben Erschöpfung und Burnout beim Medicinicum Lech sinngemäß als eine normale Reaktion gesunder Menschen auf die Krankheit des Systems bezeichnet. Ein Sarkasmus?
Lalouschek: Nein, ich sage immer wieder: Ich habe einen privilegierten Beruf, weil die, die mit Krisen und Burnout zu mir kommen, das sind die Normalen, die am System erkrankt sind. Sie wollen etwas Sinnvolles wirksam, effizient und unter normalen Bedingungen selbstbestimmt machen.

Das Flächenphänomen Burnout ist also doch den unerträglichen Situationen im Arbeitsleben zuzuschreiben – und nicht, wie viele sagen, einer Art gewisser Unfähigkeit, sein Leben ordentlich zu managen oder in den Griff zu kriegen, wie auch gern gesagt wird?
Lalouschek: Natürlich tragen wir alle unser individuelles psychologisches Pinkerl. Wir haben alle unsere Lebensgeschichte, unsere individuellen Anteile. Aber das Verrückte heute im Jobleben ist, dass das Ergebnis des eigenen Bemühens und Mühens nicht erlebt werden kann, dass Menschen sich so als unwirksam, gar als sinnlos in ihren Anstrengungen erleben. Es ist ein Wert geworden, jede E-Mail möglichst schnell zu beantworten und jederzeit für alles erreichbar zu sein. Das verlangt eine andauernde maximale Aktivierung – jeder Sportler weiß, dass andauernder Maximalzustand nicht die optimale Leistungsfähigkeit bringt. In vielen Unternehmen weiß man das offensichtlich immer noch nicht.

Ich strapaziere noch einmal den Imperativ der Selbstverantwortung. Abschalten geht doch auch, 24/7 ist ja auch selbstverpflichtet …
Lalouschek: Wie geht es denn zu in Firmen: alles permanent im Rotlicht-Alarmbereich. Das erlebe ich ja bei meinen Klienten: Spätestens um 9.00 Uhr sind alle alarmiert, alles steht auf Rot. Zuvor hat schon jeder den Tag mit Mailcheck und Smartphone begonnen. Wir haben Studien gemacht und gesehen, dass Stressverarbeitung und Leistungserbringung so zusammenhängen, dass Dauerstress die Leistung um rund 70 Prozent vermindert.

Konträr zu dem, was Firmen wollen: voll aktive Leistungserbringer …
Lalouschek: Tja, da gibt es einen großen blinden Fleck. Die Leistungserbringung hat immer drei Komponenten: 1. Leistungsfähigkeit, 2. Leistungsbereitschaft und 3. Leistungsmöglichkeit. Nummer eins ist Sache des Einzelnen – wenn Sie so wollen: Wie gut manage ich mein Leben. Nummer zwei ist ein Wechselspiel zwischen Einzelnen und der Organisation. Kurz gesagt: Wenn Menschen gut behandelt werden, dann sind sie auch leistungsbereit. Die Leistungsmöglichkeit ist eine rein organisationale Sache – und da liegt der blinde Fleck. Wenn Führungskräfte die Hälfte ihrer Zeit in sinnlosen Meetings hocken, dann ist das organisationale Leistungsvernichtung. Unternehmen bieten Burnoutprophylaxe, Qi-Gong-Seminare. Aber die organisationalen Bedingungen werden kaum je angesehen, das ist Tabuzone.

Na ja, ein solcher Schritt würde vermutlich das System und seine Machtinhaber und ihre Prozessmanager gefährden.
Lalouschek: Das ist aber nicht wahr. Wenn Mitarbeiter ernsthaft gefragt werden, was sie brauchen, um gut arbeiten zu können, dann kommen die zentralen, meist ganz einfachen Rahmenbedingungen. Mit irgendwelchen Listen zur alljährlichen Mitarbeiterbefragung geht das natürlich nicht, es muss schon ernsthaft sein. Dann sagt niemand: Wir brauchen xy Angestellte mehr – die Leute sind nicht blöd, die wissen ja, was möglich ist. Wer ernsthaft fragt, erhält alle organisationalen Verbesserungsmöglichkeiten in die Hand, die individuelles und organisationales Burnout vermeiden.

Es scheint, als würde aber alles auf „Selbstführung" der Leute hintrainiert, vor allem im Führungskräftebereich.
Lalouschek: Das ist ja auch – richtig verstanden – ein zentraler Ansatzpunkt. Der Hauptgrund für das Unglück ist ja das Gefühl, nur noch Passagier im eigenen Leben zu sein. Das hängt wesentlich am ungelernten Umgang mit den Instrumenten der Digitalisierung, am Computer, am Smartphone zusammen. Wer heute ein Smartphone hingelegt bekommt, dessen Hirn verspürt dieselben Reize wie ein Heroinsüchtiger, dem man Drogenbesteck hinlegt. Es sind dieselben Suchtmechanismen. Der Weg zum Gestalter des eigenen Lebens, zum Gefühl, dass ich mein Leben bestimmen kann, ist einer der wesentlichsten Gesundheitsfaktoren. Das ist ja interessant, es gibt für alles Führerscheine und Zertifikate, für den Umgang mit diesen Geräten nicht. Da haben wir dringend Handlungsbedarf. Ich merke das bei meiner Tochter in der Volksschule: dutzende Whatsapp-Gruppen, in denen inkludiert, exkludiert, gedisst, gemobbt wird. Und ununterbrochen hängen die Jungen drin, um zu sehen, was wo wie sie noch sind oder dazugehören.

Früherziehung zum Konsumenten, Früherziehung zum Gleichschritt. Die Profiteure sind auf den ersten Blick ja offensichtlich.
Lalouschek: Tatsächlich können wir uns – dem folgend – nur noch als Totalversager fühlen: versagend im Immer-schön-und-fit-Sein, versagend im Alles-kaufen-Können, versagend im immerwährenden sexuellen Erfüllungsglück … Es ist uns so viel verlorengegangen, viel erodiert in dieser Dauerhetze der geschürten Verlust- und Abstiegsängste. Die Frage, wie resilient jemand ist, ist natürlich bis zu einem gewissen Grad gegeben. Aber ohne Entspannung, ohne eine regelmäßige Regeneration, eine, die den Namen auch verdient und nicht den Imperativen der Freizeitindustrie folgt, ist für Resilienz aber unabdinglich.

Wodurch ist diese Erosion entstanden? Und welche genau meinen Sie?
Lalouschek: Es ist die natürliche Solidarität und Loyalität verlorengegangen. Weil Menschen Schutz wollen und ihn nicht erhalten.

„Es ist die natürliche Solidarität und Loyalität verlorengegangen."

Schutz in der Firma? Nicht wirklich.
Lalouschek: Doch. Das ist durchaus zu vergleichen mit einer Affenhorde. Wenn ich mich ihr anschließe, dann erhalte ich Schutz vom Führungsaffen. Mitarbeiter rennen für ihre unmittelbaren Vorgesetzten. Die machen Arbeit und Unternehmen attraktiv. Wurde ich einmal in einer schwierigen Situation beschützt und gestärkt, dann ist das das Bindemittel, nach dem eigentlich alle Firmen suchen. Die Erosion ist zu vergleichen mit der Erfindung der Schusswaffe. Ich zitiere Konrad Lorenz, der sagt, dass mit der Erfindung der Schusswaffen die natürlichen Tötungshemmungen verlorengegangen sind. Man muss dann nicht mehr nah dran sein am Opfer und zustechen, man kann aus der Distanz töten. Das ist zu vergleichen mit den Börsennotierungen: Statt Unternehmensentscheidungen werden Börsenentscheidungen getroffen. Statt in Gesichter zu sehen, schaut man auf Charts. Das nimmt die Hemmungen. So lassen sich Outsourcing und Headcount-Reduktion leicht bewerkstelligen.

Was hält denn Menschen in solch zerstörerischen Unternehmensfeldern?
Lalouschek: Ich beobachte in Unternehmen eine Art kollektiver Massentrance: Die haben dann zwei Glaubenssätze. Erstens: Was hier passiert, ist das Wichtigste auf der Welt. Zweitens: Ich könnte außerhalb dieses Systems nicht überleben.

Das sind ganz schön massive Angsttrigger …
Lalouschek: Ja. Schon ein geringer Abstieg des gefühlten Lebensniveaus ängstigt zutiefst. Permanente Katastrophisierung vor allem durch die Informationsüberflutungen durch Medien trägt massiv dazu bei. Dauernd hat man das Gefühl, dass die Welt untergeht. Das mündet natürlich in einer weiteren kollektiven Trance: Alles wird schlechter. Das ist natürlich auch gewünscht. So lässt sich's leichter steuern.

Und die Kur ist Abstand gewinnen?
Lalouschek: Die Kur ist, einen Schritt heraus zu machen. Es gibt kein benennbares Problem, das nicht positiv durch Entwicklung gelöst werden kann. Der eigene Beitrag dazu lautet auch, mir nichts vorzunehmen, was ich nicht umsetzen, nicht erreichen kann. Sonst verliere ich mir gegenüber die Glaubwürdigkeit. Wir kennen das im Außen: Wenn jemand verspricht und ankündigt, aber nicht liefert, dann glauben wir ihm nicht mehr. Genauso funktioniert unser Selbstbeobachtungsmechanismus.

Ist es mittlerweile erlaubt, einen Arzt nach der Bedeutung der Liebe als Gesundheitsfaktor im Leben zu fragen?
Lalouschek: Der Arzt antwortet ganz klar! Liebe ist ein ganz zentrales Ingredienz neben gefühltem Erfolg und Glaubwürdigkeit in mir selbst. Es ist zentral, in Beziehung, in Resonanz zu gehen. Vorzugsweise mit Menschen, die mir guttun. Nicht zu viele. Aber solche, die mir das Herz anfüllen und damit meinen Stress reduzieren. Gelingende Beziehungen – soweit sie gut erforscht und bekannt sind – halten gesund, machen glücklich. Grundlegend zudem: Spannung und Entspannung im Rhythmus – so wie der Herzschlag. Das ist ein Lebensprinzip. Anhaltende Verstöße dagegen enden nicht gut. ■

ZUR PERSON

Wolfgang Lalouschek
ist Leiter des Gesundheitszentrums The Tree und der The Tree Unternehmensberatung.

Foto: Martina Draper

Spür dich und spür andere

Besinnung in einer total überreizten und überfüllten Welt: Achtsamkeit ist in der Mitte der Wirtschaft auch als Gegentrend zur Digitalisierung angekommen. Mindfulness heißt die neue Freiheit aus der Unterwerfung 24/7.

Text **Karin Bauer**

Illustration: Armin Kamer

Ängste, Lärm, Krisen, Katastrophen, Bedrohungen, Erregungen, Empörungen. Hass, primitive Feindbilder. Alles lodert und flammt. Ohne Pause und in Gleichzeitigkeit. Hochansteckende negative Umgebungen rundherum. Solcher Dauerstress laugt aus, macht krank, versetzt das Hirn in Dauerpanikbereitschaft, schwächt das Immunsystem und ruiniert die Organe. Seit vielen Jahren. Ganze Kohorten sind von ihren Schreibtischen gefegt oder halten sich nur noch mühsam mehr schlecht als recht, mit Kuren und Psychopharmaka, an ihren alten Plätzen im System – das sich gerade fundamental und radikal wandelt – fest. Tag um Tag. Voller Abstiegsfurcht und als selbst hochansteckendes Zerstörungsvirus für ihre Umgebungen.

Kein Wunder, dass diese große Kraft einen großen Gegentrend hervorbringt. Und der ist mittlerweile in der Mitte der Wirtschaft angekommen: Achtsamkeit. Achtsamkeitstrainer bevölkern die großen Konzerne. Mindful-Apps helfen beim Einüben von Besinnung. Begriffe wie Innehalten, Beobachten, Meditieren, Intuition, Empathie und Spiritualität sind salonfähig geworden. Die Studien zur Wirksamkeit von Mindfulness-Based Stress Reduction (MBSR) in der (Selbst-)Heilung von Krankheiten und in der Neuaus- und -einrichtung des Lebens nach schweren Krisen werden populär diskutiert und in Führungsseminaren mit neurobiologischem Unterfutter gelehrt.

Auch die Personalwirtschaft schlägt sich mit dem Begriff der Mindfulness und der aus ihr folgenden Haltung und Handlung den Angestellten gegenüber herum und versucht Ableitungen, Anleitungen. Noch werden bei Regen nicht alle Bürofenster aufgerissen und die Köpfe hinausgereckt, um den Regen zu spüren. Noch wird nicht in der Kantine kollektiv lustvoll und langsam an Bratwurst oder Schokolade gerochen, dann der Sinneseindruck und die eigene Körperreaktion darauf diskutiert. Aber weit entfernt scheint das gar nicht mehr zu sein.

Die hysterisierte, entmenschlichte Arbeitsgesellschaft hat vielerorts genug vom Überhitzten, Überreizten, Überkomplexen. Und will da raus. Die Angst moderieren. Den Autopiloten abdrehen, der im Hamsterrad der Lebensstandardsteigerung und andauernden Optimierung läuft. Der Sprengstoff heißt Achtsamkeit. Ein schüchterner, aber unglaublich mächtiger Begriff, sagt Zukunftsforscher Matthias Horx. Eine Kulturtechnik der reifen Individualität in einer konnektiven Welt. „Gewissermaßen ein Upgrading unserer mentalen Software."

Es geht nicht ums Ego

Gerne wird angelesener Buddhismus dazu herangezogen. Aber es geht weder um eine Stärkung des Ego nach dem Motto „Du kannst alles möglich machen, wenn du nur willst" noch um die Auflösung des Ich. Sondern um die Wiederentdeckung des Selbst. Sich spüren im Imperativ der fühllos machenden Digitalisierung und Dauerkommunikation. Kognitionspsychologie, Systemwissen, Spiritualität und Rückgriff auf jahrtausendealte Schriften wie das *Tao-Te-King*, also Weisheit und tiefer Respekt vor dem Leben, bilden die Schnittmenge.

„Tatsächlich ist eine leise Revolution im Gange", sagt Andreas de Bruin, der an der Hochschule für angewandte Wissenschaften (Ludwig-Maximilians-Universität) in München Lehrveranstaltungen zu Meditation und Achtsamkeit hält: „Zum analytisch-vernunftgesteuerten Denken kommt immer mehr der Wunsch nach Selbsterforschung, nach einem Zugang zur eigenen Seele. Die Menschheit entwickelt sich meiner Meinung nach immer mehr in diese Richtung, und deshalb ist es nur logisch, dass Meditation auch an Hochschulen gelehrt wird." De Bruin ist Betriebswirt. Kein Esoterikguru.

Und mit seiner Karriere ein Vertreter des fundamentalen Paradigmenwandels, der sich in den Wissenschaften abzeichnet – ausgehend von der Neurobiologie, die das Menschenbild von eher einmal fertigen Menschen mit einmal nach der Pubertät ausgeformtem Hirn, dessen Leistungsfähigkeit dann stetig abnimmt, auf den Kopf gestellt hat und immerwährende Um-, Neu- und Wachstumsformung dieses „Sozialorgans Gehirn" (Gerald Hüther) nachwies. Hans kann also lernen, was Hänschen nicht lernte. Am effektivsten mit Freude und Belohnung, ohne dogmatische Vorgabe oder Bestrafung, und am besten gemeinsam, geteilt und in Kooperation, Kollaboration und Kokreation.

„Wir brauchen eine Wissenschaft, die sich mit den menschlichen Stärken beschäftigt", wie der Begründer der Positiven Psychologie, US-Psychologe Martin Seligmann, formulierte. Eines der Ergebnisse: Wer sich heute an einen Psychologen, Therapeuten oder Coach wendet, gilt nicht mehr als krank oder gestört. Sondern als

entwicklungswillig. Vielleicht darf man bald offiziell sagen: auf der Suche nach Heilung.

Damit zu den Annahmen über die Welt, die unser Handeln steuern. Das ist das Forschungs- und Arbeitsgebiet der Harvard-Professorin und Multi-Bestsellerautorin Ellen Langer: „Wie viel Macht haben Gedanken über uns?" Sie meint mit Mindfulness: sensibel werden dafür, ob das, was ich über mich und die Welt denke, auch tatsächlich so ist. Durch Besinnung merken, was einem im Laufe der vielen Jahre beigebracht, abtrainiert, eingeredet wurde.

In einem ihrer berühmtesten Experimente lud sie alte Herren in ein ehemaliges Kloster in New Hampshire ein und richtete dort alles so wie zur Jugendzeit der Männer ein. Dort wurden sie eine Woche lang nicht hospitalisiert wie im Altenheim, es gab keine vorgesetzten und geregelten Abläufe, sie mussten sich selbst um ihren Alltag kümmern und hatten den Auftrag, sich über diese ihre Jugendzeit zu unterhalten, als fände sie eben gerade jetzt statt. Nach sieben Tagen schnitten diese Probanden bei Intelligenz-, Seh- und Hörtests wesentlich besser ab als ihre Kontrollgruppe im Heim. Eine ganze Reihe von Tests, etwa des Sozialpsychologen John Bargh, der Alten Kreuzworträtsel voller Altersstereotype vorlegte und danach belegte, dass sie sich langsamer und ungelenkiger bewegten, nähern sich ähnlich der Frage nach der Macht der Gedanken – und den Antworten darauf – an. Langer: „Was wir sehen, hängt davon ab, worauf wir zu achten gelernt haben. Mindfulness bedeutet: in dem, was wir bereits zu kennen glauben, etwas Neues zu entdecken." „Reframing" heißt das in der Systemischen Therapie – das alte Leben mit neuen Augen sehen. Es geht darum, Ereignisse, also das, was Menschen als Realität bezeichnen, aus einem veränderten Blickwinkel zu betrachten und dadurch alternative Verhaltensmöglichkeiten zu schaffen.

Es kommt, wie es kommen soll

Ein großer Topf, aus dem sich mittlerweile viele Professionen bedienen – häufig auch Berater und sogenannte Outplacementspezialisten, die helfen, wenn es mit dem gewohnten Karriereleben abrupt zu Ende gegangen ist und ehedem erfolgreiche Menschen wie atomisiert plötzlich aus gar nichts mehr zu bestehen scheinen. Eigentlich ist das aus der Kiste der Alltagssprüche bekannt: Der Grat zwischen Erwartung und selbsterfüllender Prophezeiung ist oft schmal, das haben (fast) alle schon erlebt.

Ungeachtet der mittlerweile Heerscharen an Cashmachern im Bereich Mindfulness, die für ihr Milliardengeschäft des Heilsversprechens Opferscharen finden: Wo sich einmal der Verdacht geregt hat, dass Resonanz zwischen der eigenen Ausstrahlung (Haltung) und der Reaktion der Umwelt besteht, dort wird interessieren, wie innere Ruhe, wie Frieden, Gelassenheit, Dankbarkeit und Glücksempfinden in sich selbst entdeckt werden können, um dann ausgestrahlt und somit in Resonanz empfangen werden können. Wer will schon wirklich abgelehnt werden, bewusst auf Menschen und Ressourcen herumtrampeln? Wer hält sich gern und bewusst für einen unausstehlichen Tyrannen – wenn nicht Soziopathie ihn dazu treibt? Nichts ist wirkungsmächtiger als das Selbstbild, mit dem Menschen herumlaufen und das sie für ihre wahre Natur halten. Es stimmt etwas nicht, ein diffuses, schwer zu benennendes Gefühl von „nicht richtig, nicht stimmig": Das öffnet der Achtsamkeit Tür und Tor. Das führt zum Ausprobieren von Meditation, Yoga, zur Erforschung des Selbst. Ob es dazu unbedingt Kurse und Trainings braucht? Vielleicht nicht für jeden. Bei der Auswahl ist jedenfalls wie immer: Achtsamkeit geboten. Die Reihen der Abkassierer und reinen Modefolger sind dicht geschlossen. Glück zu bemerken, statt es zu suchen, ist anfangs ja immer der anstrengendere Weg.

Was Achtsamkeit kann, ist jedenfalls, eine Entkoppelung zwischen Reiz (Umwelt oder Emotion) und Reaktion zu setzen. Aus den Fängen des Ausgeliefertseins im fremdbestimmten Strom der aktuellen Dauerpanik zu holen und damit selbstbestimmt entscheidungsfähig zu machen. Bewusste Selbstwahrnehmung führt notgedrungen zu bewusster Wahrnehmung der Umwelt und damit zu Wertschätzung. Von Menschen, Lebewesen, der gesamten Umwelt und ihren Ressourcen. Auch hinsichtlich wirtschaftlicher Produktionsprozesse, hinsichtlich Konsumentscheidungen und Verbrauchsgewohnheiten. Insofern glaublich, was Zukunftsforscher Horx prophezeit: „Achtsamkeit ist auf dem besten Weg, den faden Begriff der Wellness abzulösen. Er wird auch – so unsere Prognose – langfristig das derzeitige Lieblingsnebelwort ersetzen: Nachhaltigkeit. Anders als Wellness und Nachhaltigkeit ist Achtsamkeit nicht so leicht korrumpierbar. Achtsamkeit ist Handlung – ein innerer Prozess mit vielen Konsequenzen und Bedingungen. Und mit harten Ausgangslagen." ■

Achtsamkeitsübungen für den Alltag

1. Morgenübung im Bett
- Morgens die ersten Minuten nach dem Aufwachen noch einige Minuten mit offenen Augen liegen bleiben. Sich des Wachseins bewusst werden; in die Atmung und in den Körper hineinspüren und sich darauf besinnen, den Erfahrungen des Tages mit Achtsamkeit zu begegnen.
- Alternativ oder zusätzlich: Einen Moment lang aufrecht auf der Bettkante sitzen bleiben und die Körperempfindungen und aufsteigenden Gedanken/Emotionen/Stimmungen wahrnehmen.

2. Achtsamkeit bei gewöhnlichen Verrichtungen des Alltags
Die Achtsamkeit bei jeder gewöhnlichen Verrichtung des Alltags genießen: Duschen, Zähneputzen, Geschirrspülen, Haarewaschen, Anziehen, Autofahren, E-Mails-Schreiben, Gehen, Aufstehen, Hinsetzen, Türenöffnen und -schließen, Essenkochen, Gartenarbeit etc.
Die Achtsamkeitsübung noch erweitern:

3. Erfahrungen innerlich „dokumentieren"
„Innerliche Notizen" machen: Was denke, fühle, empfinde ich in diesem Moment? Darauf achten, wo Dinge bewertet werden und in welcher Weise das getan wird.

4. Innehalten
Zwischendurch im Alltag immer wieder einmal innehalten und den gegenwärtigen Moment bewusst wahrnehmen. Die Erfahrung im gegenwärtigen Moment in innerliche Worte fassen.

5. Minuten-Achtsamkeit
- Dreimal am Tag eine Minute achtsam sein.
- Später jeweils drei Minuten am Vor- und am Nachmittag ganz bewusst achtsam sein.

6. „Glocken der Achtsamkeit" nutzen
Geräusche als Glocke der Achtsamkeit nutzen, zum Beispiel Telefonklingeln, Kirchenglocken, Sirenen, Autohupen.

7. Körper als Anker nutzen
- Im Laufe des Tages immer wieder einmal in den Körper hineinspüren (Verspannungen, Wohlsein, Unwohlsein, Wärme, Kälte?).
- Jeden Wechsel der Körperhaltung, jede körperliche Bewegung wahrnehmen.
- Wenn möglich, hier und dort ein kleines Yoga-Streching einfügen.

8. Atem als Anker nutzen
Im Laufe des Tages immer wieder einmal mit dem Atem verbinden und seine Qualität erspüren.

9. Essen und Trinken als Übungsfeld
Essen und Trinken in voller Achtsamkeit durchführen. Am Anfang ist man mit dieser Übung schnell überfordert. Deshalb kann man sie in kleine Schritte unterteilen. Zum Beispiel einen Müsliriegel oder einen Apfel achtsam essen. Wenn auch das zu komplex ist, nur den ersten Bissen jeder Mahlzeit achtsam genießen.

10. Warten als Übung
Wartesituationen nutzen, um die Aufmerksamkeit auf die Atmung zu lenken. Dafür eignen sich viele Situationen: rote Ampeln, Supermarktkasse, Arzt- oder Behördenbesuch, Warten auf das Essen im Restaurant.

11. Reflexion vor dem Einschlafen
Abends vor dem Einschlafen noch einmal reflektieren, wo es tagsüber gelungen war, achtsam zu sein. Wo wäre noch mehr Achtsamkeit möglich gewesen? Wo ist man zufrieden mit sich selbst gewesen? Was wurde in diesen Momenten gedacht und gefühlt?

(Quelle: DFME-Institut)

Nach dem Studium: Karriere-Boost bei Bosch

Binnen zwei Jahren vom Studium in die Führungsposition – das Junior Managers Program von Bosch macht es möglich. Wer dieses Traineeprogramm absolviert, durchläuft in 18 bis 24 Monaten vier bis sechs Stationen – davon zumindest eine im Ausland. „Man schlüpft in viele verschiedene Rollen, das ist später ein großer Vorteil", berichtet Sonja Mitsch von ihrer Erfahrung: „Wenn man das Unternehmen nicht nur aus einem Blickwinkel betrachtet, kann man bessere Entscheidungen treffen." Derzeit ist sie in der Abteilung für Software-Entwicklung für Hybrid- und Elektrofahrzeuge tätig. Ihre weiteren Stationen reichen von Lean Management bis zu Sales und werden sie unter anderem für zwei Monate nach Indien und für ein halbes Jahr nach Stuttgart führen.

Auch Philipp Fichtinger absolviert aktuell das Programm, sein Schwerpunkt liegt dabei auf Controlling: „Neben der individuellen Stationsplanung ist das Spannendste die professionelle Betreuung durch einen Mentor aus dem Top-Management. Und durch die Vielzahl an internen Schulungen und Fördermaßnahmen entwickle ich mich auch persönlich weiter."

Pro Jahr können an den 12 Standorten in Österreich rund fünf Talente in das Programm starten – vier im technischen und eines im kaufmännischen Bereich. Zu welchem Zeitpunkt des Jahres ein Trainee die Ausbildung beginnt, ist nicht fix festgelegt, sondern richtet sich nach den persönlichen Bedürfnissen. Dabei bietet Bosch eine unbefristete Anstellung ab dem ersten Tag. Ein breites weltweites Netzwerk mit aktiven und ehemaligen Trainees unterstützt dabei, sich ideal auf die erste Führungserfahrung vorzubereiten – schließlich wartet im Anschluss auf das Programm eine verantwortungsvolle Aufgabe oder sogar schon die erste Führungsposition. Ein persönlicher Karriereplan ergibt sich für die Trainees oft während des Programms. „Als Studienabsolventin wollte ich mich nicht auf einen Unternehmensbereich festlegen", erzählt etwa Renata Plakalovic. „Nach dem Junior Managers Program hatte ich ein gefestigtes Bild von meinen nächsten Entwicklungsschritten." Heute ist sie Gruppenleiterin im Bereich Thermotechnik.

Das Junior Managers Program wurde 2017 erneut als „exzellentes Traineeprogramm" von TraineeNet zertifiziert.

FACTBOX

- **Wir sind mit 440 Tochter- und Regionalgesellschaften in fast allen Ländern der Welt vertreten.**
- **Weltweit beschäftigen wir rund 390.000 MitarbeiterInnen, davon rund 2.900 in Österreich.**
- **In Forschung und Entwicklung arbeiten weltweit rund 59.000 MitarbeiterInnen an 120 Standorten.**
- **Wir erwirtschafteten 2016 einen Umsatz von über 73 Mrd. Euro weltweit, davon rund 1,2 Mrd. Euro in Österreich.**
- **Die Aktivitäten gliedern sich in die Unternehmensbereiche Mobility Solutions, Industrial Technology, Consumer Goods sowie Energy and Building Technology.**
- **Wir sind führender Anbieter im Internet der Dinge (IoT).**

BOSCH

WERBUNG

S T A T E M E N T

„Im Junior Managers Program kann ich vom ersten Tag an Zukunftstechnologie gestalten – mit verantwortungsvollen Aufgaben, in einem internationalen Umfeld und mit hervorragenden Karrierechancen.“

Sonja Mitsch, Trainee im Entwicklungsbereich bei Bosch

FOTO: STEFAN DIESNER

Bring den Hund mit

Trend Bürohund: Tech-Konzerne ermuntern Mitarbeiter zur Mitnahme von Hunden. Davon versprechen sie sich mehr Produktivität und Kreativität. Im Hauptquartier von Amazon sind 8000 Hunde registriert.

