

KARRIEREN STANDARDS

2018/2019

Auf der Suche nach mehr!

Umbruch, Neuanfang, Erfolg oder Selbstverwirklichung:
Die große Sinnfrage



SIEBEN TRENDS

Wie sich die Arbeitswelt
verändern wird

SPASS AM SCHEITERN

Was man aus
Niederlagen lernen kann

HOFER-KARRIERENAVI



Mit dem HOFER-Karrierenavi finden Sie in nur wenigen Schritten Ihren Weg zum Traumjob. In unserem Unternehmen gibt es eine Vielzahl an Abteilungen, die mit abwechslungsreichen Aufgaben betraut sind. Worauf warten Sie noch?

+ ... trifft völlig auf Sie zu
- ... trifft weniger auf Sie zu



Los geht's!

NEBEN- UND SAMSTAGSJOB

UMWELT & CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY

INTERNATIONAL FINANCE & ADMINISTRATION

+

Samstags neben Ihrem Studium im Team eine Filiale in Ihrer Nähe rocken ist genau Ihr Ding!



Unsere Filialen sind Ihre Bühne!



Mit Ihrem Know-How ziehen Sie die Fäden hinter den Kulissen!

+

Salzburg ist Ihre Stadt!



Sie wollen im HOFER-Management für 5-7 Filialen Ihre Leidenschaft zum Beruf machen?



Sattledt bzw. Eberstalzell sind für Sie gut erreichbar?

Stück für Stück zum Karriereglück!

Wir haben genau das Richtige für Sie!



Sie haben ein fertiges Bachelor- oder Master-Studium?



Zahlen sind Ihr Ding?

Sie wollen schon während Ihrer Ausbildung erste Erfahrungen sammeln und Ihr eigenes Geld verdienen!

FERIAL-PRAKTIKUM

Sie träumen davon Job und Studium zu kombinieren?

Sie wollen erste Eindrücke & Erfahrungen sammeln!



Jahreswechsel, Weihnachtsremuneration & Urlaubsbeihilfe sind Ihnen ein Begriff!

Sie sind am besten Weg Ihren Traumjob zu finden!

Ein falscher Rechnungsbetrag hat bei Ihnen keine Chance!

MANAGEMENT-PRAKTIKUM

REGIONALVERKAUFSLEITER MIT DUALEM MASTER-STUDIUM

REGIONAL-VERKAUFSLEITER

PERSONAL-VERRECHNUNG

BUCHHALTUNG



Da bin ich mir sicher.

SUPPLY CHAIN MANAGEMENT

Schnappen Sie sich den Job!

Ob Tag oder Nacht, Sie bringen unsere Waren an den richtigen Ort!

LOGISTIK

HUMAN RESOURCES

Alles rund um unsere Mitarbeiter liegt Ihnen am Herzen!

KOMMUNIKATION

Kommunikation zählt zu Ihren Stärken!

RECHT & COMPLIANCE

Paragrafen und Gesetzestexte zählen zu Ihrer täglichen Lektüre!

IT

In der Welt der IT fühlen Sie sich zu Hause!

Jetzt gleich freie Stellen finden!



Jetzt bewerben
karriere.hofer.at



Transportwege & Logistik sind genau Ihr Ding!



Beim Thema Umweltschutz & -verbesserung macht Ihnen keiner etwas vor?



... unsere Produkte!



Ihr Herz schlägt aber für ...



... Organisation & Planung!



Sie bringt selbst die unternehmensweite Finanzplanung nicht aus der Ruhe!

CONTROLLING



Sie planen und entwickeln die besten Strategien?

EINKAUF & BESCHAFFUNG

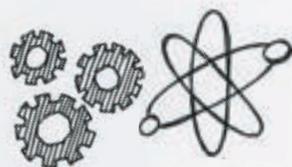
Sie wollen Einkaufen zu Ihrem Beruf machen?

MARKETING & WERBUNG

Sie sind kreativ und haben immer neue innovative Ideen!



... Mitarbeiter & Kunden!



... Technik & Innovation!

Ihr Weg zum Erfolg!

Vom Kick-off bis zum Roll-out: Bei Projekten behalten Sie immer den Überblick!