Text **Adrian Lobe**

In den meisten Betrieben heißt es: Hunde müssen draußen bleiben. Die Vierbeiner sind womöglich nicht stubenrein, produzieren unangenehmen Geruch und lenken ab. Gebelle am Arbeitsplatz können die wenigsten gebrauchen. Im Silicon Valley heißt es dagegen: Hunde willkommen. Dort gelten die Tiere als Quell der Inspiration. Der Internetkonzern Google etwa hat sich einer eigenen Hunde-Policy verschrieben. So heißt es im Verhaltenskodex (Code of Conduct) der Mutter-Holding Alphabet unter Punkt 5 (Dog Policy): „Googles Zuneigung zu unseren Hundefreunden ist ein integraler Bestandteil unserer Unternehmenskultur. Wir mögen Katzen, aber wir sind eine Hunde-Firma. Als allgemeine Regel haben wir das Gefühl, dass Katzen als Besucher in unseren Büros total gestresst wären." Man kann das für eine Hippie-Laune der Tech-Vordenker oder einen Witz halten, doch Googles Tierliebe ist nicht allein ethisch motiviert, sondern auch ökonomisch: Der Konzern glaubt, dass die Vierbeiner die Mitarbeiter motivieren. Hunde gelten als Antithese zu Robotern, die zwar per Machine-Learning wie ein Kleinkind lernen, aber in ihren Aktionen noch sehr mechanisch sind.

Beim Onlinespieleanbieter Zynga, der nach der Amerikanischen Bulldogge „Zinga" von Gründer Mark Pincus benannt ist und das Tier auch im Firmenlogo trägt, bekommen Vierbeiner laut einem Bericht der *Financial Times* Erdnussbutterkekse aus der Küche. Zu den Benefits, die Zynga seinen Mitarbeitern anbietet, zählen unter anderem ein Rooftop-Park für Hunde sowie Spezialbehandlungen für die Vierbeiner. Jeden Tag lautet das Motto: „Bring your dog to work day" (Bring-deinen-Hund-mit-zur-Arbeit-Tag).

Hunde sind der Lieblingsfreund der Techies. Facebook-Gründer Mark Zuckerberg besitzt ebenso einen Hund wie Ex-Uber-Chef Travis Kalanick und Tesla-Gründer Elon Musk. Auch beim Onlinehändler Amazon sind Hunde am Arbeitsplatz willkommen. Im Hauptquartier in Seattle sind offiziell 4000 Hunde registriert. Auf jeden achten Mitarbeiter kommt damit ein Hund. Auf der Website von Amazon haben die Vierbeiner sogar ein eigenes, Facebook-artiges Profil mit Namen, Rassen, Vorlieben und Alter. In der Lobby gibt es Hundekuchen sowie Trinkbrunnen. Amazons hundefreundliche Unternehmenspolitik ist legendär.

Rufus bei Amazon

Weil die Mitarbeiter in den Anfangszeiten lange arbeiten mussten, erlaubte Gründer Jeff Bezos zwei seiner Angestellten, ihren Hund Rufus mit ins Büro zu bringen. Rufus, so erzählt es Brad Stone in seinem Buch *The Everything Store: Jeff Bezos and the Age of Amazon,* wurde zum Maskottchen des Start-ups – und zum Gegenstand eines Aberglaubens. Jedes Mal, wenn der Hund seine Pfote auf die Tastatur legte, sollte ein neues Feature ausgerollt werden. Der knuffige Corgi wurde zum Liebling von Kunden und Mitarbeitern. Das Tier verstarb 2009. Zu Ehren des Vierbeiners wurde ein Gebäude nach Rufus benannt, der Bau der neuen Firmenzentrale „The Spheres" wurde intern unter dem Arbeitstitel „Rufus II" abgehandelt. Im April hat Amazon einen für die Öffentlichkeit zugänglichen Tierpark eröffnet, in dem Mitarbeiter ihre Hunde ausführen können. Tierfreundlichkeit ist im Kampf um die besten Talente ein entscheidender Pluspunkt: Die Entwicklerin Eliana Parenti sagte dem Tech-Blog Geek Wire, einer der Hauptgründe, weshalb sie von Miami nach Seattle zog, um bei Amazon anzuheuern, sei die hundefreundliche Policy des Unternehmens gewesen.

Die Mitnahme von Hunden ist der Produktivität durchaus zuträglich: Laut einer Studie der Virginia Commonwealth University sind Mitarbeiter, die ihren Hund mit ins Büro bringen, weniger gestresst. Psychologen der Central Michigan University (CMU) haben in einer Untersuchung herausgefunden, dass Hunde sogar prosoziales Verhalten und Teambuilding fördern. „Hunde sind sozialer Schmierstoff", sagt der Psychologieprofessor Stephen Colarelli. „Wenn Arbeitsgruppen gebildet werden, dauert es eine Weile, bis die Leute miteinander klarkommen, aber mit einem Hund im Raum fühlen sich die Leute wohler." Vielleicht war der Corgi Rufus bei Amazon auch der Auslöser für so bahnbrechende Erfindungen wie den algorithmischen Weiterempfehlungsmechanismus oder das Lesegerät Kindle. Der Vierbeiner als Innovationstreiber. Die Tech-Konzerne sind längst auf den Hund gekommen. ■

Illustration: Armin Karner

„Den Kopf auf den Tisch gelegt, zehn Minuten dösen“

Ruhe zu erleben fällt vielen schwer. Wieso sie so wichtig ist und warum er seinen Tag organisiert „wie einen Emmentaler Käse“, erklärt Zeitforscher **Karlheinz Geißler.**

Interview **Lisa Breit**

Welche Rolle spielt denn Zeit für ein erfülltes Leben?
Geißler: Ohne Zeit geht gar nichts. Zeit und Leben lässt sich nicht auseinanderdividieren. Wer sagt, er hätte keine Zeit, ist tot oder lügt.

Nun sagt in Umfragen die Mehrheit, sie hätte „zu wenig Zeit“. Verwendet wird die Zeit hier synonym zu Freizeit.
Geißler: Die Frage ist nicht, ob man zu viel oder zu wenig Zeit hat, sondern eher: Wer entscheidet über meine Zeit? Ehemals konnten nur Gott und mächtige Menschen darüber bestimmen. Seit zirka 600 Jahren, als die Uhr erfunden wurde, haben wir den Anspruch, selbst zu entscheiden. Seitdem können wir quasi selbst an den Zeigern drehen.

Viele füllen ihren Tag bis zur letzten Minute mit Aufgaben. Braucht der Mensch den Stress?
Geißler: Tatsächlich bestimmen nicht nur wir, sondern auch die Ökonomie über unsere freie Zeit. Die Zeit in Geld verrechnende Wirtschaft versucht sie für sich nutzbar zu machen. Sie setzt uns unter Zeitdruck, um wachsen zu können. Sogar im Urlaub bekommen wir ein Stressprogramm verschrieben, um die Zeit möglichst profitabel verbringen zu können. Wir könnten uns aber auch anders verhalten und Konsumverzicht üben, zum Beispiel faulenzen. Das tun auch einige, aber nicht die Mehrheit.

Weil man sich damit auch ins gesellschaftliche Aus stellt?
Geißler: Natürlich. Man verpasst dadurch den Anschluss, erlebt nicht das, was andere erleben, hat aber anschließend wenig zu erzählen. Macht man bei diesen Konsumdiktaten nicht mit, hat man viele Nachteile, ist aber gut erholt.

Für ein ständiges Mehr sorgen auch digitale Technologien wie das Smartphone.
Geißler: Diese Technologien sind die neuen Triebkräfte des Wachstums. Im 19. und 20. Jahrhundert war die Schnelligkeit die Produktivkraft Nummer eins. Als wir dann bei Lichtgeschwindigkeit angekommen waren, war die Beschleunigung per Schnelligkeit am Ende. Um weiter beschleunigen zu können, ist die Wirtschaft auf Zeitverdichtung umgestiegen. Unsere Geräte – Computer und Smartphones – werden multitaskingfähig. Die Verdichtung belastet und erschöpft die Menschen.

Sie sind Mitbegründer der Gesellschaft für Zeitpolitik, die für einen „bewussteren Umgang“ mit Zeit plädiert. Was ist konkret gemeint?
Geißler: „Bewusst“ bedeutet die Fähigkeit, die diversen Zeitansprüche und Zeitfreiheiten zu überblicken und zu koordinieren. Jeden Tag ist man mit verschiedenen Zeitansprüchen konfrontiert: Der Arbeitgeber hat Ansprüche, die Familie auch, und selbst hat man auch noch welche. Einige dieser Ansprüche kann man beeinflussen. Andere nicht. Dass man zum Beispiel zwei Kinder hat, lässt sich kurzfristig nicht ändern. Auch damit, dass wir in einem kapitalistischen System, das Zeit in Geld verrechnet, leben, muss man sich abfinden.

Und was lässt sich beeinflussen?
Geißler: Wie Sie Zeit und Geld gewichten, ob Sie aller Zeit oder nur der Arbeitszeit einen Geldwert zugestehen. Ebenso können Sie die Strukturierung Ihres Tagesablaufs beeinflussen, vor allem am Wochenende. Über die Zeiten des Urlaubs können Sie entscheiden, welche Geräte Sie benutzen und auf was Sie verzichten. Die Werbung wird Sie zwar immer wieder zum Zeit-ist-Geld-Muster verführen. Trotzdem: Sie müssen nicht.

Stichwort Zeit verbringen: Müssen wir erst wieder lernen, die Zeit nicht einfach nur zu ertragen, sondern wieder mehr zu erleben?
Geißler: Vor allem müssen wir wieder lernen, diejenigen Zeiten zu leben, die uns guttun, die uns zufrieden und zeitsatt machen. Nur so vermeiden wir die Gefahr, uns zeitlich zu verlieren.

Zeitlich verlieren?
Geißler: Man weiß nicht mehr, welche Zeiten einem guttun, was die eigene Zeitnatur von einem verlangt. Beispielsweise dass der Mensch beim Wechsel von einer Aktivität zur anderen Übergänge braucht. Das kann der als Übergang gestaltete Weg von der Wohnung ins Büro sein, das kann die Kaffeepause zwischen der Arbeit am Computer und dem Meeting

sein. Vorbilder liefert die Natur. Ein Wetterwechsel findet selten plötzlich statt, er kündigt sich an. Das Gewitter nähert sich. Die Natur arbeitet nach dem Prinzip „Man kann sich darauf einstellen“, das Smartphone nicht. Die Menschen müssten ihre eigene Zeitnatur besser spüren lernen. Was tut einem wann gut? Das ist wichtig zu wissen. In der Schule lernen Kinder, wie die Uhr funktioniert, nicht lernen sie, wie ihre Zeitnatur beschaffen ist.

Wie lässt sich das trainieren? Durch Wandern, Meditation?
Geißler: Zuerst muss man begreifen und akzeptieren, dass wir die Zeit nicht haben, sondern sind. Konkret: Alles, was wir der Zeit antun, tun wir uns selbst an. Ja und dann brauchen wir mehr Erfahrungen träger Produktivität. Dazu gehören Ruhe, Stille, Pausen, Wiederholungen. Nicht nur individuell, sondern auch gesellschaftlich. Wir müssten alle etwas langsamer machen, zumindest phasenweise. Schnell und langsam, beides ist wichtig, warten und sich über das Warten aufregen. Wandern oder Meditation sind letztendlich nur Gegentrends. Sie halten den von der Wirtschaft forcierten Trend zur Beschleunigung nicht auf.

Sehr pessimistisch.
Geißler: Warum? Wir haben doch die Möglichkeit zu sagen: Jetzt reicht’s. Je mehr Zeit Sie in Geld verrechnen, desto weiter weg sind Sie von Ihrer eigenen Zeitnatur. Das heißt, Sie müssen irgendwann umschalten: um sich selbst kümmern und nicht um das neue Gerät, das Apple auf den Markt bringt. Sie können entscheiden, ob Sie sich mit Ihrem Smartphone beschäftigen oder mit sich selbst. Letzteres ist besser. Besser sind auch mehr Zeiten des Nichtstuns.

In einer Studie gibt ein großer Anteil der Befragten an, dass sie sich lieber einen leichten Elektroschock verabreichen würden, als 15 Minuten lang still zu sitzen.
Geißler: Das kann ich mir gut vorstellen, da wir in einer Aktivitätsgesellschaft leben. Das hat ja auch schon der Philosoph Blaise Pascal geschrieben: Das ganze Unglück der Menschen rührt allein daher, dass sie nicht ruhig in einem Zimmer zu bleiben vermögen.

Ein Unglück ist für Sie die Uhr. Haben Sie auch schon während Ihrer aktiven Berufszeit keine Uhr getragen?
Geißler: Nein. Ich bin seit langer Zeit der Meinung, dass man Uhren nicht tragen, sondern nur ertragen muss. Der Uhrzeitmensch kennt keine lebendigen, bunten und abwechslungsreichen Zeiten, er kennt nur farblose und zählbare Zeiteinheiten. Aber die Zeiten, die im Leben zählen, sind die Zeiten, die nicht gezählt werden.

„Man kann sich auch über das Lassen selbst bestätigen. Das ist stressfreier.“

Ich trage ebenfalls keine Uhr, lese die Zeit aber auf meinem Smartphone ab. Das tun Sie nicht – wie lässt sich ein Tag solcherart organisieren?
Geißler: Zugegeben, ich hatte an der Uni eine Sekretärin, die mir gesagt hat, wann es Zeit für die Vorlesung ist.

Das ist Schummeln.
Geißler: Nein, meine Zeitorientierung geschah im Kontakt mit anderen Menschen und nicht durch den einsamen Blick auf die Uhr – ohne Uhr mehr Kommunikation. Sie kommunizieren mit Ihrem Handy, ich mit der Sekretärin, das ist mir lieber, es ist sozialer und menschlicher.

Sie haben angeblich nie mehr als einen Termin pro Tag ausgemacht. Auch das stelle ich mir schwierig vor.
Geißler: Wenn Ihnen jemand Termine aufzwingt, ist das in der Tat schwierig. Wenn Sie selbst über Termine entscheiden können, überhaupt nicht. Ich bin der Meinung, wir sollten das geregelte, das vertaktete, zerhackte und durchterminierte Deadline-Leben den Zeitmanagern überlassen. Will jemand ein Interview führen und ich habe an diesem Tag bereits eines vereinbart, sage ich: Geht nicht. Damit verzichte ich natürlich auch auf so einiges, aber das kann ich verkraften.

Weil Sie Verzicht ansprechen: Haben wir nicht zu wenig Zeit, sondern nur zu hohe Ansprüche?
Geißler: Dieses permanente Tun brauchen viele zur Selbstbestätigung. Man kann sich aber auch über das Lassen selbst bestätigen. Das ist viel stressfreier. Jede Aktivität speist sich aus Passivität. Ist man ununterbrochen aktiv, merkt man die Aktivität nicht – so geht es vielen Managern. Sie spüren ihre Belastung nicht mehr und kippen irgendwann um. Ihnen fehlt die Passivität, die sie in der Burnout-Klinik dann nachzuholen gezwungen werden.

Was ist diese Passivität, von der Sie sprechen?
Geißler: Das ist der Rhythmus von Anspannung und Entspannung. Zum Beispiel das von Wilhelm Busch so herrlich karikierte *Bad am Samstagabend*. Für mich ist das mein zehnminütiger Mittagsschlaf. Seit Jahrzehnten mache ich ihn. Auch im Büro. Den Kopf auf den Schreibtisch gelegt, wird zehn Minuten gedöst. Das tut mir wahnsinnig gut und macht mich wieder aktiv.

In den meisten Unternehmen würden Sie dafür zumindest komisch angesehen werden.
Geißler: Das ist schade und auch ein wenig dumm. Vor einem halben Jahrhundert gab es noch eine Siestakultur! Sie war in der ganzen Welt verbreitet. Inzwischen feiern sich Manager und berichten stolz, nur wenig zu schlafen. Wenn die deutsche Bundeskanzlerin sagen würde, dass sie nur drei Stunden schläft, bekäme ich Angst vor der Politik, die dabei herauskommt. Es ist chronobiologisch nachgewiesen, dass der Mensch sieben bis acht Stunden Schlaf braucht, um seine Kräfte zu optimieren.

Was außer Schlaf fällt noch unter passive Zeit?
Geißler: Rituale und Routinen. Sie nehmen einem ab, ständig über Zeit entscheiden zu müssen. Sie entlasten. Ich stehe beispielsweise um acht Uhr auf, dann frühstücke ich, lese Zeitung, mache mir einen Espresso. Um zwölf oder halb eins esse ich zu Mittag, und nach meinem kurzen Mittagsschlaf arbeite ich wieder. Wenn ich ein Interview vereinbare, dann ohne Störung meiner Rituale.

Sie meinten lediglich, ich solle in dieser Woche „irgendwann am Nachmittag“ anrufen. Da sind Sie wiederum flexibel?
Geißler: Ja. Ich organisiere meinen Tag wie einen Emmentaler Käse: mit festen Strukturen, das sind die Rituale , und mit flexiblen Zeiten – mit „Löchern“ – dazwischen, in denen ich dann unter anderem Interviews gebe.

Wie können Unternehmen ihre Mitarbeiter unterstützen, mehr auf ihre natürliche Zeit zu achten?
Geißler: Zunächst sollten sie ihnen flexibles Arbeiten ermöglichen, Gleitzeit und flexible Pausenregelung. So erhöhen sich die Spielräume für eine rhythmische Arbeitszeitgestaltung, von der ich gesprochen habe. Durch Bildungsmaßnahmen kann dafür gesorgt werden, dass Mitarbeiter ihre eigenen Zeitrhythmen kennen und organisieren lernen. Wichtig sind auch regelmäßige und spontane Pausen statt Raucher/Nichtraucher-Pausen.

„Wir müssen zeitweise Rast einlegen und warten, bis uns unsere Seelen wieder eingeholt haben“, lautet ein indianisches Sprichwort.
Geißler: Pausen sorgen für Abstand. Sie machen die Bretterwand zum Lattenzaun mit Aus- und Durchblick. Aber nicht nur das: Für alle, die das Leben nicht leben, um es hinter sich zu bringen, sind Pausen Leuchttürme ihres Daseins. ■

ZUR PERSON

Karlheinz Geißler (72) ist Zeitforscher und emeritierter Professor für Wirtschaftspädagogik. Er ist Mitbegründer der Deutschen Gesellschaft für Zeitpolitik und leitet ein Institut für Zeitberatung. Geißler ist Autor mehrerer Bücher, 2015 erschien „Time is honey: Vom klugen Umgang mit der Zeit“ (Oekom-Verlag).

Foto: Ho

WERBUNG

FOTO: PHILIPP TOMSICH

S T A T E M E N T

„Das Business der APG hat sich in den vergangenen zwei Jahrzehnten sehr stark gewandelt. Mit den neuen APG-Aufgaben im Zuge der Strommarktliberalisierung und der fortschreitenden Digitalisierung verändern sich auch die Anforderungen an künftige APG-MitarbeiterInnen. Wir suchen MitarbeiterInnen, die diese Veränderungen mit uns mitgestalten wollen.“

Karin Margetich, APG-Personalchefin

In kaum einer Branche waren die strukturellen Veränderungen in den letzten Jahren so fundamental wie in der Energiewirtschaft. Für die Stammbelegschaften in den betroffenen Unternehmen bedeutet dies große Herausforderungen und Umstellungen. Für angehende Nachwuchskräfte eröffnen sich spannende neue Berufschancen.

Den Wandel mitgestalten

Die Energiewirtschaft in Europa steht augenblicklich vor keiner geringeren Herausforderung als der langfristigen Umstellung des Versorgungssystems von Kernkraft, Kohle und Gas hin zu einem sauberen und nachhaltigen Energieversorgungssystem auf Basis erneuerbarer Energiequellen. Angesichts von Klimawandel und steigenden Schadstoffbelastungen in städtischen Ballungsräumen ist das eine Aufgabe, bei der nicht zuletzt das Entwicklungstempo entscheidend ist. Die Branche setzt daher auf Innovation und die Kreativität ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.

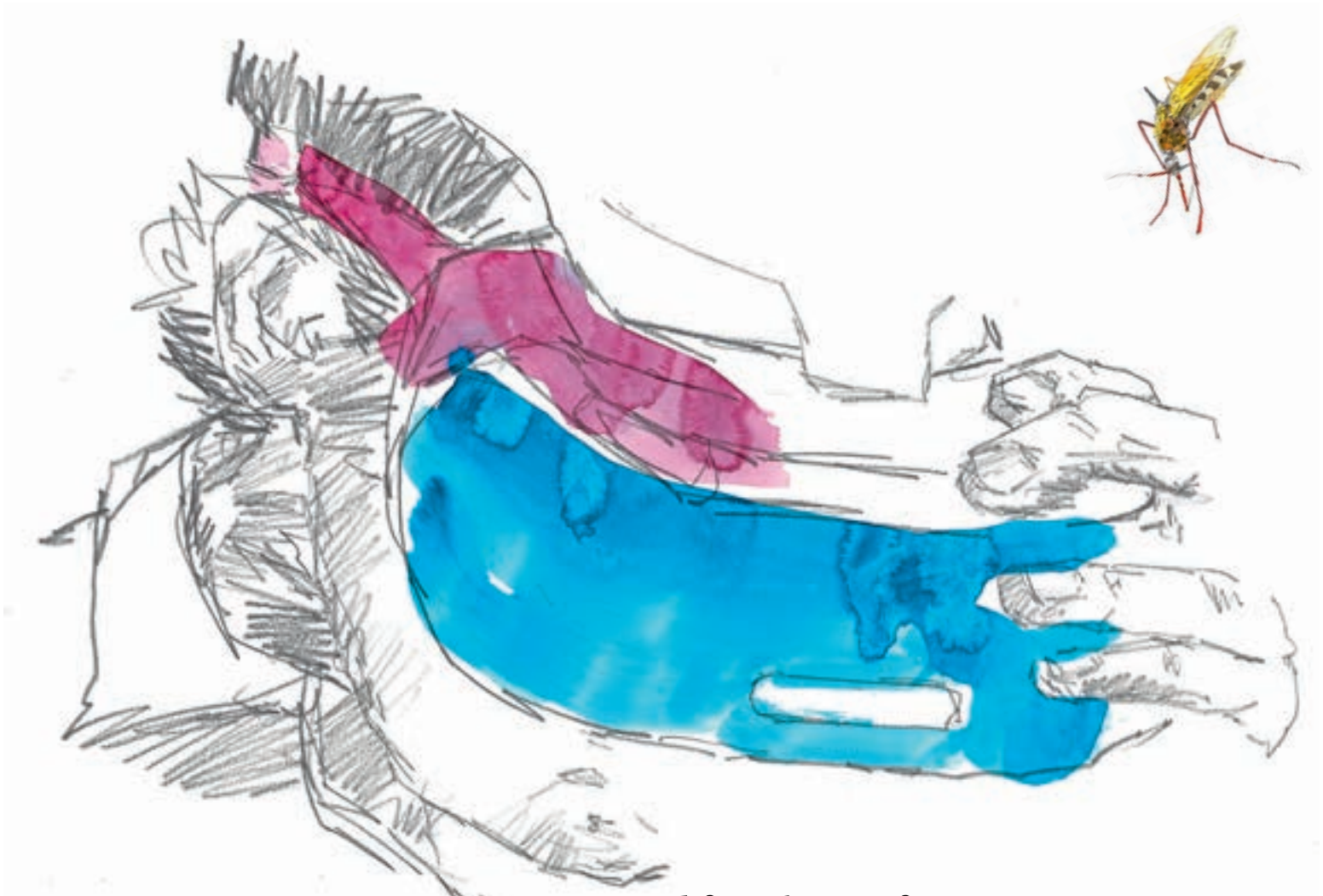
Die Jobs der Zukunft entstehen hier

Österreichische Unternehmen sind führend im Bereich erneuerbare Energien. Die Wachstumschancen für die Wirtschaft in diesem Bereich sind enorm; genau wie die Entwicklungsmöglichkeiten für junge Talente. Dabei entstehen immer neue Betätigungsfelder, deren Anforderungsprofile zum Teil noch gar nicht definiert sind. Die Austrian Power Grid AG (APG) ist als Österreichs überregionaler Stromnetzbetreiber inmitten dieser Entwicklungen. Wir haben laufend Bedarf an Technikerinnen und Technikern – vor allem im Bereich Elektrotechnik und Metalltechnik. Mit der Energiewende und der voranschreitenden Digitalisierung werden auch IT-Kompetenzen und digitales Know-how immer wichtiger.

FACTBOX

- Wir leisten einen essentiellen Beitrag zur Gesellschaft – stolze MitarbeiterInnen
- Academy für fachliche und persönliche Weiterbildung
- Flexible Arbeitszeitmodelle
- Gesundheitsmanagement
- Leistungsorientiertes Gehaltsmodell
- Individuelle Karriereplanung und -entwicklung
- Pflichtpraktika, Ferialjobs, Schnuppertage
- Doppellehre Elektro- und Metalltechnik

APG
AUSTRIAN POWER GRID
STROM BEWEGT



Brems dich ein

Alles gleichzeitig, aber nichts wirklich gut – Multitasking ist in der digitalen Arbeitswelt zur Normalität geworden. Psychologen, Neurologen und Arbeitsmediziner raten allerdings zu Gegenstrategien.

Text **Lara Hagen**

Während dieser Text entsteht, habe ich 17 Tabs geöffnet – zwei davon sind Twitter und Facebook, die ich immer wieder aktualisiere –, bekomme sieben Mails, zehn Nachrichten auf Whatsapp, drei Anrufe, hole mir einen Kaffee, wechsle ständig Playlists auf Spotify und schaue zwischendurch immer wieder einmal auf Instagram.

Was sich nach unheimlich viel Chaos anhört, ist für viele Menschen zum Normalfall im Arbeitsalltag geworden, häufig ohne Bewusstsein dafür. Geht es nach mittlerweile zig Studien, sollte das Multitasken aber besser nicht zur Angewohnheit werden. Denn: Das menschliche Gehirn ist nicht darauf ausgerichtet, mehrere Dinge gleichzeitig – und vor allem gleich gut – zu erledigen. Jede Facebook-Benachrichtigung, jede kurzfristige Störung verlangt im Grunde eine Entscheidung: jetzt oder später antworten? Das kostet Energie, denn seit wir Mails, News, Fotoalben, Anrufe und Textnachrichten dank eines kleinen Computers ständig in unserer Jacken- oder Hosentasche tragen, gibt es kaum Pausen für das Gehirn.

Verändertes Denken

Das hat mehrere Folgen, führt aber vor allem zu einem Konzentrations- und Leistungsverlust. Nachweisen konnten diesen zum Beispiel Forscher der University of Utah: Die Versuchspersonen saßen am Steuer eines Fahrsimulators und sollten währenddessen telefonieren, in einem weiteren Versuch eine SMS schreiben. Das Ergebnis: Ihre Leistungsfähigkeit sank um mindestens 40 Prozent, die Stresswerte erhöhten sich stark. Die Fehlerquote war ähnlich hoch wie sonst nur bei betrunkenen Fahrern.

Auch dass das bloße Wissen um eine neue Mail Stress verursacht, ist wissenschaftlich erwiesen, und ein britischer Forscher will sogar herausgefunden haben, dass Multitasking den IQ senkt. Dass die Arbeitsleistung abnimmt beziehungsweise mehr Zeit für Aufgaben aufgewendet wird, liegt auf der Hand.

Wissenschafter der Universität Sussex untersuchten besonders eine Gehirnregion, in der Emotionen, Erinnerungen und Lernprozesse verarbeitet werden. Würde man hier Verschlechterungen bemerken, könne das besonders für die Karriere Nachteile bringen, heißt es in der Studie. Denn der betroffene Cortex (Gyrus cinguli)

Illustration: Armin Kamer

ist vereinfacht gesagt der Sitz der emotionalen Intelligenz. Vorerst können die Forscher aber entwarnen: Direkte Nachweise für eine Schädigung der Gehirnstruktur wurden keine gefunden. Aber der Studienautor warnt gegenüber dem Magazin *Forbes:* Es sei wichtig, darauf hinzuweisen, dass die Art, wie wir mit Geräten umgehen, auch die Art, wie wir denken, verändere.

Der Neurowissenschafter Daniel J. Levitin hat sich in seinem Buch *The Organized Mind. Thinking Straight in the Age of Information Overload* ausführlich mit dem Nebenher und der Gleichzeitigkeit im digitalen Alltag beschäftigt. Seine Message: Menschen, die ihre Zeit in einer Weise organisieren, die ihnen erlaubt, sich auf eine Aufgabe zu konzentrieren, schaffen nicht nur mehr, sondern sind auch weniger müde und geistig weniger ausgelaugt. Nur: Wie soll das gehen?

Alles radikal abzuschalten ist ein wenig praktikabler Ausweg. Auch Dominik Batthyány, der an der Sigmund-Freud-Privatuniversität das Institut für Verhaltenssüchte leitet, hält Entgiftung für den falschen Weg. „Ich glaube, sinnvoller wäre eine ‚digital awareness', also ein selbstbestimmter Umgang mit digitalen Geräten." Er sei leider selbst schlecht darin, den Umgang mit Smartphones räumlich und zeitlich zu begrenzen, gibt er zu. Genau solche Strukturen seien aber wichtig, sagt der Psychologe. „Die Zurückgewinnung von Struktur ist in der Suchttherapie, ganz gleich, um welche Sucht es geht, essenziell. Das bedeutet: klare Nutzungszeiten festsetzen und sich beim E-Mail-Check daran halten."

Ein weiterer Tipp: smartphonefreie Zeiten und Orte – etwa das gemeinsame Essen mit der Familie oder die Mittagspause, das Schlafzimmer (stattdessen einfach einen Wecker zulegen) oder beim Sport. „Es klingt beinahe banal", sagt Batthyány, „aber wir müssen üben, auch ohne Smartphone unterwegs zu sein."

Hackeln in der Hängematte

Wie schlecht das funktioniert, zeigen Jahr für Jahr die Umfragen zur Erreichbarkeit im Urlaub – auch 2017: In einer Umfrage von Meinungsraum.at in Zusammenarbeit mit Radio Wien gab jeder Fünfte der 500 befragten Erwerbstätigen an, das Firmenhandy auch in den Urlaub mitzunehmen. Besonders Männer in Führungspositionen und Selbstständige würden dazu tendieren, das Firmentelefon mitzunehmen. Generell ist ein sehr großer Anteil der Österreicher auch im Urlaub erreichbar, nur ein Fünftel der Befragten liest im Urlaub nie berufliche Nachrichten. Wer aber sogar in der Hängematte und weit weg vom Arbeitsalltag nicht eines nach dem anderen machen kann, wird auch zurück im Büro dazu neigen, sich zwischen Post-its, Smartphone-Erinnerungen, Anrufen und natürlich den vielen Mails zu verlieren.

Wird die ständige Erreichbarkeit aber auch als Belastung wahrgenommen? Knapp 34 Prozent sagten zu dieser Frage in einer anderen Umfrage Ja. Befragt wurden 1002 Erwerbstätige zwischen 18 und 65 Jahren. Recht groß sind die Unterschiede beim Alter: Unter den 18- bis 24-Jährigen ist jeder Dritte der zunehmenden Erreichbarkeit gegenüber positiv eingestellt. In der Generation 50 und älter empfinden nur 20 Prozent Prozent so.

Also: Augen zu und Smartphone weglegen? Natürlich müssen Singletask-Strategien auch den Realitycheck überstehen. Die Frage, ob Ratschläge, wie zum Beispiel das Handy auf lautlos zu stellen oder nur alle vier Stunden die Mails zu checken, überhaupt umsetzbar sind, ist berechtigt. Jemand, der ein paar Tipps in die Realität umgesetzt hat, ist Buffer-Gründer Leo Widrich. Er beschloss bereits vor vier Jahren, weniger multitasken zu wollen. Die kleinen Schritte in diese Richtung können dabei auch von Menschen gegangen werden, die weniger Gestaltungsspielraum als ein Gründer oder CEO haben. Zum Beispiel von mehreren Tabs im Browser auf nur einen zu wechseln: Nicht mehr alles gleichzeitig, sondern zuerst Twitter, dann Artikel XY und dann erst zu den Mails, führt Widrich in einem Blogbeitrag zum Thema aus. Außerdem begann er bereits am Vorabend ausführlich über die Aufgaben des nächsten Tages nachzudenken. Dabei sei es Widrich nicht um eine simple To-do-Liste gegangen, sondern darum, gleich über die anstehenden Dinge nachzudenken und auch darüber, warum man sich dieses oder jenes vornimmt. „Ich hatte das Gefühl, als hätte ich die Hälfte der Arbeit bereits in meinem Kopf erledigt." Nicht zuletzt half dem jungen Gründer ein Ortswechsel. Pausen verbesserten die Konzentration nicht, aber wenn Widrich die nächste Aufgabe oder Besprechung in einer anderen Umgebung erledigte, fühlte er sich gleich produktiver.

Dass Multitasking nicht automatisch Gift für das Gehirn ist, betont der deutsche Psychologe Professor Andreas Zimber von der Hochschule Heidelberg: „Multitasking gehört heute in den meisten Jobs zum Alltag. Durch die Informationsflut auf allen Kanälen sind die Anforderungen gestiegen", schreibt er in einem Buch zum Thema. Nicht das Multitasken an sich sei schädlich – es komme ganz einfach darauf an, wie jeder Einzelne damit umgehe. Das Bewusstsein müsse aber da sein. „Wir brauchen deshalb eine entspanntere Diskussion darüber und müssen uns mit der Bewältigung und den Folgen auseinandersetzen." ■

7 Tipps für stressfreies Arbeiten

1. Zurückdenken
Auch gegen Arbeitsunterbrechungen gibt es keine zehn todsicheren Tipps, deswegen lohnt es sich, sich selbst zunächst einige Fragen zu stellen: In welchen Situationen ist bisher Multitasking gut gelungen? In welchen nicht? Was wurde konkret unternommen, um solche Situationen zu meistern? Wo liegen die Quellen für die Unterbrechungen? Und auch: Welche Möglichkeiten im eigenen Arbeitsumfeld sind denkbar, um mit stressigen Situationen und Unterbrechungen besser umzugehen?

2. Differenzieren
Für all jene, denen es wenig praktikabel erscheint, einzelne Tätigkeiten voneinander zu trennen, gilt es zu differenzieren: Ratsam ist es, nur Aufgaben zeitgleich anzugehen, die fast schon automatisch von der Hand gehen oder nicht volle Konzentration erfordern. Zum Beispiel: Natürlich können, während man in einer Warteschleife hängt, Spam-Mails gelöscht werden.

3. Dabeibleiben
Viele Menschen neigen im Falle einer Unterbrechung dazu, die Unterbrechungsaufgabe vorzuziehen und alles andere liegenzulassen. Studien haben allerdings gezeigt, dass diese Strategie wenig effektiv ist. Also: Wenn möglich, das aktuelle Tun zu Ende führen, bevor die neue Aufgabe begonnen wird. Nicht jede Unterbrechung ist ein Notfall – Prioritäten zu setzen ist wichtig. Wer die ursprüngliche Aufgabe aufschiebt, sollte sich auf jeden Fall ausführliche Notizen machen, damit die Einarbeitung rasch klappt.

4. Weitergeben
Eine häufige Reaktion ist außerdem, dass zunächst versucht wird, alle Aufgaben selbst zu erledigen. Landet eine Unterbrechungsaufgabe auf dem Tisch, ist es aber auch hilfreich, sich kurz umzuschauen: Gibt es Kollegen, die gerade mehr Luft haben oder zur Hand gehen können?

5. Runterdrehen
In Phasen hoher Konzentration ist es ratsam, technische Hilfsmittel heranzuziehen, um ungestört arbeiten zu können: das Smartphone auf lautlos stellen, den Mailempfang für diese Zeit unterbrechen. In manchen Büros werden diese Phasen auch für alle Mitarbeiter ersichtlich mit Fähnchen am Arbeitsplatz gekennzeichnet: Rot für „Bitte nicht stören" und so weiter.

6. Auflockern
Zu guter Planung gehört auch, sich nicht eine Mörderaufgabe nach der anderen vorzunehmen. Anspruchslosere Tätigkeiten lockern zwischendurch auf – und wenn es nur Abheften oder Aufräumen ist. Außerdem sind Pausen notwendig – viele kurze sind dabei sinnvoller als eine lange.

7. Abgrenzen
Handelt es sich nicht um akute Notfälle, sollte es vermieden werden, sich Arbeit und Aufgaben mit nach Hause zu nehmen – auch wenn es nur das Beantworten von E-Mails ist. Natürlich geht es in auftragsstarken Tagen manchmal nicht anders, aber zur Regel sollte das Mitnehmen nicht werden.

lhag

Nicht zappeln, nicht schnattern

Meditieren hebt nachweislich die Stimmung, beruhigt den Geist und verbessert die Konzentration. Aber wie fühlt es sich an, zwei Stunden einfach nur dazusitzen?

Text **Lisa Breit**

Einatmen. Ausatmen. Das ist das, was mich für die nächsten zwei Stunden beschäftigen soll. Kein Facebook, kein Instagram. Kein E-Mail-Eingang und keine News. Und vor allem, und das ist besonders hart: kein Kopfkino.

Meditation heißt die Achtsamkeitspraxis, die ich seit circa vier Monaten übe und mit der ich dem permanenten Gedankenkreisen ein Ende setzen will. Gemeinsam mit neun anderen nehme ich dafür an einem Montagabend in einem Raum mit hohen Wänden im siebenten Bezirk in einer Art Schneidersitz auf einem roten Sitzpolster Platz. Auf den Atem achten, im Moment sein, viel mehr Anleitung gibt es für Meditation nicht. Ist einfacher, als es klingt. Aber dazu später.

Meditation ist eine alte spirituelle Praxis und Bestandteil aller größeren Weltreligionen. Maßgeblich dafür verantwortlich, dass sich auch säkulare Kreise für sie zu interessieren begannen, war der Molekularbiologe Jon Kabat-Zinn. Er entwickelte in den 1970er-Jahren an der University of Massachusetts ein achtwöchiges Programm namens Mindfulness-Based Stress Reduction (MBSR).

Kabat-Zinn wollte damit jenen helfen, die nicht auf klassische Therapien ansprachen. Seine Patienten waren Depressive, Krebspatienten und chronisch Kranke.

„Neue soziale Bewegung"

Lange wurde Meditation belächelt, als esoterisch abgetan. Mittlerweile gibt es zahlreiche wissenschaftliche Studien, die ihre Wirkung belegen. „Wir können mittels Meditation unsere körperliche und geistige Gesundheit beeinflussen", sagt die Neurowissenschafterin Brigitte Hölzel, die unter anderem in Harvard forscht.

Während es in traditionellen Ansätzen um Erleuchtung oder die Verbundenheit mit Gott geht, zielen säkulare vor allem auf eines ab: körperliches und psychisches Leiden zu verringern. „Die vorliegenden Forschungsergebnisse deuten darauf hin, dass Meditation relativ ‚breit' wirkt", sagt Peter Sedlmeier, Psychologieprofessor an der TU Chemnitz.

Zahlreiche Zentren bieten inzwischen einschlägige Kurse an. Selbst an der Volkshochschule kann man Meditationstechniken erlernen. Und das Angebot hat Nachfrage. Der Soziologe Hartmut Rosa bezeichnet den Trend gar als eine „neue soziale Bewegung".

Herausforderung Nichtstun

Auch in der Unternehmenswelt hat sie Fuß gefasst. Manager – wie etwa Arianna Huffington, Mitbegründerin der *Huffington Post,* oder Apple-Chef Tim Cook – bekennen sich dazu, regelmäßig zu meditieren. Google bietet seinen Mitarbeitern das Achtsamkeitstraining Search Inside Yourself an. Das Treffen der Wirtschaftselite beim World Economic Forum in Davos begann jeden Tag mit einer Mindfulness Meditation.

Die Konzentration auf den Atem spielt bei Meditation eine zentrale Rolle. Dadurch soll es gelingen, Stress und negative Gefühle zu reduzieren. Es gilt darüber hinaus, Beobachterin oder Beobachter der eigenen Gedanken und Gefühle zu werden. Sie weder sofort zu bewerten noch eins mit ihnen zu werden, sondern sie zu betrachten wie Wolken am Himmel.

Das versuche ich in meiner montäglichen Praxis umzusetzen. Der abendliche Einkauf: eine kleine Wolke. Der Artikel, für den ich noch einen Titel suche: eine größere. Fette Wolken, die immer wieder auftauchen, sind Ängste und Selbstzweifel.

Meditationstechniken zielen darauf ab, schlechte Gedanken und Gefühle als momentanen Zustand zu sehen, der auch wieder vergeht. Einen Moment der Kontrolle zwischenzuschalten zwischen Reiz und Reaktion. Der amerikanische Psychiatrieprofessor Arthur Deikman, der selbst meditierte, bezeichnet das als De-Automatisierung psychischer Prozesse. Durch sie gelingt es idealerweise, sich nicht sofort in jede Angst, in jeden Zweifel hineinzusteigern, sondern sie wahrzunehmen und auf Distanz zu halten. Bei der Angst vor Spinnen soll das ebenso helfen wie bei der Präsentation der Projektergebnisse vor dem Chef.

Dass es oftmals funktioniert, zeigt ein Experiment mit Studierenden der University of Arizona: Meditierende hatten besser als Mitglieder der Kontrollgruppe gelernt, mit negativen Gefühlen umzugehen. Auch dänische Forscher wiesen nach, dass die MBSR-Methode von Kabat-Zinn die psychische Gesundheit stärkt. Sie entspanne Gestresste und beruhige Angstpatienten.

Sehnsucht nach Ablenkung

Schon kurz nachdem ich auf dem Sitzpolster Platz genommen habe, kommt in mir Widerstand auf. Fast fühlt er sich schmerzhaft an. Ich will nicht mehr aufrecht sitzen. Ich will aufstehen. Aufstehen und den Raum verlassen, weg von dieser Matte, raus aus dieser Ruhe. Meine Gedanken spielen verrückt, kreisen wahllos um eine Sorge nach der anderen.

Dass beim Meditieren unangenehme Gefühle aufkommen können, sei normal, schreibt Experte Sedlmeier in seinem Buch über wissenschaftliche Erkenntnisse zum Thema. „Nur dazusitzen und ‚nichts zu tun' wird als unangenehm empfunden", sagt er .

Ich sehne mich nach äußeren Reizen, die mich ablenken. Danach, meine Facebook-Timeline runterzuscrollen, Instagram zu öffnen,

Foto: iStockphoto

meine E-Mails zu checken, eine Freundin anzurufen. Ich will Action. Nur noch raus hier. Aber ich bleibe doch.

Wer regelmäßig meditiert, lernt, nicht jedem Impuls nachzugeben. Die Konzentration steigt, wie Wissenschafter mittels Elektroenzephalografie feststellen konnten. Offenbar sind während tiefer Meditation die Wellen im Beta- und Gamma-Bereich stärker synchronisiert als im normalen Wachzustand – ein Zeichen für stabile Aufmerksamkeit.

Die Praxis trifft in einer Zeit der ständigen digitalen Ablenkung einen Nerv. Die Belohnung ergibt sich nicht länger aus dem Dopamin, wie es etwa beim Eintreffen einer neuen Nachricht ausgeschüttet wird, sondern aus der gewonnenen Aufmerksamkeit. Multitasker könnten lernen, sich wieder nur auf eine Sache zu konzentrieren. Oder einfach nur auf sich selbst.

Denn das ist ein weiterer angeblicher Nutzen von Meditation: seinen Körper wieder stärker wahrzunehmen. Dazu schickte Entwickler Kabat-Zinn seine Patienten mit dem Body-Scan auf eine Reise durch den Körper. Die Aufmerksamkeit wird dabei bewusst auf einen Körperteil nach dem anderen gelenkt.

Den Körper wieder spüren

Mir reicht schon die Abwesenheit sämtlicher Ablenkungen, um bewusster wahrzunehmen, wie sich meine Brust beim Atmen auf und ab bewegt, wie meine Bauchdecke sich hebt und senkt. Ich spüre, wie meine Unterschenkel auf der Matte aufliegen, die Innenseiten meiner Hände die Oberschenkel berühren. Ich fühle mich erschöpft. Oder anders gesagt: Ich nehme wahr, wie erschöpft ich mich eigentlich fühle. Zum ersten Mal heute. Ich realisiere, dass mein Nacken verspannt ist und mein Bauch zwickt.

Dass diese einfachen Empfindungen im (Arbeits-)Alltag häufig vernachlässigt werden, ist das Resultat einer Leistungskultur, die sich kaum mehr Pausen gönnt. Soziologe Rosa spricht von einem „Steigerungsspiel“: „Damit wir in den nächsten Jahren noch denselben Platz in der Welt haben, müssen wir ständig zulegen“, sagte er der Zeitschrift *Spiegel*. Die Wirtschaft müsse ebenso performen wie der Einzelne. Das Zeitgefühl ist: immer schneller, immer höher und immer weiter, im doppelten Sinn. Das kann krankmachen, da braucht es Gegenstrategien.

Idealerweise meditiert man anfangs zweimal täglich zehn Minuten zu Hause, raten Experten. Die Dauer lasse sich langsam steigern. Neben der klassischen Sitzmeditation, bei der man sich auf den Atem konzentriert, gibt es noch andere Techniken. Kombiniert wird das Sitzen beispielsweise häufig mit einem bewussten Gehen. Sportarten wie Tai-Chi und Qigong sind ebenfalls Formen der Meditation in Bewegung.

Eine zentrale Technik ist außerdem das Kultivieren positiver Gefühle. Wiederholt werden dabei sogenannte Mantras, „heilige“ Wörter oder Wortgruppen. Das bekannteste Mantra ist wohl die Silbe Om. Der Klang steht für den transzendenten Urklang, aus dessen Vibrationen nach hinduistischem Verständnis das gesamte Universum entstand.

Auswahl Kursanbieter

1. Shambhala-Meditationszentrum
Das Meditationszentrum in Wien ist eine Gemeinschaft Praktizierender. Angeboten werden eine Reihe von Kursen und Workshops. Kostenlose Meditationssitzungen finden montags und mittwochs statt.
https://wien.shambhala.info

2. Volkshochschulen
Den eigenen Körper und das Befinden besser wahrnehmen, verschiedene Meditationsarten kennenlernen: Das geht auch an den österreichischen Volkshochschulen.
http://www.vhs.or.at

3. Sahaja Yoga
Das Sahaja-Yoga-Meditationszentrum in der Wiener Postgasse bietet – mitunter auch kostenlose – Kurse in Wien und Österreich an.
http://www.sahajayoga.at

4. Österreichische Buddhistische Religionsgesellschaft
Atemarbeit, Qigong, Tai-Chi und die MBSR-Methode lassen sich auch hier erlernen. Zudem im Angebot: offene Yoga-Stunden. Auf der Homepage werden Meditationsgruppen in ganz Österreich aufgelistet.
www.buddhismus-austria.at

5. Meditationsnetzwerk
Eine Auswahl sämtlicher Kursanbieter und Ausbildungen zum Mediationstrainer oder zur -trainerin stellt das Meditationsnetzwerk online zur Verfügung.
http://www.meditationsnetzwerk.at ***lib***

Nach dreißig Minuten Praxis muss ich mich zusammenreißen, nicht in einen Dämmerzustand zu verfallen. Es geht ums Dasein, nicht ums Wegdämmern, erinnere ich mich. Tatsächlich bildet sich zeitweise eine Art von gedanklichem Vakuum. Es sind einige Sekunden, in denen ich keinen konkreten Gedanken fasse. Wenn Gedanken Wolken sind, ist das quasi einige Sekunden wolkenloser Himmel. In einer dieser Gedankenpausen fällt mir plötzlich ein Titel für meinen Artikel ein.

Weit kreativer

Was möglich wird, wenn man es schafft, aus Gedankenschleifen zeitweise auszusteigen, beschreiben Psychologen im Fachblatt *Psychiatry Research*. Im Rahmen einer Studie untersuchten sie das Gehirn von Probanden nach einem Meditationskurs. Sie spielten ihnen bestimmte Töne vor und maßen die elektrische Aktivität der Hirnzellen. Das Ergebnis: Im Vergleich zu einer Kontrollgruppe reagierte das Gehirn nach dem Kurs deutlich stärker auf die akustischen Reize. Es hatte gelernt, nicht mehr andauernd zu grübeln – und brachte die frei gewordenen Ressourcen den Tönen entgegen.

So soll Meditation schließlich auch Zugriff auf das ermöglichen, was derzeit als die Hauptquelle für Innovation gesehen wird: Kreativität und Intuition.

Während ich dasitze, schweift mein Blick aus dem Fenster. Mir fällt ein, dass ich noch neue Kontaktlinsenflüssigkeit kaufen muss. Wann sperren die Geschäfte zu? Ich denke an den Steuerausgleich, das Meeting am nächsten Tag, wie ich meinen Feierabend verbringen werde. Will ich ins Kino? Oder doch lieber auf ein Bier an den Donaukanal? Wirklich ein Luxusproblem, über so etwas nachdenken zu können, denke ich dann. Viele haben wesentlich schwerere Entscheidungen zu treffen. Ich denke an den Radiobeitrag über alleinerziehende Mütter. Aber nicht nur sie haben kaum Zeit für sich selbst. Schon mit einem Kind in einer klassischen Familienkonstellation stelle ich es mir schwierig vor, Abende für sich freizuschaufeln. Wie werde ich das einmal bewerkstelligen? Dann rufe ich mir wieder ins Bewusstsein: Das Einzige, was jetzt zählen sollte, ist das Hier, der Moment.

Was als Nächstes denken?

Sich ständig gedanklich in der Vergangenheit und in der Zukunft zu verlieren, koste unnötig Kraft, heißt es in Büchern über Meditation. „Es gibt nur zwei Tage, an denen man nichts tun kann: gestern und morgen“, wird der Dalai Lama häufig zitiert. Vergangenheit und Zukunft – das eine passé, das andere noch nicht eingetreten – seien beides nur Illusionen. Die Frage „Was werde ich als Nächstes denken?“ soll bei der Konzentration auf den berühmten Moment nützlich sein.

Ich verlasse den Raum, das Studio und gehe die Mariahilfer Straße entlang in Richtung meiner Wohnung. Der Himmel hat sich inzwischen verdunkelt. An einer Ecke singt ein Straßenmusiker melancholisch *Yesterday*. Mein Vorher und mein Nachher sind nun tatsächlich ein bisschen weiter weg.

So wohltuend kann „Nichtstun“ also sein. ■

Spielregeln

Auch wer krank im Bett liegt,
hat Pflichten und Rechte:
Was gilt bei Krankenstand, Unfall,
psychischer Belastung und Co im Job?
Eine Zusammenschau
der wichtigsten Antworten.

Auswahl **Lara Hagen**

Müssen psychische Belastungen evaluiert werden?

Ja. Seit der Novelle zum ASchG 2013 müssen Arbeitsplätze auf psychische Belastungen untersucht werden. Gegenstand der Evaluierung arbeitsbedingter psychischer Belastungen sind ausschließlich die Bedingungen beziehungsweise Verhältnisse, unter denen Arbeit stattfindet. Es geht nicht um die Messung von Arbeitszufriedenheit, Burn-out, Leistung, Stress oder Ähnlichem bei einzelnen Mitarbeiterinnen oder Mitarbeitern, sondern um konkrete Einflussfaktoren. Dazu zählen: häufige Arbeitsunterbrechungen, fehlende Qualifikation bzw. Erfahrung, mangelhafte soziale Unterstützung und Anerkennung durch Vorgesetzte respektive Kollegen, Angst vor dem Arbeitsplatzverlust, monotone Tätigkeiten, zu geringe Abwechslung, Lärm, Hitze, Kälte, widersprüchliche Ziele und Anforderungen. Die Evaluierung soll mittels anonymisierter Befragung oder (bis 15 Mitarbeiter) in Gruppengesprächen erfolgen. Werden solche Belastungen festgestellt, dann gilt es, „geeignete Maßnahmen" zwecks Verbesserung zu finden. Die Evaluierung ist eine sanktionierbare gesetzliche Vorschrift, die daraus folgenden Maßnahmen oder ihre Umsetzung sind es nicht. ■

Alkohol am Arbeitsplatz: Kann das Bierchen zu Mittag den Job kosten? Ist ein Alkoholtest zulässig?

Alkoholverbote oder Beschränkungen am Arbeitsplatz können sich aus Kollektivverträgen und Betriebsvereinbarungen ergeben, aber auch bereits im Dienstvertrag vereinbart werden oder durch Weisung des Dienstgebers verfügt werden. Selbst wenn derartige Verfügungen des Dienstgebers dem Schikaneverbot unterliegen – also nicht grundlose und für die betrieblichen Interessen unbedeutende Beschränkungen der Dienstnehmer darstellen –, ist ein derartiges generelles oder weitreichendes Alkoholverbot üblicherweise leicht zu rechtfertigen: Das Interesse des Arbeitgebers an einer einwandfreien und konzentrierten Erbringung der Arbeitsleistung sowie das Ansehen des Arbeitgebers sind in der Regel ausreichend.

Sofern also im Betrieb kein generelles Alkoholverbot verordnet wurde und auch im Dienstvertrag nichts dergleichen steht, wird das Bier in der Mittagspause aus arbeitsrechtlicher Sicht kein Problem darstellen. Selbst dann, wenn ein Alkoholverbot verhängt oder im Dienstvertrag vereinbart wurde, wird ein Glas Alkohol zum Mittagessen noch keinen Grund für eine fristlose Kündigung darstellen. Hier wird zuerst eine Abmahnung erforderlich sein. Erscheint man jedoch volltrunken, so kann dies je nach Art der Tätigkeit bereits zu einem Vertrauensverlust des Dienstgebers führen und damit im Einzelfall eine „Fristlose" selbst beim ersten Verstoß gerechtfertigt sein. Auch diesbezüglich kann allerdings keine generell gültige Aussage getroffen werden.

Darf ein Alkoholtest durchgeführt werden? Der OGH hat in einem Fall eine Interessenabwägung durchgeführt und ist zu dem Ergebnis gekommen, dass die Interessen der Arbeitnehmer an der Wahrung ihrer Privatsphäre und ihrer körperlichen Integrität die Interessen des Arbeitgebers hier überwiegen und die Maßnahme die Menschenwürde berührt, sodass eine Betriebsvereinbarung notwendig wäre.

Wer aufgrund von Trunkenheit arbeitsunfähig ist und entweder gar nicht zur Arbeit erscheint oder aber nach Hause geschickt wird, hat für derartige Zeiten keinen Entgeltfortzahlungsanspruch, und der Dienstgeber könnte diese Fehlzeiten vom Gehalt abziehen, da es sich nicht um eine Krankheit handelt. Anderes gilt nur für krankhaft alkoholabhängige Dienstnehmer. ■

Illustration: Armin Kamer

des Arbeits

Im Krankenstand die Kündigung: Ist das überhaupt erlaubt? Kann man via Whatsapp und Co gekündigt werden?

Viele Arbeitnehmer glauben, dass der Krankenstand ein Schutz vor Kündigung ist. Dies ist allerdings nicht richtig und ein häufiger Irrtum. Der Krankenstand schränkt das Recht des Arbeitgebers, eine Kündigung auszusprechen, in Österreich in keiner Weise ein.

In der Praxis stellt sich manchmal das Problem der Zustellungsmöglichkeit für die Kündigungserklärung. Denn im 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 enthält den Entgeltfortzahlungsanspruch über das Ende des Arbeitsverhältnisses hinaus. Aber das ist selten der Fall.

Wie muss die Kündigung aussehen? Besteht ein Schriftformgebot, ist eine Kündigung per SMS oder Whatsapp unwirksam. Dies gilt für Arbeitnehmer und Arbeitgeber gleichermaßen. Selbst die Übermittlung eines Fotos des (handschriftlich unterfertigten) Kündigungsschreibens per Whatsapp soll laut OGH nicht genügen. Der anwendbare Kollektivvertrag einer Klägerin sah vor, dass eine Kündigung schriftlich erfolgen muss. Eine SMS oder die Übermittlung des fotografierten Kündigungsschreibens per MMS ist demnach unwirksam. Mündliche und auch „fernmündliche" Erklärungen über das Telefon sind bereits nach allgemeinem Verständnis nicht „schriftlich". ■

Muss ich im Krankenstand erreichbar bleiben?