PROJEKT-MANAGEMENT



Ändern, was nötig ist, und behalten, was gut ist

Was kommt nach der klassischen Karriere und ihrem Modell der Leiter mit dreiteiligem Lebenslauf von Ausbildung, Job und Pension? Wir wissen es nicht. Und wir glauben nicht an alle Buzzwords, die im Umlauf sind. Dass Kritik am Vorgegebenen in Form von Sinnsuche weitverbreitet ist, finden wir gut. Es ist richtig und nötig, Ansprüche zu stellen. Was soll einen in Umbruchzeiten leiten außer der innere Kompass? In einer Phase, in der nichts eindeutig ist – weder die Dystopien noch die heilsversprechenden Utopien?

Im Moment stimmt beides: der Chancenblick und die berechtigten Zweifel. Evident ist aus unserer Sicht, dass wir Zukunft nur gemeinsam gestalten können, Mitreden und Mitmachen essenziell sind. Nicht nur für die individuellen Berufswege, sondern auch für unser Miteinander. Lisa Breit, Selina Thaler und Gudrun Ostermann haben in diesem Heft die Themen eingefangen, von denen ausgehend weiter hingesehen und gestaltet werden sollte. Wir wünschen uns: Tun, nicht lassen. Ändern, wo es nötig ist, und behalten, was gut ist.

Karin Bauer, Leiterin Karriere

IMPRESSUM UND OFFENLEGUNG / KARRIERENSTANDARDS

Redaktion: Karin Bauer (Leitung) **Grafisches Konzept, Layout und Produktion:** Armin Karner, Claudia Machado **Fotoredaktion:** Frank Robert **Bildbearbeitung:** Otto Beigelbeck
Anzeigen: Alexandra Sieber **Herausgeber:** Oscar Bronner **Geschäftsführung:** Mag. Alexander Mitterräcker **Verlagsleitung:** Martin Kneschaurek
Chefredaktion: Dipl.-Biol. Martin Kotynek **Stellvertretung:** Mag. Rainer Schüller, Nana Siebert, Mag. Petra Stüber
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 Neudörfel, 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>

Coverfoto: Laurence Mouton / PhotoAlto / laif

ARBEIT & MARKT

8 Auf der Suche
 Sieben Trends der Arbeitswelt:
 Zwischen Doping und Achtsamkeit



14 Was muss der Job können?
 Selbstverwirklichung statt Aufstieg,
 Sinn statt Karriere?

20 „Man muss auch faul sein“
 Informatikprofessor Cal Newport im
 Interview über hohe Konzentration

23 Freizeit ist in, Arbeit ist out
 Das Verhältnis zur Arbeit wird
 radikal hinterfragt

26 Was verdienst du?
 Fünf Personen geben Einblick
 in ihre Gehälter

28 „Eine besondere Fähigkeit“
 Berater und Coach Heinz Pfeifer
 spricht über seine Sehbehinderung