Gleich vorweg: Auch im Krankenstand hat ein Dienstnehmer bestimmte Pflichten. Neben der allseits bekannten Pflicht, dass der Dienstnehmer seinen Krankenstand dem Dienstgeber unverzüglich melden muss und dass die Genesung durch nichts verzögert werden darf, hat der Oberste Gerichtshof noch etwas klargestellt: Dienstnehmer sind im Krankenstand unter bestimmten Umständen dazu verpflichtet, dem Dienstgeber für Auskünfte zur Verfügung zu stehen.

Grundsätzlich ist daher die Kontaktaufnahme durch den Arbeitgeber auch dann, wenn man krank im Bett liegt, im Einzelfall zulässig und darf nicht ignoriert werden. Auch hier gilt aber: Durch die Kontaktaufnahme darf der Genesungsprozess nicht beeinträchtigt werden. In der Regel gilt: Je höher der Schaden für das Unternehmen wäre, der entstehen könnte, wenn man eine bestimmte Information vom Dienstnehmer nicht erhält, umso mehr ist der Dienstnehmer verpflichtet, auch im Krankenstand mit seinem Dienstgeber in Kontakt zu treten. In leitenden Positionen können allerdings höhere Anforderungen gestellt werden als an „einfache" Dienstnehmer. ■

Illustration: Armin Kamer

lebens

Unfall im Homeoffice: Zahlt die Versicherung? Gibt es bereits derartige Fälle?

Grundsätzlich ist ein Unfall, der sich im persönlichen Lebensbereich (in der Wohnung bzw. im Wohnhaus) des Versicherten ereignet, nicht vom Versicherungsschutz aus der gesetzlichen Unfallversicherung gedeckt.

Eine Ausnahme kann sich allerdings gerade dann ergeben, wenn der Versicherte in seiner Wohnung einer Arbeitstätigkeit nachgeht. Mit einem derartigen Fall hat sich der Oberste Gerichtshof in Österreich bereits 2007 beschäftigt. In diesem Fall befand sich das Homeoffice des Arbeitnehmers im obersten Geschoß des Hauses, das WC hingegen befand sich im dritten Geschoß.

Der Arbeitnehmer suchte während der Arbeitszeit das WC auf, stolperte aber auf dem Rückweg über die Treppe zum Arbeitsplatz und zog sich einen Riss der Achillessehne zu. Der OGH führte in seiner Begründung aus, dass zwar die Befriedigung der notwendigen Bedürfnisse selbst nicht unter den Versicherungsschutz fällt, der Weg dorthin oder von dort allerdings unter Umständen und im Einzelfall einem Arbeitsunfall gleichgestellt werden kann.

Für die Beurteilung kommt es darauf an, ob sich der Unfall in einem rein persönlichen Bereich des Hauses ereignete, oder ob dieser Bereich verlassen wurde und ein Bereich betreten wurde, der betrieblichen Zwecken dient.

Im vorliegenden Fall wurde ein Versicherungsschutz aus der Unfallversicherung bejaht, da die Treppe, auf der sich der Unfall ereignete, nicht zu den Teilen des Wohnhauses zählte, die ausschließlich dem persönlichen Lebensbereich des Versicherten hinzuzurechnen waren. Der Arbeitnehmer gelangte nämlich nur über die Treppe zu seinem Arbeitsplatz.

Kommt der Versicherte hingegen, während er sich ein Glas Wasser holt, direkt in der Küche oder unmittelbar nach der Treppe (im Wohnbereich) zu Sturz, so wird dieser Unfall mit einer gewissen Wahrscheinlichkeit nicht gedeckt sein. Wie so oft kommt es aber auch hier immer auf den speziellen Einzelfall an – es besteht also ein gewisser Graubereich, in dem es im Ermessen des erkennenden Gerichts liegt, ob sich ein Unfall im Zuge der „Homeoffice"-Tätigkeit im ausschließlich privaten Bereich ereignet hat oder in dem, der der Arbeit zuzurechnen ist. ■

Selten krank: Darf das belohnt werden?

In Deutschland sind sogenannte „Anwesenheitsprämien" zulässig. Seit Jänner dieses Jahres bekommt zum Beispiel jeder Daimler-Mitarbeiter, der jeden Tag zur Arbeit geht, 200 Euro mehr pro Jahr.

In Österreich sind solche Prämien hingegen verboten. In einer Entscheidung aus dem Jahr 1988 heißt es vom Obersten Gerichtshof beispielsweise, dass dem kranken Arbeitnehmer auf diese Weise nahegelegt werde, „auf seine Krankheit keine Rücksicht zu nehmen, sondern zu arbeiten, um finanzielle Einbußen zu vermeiden". Dem Arbeitnehmer dürfe seine Gesundheit aber nicht abgekauft werden. Denn, so heißt es weiter in der Entscheidung: „Durch einen bleibenden Schaden an der Gesundheit wäre nicht nur der einzelne Arbeitnehmer betroffen, sondern auch die Allgemeinheit, die bei vorzeitiger dauernder Erwerbsunfähigkeit den Arbeitnehmer und dessen Familie sozialversicherungsrechtlich abdecken muss." Gesunde Arbeitnehmer dürften übrigens auch nicht in Form von Gutscheinen oder sonstigen Geschenken belohnt werden. Zu Beschwerden komme es laut Experten selten, aber doch. ■

„DYNAMICS TO BE ME“

Vertrauen, Wertschätzung, Stärke und Individualität sind die zentralen Werte der BDO. Sie bilden die Basis für die individuelle Entwicklung aller Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Die BDO ist ein dynamisches Unternehmen mit starken österreichischen Wurzeln und weltweiten Verbindungen. *Dynamics to be me* ist unsere zentrale Botschaft, denn es braucht die Dynamik jeder einzelnen Mitarbeiterin, jedes einzelnen Mitarbeiters, um am Markt erfolgreich zu sein. Entwicklung ist Veränderung und Veränderung ist Bewegung! Das leben wir in der BDO.

Was bedeutet *Dynamics to be me* für unsere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter?

„*Dynamics to be me* bedeutet für mich, direkt von der Uni kommend, die Möglichkeit zu haben, sich alle Bereiche dieses Unternehmens anzusehen, anschließend meine Spezialisierung zu finden und dann oben drauf noch kreativ sein zu können.“

Ivelin Ivanov, Associate

„*Dynamics to be me* ist für mich insbesondere die Förderung und Ausbildung von jungen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern. Bei der BDO wird auf Flexibilität geachtet, um den individuellen Wünschen bzw. den Stärken und Entwicklungsfeldern jeder Mitarbeiterin, jedes Mitarbeiters gerecht zu werden.“

Stephanie Novosel, Manager

„Für mich bedeutet *Dynamics to be me* Zusammenhalt, einfach mehr als eine Assistentin zu sein. Teamwork habe ich erst so richtig bei der BDO kennengelernt. Dieser Teamgedanke und die gegenseitige Unterstützung sind für mich die Dynamik, die uns als BDO ausmacht.“

Stefanie Bauer, Verwaltungsassistentin

„*Dynamics to be me* bedeutet für mich, dass ich an meinen Herausforderungen wachsen kann, berufliche Herausforderungen, die mir die BDO bietet. Meines Erachtens wächst die BDO so erfolgreich, da sie die Herausforderungen des Marktes annimmt. Die Auszeichnungen ‚TOP Arbeitgeber‘ und ‚Steuerberater des Jahres 2017 in Wien‘ sind Indizes dafür.“

Thomas Fischer, Senior Associate

„*Dynamics to be me* bedeutet für uns und unsere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, dass wir in Bewegung sind und dies auch bald im wahrsten Sinne des Wortes. Da uns unser Büro am Kohlmarkt leider zu klein geworden ist und wir uns in Wien bereits auf drei Standorte verteilen, werden wir im Februar nächsten Jahres unser neues wunderschönes Bürogebäude im QBC am Hauptbahnhof beziehen. Ein außergewöhnliches Arbeitsumfeld mit besten Arbeitsbedingungen – einfach zum Wohlfühlen.“

Peter Bartos, Partner und Geschäftsführer

„Die BDO zählt in Österreich und international zu den Top Wirtschaftsprüfungs- und Steuerberatungsgesellschaften in den Bereichen Audit & Assurance, Tax & Accounting, Advisory sowie Consulting. Wir bieten dynamischen Persönlichkeiten schon frühzeitig die Möglichkeit, verantwortungsvolle Aufgaben zu übernehmen und unterstützen die individuelle Entwicklung unserer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.“

Michael Moschen, Head of Human Resources

FOTO: BDO / NIK PICHLER

Im Bild von links: Ivelin Ivanov, Associate, Stefanie Bauer, Verwaltungsassistentin, Peter Bartos, Partner und Geschäftsführer, Stephanie Novosel, Manager, Thomas Fischer, Senior Associate, Katalin Bernada, Associate

ENTGELTLICHE EINSCHALTUNG

VISUALISIERUNG: ZOOM VISUAL PROJECT GMBH

Und die Zukunft der BDO hat bereits eine neue Perspektive – BDO Headquarter im Quartier Belvedere Central (QBC)

FOTO: BDO / KARL MICHALSKI

Michael Moschen, Head of Human Resources
+43 1 537 37-565, karriere@bdo.at, bdo.at

BDO ÖSTERREICH

- Standorte in Wien, Linz, Eferding, Salzburg, Graz, Judenburg
- 500 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter
- 32 Partnerinnen und Partner
- Unsere Services: Audit & Assurance, Tax & Accounting, Advisory und Consulting
- Unsere Kunden: Public Interest, Private Business und Start-ups
- 60,4 Mio. Euro Umsatz im Geschäftsjahr 2015/2016

BDO INTERNATIONAL

- Über 1.400 Standorte in 158 Ländern weltweit
- Mehr als 67.000 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter
- Weltweit tätiges Netzwerk von Steuerberatungs- und Wirtschaftsprüfungsgesellschaften
- 7,6 Mrd. US-Dollar Umsatz im Geschäftsjahr 2016

Gastkommentar
Bernd Hufnagl

Plädoyer für das Tagträumen

Die Lust an Leistung erhalten? Durch die Aktivierung des Tagträumernetzwerkes im Gehirn kann das gelingen. Probleme zu relativieren, ohne sie zu bagatellisieren, ist ebenso hilfreich.

Haben Sie auch schon bemerkt, dass Rasenmähen oder andere handwerkliche Tätigkeiten total entspannend sind? In der digitalen Welt etwas scheinbar Anachronistisches. Ist es aber nicht, es ist Ausdruck der Sehnsucht nach dem Einfachen, dem Über- und Durchschaubaren, dem Bewältigbaren.

Unser Gehirn benötigt dieses Gefühl zur Beruhigung. Diese einfache Erkenntnis wird immer wichtiger, denn der Komplexitätsgrad in unserem Privat- und Berufsleben nimmt zu. Dabei scheint sich ein Naturgesetz speziell in der digitalisierten und globalisierten Welt auszuwirken: Der Verdrängungskampf um begrenzte Ressourcen bedingt automatisch Größenwachstum und in der Folge Komplexitätszunahme. Es ist die grundlegende Strategie der Evolution, um im Konkurrenzkampf erfolgreich zu sein. Die Gesetze der Thermodynamik gelten überall und lehren uns, dass wir zur Aufrechterhaltung von geschaffenen Strukturen permanent Energie investieren müssen, sonst entsteht Chaos.

Einfach ausgedrückt: Je größer und komplexer das System, desto mehr Energie muss zur Erhaltung investiert werden. Das bedeutet, wir erkaufen uns eine optimierte und perfektionierte Welt zu einem hohen Preis: stetig steigender Energieaufwand zur Systemerhaltung und ein noch viel größerer zur Systemerweiterung. Heute sprechen wir von der vierten industriellen Revolution, der Digitalisierung. Das bedeutet, Veränderungen passieren nicht mehr graduell, sondern disruptiv, also plötzlich. Radikale Veränderungen hat es freilich immer gegeben, nur waren es Meteoriteneinschläge oder andere Naturkatastrophen, die in der Folge die Karten neu gemischt haben. Generalisten und nicht optimierte, komplexe Nischenspezialisten waren im Vorteil. Im Wirtschaftssystem gibt es analoge Entwicklungen, was für den einzelnen Arbeitnehmer unschöne Auswirkungen habe kann.

Der Segen der Flut

Die Digitalisierung unserer Welt ist trotzdem für viele Menschen ein Segen. Undenkbar, dass wir noch vor wenigen Jahren zur Informationssuche und -übermittlung Stunden und Tage benötigt haben. Wir sind durch die technischen Innovationen der letzten Jahrzehnte schneller geworden. Die Flut an leicht verfügbaren Informationen, die uns aus allen möglichen Geräten entgegenschwappt, entspricht im Wesentlichen der Informationsflut, der unsere Vorfahren in Savanne oder Urwald ausgesetzt waren. Jeder kann sich die Situation vorstellen: Nach zwei Tagen im Regenwald würden wir alle das Rascheln, Zwitschern und Kreischen kaum mehr wahrnehmen. Der Grund ist unser effizienter Aufmerksamkeitsfilter, der alle Geräusche, die als nicht lebensbedrohlich erkannt und bewertet wurden,

Illustration und Foto: Armin Karner

ausblendet. Unsere Aufmerksamkeit würde dann nur mehr von einem unvorhersehbaren lauten Knacksen erregt werden und unseren Fokus in Sekundenbruchteilen umleiten.

Der Aufmerksamkeitsfilter funktioniert daher nach dem Prinzip eines gelernten Vorurteils: Er erkennt immer wiederkehrende Muster und verbindet sie mit einer subjektiven Bewertung. Dieser Filter hemmt effizient unseren Angst- und Neugierimpuls, der unseren mentalen Fokus steuert. Permanente Ablenkung würde uns zu stark ermüden und unsere Sicherheit gefährden. Und gerade dieser Filter funktioniert in der (Arbeits-)Welt der permanenten Ablenkungen nicht: Immer wiederkehrende Muster können kaum erkannt werden, alles lenkt uns ab und erregt unsere Aufmerksamkeit. Angst- und Neugiertrieb sind ständig aktiv, Muße, Geduld, innere Ruhe und Tagträumen wird zur absoluten Seltenheit. Stress ist die Folge, was in diesem Zusammenhang dazu führt, dass wir die Welt als beschleunigt wahrzunehmen beginnen.

Ein Teufelskreis in der Jammerkultur

Biologisch sind wir auf so eine Situation bestens vorbereitet, wir werden sensibler für Negatives und Bedrohliches und beginnen, Situationen sehr einseitig zu beurteilen. Das kann dazu führen, dass man beispielsweise nach einem Urlaub nur mehr zwei Dinge in Erinnerung behält: Es hat zweimal geregnet, und das Hotelzimmer war am Anreisetag nicht rechtzeitig bezugsfertig. Vergessen wurde, dass Flug, Wetter, Ausflüge und Abschlussabend perfekt waren. Das mündet in einer weiteren Verstärkung des Problems. Ein Teufelskreis, der in einer generell zunehmenden Dramatisierungs- und Jammerkultur sichtbar wird. Warum Muße so wichtig ist, wissen wir, seit das sogenannte „Ruhe- oder Tagträumernetzwerk“ in unserem Gehirn entdeckt wurde: Es ist inaktiv, wenn wir uns mit etwas beschäftigen oder uns digital berieseln lassen, und wird nur dann aktiv, wenn unsere Gedanken ziellos zu schweifen beginnen. Wenn wir innerlich loslassen, sinnieren und reflektieren. Und nur dann können wir uns selbst hinterfragen und gewinnen gesunden Abstand zu unserer eigenen Wahrnehmungswelt. Mehr noch, auch unsere Empathiefähigkeit hängt von der Aktivität dieses Netzwerks ab. Mit anderen Worten: Wir spüren nur, was andere spüren, wenn wir ein Mindestmaß an innerer Ruhe haben.

Gedanken werden bei aktivem Ruhenetzwerk sortiert, und Wichtiges kann von Unwichtigem unterschieden werden. Stress und innere Getriebenheit verhindern also die Aktivierung dieses wichtigen Netzwerks in unserem Gehirn, was dazu führt, dass wir in einem „To-Do-Listen-Abhakmodus“ verharren und (nur noch) „funktionieren“. Das mag den getriebenen Chef freuen, den Arzt und Therapeuten aufgrund möglicher gesundheitlicher Konsequenzen eher nicht.

Stimmt also die Hypothese, dass unsere Arbeitswelt keine idealen Rahmenbedingungen für nachhaltige Motivation mehr bietet? Sind Führungskräfte und Mitarbeiter Opfer des komplizierten „Systems“, oder sind wir eigenverantwortlich für die Schaffung hirngerechter Bedingungen? Eines sollten Sie unbedingt wissen: Es gibt einen klaren Zusammenhang zwischen dem Gefühl der Selbstbestimmtheit und der Fähigkeit, sich von unbeeinflussbaren Lebensbedingungen unabhängig zu machen. Wenn wir uns als hilflose Passagiere unserer täglichen Arbeit fühlen, hat das fatale Auswirkungen auf Motivation und Leistungsbereitschaft. Unzählige wissenschaftliche Daten zeigen, dass es nicht die objektiv messbaren Anstrengungen und Rahmenbedingungen sind, die wir fürchten sollten, sondern der „gefühlte“ Verlust an „Hebeln“ in unserem Leben.

Ohne das Gefühl der Selbstwirksamkeit beginnen wir, die Welt als immer unüberschaubarer, die Fülle an Aufgaben als immer weniger bewältigbar zu empfinden. Alles scheint uns plötzlich zu komplex. Wenn man einmal tatsächlich Opfer ungünstiger Rahmenbedingungen ist, bringt auch das ständige Jammern keine persönlichen Vorteile, auch wenn es kurzfristig Linderung verschaffen mag, sich auf ein gemeinsames Feindbild einzuschwören. Wir lernen dabei, hilflos zu sein, und müssen mit den Konsequenzen leben. Arbeiten und Führen bedeutet „Funktionieren“ im permanenten „Multitaskingmodus“. Das klingt durchaus attraktiv und nährt die Hoffnung, dass wir dadurch nachhaltig und effizient Höchstleistung erbringen können. Aktuelle Untersuchungsergebnisse und unsere jahrelangen Beobachtungen zeigen allerdings ein ganz anderes Bild: Gerade aufgrund von Fragmentierung und Vergleichzeitigung unserer (agilen) Arbeitsprozesse – eine Folge der Digitalisierung – werden negative Effekte auf unsere Leistung und unsere Gesundheit immer deutlicher sichtbar.

Wenn man die Grundlogik der Arbeitsweise unseres Gehirns versteht, erkennt man das zentrale Problem der digitalisierten Arbeitswelt: Seit Jahrmillionen entsteht bei Säugetieren das befriedigende Gefühl der Belohnung und die Bereitschaft zur Energieinvestition (Motivation) durch Anstrengung – und zwar dann automatisch, wenn man auch zeitnah sieht, wofür man sich angestrengt hat. In der Welt der Handwerker (oder eben beim Rasenmähen) ist es eine klare Angelegenheit, am digitalisierten Arbeitsplatz die Ausnahme. Dieses Problem betrifft Führungskräfte und Mitarbeiter gleichermaßen: Unser Belohnungssystem interpretiert Arbeit plötzlich als nicht mehr lohnenswert und empfindet sie nur noch als anstrengend. Der Sinn der Arbeit wird emotional nicht mehr „verstanden“.

Gemeinsame Feindbilder

Als Herdentiere sind wir darüber hinaus auf ein „Wir gegen Andere“ programmiert und suchen uns immer ein gemeinsames Feindbild: Gibt es ein klares gemeinsames Ziel außerhalb der Herde (Firma, Familie, Kultur), wird es zu enger Kooperation kommen; gibt es dieses Ziel nicht mehr, oder wird es zu oft gewechselt, so entsteht Konkurrenz innerhalb des eigenen Systems. Und plötzlich glauben Gruppen, Abteilungen und ganze (Firmen-)Bereiche, genau zu wissen, wer schuld daran ist, dass es nicht gut läuft. Die kollektive Opferrolle fördert nachweislich Überlastung, sowohl auf individueller, als auch auf systemischer Ebene. Es ist nämlich nicht nur die Menge an Arbeit, sondern das Gefühl der Fremdbestimmung, das uns demotiviert und krank machen kann. Und letztlich sind jene Menschen von Demotivation oder Überlastungserkrankungen betroffen, die aufgrund ihrer persönlichen Prädisposition und ihrer privaten und beruflichen Rahmenbedingungen besonders empfindlich sind.

Ein gesunder Arbeits- und Führungsstil setzt neben einem achtsamen Lebenswandel das Interesse an der Sache und vor allem das Interesse an anderen Menschen voraus. Die Bereitschaft, eine Pufferrolle einzunehmen und Druck nicht ungefiltert an Kollegen und Mitarbeiter weiterzugeben, ist ebenso weiterhin zu fördern wie die Motivation, sich mit den stetig wandelnden Zielen identifizieren zu wollen. Voraussetzung dafür ist es, Probleme zu relativieren, ohne sie zu bagatellisieren, und zu versuchen, eine andere Perspektive einzunehmen. Dann sollte es gelingen, sich in die Situation eines Mitarbeiters, Kollegen, Partners zu versetzen und nicht unreflektiert die Meinung und Einstellung anderer zu übernehmen. Dazu ist es notwendig, das Tagträumernetzwerk aktivieren zu können. Nur so kann die Lust an der Leistung nachhaltig erhalten, eine positive (Unternehmens-)Kultur gefördert und letztlich der Rahmen für eine immer agiler werdende Welt geschaffen werden.

Und vielleicht fällt dann auf, dass wir derzeit in einer Welt leben, in der global gesehen noch nie so wenige Menschen gehungert haben oder an Gewalt sterben mussten. Das sollte keineswegs über Einzelschicksale, die es auch bei uns gibt, hinwegtäuschen, soll aber aufzeigen, dass ein bewusster Perspektivenwechsel beruhigen■

ZUR PERSON

Foto: HO

Bernd Hufnagl ist Neurobiologe und Autor des Titels „Besser fix als fertig! Hirngerecht arbeiten in der Welt des Multitasking“ („Brain Traps. Working in a world of constant distraction“).

Im Mittelpunkt steht der Mensch – sei es BewerberIn oder KundIn.

Iventa unterstützt erfolgreiches Personalmanagement, gewinnt dabei die passenden KandidatInnen für Führungs- bis hin zu herausfordernden Spezialistenpositionen und fördert die Potentiale von Schlüsselpersonen. Mehr als 25 Jahre und ein umfassendes, internationales Netzwerk machen uns zum idealen Partner.

Personalberatung:
Mit auf Ihre Bedürfnisse abgestimmten Lösungen unterstützen wir Sie dabei, wichtige Positionen mit den richtigen Menschen zu besetzen – sowohl national als auch international. Iventa Personalberatung hebt sich durch langjährige Erfahrung, Branchen-Fachexpertise, Professionalität, Qualität und Effizienz von anderen ab.

Personal- & Organisationsentwicklung:
Wir beraten Unternehmen in allen strategischen und operativen Fragen der Personal- und Organisationsentwicklung. Wir initiieren und begleiten die proaktive Weiterentwicklung Ihres Unternehmens und Ihrer MitarbeiterInnen durch den Ausbau von Stärken und die Entwicklung zukunftssichernder Chancen.

Employer Branding:
Eine solide Arbeitgebermarke bildet die Basis, die richtigen Menschen für ein Unternehmen zu begeistern und an dieses zu binden. Wir führen durch den Entwicklungsprozess Ihrer individuellen Strategie, erarbeiten HR-Kommunikationskonzepte, begleiten bei Social-Media-Projekten und setzen Ihre Personalmarketing-Kampagnen um.

Media Service:
Wir unterstützen bei der Planung, Gestaltung und Medienauswahl Ihrer Print- & Online-Inserate sowie Social-Media-Lösungen. Mit maßgeschneiderten Online-Schnittstellen vereinfachen wir die Arbeit unserer KundInnen.

Leaders Lab

Iventa. The Human Management Group.

Wien
Linz
Salzburg
Graz
Innsbruck

Die neue offene Seminarreihe für GeschäftsführerInnen, Führungskräfte und HR-Verantwortliche – ab 2018

Excellence in Leadership

Effektiver Umgang mit den aktuellen wirtschaftlichen Herausforderungen in der Unternehmensführung in dynamischen Zeiten.

Zielgruppe:
EigentümerInnen, Vorstände
GeschäftsführerInnen

Die Spirale zum Erfolg

Agieren statt Reagieren. Umgang mit Umbrüchen und Veränderung. Mitgestaltung einer effektiven zukunftsorientierten Organisation.

Zielgruppe:
Führungskräfte, ExpertInnen
ProjektmanagerInnen
Schlüsselpersonen

Reinventing HR

Erhöhung der Wirksamkeit in der Personalarbeit. Werden Sie strategische/r PartnerIn und gestalten Sie Veränderungsprozesse zwischen Markt, Organisation und MitarbeiterInnen.

Zielgruppe:
HR-Verantwortliche

Nähere Informationen unter www.iventa.at.

WERBUNG

S T A T E M E N T

„Uns liegt eine familienfreundliche Personalpolitik besonders am Herzen und ist auch Teil unserer gesellschaftlichen Verantwortung. Wir ermöglichen unseren Mitarbeitern individuelle Lösungen zur Arbeitszeitgestaltung, um Beruf und Familie bestmöglich miteinander zu vereinbaren.“

Günther Helm, Generaldirektor der HOFER KG

FOTO: HOFER

Handelsspielraum – wie man bei HOFER Familie und Karriere vereint

Für Silvia Wolfsgruber geben Fabio und Valentina, fünf und sieben Jahre, die Richtung vor. Gleichzeitig möchte sie beruflich weiterkommen, angemessen bezahlt sowie gefordert werden – alles eben, was ein erfüllendes Berufsleben ausmacht. Wie die 32-jährige Mutter und Regionalverkaufsleiterin bei HOFER Familie und Beruf vereint? „Kind und Karriere sollen einander ergänzen und somit Hand in Hand gehen. Ich habe 2008 bei HOFER als Regionalverkaufsleiterin begonnen, ein toller Job, der es mir ermöglicht hat, schnell personelle und wirtschaftliche Verantwortung für bis zu 100 Mitarbeiter zu übernehmen“, so die gebürtige Oberösterreicherin über ihren Beruf. „Nach zwei Jahren im Job kam meine Tochter Valentina und eineinhalb Jahre darauf mein Sohn Fabio zur Welt. Nach der Karenz wollte ich schnell zurück in meine Filialen. Durch das HOFER-Karenzmanagement und die flexible Arbeitszeitgestaltung kann ich die Bedürfnisse meiner Kleinen berücksichtigen. Das ermöglicht mir eine optimale Vereinbarkeit von Beruf und Familie“, so die Working-Mom und Regionalverkaufsleiterin in Personalunion.

In der Welt zuhause – internationale Möglichkeiten

So umfangreich wie der Handlungs- und Gestaltungsspielraum der HOFER-Regionalverkaufleiter in Österreich, sind auch die Möglichkeiten, international durchzustarten. „Es war schon immer mein großer Traum, für längere Zeit im Ausland zu arbeiten. Deshalb habe ich mich bewusst für HOFER entschieden“, so Martin Riess über seine Berufswahl. „HOFER hat meine Erwartungen mit meiner Entsendung in die USA übertroffen. Besonders weil ich dieses Auslandsabenteuer gemeinsam mit meiner Familie erleben darf. Ich kann meinen beruflichen Traum verwirklichen und verpasse dennoch keinen einzigen Entwicklungsschritt meiner Tochter, was unbezahlbar ist“, erzählt Riess. Neben der Entsendung in die USA haben HOFER-Regionalverkaufsleiter auch die Möglichkeit, in neun weiteren Ländern, wie z. B. Irland oder Australien, international durchzustarten.

Interessiert, mehr über die umfangreichen Karriere-Chancen von HOFER im In- und Ausland zu erfahren?
Nähere Informationen finden Sie unter **karriere.HOFER.at.**

WUSSTEN SIE, DASS…

- … **Sie direkt nach dem Studium ins HOFER-Management einsteigen können?**
- … **91 Prozent unserer Mitarbeiter stolz sind, bei HOFER tätig zu sein?**
- … **aktuell 86 Mitarbeiter für HOFER in 10 Ländern auf 4 Kontinenten im Einsatz sind?**
- … **80 Prozent unserer Mitarbeiter nach der Karenz wieder bei HOFER durchstarten?**

HOFER

Da bin ich mir sicher.

Programmierer, Informatiker, Datenspezialisten: Ihnen gehört die ganze Aufmerksamkeit. Geht es in der Weiterbildung wirklich nur mehr um Digital?

Fallen alle dem Roboter zum Opfer, die das nicht können? Nein. Das Feld der Zukunftskompeten-zen ist viel größer. Wir zeigen, worum es beim Lernen geht.

Mach endlich auch mal digital

Vom Hilfsarbeiter bis zur Anwältin werden in Zukunft „Digital Skills“ gefordert, gleichzeitig werden Charakteristika wie Kreativität und Lösungskompetenz in einer automatisierten Arbeitswelt wichtiger. Wo wir all das lernen.

Text **Lara Hagen**

Die Digitalisierung ist wie eine riesige Wolke am Himmel. Gut sichtbar hängt sie dort oben und beeinflusst das Wetter, unser Leben. Aber sie ist eben doch ziemlich weit weg und wenig greifbar.

In der Arbeitswelt ist laut zahlreichen Studien sowohl Aufsichtsräten und Topmanagern als auch einfachen Mitarbeitern klar, dass die Wolke da oben für einen Wetterumschwung sorgen wird. Aus den Untersuchungen geht aber auch hervor, dass sich in Österreich nur wenige dafür vorbereiten.

Wenn es nach den österreichischen Führungskräften geht, ist die Lage aber gar nicht so schlimm: Vier von fünf von ihnen fühlen sich gut oder sehr gut auf die digitale Transformation vorbereitet, erhob man beispielsweise am bfi Wien. Allerdings: Manche Teilergebnisse dieser Studie sprechen eine andere Sprache. In der ersten Führungsebene sieht sich beispielsweise knapp ein Fünftel weniger gut auf eine digitale Zukunft vorbereitet. 38 Prozent sehen auch die Mitarbeiter auf keinem guten Weg.

In anderen Studien wird Diskrepanz sichtbar: 98 Prozent der von Board Search befragten Führungskräfte halten digitale Kompetenz für unerlässlich für den Unternehmenserfolg, allerdings würde ein Viertel von ihnen Österreichs Betrieben im Fach „Digitale Kompetenz“ gerade einmal 30 bis 39 von 100 möglichen Punkten geben. Dass Österreich in puncto Digitalisierung international hinterherhinkt, gab unlängst auch die OECD in einer ausführlichen Analyse zu Protokoll.

In der Wolken-Analogie hilft dickere oder dünnere Kleidung, ein Regenschirm oder eine Sonnenbrille – je nachdem, wie sich das Wetter dreht. Ganz so klar sind die Instrumente, Skills und Einstellungen, die man braucht, um in einer digitalisierten Welt nicht von einem Algorithmus ersetzt zu werden, nur selten benannt. Es

KARRIERE GEHT GANZ EINFACH

Mit innovativen Methoden und einem vielfältigen Kursangebot macht das WIFI Lust auf lebensbegleitendes Lernen. Davon profitieren alle, die im Beruf weiterkommen wollen.

Wer mit Freude lernt, merkt sich Inhalte besser und nachhaltiger und kann sie in der Praxis einfacher umsetzen. Daher sorgt das WIFI-Modell LENA (LEbendige und NAchhaltige Lehrmethoden) dafür, dass Aufgaben mit Spaß gelöst werden. Die Trainerinnen und Trainer haben sich zu Lernbegleiterinnen und -begleitern entwickelt, die das neue Lernen lebendig mitgestalten und die Teilnehmenden motivieren.
Indem sie die S.P.A.S.S.-Kriterien (Selbstgesteuert, Produktiv, Aktivierend, Situativ und Sozial) des WIFI professionell umsetzen, fördern sie eigenverantwortliches Denken, Handeln und Lernen. Und damit auch, was Unternehmer im Sinne der Wettbewerbsfähigkeit und Produktivität heute verstärkt brauchen: Intrapreneure, hochqualifizierte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die Innovationen aktiv vorantreiben, immer auf dem neuesten Stand sind und ihr Wissen direkt in Können umsetzen.

Ohne Matura zum akademischen Abschluss

Darum, das eigene Wissen zu erweitern und in Können umzusetzen, geht es auch in den inzwischen mehr als 20 WIFI-Masterlehrgängen auf Hochschulniveau.
Sie richten sich vor allem an Menschen mit Lehrabschluss, die bereits über mehrjährige Berufserfahrung verfügen. Spätestens dann, wenn jemand eine leitende Management-Funktion anstrebt, ist ein abgeschlossenes Studium oft hilfreich und daher braucht es ein speziell auf diese Bedürfnisse abgestimmtes Angebot, für das die Matura keine Voraussetzung ist.

Aktuell gehen 1200 Studierende in WIFI-Masterlehrgängen diesen Weg, der zwar in einem hohen Ausmaß Engagement, Disziplin und Durchhaltevermögen erfordert, jedoch dazu führt, dass sie am Jobmarkt die Nase vorne haben.
In Fachgebieten wie Marketing und Vertrieb, Medien, Betriebswirtschaft und Management, IT und Technik eignen sie sich branchenübergreifend alle notwendigen Kenntnisse und Fähigkeiten an,

FOTO: KLAUS RANGER

Mag. Markus Raml (links), Kurator WIFI Österreich, und Prof. Dr. Michael Landertshammer, Institutsleiter WIFI Österreich, sind sich sicher, dass eine Investition in Aus- und Weiterbildung immer noch am rentabelsten ist.

„Nur lebenslanges Lernen setzt neue Impulse für die Entstehung von Innovationen. So bleiben wir wettbewerbsfähig.“

schließen nach zwei Semestern mit einem akademischen Titel und nach zwei weiteren Semestern mit dem Titel Master of Science ab.
Auf Grund der großen Nachfrage wird das Programm laufend ausgebaut, erst kürzlich kamen vier neue Lehrgänge dazu.

Lebenslanges Lernen führt zu Erfolg

Auch in der vor drei Jahren gestarteten Berufsakademie bereiten sich Lernwillige mit Lehrabschluss und Quereinsteiger mit Berufserfahrung auf akademischem Niveau auf eine Leitungsposition vor.
Das stärkt die Durchlässigkeit des Bildungssystems, weil es neue Möglichkeiten eröffnet und die Lehre attraktiv hält.
„Nur lebenslanges Lernen setzt neue Impulse für die Entstehung von Innovationen, die unser Wirtschaftsstandort braucht, um weiterhin wettbewerbsfähig zu bleiben“, betont WIFI-Österreich-Kurator Mag. Markus Raml.

Digitale Themen im Fokus

Auf der einen Seite stehen digitale Themen selbst im Fokus. Im technischen Bereich und in der IT-Anwendung zum Beispiel mit dem neuen CAD-Kurs, maßgeschneiderten Angeboten für Klein- und Mittelbetriebe in eCommerce- und Social-Media-Lehrgängen und dem neuen Masterlehrgang Designing Digital Business. Auch einzelne Wissens-Updates setzen unter anderem auf Digitalisierung. Und wie gewohnt bietet das Kursbuch, das unter dem Motto „Lern dich weiter“ steht, außerdem viele weitere Möglichkeiten zur beruflichen Weiterentwicklung oder Neuorientierung. Gleichzeitig nutzt das WIFI die Vorzüge der Digitalisierung, um das Lernen leichter und flexibler zu gestalten, etwa mit dem neuen Online-Sprachkurs.

Mehr als nur Wissen

„Es geht nicht darum, einmal etwas zu lernen und das war es dann“, sagt Prof. Dr. Michael Landertshammer, Institutsleiter WIFI Österreich. „Viel wichtiger ist die Bereitschaft, sich lebenslang weiterzubilden, nämlich genau in jenen Bereichen, die gerade gebraucht werden.“ Dabei reicht Wissen alleine heute nicht mehr aus. Vielmehr sind Menschen gefragt, die das effektive Zusammenarbeiten im Team beherrschen, fit in Fremdsprachen sind, interkulturelle und Problemlösungs-Kompetenz ebenso wie die Fähigkeit zu kommunizieren und zu kooperieren mitbringen sowie in der Lage sind, fachliches Know-how aus unterschiedlichen Gebieten zu kombinieren.

WIFI
WKO

www.wifi.at

ENTGELTLICHE EINSCHALTUNG

Illustrationen: Armin Karner

bleibt vielfach bei der vagen Forderung nach „Digital Skills“ – und zwar vom Hilfsarbeiter bis zur Anwältin, denn die Ansprüche an Mitarbeiter werden unabhängig von Branche und Position steigen, die Arbeit wird außerdem intensiviert. Das merken viele schon heute: 60 Prozent jener, die häufig mit digitalen Mitteln arbeiten, gaben in einer Befragung des Deutschen Gewerkschaftsbundes an, sich sehr häufig gehetzt zu fühlen und unter Zeitdruck zu stehen. Das Versprechen, dass die Digitalisierung so viele Aspekte unseres Lebens erleichtert, weil sie viel schneller erledigt werden können, geht für viele Berufstätige scheinbar nicht auf.

Ein enormer Arbeitsauftrag an Weiterbildungsinstitutionen aller Art, aber auch für die Betriebe selbst. Die Schwierigkeit: Die Zielgruppe ist riesig und reicht von Kindern und Jugendlichen bis ins Pensionsalter, die Anforderungen von ganz grundsätzlichen Computerkenntnissen bis hin zu einem tieferen Verständnis von Netzwerken und IT-Sicherheit. Das heißt natürlich auch, dass diejenigen, die jetzt weiterbilden, entsprechend geschult sind. Zukunftsfit ist so ein Begriff, der da immer wieder fällt.

Ein seit langem schlummerndes Bedürfnis

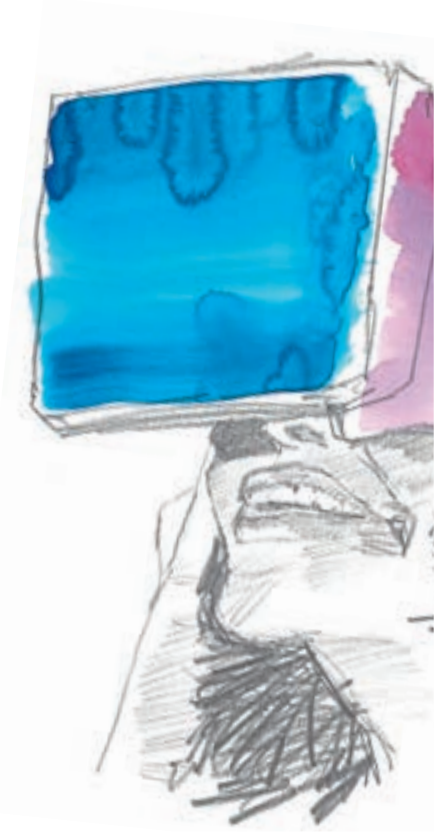
Dass Unternehmen derzeit auch einiges an Geld für diese Fortbildungen von Führungskräften und Mitarbeitern lockermachen, als direkte Reaktion auf die Digitalisierung zu interpretieren, wäre aber zu kurz gedacht. Es ist die Akademisierung auf allen Ebenen, die Angebote und Nachfrage dermaßen treibt. Als Symptom der sogenannten Wissensgesellschaft ist diese Entwicklung viel mehr Folge von volatilen Lebens- und Arbeitsrealitäten, die freilich auch schon vor den ersten Debatten zur digitalen Zukunft ein Bedürfnis auf Absicherung schufen. Denn eines ist absehbar: Der unbefristete Vollzeitjob wird zur Rarität. Wie gefährlich das Geschäftsmodell „Bildung zum Aufsteig“ aber werden kann, illustrieren die privaten Colleges in den USA, die ihre Lernenden meist nicht mit besseren Chancen, sondern nur mit höheren Schulden entlassen (siehe Seite 88).

Trends in Sachen Weiterbildung nehmen hingegen recht direkt Bezug auf die neuen Vorzeichen: Flexible, interaktive Online-Formate, kombiniert mit Präsenzmodulen, liegen besonders hoch im Kurs. Denn was für Netflix und Fernsehen gilt, ist auch in der Bildung Tatsache: Lernende wollen lernen, wann und wo es ihnen passt, schließlich geht das heute theoretisch von der Couch via Youtube auch. Schnell soll es außerdem gehen: Neben MBAs sind auch akademische Kurzformate beliebt. Im vergangenen Jahr sei die Nachfrage danach an der Limak Austrian Business School um 70 Prozent gestiegen. Apropos: Die Aus- und Weiterbildung von Führungskräften ist momentan ganz generell ein boomendes Geschäft – rasanter Wandel erfordert schließlich Fähigkeiten, ihn zu managen. Mit der Stechuhr, kompromissloser Präsenzkultur, starren Hierarchien und Postenbesetzungen ohne Weitblick wird dies in einer vernetzten, digitalen Arbeitswelt nicht funktionieren.

Konkrete Angebote, die exakt in die Digital-Skills-Kerbe schlagen, gibt es bereits: von Start-ups, die Kindern mit Robotik vertraut machen wollen, und Programmierkursen für Menschen ohne spezielle IT-Kenntnisse bis zu neuen Studiengängen oder Kooperationen zwischen Wirtschaft und Bildungslandschaft – mehrere Firmen, darunter etwa Bosch, Kapsch, Bank Austria und Henkel, schlossen sich letztes Jahr beispielsweise zur „Wissensfabrik“ zusammen, die Kinder auf künftige Anforderungen vorbereiten soll. „Die Ausbildung der Volksschullehrer ist tatsächlich nicht speziell darauf ausgerichtet, Technik zu vermitteln. Einerseits bilden wir die Lehrer aus, andererseits stellen wir den Schulen Tools zur Verfügung, zum Beispiel Baukästen – einen, mit dem sie Technik üben, zum Beispiel ein Auto bauen können. Einen anderen Baukasten gibt es für Naturwissenschaften“, sagt Peter Fouquet, Chef von Bosch Österreich. Künftig sei das Ziel, noch stärker auf Digitalisierung zu fokussieren.

Und bei all jenen, die bereits im Berufsleben stehen? Welche Fertigkeiten sich Unternehmen von Arbeitnehmern wünschen, ermittelt unter anderem das Arbeitsmarktservice (AMS) im sogenannten „New Skills“-Projekt, gemeinsam mit Personalisten und Personalentwicklern. AMS-Chef Johannes Kopf betont die Breite: vom Produktionsarbeiter, der Kommunikationstools verwenden muss, um sich über Arbeitsanweisungen zu informieren bis zur Reinigungskraft, die elektronische Aufzeichnungen darüber führt, in welchem Zimmer sie sich gerade befindet. Besonders im Wandel begriffen sei der Sektor Industrie, die Kommunikations- und Informationsbranche sowie der Verkehr- und Logistikbereich.

Natürlich sind da auch noch die Spezialisten, um die sich Unternehmen – vor allem jene ohne Digitalisierungsplan in der Schublade – reißen. Beispiel Data Scientists: Für den *Harvard Business Review* ist er der „sexiest job of the 21st century“. Die Unternehmensberatung McKinsey rechnet allein in den USA in diesem Jahr mit 150.000 offenen Stellen. Software- und IT-Kompetenz, auch im Bereich der Sicherheit, stehen von KMUs bis zum Konzern außerdem ganz oben auf der Wunschliste.



Lernen – ein Leben lang

Seit **1995** erhebt die Statistik Austria jedes Jahr den Indikator „Lebenslanges Lernen“ – also wie viele Personen ab 15 Jahren an einem privaten oder beruflichen Kurs teilnehmen. Im ersten Jahr waren das 7,7 Prozent der Gesamtbevölkerung, 2016 mit 14,9 Prozent doppelt so viele.

2011 beschloss die damalige Regierung die „Strategie zum lebensbegleitenden Lernen in Österreich“. Ziele sind unter anderem: Die Teilnahmequoten an nichtformaler Weiterbildung zu steigern, die Zahl der Beschäftigten, die sich während der Arbeitszeit weiterbilden können, von 5,6 Prozent (2007) auf 15 Prozent bis 2020 zu erhöhen, und die Weiterbildungsbeteiligung von 14 auf 20 Prozent zu steigern.

1800 oder mehr Einrichtungen werden in Österreich der Erwachsenenbildung zugerechnet, und je nach Zählung sollen es bis zu 100.000 Menschen sein, die sich hier beruflich oder auch ehrenamtlich betätigen. (Zahlen: Österreichisches Institut für Berufsbildungsforschung, Uni Klagenfurt).

2015 hielten allein die neun größten Verbände der Erwachsenen- und Weiterbildung mehr als 230.000 Lernveranstaltungen ab, darauf kamen mehr als vier Millionen Teilnahmen. (Zahlen: Konferenz der Erwachsenenbildung Österreich)

Weiter Horizont: vernetzt in Europa

Die Oesterreichische Nationalbank (OeNB) ist stark mit anderen Institutionen vernetzt – schließlich ist sie integraler Bestandteil des Europäischen Systems der Zentralbanken (ESZB) und des Einheitlichen Aufsichtsmechanismus (Single Supervisory Mechanism, SSM). Aufgrund dieser europaweiten Kooperation übernehmen unsere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter vielfältige Aufgaben in den unterschiedlichsten nationalen und internationalen Arbeitsgruppen. Mobilität und Flexibilität sind daher wichtige Eckpfeiler unserer Personalpolitik.

Grenzenlos: Entwicklung durch Mobilität

Wir sind davon überzeugt, dass Mobilität sowohl die persönliche als auch die berufliche Entwicklung wesentlich unterstützt. Innerhalb der OeNB bieten Job-Rotationen die Möglichkeit, neue Geschäftsbereiche kennenzulernen. Auf regelmäßigen Dienstreisen etwa nach Frankfurt oder Brüssel lösen unsere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter herausfordernde Aufgaben in einem europäischen Umfeld. Mehrmonatige Aufenthalte in der Europäischen Zentralbank (EZB) sowie in anderen Zentralbanken oder internationalen Institutionen (OECD, IWF, Weltbank) sind weitere Gelegenheiten, um den Erfahrungs- und Arbeitshorizont über die Landesgrenzen hinaus zu erweitern und in multikulturellen Teams tätig zu sein.
Warum der OeNB das Thema Mobilität so am Herzen liegt? Erfahren Sie mehr auf unserem Youtube-Kanal:
www.youtube.com/c/OesterreichischeNationalbank

FACTBOX

Die Kernaufgaben der OeNB umfassen Geldpolitik, Finanzmarktstabilität, Bargeldversorgung, Zahlungsverkehr und Finanzstatistiken. Diese Aufgaben werden in Abstimmung und Zusammenarbeit mit internationalen Organisationen erfüllt und von umfassender öffentlicher Kommunikation begleitet. Die OeNB gestaltet die wirtschaftliche Entwicklung sowohl in Österreich als auch im Euro-Währungsgebiet im öffentlichen Interesse mit.

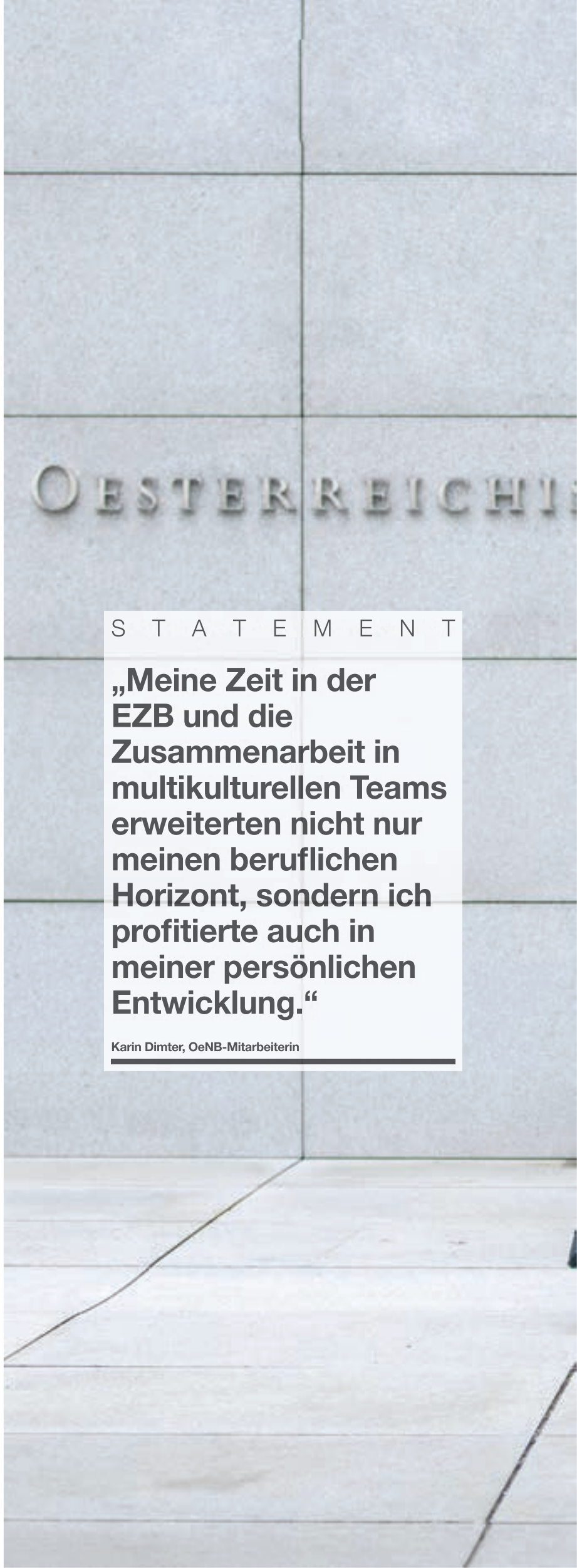
Derzeit arbeiten rund 1.100 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in der OeNB. Außerdem bieten wir im Rahmen von Hochschulpraktika pro Jahr etwa 40 Studierenden die Möglichkeit, dieses europäische Umfeld kennenzulernen und Theorie mit Praxis zu verbinden.

Gemeinsam für Stabilität und Sicherheit in Österreich und im Eurosystem – werden Sie ein Teil davon!

Kontakt
Österreichische Nationalbank
oenb.at/karriere
@oenb

berufundfamilie

OESTERREICHISCHE NATIONALBANK
EUROSYSTEM



WERBUNG

FOTO: OENB

Natürlich reagieren Bildungsinstitutionen und erweitern ihr Akademisierungsportfolio fleißig um die neuen Top-Jobs und gefragten Skills. Die WU Executive Academy hat etwa den Kurzlehrgang Data Science entwickelt, der ab November in drei Modulen Licht in den Datendschungel bringt. Was das gute alte Informatikstudium anbelangt, gab es in den letzten Monaten heftige Debatten. Die Entscheidung, die Studienplätze noch mehr zu beschränken, stieß großteils auf Unverständnis.

Potenzial vor Kompetenz

Gefragt sein werden aber auch Dinge, die nicht unbedingt in einem dreimonatigen Kurs zu lernen sind und wo am Ende kein Zeugnis oder Titel winkt. Personalberater Günther Tengel geht sogar so weit zu sagen, dass Potenzial viel wichtiger als Kompetenz werde. Konsens ist das in Österreich aber noch lange keiner. „Bei vielen Unternehmen herrscht Unklarheit, was genau Gegenstand der Weiterbildung sein soll“, sagt Wolfgang Bliem, Experte für Arbeitsmarkt- und Qualifikationsforschung am Institut für Bildungsforschung der Wirtschaft. So würden viele eher Schulungen zu Hard Skills anbieten, die Soft Skills blieben auf der Strecke. Nicht zuletzt deshalb, weil oft auch die Fantasie fehle, wie man Letztere denn vermitteln soll. „Da bietet man dann lieber wieder einen Computerkurs an, weil es leichter greifbar ist und man die Resultate besser überprüfen kann.“

Einerseits werden in Zukunft neue soziale und persönliche Fähigkeiten viel wichtiger, da sich nicht nur das Instrument ändern wird, das man bedient, sondern auch das Zusammenarbeiten ein anderes sein wird. In Fähigkeiten übersetzt kann das beispielsweise heißen, in der Lage zu sein, über weite Distanzen zu kommunizieren: Der eine Mitarbeiter sitzt womöglich im Büro, der andere zu Hause, der dritte in China. Dabei zentral: kurze und präzise Kommunikation, der Umgang mit den Technologien dafür sowieso.

Auch Flexibilität ist eine Tugend, die von vielen Experten als gutes Rüstzeug für die Zukunft genannt wird – in puncto Arbeitszeit und Arbeitsort, „aber auch geistige Flexibilität“, sagt Bliem. Vor dem Hintergrund, dass sowohl die Zahlen an Selbstständigen als auch befristete Arbeitsverhältnisse extrem zunehmen und die Langzeitbeschäftigung rapide sinkt, haben sich viele diese Eigenschaft aber ohnehin bereits zu eigen gemacht.

Apropos Arbeit von überall und die fixe Vollzeitstelle als Rarität – ohne gutes Selbstmanagement klappt das nicht. Auch, um eine Abgrenzung von Arbeit zu ermöglichen, die nachweislich nicht nur für das seelische, sondern auch für das physiologische Wohlbefinden notwendig ist.

Das klingt alles gut. Dass diese Fähigkeiten, Querdenken, Kreativität und Problemlösungskompetenz an österreichischen Schulen nicht unbedingt gefördert und vermittelt werden, sagen nicht nur Kritiker, sondern zeigen auch Teilnahmen an internationalen Tests und OECD-Studien. Und im tertiären Sektor wird der Graben zwischen Unis und Fachhochschulen immer Größer. Bei Letzteren geht es per Definition hauptsächlich um Skills, Praxisbezug und Anwendungsnähe. Stundenpläne sind fix vorgegeben, die Mindeststudienzeit kann dadurch bei etwa 70 Prozent eingehalten werden. Der Plan, diesen Sektor massiv auszubauen, sollte daher auch mit einer Offensive in der Entfaltung von Potenzialen einhergehen.

Nachdem die ersten Studien, die in einer automatisierten Arbeitswelt 2050 einen enormen Rückgang an Erwerbstätigkeit prophezeiten, bereits ein paar Jahre zurückliegen, stellt sich auch in der Bevölkerung eine positivere Sicht auf die Zukunft ein. Verschiedenste Ökonomen wurden in den letzten Jahren nicht müde zu betonen, dass nicht nur Jobs verschwinden, sondern eben auch neue im Entstehen sind. Eine globale Studie von Pricewaterhouse Coopers kommt zwar zum Ergebnis, dass Inder und US-Amerikaner etwas zuversichtlicher als die Europäer sind – weltweit sind aber dennoch etwa drei Viertel der Ansicht, dass Technologie niemals die menschliche Intelligenz ersetzen kann und menschliche Fähigkeiten immer gefragt bleiben. Was damit einhergeht: Arbeitnehmer sind zunehmen bereit, alle paar Jahre neue Fertigkeiten zu erwerben, kombiniert mit einer kontinuierlichen Weiterentwicklung ihrer persönlichen Fähigkeiten. Es habe ein Umdenkprozess stattgefunden, heißt es in der Untersuchung. Darin werden auch vier verschiedene Szenarien entworfen, denn auch die Berater sagen: Niemand kann heute mit Gewissheit sagen, wie die Welt im Jahr 2030 oder 2050 aussieht.

Zu zeigen, dass die Zukunft eben nicht ausschließlich digital ist, wie das auch Zukunftsforscher Harry Gatterer formuliert, ist bei all dem Digitalisierungshype nämlich auch notwendig. Für ihn ist die totale Fixierung auf das Digitale gar die „Bankrotterklärung an das Menschsein“, weil lineare Fortschreibungen in der heutigen Zeit nicht mehr funktionieren. Wer nur noch auf die Wolken blickt, wird den Blick für den Sonnenschein, den Regenbogen oder den Blitz am Horizont verlieren. ■

Illustration: Armin Karner

Tanz mit mir

Bildungsexpansion, Akademisierung, Imageprobleme und immer weniger Junge: Mit diesem Mix tanzt die Lehre ganz schlecht Tango.