30 Viel Spaß beim Scheitern
 Bei „Fuck-up-Nights“ zelebrieren
 Gründer ihre Fehler

36 Das Geschäft mit dem Teilen
 Die Sharing Economy wächst:
 Geld verdienen statt Selbstlosigkeit



38 Paradies Homeoffice
 Im Büro oder am Küchentisch
 arbeiten? Ein Pro und Kontra

39 Angst vor dem Abstieg
 Gastkommentar von
 Bernhard Heinzlmaier

42 Ich, Clickworkerin
 Sechs Euro verdiente unsere Autorin
 im Selbstversuch – für zwei Stunden

44 Besser entscheiden
 Gastkommentar von Michael Meyer
 und Wolfgang Mayrhofer

45 Vertrau mir
 Plädoyer: Vertrauen ist der Schlüssel
 zu den Türen der neuen Arbeitswelt

WORK & BALANCE

48 Tapetenwechsel
 Sechs Changer im Porträt

52 Gegen die ständige Ablenkung
 Autor Markus Albers im Gespräch

56 Abhängig
 Süchte steigen mit dem Erfolgsdruck

59 Immer nett lächeln
 Wenn Freundlichkeit belastet



62 Hirn, geh ins Grüne
 Gegen Burnout und Boreout

66 Schlaf schön
 Trotz allen Drucks zur Ruhe kommen

70 Pro & Kontra
 Wozu Apps für mehr Gesundheit?

71 Gesunde Jobs brauchen Geduld
 Gastkommentar von Tobias Glück

72 Offen sein einüben
 Eine Anleitung zu mehr Achtsamkeit

73 Gesunde Jobs
 Plädoyer: Für gesunde Führung

WEITER & BESSER

78 Was muss ich können?
 Welche Skills Chefs künftig brauchen

84 Digital vs. Analog
 Das Lernen der Zukunft

88 Ohne Disziplin
 Die Studienrichtungen öffnen sich



92 Die Lehre soll glänzen
 Wie die Regierung das Image poliert

94 Sexiest Job: Data Scientist
 Datenanalysten sind gefragt

96 Bildung, Wahrheit, Fake
 Gastkommentar von Fred Luks

97 Mehr als nur „job-ready“ sein
 Gastkommentar: Franz Gramlinger

98 Anerkennung für die Erfahrung
 Plädoyer: Für informale Bildung

ARBEITEN SIE MIT TOP-EXPERTEN

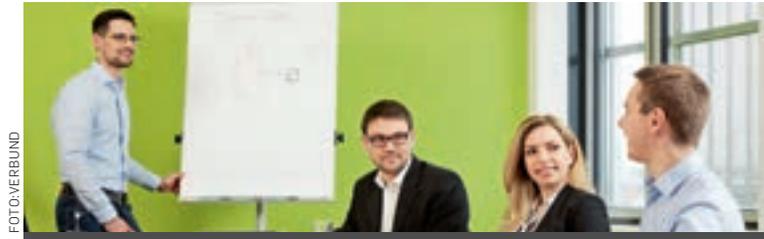
VERBUND ist Österreichs führendes Stromunternehmen und einer der größten Stromerzeuger aus Wasserkraft in Europa.

Unsere besonderen Leistungen

Gezielt fördern und motivieren – unser wichtigstes Kapital sind unsere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter: Daher steht bei uns der Mensch im Mittelpunkt. Wir legen u. a. großen Wert auf die Aus- und Weiterbildung sowie eine ausgewogene Work-Life-Balance. Eine offene Kommunikation und wertschätzende Diskussionskultur bilden das Fundament für ein konstruktives und erfolgreiches Miteinander.

„Mit Herz und Verstand“

So lautet unsere Maxime für ein respektvolles Miteinander. Vielfalt ist essenziell für das Wachstum und den Erfolg von VERBUND. Nur so können wir als Unternehmen innovativ bleiben und uns in einem dynamischen wirtschaftlichen Umfeld an die zukünftigen Rahmenbedingungen anpassen.



Teambesprechung von IT-Trainees

Uns ist es ein Anliegen, Frauen für technische Berufe zu begeistern. Daher beteiligen wir uns an mehreren Initiativen, wie dem Wiener Töchertag, FIT – Frauen in die Technik sowie femOVE – Girls! Tech up. Exzellente Leistungen entstehen aus dem Zusammenspiel vielfältiger Talente. Im technischen Bereich sind Frauen jedoch noch unterrepräsentiert. Mit dem VERBUND-Frauenstipendium fördern wir seit 2009 talentierte Frauen. Anlässlich des zehnjährigen Jubiläums

wurde 2018 ein außerordentliches Stipendium für Studierende mit Behinderung vergeben. VERBUND hat es sich zum Ziel gesetzt, die Vielfalt im Unternehmen aktiv zu fördern, um den wirtschaftlichen Unternehmenserfolg zu steigern und eine konstruktive, markt- und kundenorientierte Unternehmenskultur zu fördern. Um den aktuellen, aber auch zukünftigen Anforderungen im Rahmen der Digitalisierung gerecht zu werden, startete VERBUND

2017 ein Traineeprogramm für IT-Berufseinsteigerinnen und Berufseinsteiger. Acht Trainees (vier Frauen, vier Männer – davon ein Gehörloser) durchlaufen innerhalb von 24 Monaten jeweils drei Stationen in den unterschiedlichen IT-Bereichen bei VERBUND. Im kommenden Jahr wird wieder ein neues Traineeprogramm ausgeschrieben.

Wir haben die Vision, ein barrierearmes Unternehmen für die Energiezukunft zu schaffen. Es ist uns ein Anliegen, das Thema Barrierefreiheit und Behinderung auch über gesetzliche Bestimmungen und Regelungen hinaus zu betrachten und dementsprechend zu agieren.

Mehr Informationen sowie aktuelle Stellenangebote finden Sie unter www.verbund.com/karriere.

ENTGELTLICHE EINSCHALTUNG

Österreichs führendes Stromunternehmen: Arbeiten Sie mit Top-Experten an der Zukunft der Energie!



Verstärken Sie 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.

Unsere Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern vertrauen wir von Anfang an. Wir bieten Ihnen ein hohes Maß an Eigenverantwortung in einem State-of-the-art Arbeitsumfeld mit einem interdisziplinären Kreis von Top-Expertinnen und -Experten. Denn nur so können wir uns weiterentwickeln und die zukunftsweisenden Aufgaben gemeinsam meistern.

Informieren Sie sich unter www.verbund.com/karriere über die Chancen, die Ihnen VERBUND als Arbeitgeber bietet. Für Ihre Fragen stehen wir Ihnen gerne zur Verfügung unter +43 (0)50313-54155.

Zukunft bieten, Exzellenz fördern.

Verbund
Am Strom der Zukunft



Sieben Trends
Was die Arbeitswelt
zwischen Sinn und
Prekariat prägt
Seite 8



Cal Newport
Wenn Multitasking
gefordert ist, dann:
konzentriere dich
Seite 20



Heinz Pfeifer
Die Sehbehinderung als
besonderes Talent
Seite 28

ARBEIT &

Es ist unübersichtlich geworden in
der schönen neuen Arbeitswelt.
Zwischen Sinnsuche und Prekariat,
zwischen Arbeiten am Strand und Angst vor
Automatisierung: Auf einmal wird das
alte Bild von Karriere infrage gestellt.
Aber was kommt stattdessen?



Schön Scheitern
Der Start-up-Hype
macht auch das
Scheitern hip
Seite 30

Seite

6



Ich, Clickworkerin
Plattformökonomie –
hä? Ein Selbstversuch
in der Crowd
Seite 42

MARKT

45

Seite

Auf der Suche

Die einen putschen sich mit Mikrodrogen zu immer besserer Leistung auf, die anderen predigen „Mindfulness“ und Achtsamkeit. Welche sieben Trends die Arbeitswelt in den kommenden Jahren dominieren werden.