Text **Karin Bauer**

Wenn schon tun, was andere wollen, dann wenigstens für Geld. Endlich der als sinnbefreites Zwangssystem empfundenen Schule entkommen: Für zwei Drittel der Lehrlinge sind das laut einer Befragung der Wirtschaftskammer die Hauptmotive für eine bewusste Entscheidung pro Lehre. Wem in jungen Jahren trotz überbordender oder wegen mangelnder Unterstützung durch das Umfeld keine andere Perspektive unter dem drohenden Imperativ der Bildungsexpansion bleibt, der muss es natürlich mit der Lehre versuchen. Last Exit also, um nicht ein NEET-Schicksal zu erleiden: Not in Education, Employment or Training.

Sehr viele Eltern, vor allem in den städtischen Gebieten und vor allem im Osten Österreichs, versuchen die Ausfahrt Lehre auf der lebensbegleitenden Ausbildungsautobahn mit allen Kräften und hohen Investitionen in Nachhilfe zu verhindern. Es soll ja der Bildungsaufstieg geschafft werden, den man der Lehre nicht zuschreibt. Obwohl die Gesellengagen von Rauchfangkehrern mit den Einstiegsgehältern von Bachelorabsolventen auf Augenhöhe liegen, obwohl Perspektiven für ausgebildete Fachkräfte deutlich klarer und verbindlicher auf dem Tisch liegen als für Hochschulabsolventen. Die Lehre ist im urbanen Empfinden nicht so schick. Ihr wird eher nicht zugetraut, zufriedene, selbstbestimmte Menschen hervorzubringen, eine gute Lebensgestaltung zu befördern. Wer also kann, der nimmt eine andere Ausfahrt.

In Zahlen: Vor sieben Jahren haben rund 40.000 Junge – grob 15 Prozent der Fünfzehnjährigen (in Westösterreich fast jeder Zweite) – eine Lehre begonnen. Aktuell sind es etwa 28.000. Fast 100.000 Jugendliche befinden sich derzeit insgesamt im dualen Ausbildungssystem – über 90.000 in rund 27.400 Unternehmen und noch einmal über 9000 in überbetrieblichen Lehrwerkstätten.

Rein rechnerisch herrscht in Österreich kein großer Mangel an Lehrstellensuchenden. Allerdings werden sie entweder dort (geografisch oder die Branche betreffend) nicht gesucht, wo gelernt werden will, oder umgekehrt. Stichwort Gastronomie in Westösterreich. Oder die Firmen beklagen allzu große Defizite an Grundkompetenzen und sagen dann, es gebe eben zu wenige „qualifizierte“ Bewerber. Dass um die Ausbildung im Unternehmen wohl kein Umweg führt, zeigt das große Klagen der Industrie und des Gewerbes, wo ein Drittel argen Mangel an Fachkräften zu Protokoll gibt.

Öffnung aus der Not heraus

Mit ansteigender demografischer Kurve in Richtung weniger Junge und mehr Alte wird sich diese Problematik wohl auch in Österreich verschärfen. Deutschland ist schon dort: „Uns geht der Nachwuchs aus“, sagt die Deutsche Industrie. Insgesamt bekomme jeder vierte Betrieb mit unbesetzten Ausbildungsstellen überhaupt keine Bewerbung. Der Fachkräftemangel sei bereits für jede zweite Firma ein Geschäftsrisiko, zitiert der Deutsche-Industrie-Präsident Eric Schweitzer eine Umfrage unter 11.000 Mitgliedsunternehmen. Und weiter: „Deshalb bemühen sich immer mehr Unternehmen um Studienabbrecher (42 Prozent), lernschwächere Jugendliche (80 Prozent) und Flüchtlinge (sieben Prozent).“

In Österreich werden die Lehrbeginner zwar tendenziell älter – von einer Lehre für Ältere ist man aber noch meilenweit entfernt. Ebenso von einer tatsächlichen Durchlässigkeit in die tertiären Bildungssysteme, ebenso von einer Öffnung des dualen Systems für jene jugendlichen Geflüchteten, die mit ziemlicher Sicherheit einen positiven Asylbescheid erhalten werden.

Allerdings hat Ex-Wirtschaftsminister Reinhold Mitterlehner heuer noch ein kleines Modernisierungspaket in die Welt gebracht: Die Hälfte der acht neuen Berufsbilder 2017 geht direkt auf die Digitalisierung ein. So erhält der Einzelhandel den Schwerpunkt „Digitaler Verkauf“. Auch die Reifen- und Vulkanisationstechnik sowie der Fertigteilhausbau nehmen künftig stärker auf den digitalen Wandel Bezug, zum Beispiel aufgrund des verstärkten Einsatzes von Diagnosecomputern oder digital gesteuerter Produktionsanlagen für Bauelemente. Ebenfalls modernisiert wird die Sonnenschutztechnik, weil in der Praxis immer öfter Automatisierungssysteme eingesetzt werden. Darüber hinaus werden die Lehrberufe Buchbinder, Pflasterer, Wärme-, Kälte-, Schall- und Brandschutztechnik (bisher Isoliermonteur) erneuert. In den Jahren bis 2020 sollen insgesamt 46 weitere Lehrberufe neu ausgerichtet werden – von Glasverfahrenstechnik, Chemieverfahrenstechnik und Informationstechnologie über Installations- und Gebäudetechnik und Karosseriebautechnik bis zu Fahrradmechatronik und Sportgerätetechnik. Neben solchen Anstrengungen der Sozialpartner mit dem zuständigen Ressort geben auch die Länder Gas: Niederösterreich etwa schickt Lehrlinge auf die „Walz“, die Wirtschaftskammer bemüht sich um Kandidaten für ihre Förderungen von Auslandsaufenthalten, Erasmus+ ist auch geöffnet.

40 Stunden Arbeit mit Pubertierenden

Dazu gibt es mehr Unterstützung für die Lehre mit Matura und verstärktes Coaching für Betriebe und Junge, die im Lehrverhältnis auf Probleme miteinander stoßen.

Dabei haben Unternehmen auch Handlungsbedarf. Etwa in Fragen der Ausbildung und Qualitätskontrolle der Ausbildner. Sicher auch in den Fragen des Umgangs mit Jungen und bezüglich des Ausmaßes ihrer Bereitschaft, pubertierende junge Menschen wirklich zu begleiten.

Denn: Dass die Lehre – wie so gerne von Firmenvertretern behauptet – nur deswegen unter einem streckenweise recht schlechten Image leidet, weil Eltern, Tourismusgewerkschaften und Medien eben alles so darstellen, ist wohl allerhöchstens ein Teil der Wahrheit. Vermutlich auch nicht der größte. Allein die Diskrepanz zwischen anschwellendem Fachkräftemangel und abnehmender Zahl ausbildender Unternehmen wirft Fragen auf. Von dem, was die permanenten Generalabwertungen einiger Unternehmenslenker im Ton von „Die können nicht einmal lesen, rechnen und schreiben“ anrichten, wohl ganz zu schweigen. ■

Illustration: Armin Karner

„Oft vermissen wir Ehrgeiz“

Günter Hell begann als Lehrling bei der ÖBB – heute ist er für die Lehrlinge im Konzern zuständig. Diese kämen heute mit ganz anderen Voraussetzungen.

Interview **Lara Hagen**

Wie hat sich die Lehre verändert, seit Sie als Maschinenschlosser begonnen haben?
Hell: Das war vor 41 Jahren – ich habe in der Motorenabteilung die Ausbildung zum Maschinenschlosser begonnen, daneben die Matura nachgeholt. Seit damals hat sich einiges verändert: Die Lehre hat einerseits ein Imageproblem – vor allem bei den Eltern. Die sagen: „Mein Kind soll es einmal besser haben.“ Was aber heißt besser? Dass man mit der Lehre Karriere machen kann, ist vielen nicht bewusst. Andererseits kommen die Jugendlichen mit anderen Voraussetzungen in die Lehrbetriebe.

Inwiefern?
Hell: Die Jugendlichen, die kommen, sind tendenziell älter, und viele sind Schulabbrecher. Oft vermissen wir einen Ehrgeiz bei ihnen. Den Idealfall, dass jemand schon daheim dem Papa in der Werkstatt geholfen hat, gibt es nicht mehr. Handwerklich fehlt oft die Qualität, und die Jungen stellen sich in der Werkstatt nicht mehr so geschickt an. Dafür können sie andere Dinge natürlich besser. Diese Generation muss man für die Veränderungen, die mit der Industrie 4.0 bevorstehen, aufbauen. Aber: Viele haben einfach schlechte Rahmenbedingungen. Oft fehlt Unterstützung von Eltern, die Jugendlichen sind früh auf sich allein gestellt. Das merkt man auch bei den Sprechtagen. Da kommen oft keine Eltern.

Was also tun?
Hell: Die Ausbildner sind manchmal beinahe Sozialarbeiter. Oft müssen sie auf Herausforderungen reagieren, die mit der Arbeit per se nichts zu tun haben: Schuldenfalle, Internetsucht, gesundheitliche Probleme. Da müssen Betriebe mit speziellen Angeboten und Hilfestellungen reagieren. Außerdem sollte man Leute, die mit der Lehre einen tollen Weg gegangen sind, vielleicht in der Folge studiert haben, vor den Vorhang holen. Eltern und Kinder müssen sehen: Das hat Zukunft. ■

Foto: HO

ZUR PERSON

Günter Hell (56) ist bei der ÖBB für Aus- und Weiterbildung zuständig, wo er 1976 mit einer Lehre zum Maschinenschlosser begann.

Österreichs führendes Stromunternehmen:
Dein spannender Einstieg in die Berufswelt.

VERBUND SEIT 1947 70 JAHRE ZUKUNFT

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.

Wir bieten Dir die einzigartige Doppelausbildung (Elektro- und Metalltechnik) an, mit der Du beide Fachrichtungen kennenlernst. 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.

Zukunft bieten, Exzellenz fördern.

Hier geht´s zum Lehrlingsvideo – Jetzt Scannen!

Verbund
Am Strom der Zukunft

Hol die Kohle raus

Die Versprechen der For-Profit-Colleges in den USA: binnen kurzer Zeit zum Diplom und damit zum Job – Wirklichkeit werden sie selten. Fragwürdige Weiterbildungsangebote gibt es auch in Österreich.

Text **Lisa Breit, Lara Hagen**

Theressie McMillan Cottom hatte die Nase gestrichen voll. Mehrere Jahre arbeitete sie an zwei gewinnorientierten Unis – in den USA heißen sie For-Profit-Colleges – und sah tagtäglich, dass diese Institutionen die Chancen für Studierende nicht maximieren, sondern das Gegenteil bewirken. McMillan Cottom sollte so viele Menschen wie möglich zum Studium bewegen, auch wenn das Geld offensichtlich nicht ausreichte. Interessenten musste sie dann unter anderem raten, sich Geld von der Familie oder von Freunden zu leihen.

Viele verschuldeten sich dermaßen, dass sie die gewünschte Weiterbildung gar nicht absolvieren konnten – der erhoffte berufliche Aufstieg blieb in den meisten Fällen auch aus. McMillan Cottom kündigte, begann Soziologie zu studieren und schrieb ihre Erfahrungen im Buch *Lower Ed* nieder. Auch weil sie befürchtet, dass in Trumps Amerika Bildung weiter kommerzialisiert und für viele Menschen unerschwinglich wird.

Die Versprechen der dortigen Unis klingen zunächst gut, vor allem für Menschen in prekären oder mit gar keinen Jobs: binnen kurzer Zeit in maßgeschneiderten Kursen zum Diplom und damit topausgebildet für den Arbeitsmarkt. Dass diese Verheißungen aber nur sehr selten Wirklichkeit werden, zeigt auch die jahrelange Kritik an diesen Ausbildungsmodellen. Die Regierung unter Barack Obama erkannte die vielen Probleme und versuchte, falsche Versprechungen mit Regulierungen zu bekämpfen: Hochschulen, bei denen zu wenige Absolventen eine adäquate Beschäftigung finden, mussten mit Konsequenzen rechnen. Unter der „Truth in advertising"-Regelung wurde hingegen kontrolliert, was Studierenden alles in Aussicht gestellt wird.

Die For-Profit-Colleges bleiben dennoch beliebt: Etwa zwei Millionen Studierende gibt es

Illustrationen: Armin Karner

heute, in den frühen 2000er-Jahren waren es noch 400.000. Die Studentenschaft ist überdurchschnittlich weiblich und schwarz und schließt die Ausbildung mit viel höheren Schulden ab als Studierende öffentlicher Unis – eine Vielzahl kann ihre Kredite überhaupt nicht zurückzahlen. Beinahe ironisch an der Situation: Für den Profit der Colleges sorgen die US-amerikanischen Steuerzahler, denn die Haupteinnahmequelle sind Studiengebühren, und diese sind bei mehr als 95 Prozent der Studierenden durch staatliche Kredite gedeckt.

Dass diese Unis gefragt bleiben, liegt vor allem daran, dass es in den USA keine Berufsausbildung wie etwa in Österreich gibt. Die auch als Career Colleges bekannten Unis springen hier ein und bieten eine Alternative zum klassischen Studium. „Früher waren Arbeitgeber für Weiterbildungen dieser Art zuständig, aber aus Kostengründen tun das nicht mehr viele", sagt McMillan Cottom. Das Wachstum des Sektors sei eine logische Konsequenz der Entwicklungen am US-Arbeitsmarkt: Einen großen Boom erlebte die Branche erstmals 2009 und 2010, als Millionen ihren Arbeitsplatz verloren und versuchten, durch Umschulung oder Weiterbildung ihre Chancen zu verbessern.

Situation in Österreich

Auch wenn Österreich von einem derartigen Boom weit entfernt ist – auch hier gebe es einige „fragwürdige Angebote" im Bereich der Weiterbildung, sagt Martina Gaisch, Hochschulforscherin an der Fachhochschule Oberösterreich. Diese Angebote versuchten„aus Bildung Profit zu schlagen" – gleichzeitig sei häufig nicht klar, was tatsächlich gelehrt wird. Die Preise sind nicht aufgelistet und ausgewiesen.

Um seriöse von unseriösen Angeboten zu unterscheiden, sagt Gaisch, sei daher zunächst eine Internetrecherche unerlässlich: „Findet man Details?" Auch, sich im Bekanntenkreis umzuhören, sei sinnvoll – ein schlechtes Zeichen, wenn nie jemand von einem Bildungsanbieter gehört hat. Darüber hinaus könne man auch auf seinen eigenen Gesamteindruck vertrauen, sagt Antonio Loprieno. Loprieno ist Vorsitzender des Österreichischen Wissenschaftsrats, der sich Ende vergangenen Jahres in einem Bericht ausführlich mit dem heimischen Privatuniversitäten-Sektor beschäftigte. Er unterscheidet zwischen zwei Gruppen von Privathochschulen in Österreich: jenen, die das Angebot des öffentlichen Sektors ergänzen und sich regelmäßig akkreditieren lassen müssen – „und jenen, die aus Bildung Kapital schlagen wollen". Letztere seien häufig im EU-Ausland gegründet worden und mussten sich damit nie nationalen Prüfungen unterziehen. Ihre Qualität sei nicht immer transparent.

Als Beispiel nennt Loprieno die „MGEI Academy". Dahinter steckt der US-amerikanische Geschäftsmann John K. Eapen. Er hatte Ende 2016 angekündigt, in Kooperation mit der Bukovinian State Medical University in der Ukraine eine medizinische Ausbildung in Mürzzuschlag in der Steiermark anbieten zu wollen. Losgehen sollte es diesen Herbst – der Bürgermeister von Mürzzuschlag, Karl Rudischer, hat das Projekt

im Juli allerdings für beendet erklärt. Offenbar habe Eapen „kein grünes Licht" von seinen amerikanischen Investitionspartnern erhalten, und man habe schließlich nicht mehr zuwarten wollen, heißt es in der Aussendung.

Überzogene Versprechungen

Dafür verantwortlich, dass solche For-Profit-Angebote Verbreitung finden, sei auch hierzulande die Bildungsexpansion, sagt Gaisch: Ein Abschluss soll den Job bringen, den sozialen Aufstieg ermöglichen. Durch Weiterbildungen versprechen sich viele, in einer sich stark wandelnden Arbeitswelt anschlussfähig zu bleiben.

Bestrebungen einer Qualitätssicherung gibt es bereits. Anhaltspunkte liefern etwa Zertifikate, sie heißen LQW, ISO oder EduQua. Standards festgelegt hat auch das 2011 im Auftrag des Bildungsministeriums gegründete Ö-Cert. Bei Ö-Cert können sich Weiterbildungseinrichtungen online bewerben – eine Akkreditierungsgruppe prüft und listet die Organisationen, die sie für qualitativ gut befindet.

Man achte dabei auch auf „inhaltliche Aspekte, die Bildung ja auch ausmachen", sagt Elke Gruber. Die Professorin für Bildungswissenschaft an der Karl-Franzens-Universität Graz entwickelte die Ö-Cert 2011 mit und ist seitdem ihre Vorsitzende. Zugegebenermaßen sei es nicht immer leicht, über Qualität zu entscheiden – gerade bei Programmen, die im Ausland akkreditiert wurden. Dennoch gebe es einige Anhaltspunkte, die vermuten lassen, ob es sich um ein seriöses Angebot handelt oder nicht. Zum Beispiel „muss jemand in verantwortlicher Position sein, der eine pädagogische Ausbildung hat". Ein weiteres Kriterium: Wer ist der Träger einer Einrichtung? Ist dieser seriös? „Was ebenfalls auf Qualität schließt, ist, dass es so etwas wie eine Beratung gibt", sagt Gruber.

Neben dubiosen akademischen Angeboten gab es in den letzten Jahren auch vermehrt Kurse „im esoterischen Bereich", beobachtet Gruber. „Das geht von Vorhersagetechniken über Numerologie bis hin zu Feuerlaufen. Es gibt nichts, was es nicht gibt."

Um nicht viel Geld an fragwürdige Angebote zu verlieren, solle man sich außerdem folgende Fragen stellen: „Wie sieht der Lehrplan aus? Was sind die Lehrformate und wer die Vortragenden? Und: Was kostet das Ganze? Gibt es Nebenkosten, und was sind die Stornobedingungen?", sagt Gruber. Ein Grund, skeptisch zu sein, seien auch überzogene Versprechungen, wie sie etwa die US-amerikanischen For-Profit-Colleges oft in Aussicht stellen.

In den USA ist vor allem unter Präsident Donald Trump unwahrscheinlich, dass wegen öffentlicher Kritik, Regulierungen und Untersuchungen durch den Senat For-Profit-Colleges künftig mit weniger Studierenden rechnen müssen. Im Kabinett der umstrittenen Bildungsministerin Betsy DeVos sitzt ein ehemaliger Anwalt der Bridgepoint Education Inc. – ein Eigentümer vieler For-Profit-Colleges. Ein anderer Mitarbeiter musste seinen Posten mittlerweile wieder verlassen – er war Lobbyist für diese Colleges. Seine eigene, gefloppte Trump-University falle übrigens nicht in die Kategorie der For-Profit-Colleges, sagt McMillan Cottom, sondern sei noch eine Stufe zynischer: Dort habe man nicht einmal so getan, als wolle man eine Bildungsstätte sein. Über Trumps Einstellung zu Bildung spreche dies Bände.

Bildung ist in Österreich noch nicht jenes Business, das es bereits in den Vereinigten Staaten ist. Die privaten Colleges agieren dort im großen Stil und sind auch oft an der Börse notiert. „Ich bin optimistisch, dass es hier gar nicht erst so weit kommt", sagt Loprieno. Deshalb hält er auch nichts von Regulierungen. Dennoch rät der Vorsitzende des Wissenschaftsrats, ebenso wie die anderen befragten Experten, den Studierwilligen zu Sensibilität. Es gelte, die Seriosität der Anbieter sorgfältig zu prüfen. ■

S T A T E M E N T

„Ein Job bei REWE International AG eröffnet spannende Perspektiven und bietet Menschen, die motiviert sind, die gerne über den Tellerrand hinausblicken und ihre Individualität einbringen, zahlreiche Möglichkeiten zur persönlichen und beruflichen Weiterentwicklung.“

Mag. Christian Meister
Abteilungsleiter Konzern-HR-Management

FOTO: MICHAEL KREBS

Bunte Zentrale mit vielen Vorzügen

Mehr als 260 verschiedene Berufsbilder findet man in den Zentralbereichen und Zentralfirmen der REWE International AG – da ist für nahezu jeden etwas dabei! Hier werken nicht nur Einkäuferinnen, Buchhalter und Werbefachkräfte, sondern zum Beispiel auch das Moderationsteam des eigenen Radiosenders RADIO MAX, Produktentwicklerinnen, Qualitätsmanager und eine riesige IT-Abteilung mit rund 350 Mitarbeitern.

„Great Place to Work“

Die insgesamt rund 5.500 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter geben ihrem Arbeitgeber ein exzellentes Zeugnis, das ihm die Auszeichnung „Great Place to Work“ einbringt. Sie finden hier nicht nur einen langfristigen Arbeitsplatz in einem traditionsreichen Unternehmen vor, sondern auch viel Verständnis für ihre individuellen Bedürfnisse, was zum Beispiel flexible Zeiteinteilung betrifft – je nach Vereinbarung ist auch Home Office möglich. Neben einem marktkonformen Gehalt gibt es bei der REWE International AG attraktive Prämien für besonderes Engagement und Vergünstigungen bei Reisen, Einkäufen und im betriebseigenen Restaurant.

Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter genießen den Zugang zu umfangreichen Aus- und Weiterbildungsprogrammen, persönlichem Coaching sowie Fitnesseinrichtungen und einem Betriebsarzt im Haus. Abgerundet wird das Angebot durch eine kollegiale Atmosphäre mit gemeinsamen Events sowie guter öffentlicher Anbindung und einem Parkplatz vor Ort.

FACTBOX

Die REWE International AG betreibt rund 3.600 Lebensmittel- und Drogeriemärkte, davon etwa 2.500 in Österreich, die übrigen beispielsweise in Bulgarien, Kroatien, Russland, der Slowakei, in der Ukraine und der Tschechischen Republik. Von den rund 40.000 Mitarbeitern der Firmengruppe in Österreich arbeiten etwa 5.500 in den zentralen Bereichen, die interne Dienstleistungen für die eigenen Handelsfirmen BILLA, MERKUR, PENNY, BIPA und ADEG erbringen. Dazu zählen unter anderem Fuhrpark, Lager, IT, Controlling, Einkauf, PR und Marktforschung – aber auch ein eigener Touristikbetrieb und drei Medienunternehmen. Der Hauptsitz der Zentrale befindet sich in Wiener Neudorf, wenige Kilometer südlich von Wien.

Kontakt
Jasmin Kalchbrenner, MA / Konzern-HR-Management
j.kalchbrenner@rewe-group.at, +43 2236 600 62 83
rewe-group.at/karriere

GREAT PLACE TO WORK® Beste Arbeitgeber 2017 Österreich

Industrie

Wie das Konzept Industrie 4.0 Bildung und lebenslanges Lernen antreibt – fünf Perspektiven.

Alarmstufe Rot im Bildungssystem

Katharina Sigl

Blickt man auf den Industriebereich, werden IT-Kenntnisse und das Gesamtverständnis von hochgradig vernetzten Anlagen immer wichtiger, aber auch die persönliche Kommunikation und Teamfähigkeit rücken ins Zentrum. Vor allem aber der Wille und die Fähigkeit zur permanenten Veränderung werden zum Erfolgsfaktor. Und wo lernt man das?

Eine von Festo und Makam Research durchgeführte Studie zeichnet ein ernüchterndes Bild. Befragt wurden dafür über 210 Rektoren, Direktoren und inhaltlich Verantwortliche aus Organisationen und Institutionen, die Aus- und Weiterbildung anbieten und über einen klaren Mint-Fokus (die Bereiche Mathematik, Informatik, Naturwissenschaft und Technik) verfügen. Berufsschulen, HTLs und FHs gehörten ebenso dazu wie Universitäten und andere Weiterbildungsinstitutionen.

Das Ergebnis: Eine intensive Auseinandersetzung mit dem Thema Industrie 4.0 findet lediglich in 20 Prozent der befragten Institutionen statt. Weitere 29 Prozent beschäftigen sich zwar mit Industrie 4.0, allerdings wird das Thema nicht vorrangig behandelt. Für 27 Prozent ist es ein Randthema, und knapp ein Viertel gibt an, dass das Thema für sie überhaupt nicht relevant ist. Das ist sehr bedenklich, denn die Berufswelt befindet sich bereits mitten im Wandel. Die Arbeitskräfte müssen sich in einer zunehmend vernetzten Welt voller neuer Tätigkeitsfelder zurechtfinden. Und es ist die Aufgabe der Aus- und Weiterbildung, die Menschen darauf vorzubereiten. Auch die Trainer, Ausbildner und Lektoren müssen umlernen. Immerhin nehmen 85 Prozent der befragten Institutionen, die sich mit Industrie 4.0 beschäftigen veränderte Anforderungen an die Kompetenzen der Lehrkräfte wahr. Es gilt daher, neue fachliche Inhalte zu integrieren und neue Lehr- und Lernmethoden, die die Vernetzung in den Mittelpunkt stellen, zu etablieren. Auch eine technisch zeitgemäße Ausstattung ist ein absolutes Must.

Ein Schritt in diese Richtung kann die gemeinsame Nutzung von Lernequipment, Labors und vortragenden Fachexperten sein – also Common Learnbases ab Sekundarstufe zwei. Es ist vorstellbar, dass es in großen Industrieregionen einen Technikcampus gibt, der je nach Kompetenzstufe Lerninhalte entsprechend der Schulform anbietet. Ebenso ist es denkbar, dass Lehrlinge und HTL-Schüler an Projekten interdisziplinär arbeiten.

Katharina Sigl ist Leiterin Didactic bei Festo Österreich.

4.0: Worum

Leistungswille **Christoph Kränkl**

In fertigungsnahen Bereichen fand die Auslagerung von personalintensiven Fertigungsprozessen bereits vor geraumer Zeit statt. Aber was wird Industrie 4.0 hier für Auswirkungen haben?

Eine eindeutige Antwort darauf zu geben ist heute wahrscheinlich noch nicht möglich. Denn es finden in Österreich gleichzeitig viele Bewegungen statt: Während es für einige Unternehmen nach wie vor sinnvoll sein kann, einzelne Bereiche in andere Länder auszulagern, beobachten wir derzeit auch wieder eine Rückwanderung von Kompetenzen nach Österreich. Die Gründe dafür sind Qualitäts- und Logistikkosten – oft aber auch mit dem Ziel verknüpft, die Kernkompetenz wieder in Österreich zu sammeln.

Industrie 4.0 wird dafür eine Schlüsseltechnologie sein. Klar ist, dass hier der Begriff Exzellenz eine tragende Rolle spielen wird: Die besten Techniker, flexible Unternehmer und höchster Leistungswille spielen hier wesentliche Rollen. Wichtige Grundlage wird der Leistungswille jedes Einzelnen sein. Die Ausbildung in Österreich ist in technischen Feldern sehr gut, allerdings leider immer noch sehr männlich dominiert.

Christoph Kränkl ist Director Sales, Manufacturing, Telco & Media bei SAP Österreich.

Nicht nur Akademiker **Bildungsforschung**

Österreichs Industrie braucht mehr höherqualifizierte Mitarbeiter, um auf Megatrends wie Industrie 4.0, Globalisierung und demografische Veränderungen zu reagieren. Laut einer Studie des Instituts für Bildungsforschung der Wirtschaft (IBW) steigt dadurch in der Praxis allerdings nicht vorrangig der Bedarf nach Akademikern, sondern nach höherqualifizierten Lehr-, Fachschul- und BHS-Absolventen.

Der Befragung des IBW unter Mitgliedsbetrieben der Industriellenvereinigung (IV) zufolge haben viele Unternehmen das Gefühl, dass ihre Mitarbeiter in Hinblick auf Industrie 4.0 hinterherhinken: So ortet jedes siebente Unternehmen Defizite etwa bei in diesen Bereichen benötigten Fachkenntnissen, Soft Skills und dem kreativen Potenzial; jedes zehnte beklagt Mankos bei Englischkenntnissen und dem Umgang mit digitalen Medien.

Die Höherqualifizierung der Mitarbeiter, die für diese Megatrends benötigt wird, ist „nicht deckungsgleich als Akademisierung zu verstehen". „Mit akademischer Ausbildung zu besetzende Stellen bilden nämlich nur einen Teil der gesamten unternehmerischen Nachfrage nach höherqualifizierter Beschäftigung."