TEXTE KARIN BAUER

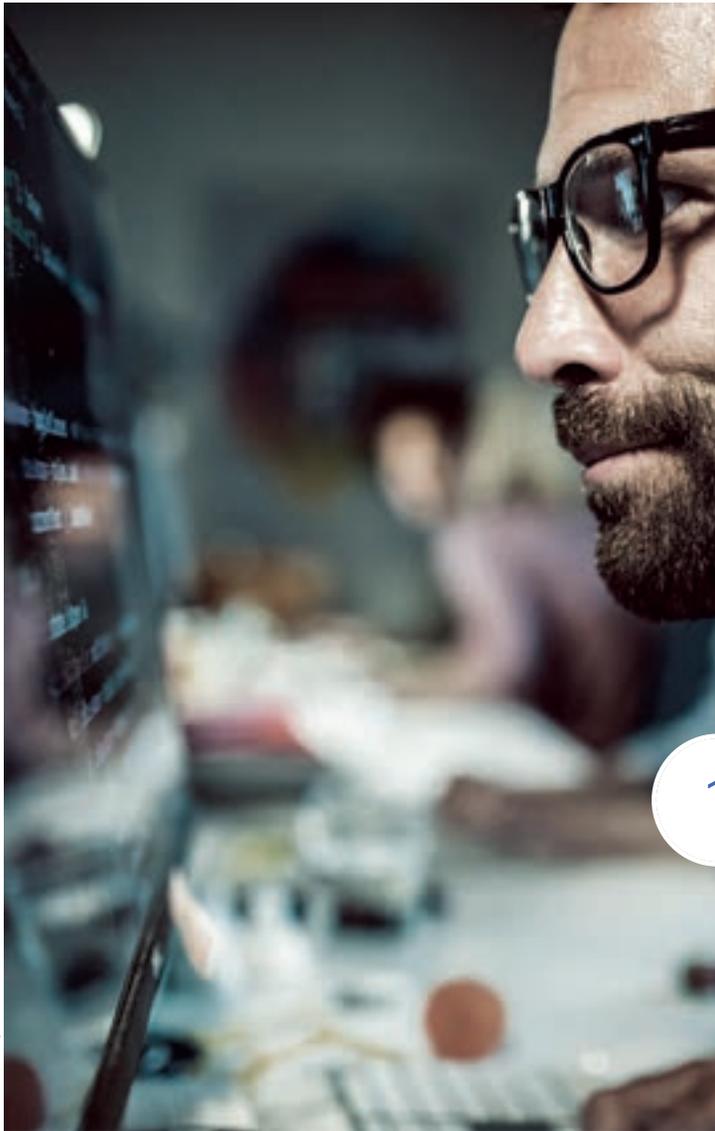


Foto: Getty Images

Individuelle Patchwork-Lösungen

Freunde, Familie, Leben. Das reißen Studierende vor den Wunsch, beruflich aufzusteigen, eine Karriere zu machen. Umfragen der vergangenen Monate zeigen dazu ein recht einheitliches Bild. Brav reinhackeln, um sich später einmal etwas leisten zu können und hohen Status zu genießen – das war gestern. Heute wird das Versprechen entweder nicht mehr geglaubt, oder die Eltern haben genug herangeschafft, oder Besitz und Karriere sind, ganz postmaterialistisch, nicht mehr so wichtig. Und unter den hochgelobten „High Potentials“ hat nach ein paar Jahren Job Ernüchterung eingesetzt: Was Firmen versprochen haben, stimmt nicht. Der vielgesuchte Sinn ist in der Konzernwelt nicht so leicht zu finden, das Start-up ist eher anhaltend prekär als hip. Dazu kommt die Erfahrung, dass auch ein Stapel von Ausbildungen und Zertifikaten keine Garantie für Sicherheit bringt. Dass nach ordentlicher Ausbildung und fleißigem Jobleben eine „wohlverdiente“ Pension kommt – dieses Lebensbild ist ebenfalls von gestern.

Insgesamt ein enormes Problem für Organisationen, das einen radikalen Umbruch ankündigt. Was kommt stattdessen? Viele individuelle Patchwork-Lösungen werden gerade ausprobiert, klassische Aufbauorganisationen suchen ihre Organisationsform der kommenden Jahre.

E

Arbeitsplatz präsent bist, dein Privatleben nicht stört und du nicht zu viele Fehlzeiten ansammelst, und mache dir nicht allzu große Hoffnungen, wenn du mit 45 plus rausgefallen bist. Das ist – zugespitzt – die Arbeitswirklichkeit der meisten anderen.

Weit aufgespannt

Diese beiden Pole zeigen recht gut, wie extrem heterogen der Weg in die Arbeit der Zukunft ist. Und dazwischen ist einiges los. Dazwischen ist viel im Umbruch. Zwischen altem Schubladendenken, Vorrückung, Senioritätsprinzip, Lehrjahren, die angeblich keine Herrenjahre sind, und IT-Spezialisten, die mit Smoothies, mikrodosierten Drogen im Hier und Jetzt tun, was der Weg in die Welt 5.0 sein kann. Da-

zwischen liegen Arbeitswirklichkeiten wie Paralleluniversen. Welcher der zitierten Trends (wir haben sie auf sieben aggregiert) ist dann überhaupt relevant und nicht lediglich Superwording von Zukunftsforschern oder gerade einmal ein paar Monate Wirklichkeit für sehr wenige?

Einige Ansatzpunkte für Entwicklungen sind da, die für alle gelten. Dazu gehören Fakten wie der Fachkräftemangel (wie exakt auch immer dessen Zahl ist), andere Ansprüche an Erwerbsarbeit und digitaler Wandel der Berufsinhalte. Das hat auch die Paradoxie am Arbeitsmarkt verschärft: Einerseits werden Talente und Qualifikationen gesucht, die es nicht (ausreichend) gibt. Andererseits finden Hunderttausende keinen Zugang mehr zum Arbeitsleben.

Erfinde dich täglich neu, und zeige uns den Spaß, den du dabei hast“, ist der Refrain, der von Festival zu Festival schallt – so heißt heute, was sich früher Kongress nannte. Allerdings nur, wenn es um Start-ups, Developer oder (junge) Leute geht, die sich als Zukunftsgestalter ausrufen. Mache, was dir gesagt wird, trage deine Arbeitszeiten ein, und schaue, dass du deine Vorgesetzten nicht zu sehr verärgerst und möglichst am

→

Workation soll Arbeit mit Urlaub verbinden

Nachdem der Schreibtisch für jede und jeden abgeschafft und durch nachziehende Rollwagen ersetzt war, Remote Work und Homeoffice State of the Art in der Angebotspalette der Firmen wurden, sind fixer Arbeitsort und fixe Arbeitszeit fluide geworden. Auch wenn die Arbeitszeitgesetzgebung strikt ist: Umgangen wird nach der Devise „Work-Life-Blending“ – also: wozu Arbeit und Freizeit trennen, wo doch die Smart Devices alles überall und jederzeit möglich machen. Ein Paralleluniversum.

Ein neues Wording für Entgrenzung, Arbeit auf Abruf mit unberechenbarer Perspektive und oft unkalkulierbarem Einkommen, ist bereits unterwegs: Workation nennt sich der proklamierte Trend, vom schönsten Traumstrand aus im Setting des Co-Working zu arbeiten. Hoffice heißt etwa, wenn Projektarbeiter sich in einer Privatwohnung treffen und ihr Ding machen.

Die IT-Elitegruppe der digitalen Nomaden hat sich zum Lebensprinzip erhoben, mit dem Rucksack ihrer Fähigkeiten zu reisen. Freiberufler hetzen dazwischen in der Crowd einem Auftrag im virtuellen globalen Team nach. Auf organisationaler Ebene sind die Bemühungen, selbstorganisierende, ständig lernende Firmen zu bauen, meist mit „agil“ benannt. Statt Wasserfall-Hierarchie gibt es Tribes mit Squads, die themenbezogen, reaktiv und nach Kompetenzbedarf agieren.

2

Der Chef wird zum Coach

Die Pyramide steht kopf. Der Boss unten an der Spitze, die Belegschaft – inklusive der Stakeholder und Mitarbeiter außerhalb der Organisation – ganz oben. Und nicht ein Held gibt den Takt vor, sondern alle schwingen sich aufeinander selbstorganisierend ein. Statt klassischer Jobtitel gibt es (wechselnde) Rollen für Aufgaben. Es existieren Kompetenzfelder statt Hierarchien.

Führungskräfte werden zu Ermöglicern, werden zu Coaches. Die hierarchische Pyramide auf den Kopf gestellt ist Organigramm der Dienstleistung der Führung an die Mitarbeiter, ihre Fähigkeiten, ihr Potenzial.

Was sich alle Arbeitenden sehnlich wünschen und meist nicht erhalten (weswegen sie auch krank werden), wird möglich: Anerkennung, Wertschätzung und Respekt. Die klassische Paarung Chef/Untergebener wird zur Mentor/Mentee-Beziehung – vice versa. Vertrauen ist die Wertebasis des Zusammenarbeitens.

3

Gamifizierte Job-Castings

Ernst war gestern, heute wird gespielt – auch um den Job. Unilever, L'Oréal oder Deloitte etwa setzen Computerspiele ein, um die Eignung ihrer Bewerber zu testen, und anhand der Spielentscheidungen erstellt eine Software ein Psychogramm der Bewerber. Es ist fraglich, ob Spiele jobrelevante Erfahrungen und Fähigkeiten messen können und ob sie nicht Frauen benachteiligen, da Männer meist eine höhere Affinität zu Games haben. Zumindest kann man beim Spielen schwieriger faken als beim Lebenslaufschreiben.

Und um als Firma bei der gefragten jungen Zielgruppe Aufmerksamkeit zu wecken, sind sie ein Marketinginstrument. Auch im Management ist das sogenannte Playful Business eine Zukunftshoffnung: Chefs sollen spielerisch denken, um flexibel zu handeln, experimentierfreudig zu sein, Alternativen mitzudenken und Scheitern zu erlauben.

4

Mikrodrogen

Manchen Menschen reicht ihr Gehirn nicht mehr. Sie nehmen Ritalin, Koffeintabletten oder LSD in Mikrodosen, um produktiver, kreativer, wacher zu sein. Neuro-Enhancement heißt die Einnahme solcher leistungssteigernder Mittel. Den Anhängern des Brainhacking ist das nicht genug: Sie erhoffen sich, dass das Gehirn durch die Verbindung mit Computern noch besser, noch leistungsfähiger wird. Nur so könne man künftig mit künstlicher Intelligenz mithalten. Im Silicon Valley wird das Geschäft mit dem Gehirn als nächster Goldesel gehandelt. Geschätzt über 100 Millionen Dollar werden jährlich kommerziell in diese Forschung investiert. Firmen wie Microsoft, IBM oder Elon Musks Start-up Neuralink arbeiten daran, das Gehirn, etwa durch Implantate, zu optimieren. Wer es sich also leisten kann, kauft sich künftig neue Fähigkeiten, um mithalten zu können im Wettbewerb um die besten Köpfe.