IBW-Umfrage Oktober 2016

Frauenfragen fehlen **Anna Steiger**

Industrie 4.0 ist ein von den technischen Eliten der Industrienationen entwickeltes Modernisierungskonzept, das unsere Arbeitswelt der Zukunft grundlegend verändern wird. Schätzungen zufolge betrifft es die Hälfte der bezahlten Jobs, die derzeit von Frauen und Männern ausgeführt werden. Dieser Diskurs über unsere Zukunft wird derzeit auf einem Abstraktionsniveau geführt, das sich Nichttechnikern nur schwer erschließt. Es ist hoch an der Zeit, die geplanten Szenarien zu beschreiben, auf die Veränderungen aus humanistischer und speziell feministischer Perspektive hinzuweisen und Möglichkeiten zu eröffnen, die Gestaltung unserer Zukunft auf eine breitere Basis zu stellen.

Notwendig ist eine neue Definition für Systems-Engineering (Kombination aus unter anderem Ingenieurswesen und IT), die sicherstellt, dass sich Frauen von diesem Arbeitsfeld angesprochen fühlen und keine bekannten oder neuen Ausschlussmechanismen befürchten müssen. Erforderlich sind ausreichende Ressourcen für die flächendeckende Ausbildung im Ingenieurswesen, in Informatik und in Informations- und Kommunikationstechnologie von Frauen.

Anna Steiger ist Vizerektorin der TU Wien.

Fotos: HO

es geht

Ausgelernt – das gibt es längst nicht mehr

Brigitte Schaden

Der Beruf Projektmanager ist auch im Zeitalter 4.0 nicht in Gefahr, zu verschwinden. Das zeigen unter anderem Studien der renommierten Universität Oxford. Im Gegenteil, durch die vielen Umstellungen im Zuge von Industrie 4.0 bzw. Internet of Things (IoT) werden Projektmanager in den nächsten Jahren wohl sehr viel und sehr viel neue Arbeit haben.

Es gibt Thesen, die besagen, dass Projektmanager in Zukunft nur mehr Simulationen durchführen werden. Das sehe ich ganz und gar nicht so. Allerdings werden die Projekte immer komplexer, die Rahmenbedingungen immer unsicherer, und damit einhergehend verändern sich die Anforderungen an die im Projektmanagement tätigen Menschen. Die Job- und Kompetenzanforderungen werden immer höher, es wird immer mehr an fachlichem Know-how und vor allem auch an persönlichen Eigenschaften verlangt. „Ausgelernt" hat man somit nie im Projektmanagement. Das ist an sich nichts Neues. Neu ist aber, wie rasch sich die Halbwertszeiten der Kompetenzen und des Wissens verkürzen. Das bedeutet, dass ein noch viel stärkerer Fokus auf die Aus- und Weiterbildung gelegt werden muss. Egal wie erfolgreich man in der Vergangenheit war, wie groß und komplex die umgesetzten Projekte gewesen sind – im Projektmanagement tätige Menschen müssen sich und ihre Kompetenzen permanent reflektieren und updaten. Sie müssen sich zukünftig ständig neu beweisen und bewähren.

Reines PM-Methodenwissen allein reicht dafür nicht mehr aus. Es ist „nur mehr" eine wichtige Basis. Domainwissen der jeweiligen Branche, für die man tätig ist, ist ebenso erforderlich. Außerdem werden folgende Fähigkeiten unerlässlich sein: (rasche) Lernfähigkeit – unter anderem im Umgang mit IT. Widerstandsfähigkeit, um mit den Unsicherheiten umgehen zu können, ohne psychisch zu erkranken. Anpassungsfähigkeit für die stetigen Veränderungen der Unternehmensabläufe und der Unternehmenskultur. Fähigkeit zur Kommunikation über unterschiedliche Kanäle und mit unterschiedlichsten Stakeholdern. Und generell soziale Kompetenz, denn die globale Zusammenarbeit wird an Bedeutung gewinnen.

Aber der beste Projektmanager ist auf verlorenem Posten, wenn er keinen professionellen, aktiven Projektauftraggeber hat. Das ist in Österreich leider noch viel zu wenig im Bewusstsein der Entscheidungsträger angekommen.

Brigitte Schaden ist Präsidentin der Vereinigung Projekt Management Austria (PMA).

Tu es mit Herz und Hirn

Verändert sich die Arbeitswelt, verändern sich auch die Kompetenzen, die es braucht, um sich in ihr zu behaupten. Faktenwissen und logisches Denken haben ausgedient.

Text **Lisa Breit**

Eigenartig. Sie wollten nicht viel über meine spezifischen Kenntnisse wissen“, habe sein Sohn ihm über sein Vorstellungsgespräch bei Google erzählt, sagt der Harvard-Professor Gil Noam kürzlich bei einem Vortrag in Wien. Laszlo Bock, vormals Personalentscheider beim Tech-Riesen, bestätigt das in einem Interview mit der *New York Times:* Gute Noten in Mathematik oder Coding seien zugegebenermaßen wünschenswert, reichten aber längst nicht aus, um einen Job bei Google zu bekommen. „Die Nummer-eins-Fähigkeit“, auf die man achte? „Kognitive Kompetenz“, sagt Bock. Und damit sei keineswegs der Intelligenzquotient gemeint – „sondern Lernfähigkeit. Die Fähigkeit, sich laufend weiterzuentwickeln, verschiedene Teile von Information zusammensetzen zu können.“

Durch Megatrends wie Digitalisierung und Globalisierung verändert sich die Arbeitswelt permanent und grundlegend. Technisches Verständnis ist in vielen Berufen mittlerweile zentral. Doch wer weiß, ob nicht schon in ein paar Jahren Roboter für uns programmieren werden? Es ist also notwendig, am Ball zu bleiben. Neben Lernfähigkeit macht Harvard-Professor Noam noch weitere Schlüsselkompetenzen für die Zukunft aus. „Sie heißen Problemlösekompetenz, Durchhaltevermögen, Kritikfähigkeit, Kreativität, Empathie und Beziehungsfähigkeit.“

Der Meinung, dass diese Fähigkeiten künftig mehr denn je von Nöten sein werden, sind auch andere Experten. In einer Welt, die sich immer schneller drehe, die immer unsicherer, undurchsichtiger und komplexer werde, sei es entscheidend, den Überblick zu behalten, sagt etwa Martina Gaisch, Professorin an der Fachhochschule Oberösterreich. Junge Menschen müssten mehr denn je „Verbindungen herstellen und Zusammenhänge erkennen können“.

Die innere Stimme hören

„Konzeptionelles“ Denken hält die Professorin mittlerweile für essenzieller als lineares. Verständnis werde wichtiger als Logik. Und da kommt eine weitere angebliche Zukunftskompetenz ins Spiel: Intuition. Wissenschafter, die zum Thema forschen, halten sie gar für den Schlüssel zur Bewältigung von Komplexität. Um aktuelle politische, soziale und wirtschaftliche Probleme zu lösen, dürfe man sich eben nicht nur des bloßen Verstandes bedienen – zu groß sei die Gefahr, sich in der Menge an Informationen zu verlieren und den Blick auf das wirklich Wichtige einzubüßen.

Intuition verschaffe den Zugang zum Unbewussten, dorthin, wo Informationen gespeichert werden, die der Mensch im Laufe des Alltags nicht sofort verarbeiten kann. Mithilfe dieses Wissens, auf das man in intuitiven Momenten zurückgreift, könne man auch neue Informationen besser filtern.

Eng verbunden ist mit dem Zugang zur Intuition auch die Kreativität. Sie gilt als weitere gefragte Fähigkeit – schließlich muss sich heute jeder stets neu erfinden, alles permanent neu erfunden werden.

Aber nicht nur Kreative, auch wer sich selbst gut kennt, punktet angeblich in der Arbeitswelt. Der Fachbegriff dafür, mit aufkommenden Gefühlen gut umgehen zu können, heißt „emotionale Kompetenz“ und wird, seit der US-Psychologe Daniel Goleman ihn in den 90er-Jahren in die Welt brachte, als die Zukunftskompetenz schlechthin gehandelt. Wer emotional kompetent ist, sei auch empathischer und beziehungsfähiger, in der Lage, die Perspektive anderer einzunehmen – was natürlich bei allen Firmen gefragt sei, sagt Harvard-Professor Noam: „Jeder braucht Leute, die gut im Team arbeiten.“

Aber wie genau lernt man sich selbst besser kennen, wie lehrt und lernt man soziale Kompetenz und wie Kreativität und Intuition? Dafür haben die Wissenschafter ebenfalls Vorschläge. Sie sehen Räume vor, in denen ausprobiert werden darf – Fab-Labs oder Maker-Spaces. Eben- ▶

WERBUNG

FOTO: PHILIPP TOMSICH

S T A T E M E N T

„Als Marktmanager übernimmt man die hundertprozentige Verantwortung für einen Standort. Dafür braucht es viel Leidenschaft, echte Managementskills und gutes Teamwork.“

Reinhard Germann, Regionalmanager

MERKUR – einer der größten Arbeitgeber des Landes

MERKUR zählt mit über 130 Märkten zu den beliebtesten und erfolgreichsten Verbrauchermärkten Österreichs. Das Unternehmen wurde 1969 gegründet, ist Teil der REWE International AG und mit etwa 10.000 MitarbeiterInnen einer der größten Arbeitgeber des Landes. Rund 2.000 m² Verkaufsfläche und mehr als 20.000 Artikel pro Markt sowie ein prämiertes Store Design sorgen dafür, dass über 1,3 Millionen KundInnen pro Woche ein einzigartiges Einkaufserlebnis erwartet.

MarktmanagerInnen-Traineeprogramm

Mit dem MERKUR MarktmanagerInnen-Traineeprogramm haben junge AkademikerInnen mit erster Berufserfahrung beste Karrierechancen! Zukünftige MarktmanagerInnen führen einen MERKUR Markt mit rund 100 MitarbeiterInnen und tragen die Verantwortung vom Bestellwesen über den Warenfluss bis hin zum Beschwerdemanagement. Neben hoher Praxiskompetenz, die innerhalb einer Jobrotation erworben wird, bietet MERKUR ein umfangreiches Seminarprogramm sowie individuelle Ausbildungsschwerpunkte für die TeilnehmerInnen an. Das Traineeprogramm dauert zwischen 12 und 15 Monaten. Auch dieses Jahr wurde das MERKUR MarktmanagerInnen-Traineeprogramm wieder mit dem Prädikat „herausragendes Traineeprogramm“ ausgezeichnet.

Unsere Erwartungen an Sie

Wir suchen motivierte und dynamische BewerberInnen, die aktiv mit uns die Zukunft von MERKUR gestalten wollen. Eine eigene Meinung und das Bedürfnis, über den Tellerrand hinauszublicken, sind ebenso notwendig wie analytisches und wirtschaftliches Denken.
Wir erwarten viel Eigenmotivation, Interesse für die schnelllebige Branche des Lebensmitteleinzelhandels und natürlich eine Leidenschaft für Lebensmittel!

EIN WOHLÜBERLEGTER SCHRITT

- **zur Nummer eins unter Österreichs Verbrauchermärkten mit täglich unbegrenzter Frische**
- **zu Österreichs Qualitätsführer mit über 130 MERKUR Märkten inkl. 70 Marktküchen und einem Einkaufserlebnis der besonderen Art**
- **zu einem mit zahlreichen Auszeichnungen prämierten Arbeitgeber und Ausbildungsbetrieb für ca. 10.000 MitarbeiterInnen**
- **zu einer offenen und visionären Unternehmensphilosophie**
- **in eine menschliche und familienfreundliche Atmosphäre mit flexiblen Arbeitszeitmodellen**
- **zu KollegInnen, die das Ziel verfolgen, jeden Tag aufs Neue zu inspirieren und zu begeistern**

MERKUR

falls entscheidend: eine Kultur, in der Fehler erlaubt sind. Denn nur durch das Hinfallen lerne man und könne innovativ sein. „Think outside the box“ brauche Lehrende und Kollegen, die eine angstfreie Umgebung schaffen.

Sind neue Skills gefragt, müssen sich auch die Lehrmethoden und Curricula verändern. Eine Empfehlung ist das Studieren in kleineren Gruppen. „Da lernt man natürlich viel soziale Kompetenz“, sagt Noam, „und es stärkt das Zugehörigkeitsgefühl.“

Neugegründete Online-Hochschulen setzen bereits auf dieses Prinzip des Gruppenlernens. Etwa erarbeiten sich bereits an der Code-University in Berlin oder an der Paris École 42 in Paris Studierende ihr Wissen in gemeinsamen Projekten. Sie beantworten einander Fragen, geben Feedback. Dabei lernte man nicht nur mit, sondern auch voneinander, ist Gaisch überzeugt. Geht es nach der Bildungsforscherin, müssten Lehrende dieses Potenzial stärker nutzen. „Sie müssen erkennen, dass ihre Zielgruppe keine Tabula rasa ist“. Das „vorhandene und zum Teil sehr unterschiedliche Vorwissen“ könne gezielt für den Unterricht genutzt, Diversität so zur Ressource werden.

Für den Unterricht rät Gaisch zu einer „didaktischen Reduktion“: Könne man das Faktenwissen bereits googeln, müssten Lehrerinnen und Lehrer „den Mut zur Lücke haben“. Entscheidender sei, sich auf bestimmte Inhalte zu beschränken „und diese überschaubar zu machen“. Relevante Beispiele könnten beim Verstehen und Merken helfen.

Als neue Fächer schlägt Gaisch „Reflexion“ oder „Medienkompetenz“ vor. „Denn dieses sogenannte metakognitive Denken, das Nachdenken über das eigene Denken, wird immer wichtiger.“ Die Methoden, mit denen emotionale Kompetenz trainiert wird, sind übrigens Meditation, Körperübungen oder Rollenwechsel.

Gaisch empfiehlt Lehrertandems, die Studierenden zwei Perspektiven auf ein Thema bieten können. „Das ist genau das, was es zum vernetzten, komplexen Problemlösen braucht.“ ■

„Miteinander gewinnt am Ende immer“

Und wer gut mit anderen kann, habe auch sich selbst besser im Griff, sagt **Tina Malti**, Professorin für Psychologie.

Interview **Lisa Breit**

Studien mit Schülern zeigen, dass soziale Kompetenz den Lernerfolg steigert. Wieso?
Malti: Weil Interaktion beim Lernen hilft. Die traditionelle Art, Schule zu begreifen – allein dasitzen und aus Büchern Fakten lernen –, taugt in einer komplexen Umwelt nicht mehr.

Für mehr Erfolg bräuchte es also mehr Miteinander?
Malti: Ja. Auch, weil man nicht nur miteinander lernt, sondern auch voneinander. Lange galt beispielsweise Inklusion als problematisch, weil es hieß, dass schwache Schüler, etwa mit Behinderung, die ganze Klasse aufhielten. Das ist mittlerweile widerlegt – im Gegenteil können andere von ihnen lernen. Diversität lässt sich so für das Lernen nutzen. Dafür müssen jedoch alle Beteiligten ein gewisses Maß an Verständnis und Toleranz mitbringen. Sie müssen mit Unterschieden umzugehen wissen.

Kommen jene, die gut mit anderen klarkommen, auch besser mit sich selbst klar?
Malti: Ich denke schon, dass man das so sagen kann. Diese beiden Fähigkeiten – Empathie und Selbstmanagement – hängen ganz eng zusammen. Andere zu verstehen, die Perspektive wechseln zu können, setzt voraus, dass man sich zunächst selbst verstanden hat und deshalb besser auf andere eingehen kann. Wer, beim einen wie beim anderen, aus Neugierde auch unbekannte Ufer ansteuert, kommt auf jeden Fall weiter.

Dass emotionale und soziale Kompetenzen zum Erfolg führen, gilt auch für das spätere Leben?
Malti: Das kommt auf die Definition von Erfolg an. Wenn man Erfolg als gelungenes Leben definiert, in dem Bildung und Toleranz einen Stellenwert haben, dann sind sie eine grundlegende Voraussetzung. An diesen Kompetenzen zu arbeiten ist eine lebenslange Aufgabe. Aber es zahlt sich aus. Denn die Welt ist komplex, und es funktioniert nicht mehr, als Einzelkämpfer die Karriereleiter hochzusteigen. Es geht vielmehr darum, einerseits eigene Ziele zu verfolgen, sie andererseits aber auch mit sozialen Zielen zu koordinieren. Miteinander gewinnt am Ende immer.

Warum leben wir dann in einer Ellenbogengesellschaft?
Malti: Das sind die Relikte eines Kapitalismus, der mehr und mehr am Abdanken ist. Wir befinden uns in einer postkapitalistischen Demokratie, die das Individuum betont, Selbstverwirklichung und Egoismus zu ihren Idealen erhoben hat. Das ist für viele aber nicht mehr erträglich. Veränderung ist notwendig. Wir müssen die Selbstorientierung überwinden.

Der Erste, der zum Thema Emotionale Intelligenz forschte und publizierte, war US-Psychologe Daniel Goleman. Er meinte, dass der Emotionale Intelligenzquotient, der sogenannte EQ, für das persönliche und berufliche Fortkommen sogar wichtiger sei als der IQ. Stimmen Sie zu?
Malti: Ich habe da eine andere Auffassung als Goleman. Ich denke, dass beide gleichwertige Eckpfeiler von Intelligenz sind. Schon ursprüngliche Theorien zu Bildung propagierten eine holistische Erziehung, die den Charakter, aber auch einen scharfen Geist fördert. Dass sie komplementär sind, ist auch für Lehrende wichtig zu verstehen.

Was impliziert das für den Unterricht?
Malti: Dass Lehrende sich auf den Entwicklungsstand ihrer Schüler und Schülerinnen einlassen können. Damit meine ich nicht rein kognitiv, geistig. Nein – sie müssen den Schüler kennenlernen und verstehen, wo er emotional steht, wie er Beziehungen gestaltet und was ihm gerade wichtig ist. Sie müssen quasi intuitive Diagnostiker sein.

Kann das Herz umlernen?
Malti: Eine sehr gute Frage. Gewisse Anlagen für soziale und emotionale Kompetenz sind biologisch bedingt. Auch die Eltern haben Einfluss. Denn ebenso wie für viele andere Eigenschaften werden die Grundsteine bereits in der frühen Kindheit gelegt. Ist jemand emotional missbraucht worden – eine der ungünstigsten Voraussetzungen, um in diesem Bereich Fähigkeiten zu erwerben –, kann er es trotzdem später erlernen. Auch wenn gewiss einige Narben geblieben sind. Wie bei der geistigen Entwicklung gilt: Sie können verheilen – aber es braucht mehr Zeit. ■

ZUR PERSON

Tina Malti (43) ist Professorin für Psychologie an der University of Toronto, wo sie das Forschungszentrum für sozial-emotionale Entwicklung und Intervention leitet.

Foto: Ho

Ich bin auf deiner Nase

Mit Technologien wie Virtual Reality lässt sich die Welt über Datenbrillen erfahren. Das könnte Leben, Arbeiten und auch das Lernen völlig verändern – was gesellschaftliche Fragen aufwirft.

Text **Lisa Breit**

Eine Welt, die nicht unsere ist, aber genauso aussieht. Sie lässt sich zum Beispiel mit einer Oculus Rift erzeugen. Die Datenbrille sieht mit ihrem blickumspannenden Display ein wenig aus wie eine futuristische Taucherbrille. Angeschlossen an einen Computer und verbunden mit einer entsprechenden Anwendung, schickt sie einen tatsächlich unter Wasser. Dort kann sich umsehen, als würde man tatsächlich im Meer tauchen. Die Technologie reagiert, wenn man sich nach vorne beugt, nach links dreht oder nach rechts. Über einem schwimmen Fische und Schildkröten. Plötzlich taucht ein riesiger Wal auf. Alles täuschend echt.

Die Datenbrille gibt einen Eindruck davon, was künftig vielleicht gleichwertig neben haptische Erfahrungen treten könnte: die virtuelle Realität (VR). Viele vermuten, dass diese und ähnliche Technologien die Gesellschaft und das Zusammenleben grundlegend verändern werden. Wann und wie genau, damit beschäftigt sich Matthias Husinsky an der Fachhochschule St. Pölten. Der Leiter der Meisterklasse Augmented und Virtual Reality ist überzeugt: „In zehn Jahren werden diese Technologien eine ähnlich wichtige Rolle spielen wie jetzt Computer oder Smartphones." Diverse Prognosen geben ihm recht. Die Investmentbank Goldman Sachs rechnet etwa damit, dass bis zum Jahr 2021 zirka 80 Milliarden US-Dollar jährlicher Umsatz in diesem Bereich erzielt werden, was jenem der PCs heute entsprechen würde.

Informationen werden erfahrbar

Unternehmen wenden die virtuelle Realität bereits fleißig für Werbezwecke an. Ebay beispielsweise eröffnete 2016 seinen ersten VR-Store und machte somit das Shoppen in der virtuellen Welt möglich. Die Lego-„Digital Box" zeigt schon im Geschäft, was sich aus den Steinen bauen lässt: Ein Scan des Kartons genügt, und das fertige Objekt erscheint in 3D. Das Möbelhaus Ikea lockt Kunden mit der „Virtual Home Experience": Mit einer speziellen Brille können sie sich durch ihr Wohnzimmer bewegen, im digitalen Raum Wandfarben verändern, Möbel umstellen, dabei diverse Perspektiven einnehmen. In der virtuellen Welt können Touristen sich in dem Gebiet umsehen, in das sie reisen wollen. Interessenten für eine Wohnung können ihr künftiges Heim besichtigen, noch bevor es überhaupt gebaut wurde.

In der Medizin wird VR bereits für zahlreiche Therapien eingesetzt, von posttraumatischem Stress bis hin zur Behandlung von Phobien.

Aber auch für die Bildung sehen Experten Potenzial. VR könne dort viele Vorteile bringen. Die Rolle des Lernenden wäre beispielsweise keine passive mehr. Virtual Reality mache Information außerdem erlebbar, erfahrbar und dadurch schließlich leichter merkbar. Ralph Müller-Eiselt, Co-Autor des Buches *Die digitale Bildungsrevolution,* sagt: „Es gibt zahlreiche Studien, die zeigen, dass man sich durch Tun viel besser erinnert als durch bloßes Zuhören oder Lesen." Durch das Spielerische lerne man auch motivierter. Schließlich ermögliche Technologie auch personalisiertes Lernen, „weil sich die Lerninhalte an den Lernenden anpassen", sagt Müller-Eiselt.

In der virtuellen Welt können Probleme zudem unkompliziert simuliert und Lernende so auf den Ernstfall vorbereitet werden. Fluglinien setzen Datenbrillen schon bei der Pilotenausbildung ein. Auch angehende Ärzte können mittlerweile an virtuellen Patienten üben.

Auf nach Machu Picchu

Die speziellen Brillen sind nur eine Möglichkeit, virtuelle Realitäten zu erzeugen. „Die Technologie hat gerade in der letzten Zeit einen enormen Sprung gemacht", sagt VR-Experte Husinsky. Sogar das Smartphone kann mittlerweile dazu verwendet werden, VR zu erzeugen. Das macht sich der Tech-Riese Google für ein Schulprojekt, das „Expeditions Pioneer Program", zunutze. Schülern wird ein Pappgestell in die Hand gedrückt, mit dem sie ihr Smartphone in eine Datenbrille verwandeln können – um damit virtuelle Ausflüge zu unternehmen, etwa in den Buckingham Palace oder nach Machu Picchu *(siehe Kasten links)*. Hier sieht Lernexperte Müller-Eiselt übrigens einen weiteren Vorteil: Mit der Technologie sieht man Orte, an die man live vielleicht nicht gelangen würde.

Anders als im Kino oder im Theater – wo die Leinwand, die Bühne stets sichtbar bleiben – steigt man in die virtuelle Realität komplett ein. Der Grad an „Immersion", wie es im Fachjargon heißt, ist hier besonders hoch. Immersion ist ein metaphorischer Begriff, abgeleitet von der physikalischen Erfahrung des Eintauchens in Wasser, wie die US-amerikanische Professorin für digitale Medien, Janet Murray, schreibt. Das kann ▶

GOOGLE EXPEDITIONS

Virtuelle Schulausflüge

Mit seinem Expeditionsprogramm will Google Virtual Reality ins Klassenzimmer bringen. Mit einem Smartphone und Cardboards, den VR-Brillen von Google, können Schüler und Schülerinnen entlegene Orte – etwa Korallenriffe oder fremde Planeten – entdecken. Der Lehrer steuert die Expedition mit einem Tablet. Dort bekommt er weiterführende Informationen eingeblendet und kann den Schülern Erklärungen liefern. Ansonsten kann sich jeder eigenständig in der virtuellen Umgebung umsehen.
Am Projekt teilgenommen haben bereits Schulen in den USA, Großbritannien und Brasilien, In Deutschland können Schulen das Programm ab diesem Schuljahr testen. In Österreich ist es derzeit noch nicht verfügbar. ***lib***

süchtig machen. „Wir suchen nach demselben Gefühl einer psychologisch immersiven Erfahrung, wie wir sie von einem Sprung ins Meer oder in den Swimming Pool erwarten: das Gefühl, von einer vollständig anderen Realität umgeben zu sein, so unterschiedlich, wie sich das Wasser zur Luft verhält, die unsere gesamte Aufmerksamkeit auf sich zieht, unseren gesamten Wahrnehmungsapparat."

Technologie für den Alltag

Und neben der Suchtgefahr birgt die virtuelle Realität hier noch ein weiteres Risiko: Wer in sie eintaucht, muss sich nach dem Auftauchen erst wieder in der echten Welt eingewöhnen. Ein Experiment der Stanford University zeigt etwa, dass Kinder im Nachhinein oft nicht mehr in der Lage sind, eine virtuelle Erfahrung von einer echten zu unterscheiden. Umfassende Forschungen dazu, wie sich virtuelle Realität auf die Wahrnehmung auswirkt, sind aber noch ausständig.

Als weiteres mögliches Problem wird jedenfalls die „Cyber-Sickness" genannt: Den einen oder anderen Nutzer überkommen bei Ausflügen in die virtuelle Welt Schwindel und Übelkeit, weil die visuelle Wahrnehmung nicht mit dem Gleichgewichtssinn synchron ist.

In Bezug auf Bildungszwecke sieht Experte Müller-Eiselt daher vor allem die „Augmented Reality", die „erweiterte Realität", als gewinnbringend. Im Gegensatz zur Virtual Reality werden hier keine komplett neuen Welten erschaffen, sondern nur einzelne virtuelle Elemente in die echte Welt projiziert. Bekannt ist das Prinzip vielen wohl durch das Spiel *Pokémon Go:* Eine Zeichentrickfigur erscheint vor einem auf der Straße. Auch die Funktion „Lenses" auf Snapchat, mit der man sich diverse Masken ins Gesicht projizieren kann, sind einfache Beispiele für Augmented Reality (AR).

Matthias Husinsky von der FH St. Pölten ist der Meinung, dass Augmented Reality schon in ein paar Jahren „eine Alltags- und Massentechnologie wird". Warum sie das jetzt noch nicht ist?

Momentan seien die Gerätschaften, mit denen man die erweiterte Realität erzeugt, noch sehr „klobig" – die spektakulärsten Effekte ließen sich mit holografischen Brillen wie der Microsoft Hololens erzeugen. „Die Hersteller arbeiten jedoch intensiv daran, dass sie klein und unauffällig werden."

Freier Blick auf Herz und Lunge

Aber wie lässt sich AR nun für das Lernen nutzen? Indem beispielsweise per App Informationen über die Umwelt abgerufen werden können. Der Name des nächsten Berggipfels, eines historischen Gebäudes oder die der Sterne am Nachthimmel. „Und beim Waldspaziergang ist der gerade entdeckte Specht dann nicht mehr nur irgendein Vogel", benennt Ralph Müller-Eiselt die Vorteile für das tagtägliche Lernen .

Speziell für den kommerziellen Einsatz in Museen und Kultureinrichtungen hat Epson die Augmented-Reality-Brille Moverio entwickelt. Sie erkennt Ausstellungsobjekte automatisch und blendet dazu zusätzliche Infos in das Blickfeld des Nutzers ein. Sie kann Hintergrundinformationen über Kunstwerke und ihre Schöpfer geben. Ein schon lang ausgestorbener Saurier kann damit virtuell auferstehen. Im Kino und Theater versorgt sie die Besucher mit Untertiteln.

Neben diesem praktischen Nutzen könnte AR auch dazu dienen, „das Unsichtbare sichtbar zu machen", sagt Husinsky. Etwa Anatomie könne visualisiert werden. Das Start-up Curiscope brachte eine Möglichkeit hervor, eine virtuelle Reise durch den Körper zu unternehmen. Auf einem T-Shirt ist ein virtueller Code gedruckt – sobald man das Smartphone oder Tablet darauf richtet, hat man freie Sicht auf Herz, Lunge und Co.

„Auch Prozesse könnten so ausgezeichnet veranschaulicht werden", sagt Husinky, der an der Fachhochschule mit Unternehmen kooperiert, die entsprechende Anwendungen einsetzen. „Die Industrie ist ein Early Adopter." Thyssen-Krupp etwa nutzt die Hololens von Microsoft, um Aufzüge zu reparieren. Für Monteure können die speziellen Brillen mit den transparenten Gläsern – die ähnlich aussehen wie eine zu große Fahrradbrille – etwa die Reparaturanleitung für die jeweilige Maschine einblenden. „Man setzt ihm eine Brille auf, die ihm anzeigt, an welcher Schraube er drehen und welchen Schalter er drücken muss", sagt Husinsky. Auch virtuelle Schulungen können von jedem Ort aus gemacht werden, das spart Zeit und Geld.

Ein weiterer Grund, warum die neuen Technologien noch nicht in Klassenzimmern und Hörsälen eingesetzt werden: Weil sie momentan noch zu teuer seien und ihr Nutzen noch nicht ausreichend durch Studien nachgewiesen worden sei, sagt Müller-Eiselt.

Schon in einigen Jahren könnte das anders sein. An vielen Hochschulen gibt es bereits einschlägige Forschungsprojekte. Zum Einsatz von AR in Klassenzimmern hat die Europäische Kommission ein Forschungsprojekt gestartet: „Arise", Augmented Reality in School Environments. Entwickelt wird ein als „Spinnstube" bezeichnetes Cyber-Pult, das mit einem Displaysystem für 3D-Darstellungen und AR-Informationen ausgestattet ist.

Dass Zeit und Mühe in die Entwicklung der Zukunftstechnologien gesteckt wird, hält Müller-Eiselt für wichtig. Denn nur gewissenhaft entwickelt und richtig eingesetzt könnten sie überhaupt einen Mehrwert bieten. Jedenfalls dürften die Technologien keinesfalls als die „Wundermittel" in der Bildung gesehen werden, da sind sich Husinsky und Müller-Eiselt einig. Die Experten sehen sie nicht als Ersatz, mehr als Ergänzung zum analogen Lernen.

Wann alle Lernenden futuristische Taucherbrillen tragen werden, mit denen sie etwa zum Meeresgrund abtauchen können, bleibt damit unklar. Und das Buch zumindest vorerst noch Lerntool Nummer eins. Allerdings: Auch Smartphone-Apps, die gedruckte Abbildungen scannen und virtuell animieren, gibt es bereits. ■

SIGHTSEEING

Reise in die Vergangenheit

Nicht nur an andere Orte, auch in eine andere Zeit kann man mittels neuer Technologien reisen: Studierende der Hochschule der Medien in Stuttgart entwickelten dafür die Augmented-Reality-App „Zeitfenster". Bei einem Spaziergang durch die Stuttgarter Altstadt ermittelt sie den aktuellen Standpunkt des Nutzers. Schwenkt er mit der Kamera seines Smartphones, öffnen sich kleine, blaue Pins, eben die sogenannten Zeitfenster. Bewegt man sich auf sie zu, verwandeln sie sich in das Stadtbild vergangener Tage. Zu betrachten ist das Stuttgarter Rathaus, als es noch nicht durch eine Fliegerbombe zerstört war oder der Schlossgarten der 70er-Jahre. Zusätzlich blendet die App Hintergrundinformationen ein. ***lib***

PILOTENAUSBILDUNG

Trockentraining im Virtuellen

Der Lufthansa-Konzern wendet Virtual und Augmented Reality bereits in den unterschiedlichsten Bereichen an. Seit einigen Monaten verkauft man beispielsweise an Gates Upgrades mittels VR: Economy-Gäste sehen durch eine Datenbrille vor sich, wie viel mehr Platz sie in der Premium Economy Class hätten. Bei einer Messe setzte man kürzlich eine Microsoft Hololens ein, um Besuchern ein neues Flugzeug zu präsentieren. Seit knapp einem Jahr kommt Virtual Reality nun auch bei der Pilotenausbildung zum Einsatz. Mit einer VR-Brille von Samsung und einem interaktiven Video sollen sich Flugschüler auf ihre ersten Überlandflüge vorbereiten. Sie können virtuell ihre vorgeplanten Orientierungspunkte abfliegen. ***lib***

Illustration: Armin Kamer

Thomas und Gitti mit Emma und Viera, dahinter Rosi und Karim.
Labrador-Hündin Leia ist auch dabei.
Eselwandern ist in manchen Kreisen schon in. Geordnet spazieren gehen interessiert Viera nicht immer – und sie weiß, dass sie stärker ist.

Fotos: Uli Baumann

Meisterklasse in der Eselschule

Was STANDARD-Mitarbeiter so alles auch noch machen: Verlagsleiter Thomas Letz hat im Weinviertel vier Esel.

Text **Karin Bauer**

Was macht man mit Eseln? Die Familie Letz ist diese Art der ungläubigen Fragen gewöhnt und antwortet diesmal: „Frag die Esel. Die glauben, sie sind im Esel-Luxushotel mit sehr vielen Bediensteten. Die rufen sie spätestens um 6.00 Uhr zur Arbeit."

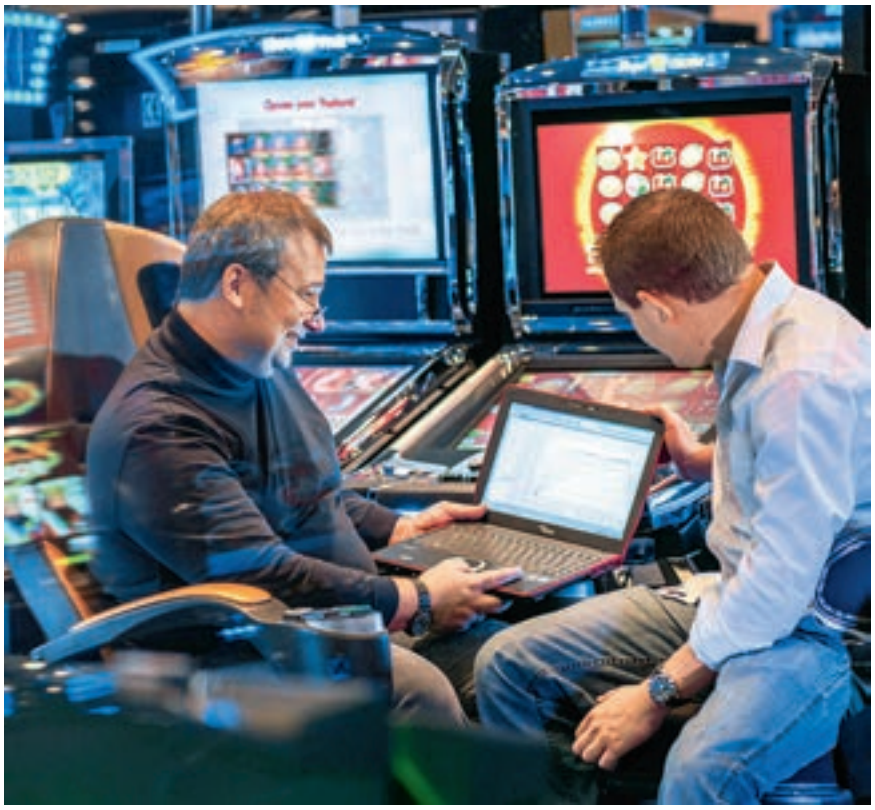
Wir reden von zwei grauen – der kleinen Emma und der größeren Viera – und zwei braunen – Rosi und Karim, allesamt in noch kindlichen Lebensjahren. Und wunderschön, gepflegt, neugierig, und mit dem Geschenk eines picobello Offenstalls und einer riesigen Koppel. Also das Luxushotel. Der erweiterte Auslauf ist der Ernstbrunner Wald im Weinviertel. Denn dort gehen die vier wandern. Ob in Begleitung oder unter Führung verschiedener Menschen, ist schwer zu sagen. Die Tiere haben ja nicht unbedingt den Wunsch zu gefallen oder zu entsprechen oder zu folgen. Ganz anders als die zwei Labrador-Hündinnen Nike und Leia, mit denen sie nebst fünf Hühnern und einer Katze leben. Plus halt das Personal: Gitti und Thomas Letz. Sie arbeitet als Sonderkindergartenpädagogin (inklusive Ausbildung in tiergestützter Entwicklungsbegleitung), er ist Verlagsleiter des STANDARD. In den vergangenen zwei Jahren haben sie die „Eselei" aufgebaut. Quasi Kinder aus dem Haus, Esel ins Haus. Zuerst kam Emma via *willhaben.at* aus dem Linzer Zoo. Die anderen beiden jungen Damen und der junge Herr sind Steirer, die über den Ausbildungskurs für Eselhaltung in Mariazell dazugekommen sind.

„Wir machen wieder etwas, wovon wir keine Ahnung haben", sagt Thomas Letz. „Die Unabhängigkeit" mag Thomas besonders. „Diese Ruhe, die sie ausstrahlen", nennt Gitti zuerst. Ein fixer Plan stehe nicht dahinter, vielmehr Freude, gemeinsam auch andere, neue Lebenswirklichkeiten zu gestalten und Neues zu lernen.

Dafür sorgen die Esel durchaus. Riesige, ständig in Aufmerksamkeit bewegte Ohren garantieren wirklich nicht, dass sie auf „Bitte komm, geh noch ein Stück", „Nein, nein, nicht in den Acker, schön da bleiben" auch nur irgendwie reagieren. Es ist eine Dauerverhandlung, mit den Eseln ein paar Stunden an der Leine spazieren zu gehen. Richtig anstrengend. Mein Ziel ist jedenfalls nicht ihres. Ob sie mein Ziel überhaupt interessiert? Keine Ahnung. Zumindest nicht über die Situation hinaus. Versprochen wird da auch nichts. Spätestens beim nächsten grünen Büschel scharf links geht's von vorne los: Ich hänge an der Leine, von „Führung" keine Spur. Permanent Unerwartetes – zum Beispiel, dass sobald es bergab geht, die einen echten Spaß haben loszurennen.

Dass sie stärker und schwerer sind als ich, scheinen sie sofort bemerkt zu haben. Hand auflegen und eng an der Hüfte halten klappt recht gut. Leider halt nur bis zum nächsten Klee. Empfehlenswert für alle, die gewohnt sind, klar zu steuern und alles im Griff zu haben. Eine hohe Schule. Die Meisterklasse in der Eselschule. ■

FOTOS: NOVOMATIC



NOVOMATIC – Enjoy working with us

Für NOVOMATIC sind die MitarbeiterInnen das wertvollste Kapital. Durch ihre Fähigkeiten, ihr Engagement und ihre Zufriedenheit schreibt NOVOMATIC seit 37 Jahren eine internationale Erfolgsgeschichte.
Die NOVOMATIC-Gruppe ist mit rund 2,3 Milliarden Euro Umsatz (2016) einer der Top Player in der Gaming-Branche und Nummer Eins in Europa im Bereich Hightech-Gaming-Technologie. Mit mehr als 25.000 MitarbeiterInnen, davon rund 3.300 in Österreich, gestaltet NOVOMATIC täglich Produktinnovationen. Die Gruppe verfügt über Standorte in 45 Ländern und exportiert Hightech Gaming Equipment in mehr als 70 Staaten. Als einer der führenden Produzenten in der Gaming-Branche ist das Unternehmen immer auf der Suche nach neuen Talenten, die gemeinsam die Zukunft innovativ gestalten möchten. NOVOMATIC bietet seinen MitarbeiterInnen ein kreatives, gesichertes Arbeitsumfeld, spannende Aufgabengebiete und die Möglichkeit, ihr Wissen und ihre Fähigkeiten weiterzuentwickeln.

Winning Technology

Durch die zahlreichen internationalen Tochtergesellschaften ist die NOVOMATIC-Gruppe ein Full-Service-Anbieter in allen Segmenten der Gaming-Technologie. Das Spektrum reicht von der Produktion zum Betrieb von Automatencasinos und Sportwettfilialen bis hin zur Lotterietechnologie sowie Online, Mobile und Social Gaming. Dieses 360°-Produktportfolio bietet somit ein inspirierendes Arbeitsumfeld, das dazu befähigt, Außergewöhnliches zu leisten.

Focus on Training and Development

Neben der technologischen Entwicklung spielen vor allem unsere MitarbeiterInnen eine zentrale Rolle für langfristigen Erfolg. Deshalb steht die zielgerichtete Aus- und Weiterbildung an oberster Stelle. NOVOMATIC bietet dafür ein breites Spektrum individueller Bildungs- und Entwicklungsmöglichkeiten. Ob EinsteigerIn, Fach- oder Führungskraft – es warten spannende Perspektiven und individuelle Karrierewege. NOVOMATIC bietet dafür zahlreiche Einstiegsmöglichkeiten: optimierte Lehrlingsausbildungen, maßgeschneiderte Trainee-Programme bis hin zu attraktiven Jobs für Berufserfahrene und ExpertInnen in allen Bereichen.

FACTBOX

- **Ein innovatives, spannendes und sicheres Arbeitsumfeld**
- **Laufende, zielgerichtete Aus- und Weiterbildungsmaßnahmen**
- **MitarbeiterInnen aus 67 Nationen in Österreich**
- **Benefits zur Vereinbarkeit von Beruf und Familie**
- **Flexible Arbeitszeiten**
- **Förderung von Gesundheit und Fitness**
- **Alter(n)s- und lebensphasengerechte Arbeitsplätze**

Contact us

Angelika Autherit, MA
HR Business Partner & Employer Branding
NOVOMATIC Gaming Industries GmbH
Wiener Straße 158, 2352 Gumpoldskirchen

aautherit@novomatic.com, +43 2252 606 870 485
www.novomatic.com/karriere

NOVOMATIC

Gastkommentar
Andreas Salcher

Der getäuschte Mensch

Illusionen und Wahrheiten über unsere Talente:
„Auf einem Dampfer, der in die falsche Richtung fährt,
kann man nicht sehr weit in die richtige
Richtung gehen.“ (Michael Ende)

Vor einigen Jahren erregte die chinesischstämmige Yale-Juraprofessorin Amy Chua großes Aufsehen mit ihrem Buch *Wie ich meinen Kindern das Siegen beibrachte*. Darin schildert sie, wie sie ihre beiden Töchter Lulu und Sophia mit drastischen Erziehungsmaßnahmen zu Spitzenleistungen in Mathematik und Musik bringen wollte. Sie zwang die beiden, jeden Tag zusätzlich zu den Hausübungen stundenlang Klavier und Geige zu üben. Jede andere Schulnote als „sehr gut“ war inakzeptabel, und die Mutter drohte ihren Töchtern mit dem Verbrennen ihrer Stofftiere. Der Besuch von Geburtstagspartys war ebenso verboten wie das Mitspielen im Schultheater, das die Mutter als Zeitverschwendung empfand. Frau Chua, die sich selbst als „Tiger Mom“ bezeichnet, war davon überzeugt, dass man mit harter Disziplin und konsequenter Fokussierung alles erreichen kann.

Was ist aus den beiden Töchtern geworden? Nach zermürbenden Auseinandersetzungen setzte die jüngere Tochter durch, das Geigenspiel aufzugeben und dafür mit Tennis zu beginnen. Heute studiert sie Kunstgeschichte in Harvard. Sophia, die andere Tochter, hat ein Jus-Diplom in Yale erworben. Zwei durchaus beeindruckende Karrierestarts, aber Spitzenpianistin oder Mathematikgenie ist keine geworden. Ganz so falsch hat Frau Chua ihre Sache nicht gemacht, werden jetzt vielleicht einige denken. Schon Peter Ustinov hat einmal gemeint: „Die englische Schulbildung ist die beste der Welt – falls man sie überlebt.“

Die beiden Töchter der „Tiger Mom“ Amy Chua beweisen jedenfalls, was der Entdecker des Flow-Effekts, Mihaly Csikszentmihalyi, in Langzeitstudien über Talententwicklung herausgefunden hat. Sehr talentierte Schüler, die primär durch Druck der Eltern oder von der Erwartung zukünftiger Belohnungen angetrieben werden, verlieren oft die Lust an ihrem Talent und hören auf, es auszuüben. Darum werden so viele Talente bereits früh vergeudet.

Ähnlich hochtalentierte Schüler, deren Hauptmotivation dagegen aus der Ausübung ihrer Begabung kommt, sind nicht nur langfristig erfolgreicher, sondern auch glücklicher mit ihrem Leben. Menschen, die ihre Talente ein Leben lang weiterentwickeln können, zeichnen sich durch zwei Eigenschaften aus: Erstens sind sie offen für das tiefe positive Erleben, das ihnen die Ausübung ihres Talents ermöglicht, und sie lassen sich weniger von anderen Dingen ablenken als vergleichbare Altersgenossen. Zweitens brauchen sie mehr Zeit des Alleinseins, um ihr Talent vertiefen zu können.

Auch im Berufsleben stehen sich viele Menschen bei der Entfaltung ihrer Talente selbst im Weg. Viktor Frankl nannte dieses Phänomen „Hyperintention“: Wir wollen gefallen, gut arbeiten, effizient sein in unserem Tun. Und oft genug fallen wir genau dann auf die Nase, wenn wir andere unbedingt beeindrucken wollen. Unsere Gedanken sind nicht bei der Sache selbst, wir sind besessen davon, Ergebnisse zu bringen, und übersehen dabei den Erfolg, den wir eigentlich suchen. Die eigene Genievermutung ist ein weitverbreitetes Leiden, wie mir erfahrene Headhunter erzählen.

Nicht jedes Kind ist hochbegabt, und wir können nicht alles erreichen.

Arbeitet man sich durch die Flut an Büchern zum Thema Talent, dann kreisen diese um eine Kernthese: Talent allein genügt nicht, es geht vor allem um andere Faktoren wie Fokus, Hartnäckigkeit, Lernen, Teamwork, Charakter, die notwendig sind. Malcolm Gladwell belegt außerdem in seinem Buch *Überflieger: Warum manche Menschen erfolgreich sind – und andere nicht* mit zahlreichen Fallstudien wie entscheidend situative Faktoren sind.

Als verblüffendes Beispiel führt er dafür an, dass 90 Prozent der besten Eishockeyprofis in Kanada in den Monaten Jänner bis März geboren sind. Der Grund dafür liegt nicht in astrologischen Scheinwahrheiten, sondern schlicht in der Tatsache, dass Eishockeytalente schon im Kindesalter nach Jahrgängen für Leistungsprogramme ausgewählt werden. Daher haben die am Anfang des Jahres geborenen Kinder eines Jahrganges bei gleichem Talent leichte körperliche Vorteile gegenüber den jüngeren, die im November oder Dezember geboren sind. Dieser unterschätzte kleine Ausgangsvorteil wird im Laufe der Jahre immer größer.

Alle hochbegabt?

Für den Gehirnforschers Gerald Hüther ist dagegen überhaupt gleich jedes Kind hochbegabt. So seien 90 Prozent aller Kinder bei ihrer Geburt Genies, deren Potenzial dann leider durch den Leistungsdruck von Schule und Gesellschaft zerstört werde. Ein idealistisch-humanistisches Konzept, das nur leider MIT-Forscher Steven Pinker in seinem Klassiker *Das unbeschriebene Blatt: Die moderne Leugnung der menschlichen Natur* aus evolutionsbiologischer Sicht für unhaltbar hält. Wer hat recht?

Versucht man ohne ideologische Brille wissenschaftliche Fakten über die menschliche Entwicklungsfähigkeit zu analysieren, kommt man zu folgenden Erkenntnissen: Nicht jedes Kind ist hochbegabt, auch wenn die gegenteilige Behauptung des sympathischen Gerald Hüther noch so wünschenswert wäre. Jeder Mensch kann nicht alles erreichen, auch wenn er sich selbst noch so anstrengt oder wie die „Tiger Mom“ seine Kinder auf Hochleistung programmiert. Intelligenz ist angeboren und lässt sich im Laufe des Lebens nur wenig steigern. Und Intelligenz ist für Spitzenpositionen eine Grundvoraussetzung, allerdings mit abnehmendem Grenznutzen. Ein IQ von 160 macht gegenüber einem IQ von 120 keinen entscheidenden Unterschied – außer man will unbedingt einen Nobelpreis. Mit einem unterdurchschnittlichen IQ wird man dagegen höchstwahrscheinlich zumindest beruflich keinen nachhaltigen Erfolg haben.

Dazu erlaube ich mir eine persönliche Bemerkung. Ich hatte in meinem Leben die Möglichkeit, sieben Nobelpreisträger, moralische Autoritäten wie den Dalai Lama, Künstler wie Christo, Paulo Coelho, Frank Gehry, Isabel Allende sowie einige der bedeutendsten Wissenschafter unserer Zeit wie Robert Gallo, Carl Djerassi, Paul Nurse, Gunter Blobel, Kary Mullis, Craig Venter und Anton Zeilinger persönlich kennenzulernen. Unter ihnen war kein einziger liebenswürdiger Dummkopf, sondern alle hatten einen herausragenden Verstand. Offenbar ist Intelligenz sehr wohl ein entscheidender Faktor. Damit ist aber nicht nur die logisch-mathematische, sondern im Sinne des Konzepts der multiplen Intelligenzen des Harvard-Psychologen Howard Gardner auch die sprachliche, die räumliche, die musikalische, die körperliche, die empathische und die selbsterkennende Intelligenz gemeint.

Talente und Unterschiede

Noch eine ungeliebte Wahrheit: Je gezielter die individuellen Talente von Menschen gefördert werden, umso größer treten deren Unterschiede hervor. Wer gleiche Ergebnisse bei unterschiedlichen genetischen und sozialen Startvoraussetzungen erzielen will, muss zwangsläufig die Anforderungen an Schüler und Studenten senken und objektive Leistungsvergleiche verhindern. Meine persönliche Sympathie gilt Systemen, die breite Chancengerechtigkeit und individuelle Spitzenleistungen ermöglichen.

Blinde Eltern, schlechte Schulen und unfähige Vorgesetzte vernichten die Lebenschancen von Menschen. Wenn wir uns selbst und unsere Kinder mit viel Aufwand auf den Weg der Überforderung jagen, dann endet das meist mit Enttäuschung oder Schuldzuweisung an andere. Der getäuschte Mensch ist fast immer ein unglücklicher Mensch. Jedes Jahr verschwenden Unternehmen Milliarden für Schulungsmaßnahmen, um Mitarbeiter für Positionen auszubilden, für die ihnen die Voraussetzungen fehlen, satt die dafür richtigen zu rekrutieren.

Die gute Nachricht: Selbstbeherrschung lässt sich steigern, und wir werden klüger

Wenn wir uns von den Illusionen über unsere vermeintlichen Talente verabschieden und uns auf das konzentrieren, was wir gerne tun und gut können, dann haben wir beste Chancen auf ein erfülltes Leben. Der erste Schritt ist, zu erkennen, was wir an uns verändern können und womit wir uns abfinden müssen. So erweist sich „Selbstbeherrschung“ als ein entscheidender Faktor ein gelungenes Leben.

Im Jahr 1972 startete die Universität der neuseeländischen Stadt Dunedin eine Langzeitstudie mit folgendem Ergebnis: Je größer die Selbstbeherrschung, die ein Mensch als Kleinkind zeigt, desto besser geht es ihm als Erwachsenem – gesundheitlich, finanziell und emotional. Eine Vielzahl von aktuellen Studien beweist aber auch, dass der Grad der individuellen Selbstdisziplin kein Schicksal ist, sondern sich im Laufe des Lebens wie ein Muskel trainieren lässt. Eigenschaften wie Frustrationstoleranz, Beharrlichkeit, Sorgfalt und Geduld können unabhängig von der Intelligenz und der sozioökonomischen Herkunft geübt und signifikant verbessert werden.

Die zweite gute Nachricht: Der nach dem Politologen James R. Flynn benannte Flynn-Effekt scheint durch Testergebnisse in 14 Nationen zu beweisen, dass sich die IQ-Werte zwischen fünf und 25 Punkten pro Generation gesteigert haben. Ob die Ursachen dafür in Verbesserungen in der Bildung, Ernährung, Gesundheitsversorgung liegen oder genetisch bedingt sind, ist noch nicht genau erforscht. Freuen wir uns einfach, dass wir klüger werden.

Abseits von allen volkswirtschaftlichen Wettbewerbsüberlegungen mit dem Ziel, sich nationale Vorteile zu verschaffen, gibt es einen wesentlich wichtigeren Grund, warum wir dem Entdecken und Fördern von Talenten einen viel höheren Stellenwert in unserer Gesellschaft geben sollten.

Der betrifft uns alle. Es geht um unser persönliches Glück. Viele Studien bestätigen, dass Geld, Sicherheit und ein bestimmtes Maß an Komfort für uns durchaus notwendig sein mögen, aber nicht entscheidend sind. Für ein erfülltes Leben brauchen wir das Gefühl, dass unsere Talente wertvoll sind und anerkannt werden. Voraussetzung dafür ist, dass diese Begabungen richtig erkannt werden und wir nicht zum Opfer von Täuschungen unserer Eltern oder von uns selbst werden. ■

ZUR PERSON

Foto: HO

Andreas Salcher ist Unternehmensberater , Bestsellerautor und kritischer Vordenker in Bildungsthemen.
Sein aktuelles Buch: „Ich bin für dich da. Die Kunst der Freundschaft“.

MENSCHEN, DIE BEWEGEN!

WERBUNG

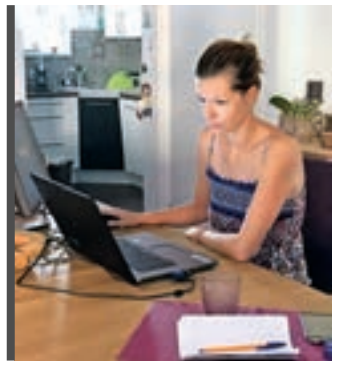
Sie finden diese auf folgenden Seiten:

14/15

VIG VIENNA INSURANCE GROUP

20/21

Allianz



28/29

ERSTE Group

38/39

JTI

52/53

BOSCH

58/59

APG AUSTRIAN POWER GRID STROM-BEWEGT

68/69

BDO

74/75

HOFER

82/83

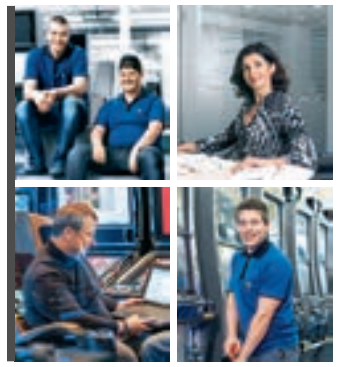
ÖNB

90/91

REWE GROUP

96/97

MERKUR



102/103

NOVOMATIC

THE CAMBRIDGE INSTITUTE

English for Life

Kostenlose Einstufung und Beratung unter 01 / 59 56 111 cambridge.at

Boost your career - succeed with English

CAMBRIDGE ENGLISH Language Assessment
Authorised Centre

01/5956111
www.cambridge.at

ISO 29990 certified | waff ak certnoe

Wir stellen ***höchste Ansprüche*** an uns selbst – und an unsere Studierenden.

Univ.-Prof. MMag. Dr. Gottfried Haber,
Gesundheitsökonom und Vizedekan

80 Prozent der AbsolventInnen bezeichnen die Donau-Universität Krems als ***ausgezeichnet oder sehr gut***. Auch vom Erfahrungsschatz ihrer KollegInnen profitieren die Studierenden: Der Großteil bringt mehr als ***10 Jahre Berufserfahrung*** mit.

Donau-Universität Krems. Die Universität für Weiterbildung.
+43 (0)2732 893-2246 | www.donau-uni.ac.at/weiterbildung

DONAU UNIVERSITÄT KREMS