5

Fotos: Getty Images

Arbeit als Passion

„Deine Arbeit nimmt einen großen Teil deines Lebens ein. Nur wenn du einen großartigen Job hast, für den du dich begeisterst, wirst du zufrieden sein. Wenn du den noch nicht hast, suche weiter. Gib nicht auf. Suche ihn mit aller Kraft, dann wirst du ihn auch finden.“ Apple-Gründer Steven Jobs hat dieses Passion-Principle zum Ideal der Arbeitswelt erhoben. Man muss also den Job lieben. Er muss intellektuell herausfordernd sein. Und er muss zum Selbstkonzept, zum eigenen Wertekanon, also zum Idealbild der eigenen Persönlichkeit passen.

Dieses Elitebild (besonders gepflegt an den US-Eliteunis) setzt sich bei den weniger elitären Arbeitenden durch – und erscheint dort als Fröhlichkeitsimperativ. Wer nicht happy ist, macht etwas falsch. Hat seinen Job (und damit sein Leben) nicht im Griff. Und hat definitiv Optimierungsbedarf.

6

7

Emotionalität wird zum wichtigen Skill

Das Bewusstsein für achtsameren Umgang mit sich und mit anderen wächst. Achtsamkeit, Mindfulness, heißt die Orientierung, die aus chronischer Überforderung und plattmachendem Druck führen sollen. Das ist Teil einer ganzheitlichen Gesundheitstherapie, eines gesunden Lebensstils – mehr als nur ein bisschen Reparatur der Jobschäden: eine neue Haltung sich selbst und den anderen gegenüber im Heraufdämmern empathischer Maschinen. Längst dem „esoterischen Eck“ entwichen, zeigen sich darin Ansätze ganzheitlichen Lernens, neuen Verständnisses für Bildung inmitten von Robotern und künstlicher Intelligenz, der Neugestaltung der Ökonomie.

Wo früher Emotionen als das zu Unterdrückende galten, erhalten sie jetzt Raum und sind Quelle für die nächsten Schritte.

→ Die meisten Unternehmen sitzen auch auf Bruchlinien in den Belegschaften, oft entlang von Generationen und durchgängig mit enormem Weiterbildungs- und Umschulungsbedarf. Das Modell Leiter, also etwas lernen, dann brav reinarbeiten, um später einmal mit mehr Geld und mehr Status belohnt zu werden, passt da kaum noch. Das alte Herr-Knecht-Prinzip wird nicht mehr halten. Dass damit steile Hierarchien mit einem oben, der alles weiß und anschaffen kann, auch obsolet werden, ergibt sich daraus. Was kommt danach? Das lässt sich noch nicht sagen. Auch ist noch kein Ersatzbegriff für „Karriere“ unterwegs. Patchwork-Biografie, Multigrafie – so wird derzeit umschrieben, wenn sich im Ausbildungs- und Erwerbsleben dauernd alles ändert.

Das alles ist eher Übergang, nicht Ende der Fahnenstange.

Allerdings lassen sich Zwischenschritte der Änderungen festmachen: Partizipation, agile Organisationsformen. Recruiting spielerisch und quasi auf Augenhöhe statt Bewerbungsprozesse, bei denen Kandidaten besichtigt werden wie die Ochsen. Da kommen auch potenziell gefährliche Helfer ins Spiel – von aussortierenden Algorithmen bis zur Gesichtserkennung von Bewerbern.

Viele Fragen, viel Bewegung

Noch ist viel im Fluss, mit guten, aber auch missbräuchlich einzusetzenden Werkzeugen. Um gute Leute zu bekommen und zu halten, kommen Emotionen ins Spiel. Ar-

beitszeitmodelle beginnen, an den gesetzlich veralteten Rahmen zu kratzen – auch mit allen Schattenseiten der Entgrenzung. Es scheint beides zu gelten: der Chancensblick, wonach Roboter den Menschen viel an „schmutziger“, sinnentleerter Arbeit abnehmen; und künstliche Intelligenz, Blockchain, die ersetzen, woran wir uns gewöhnt, vielleicht geklammert haben.

Es scheint, als wären jene im Vorteil, die sich selbst helfen und bilden können. Gleichzeitig rückt aber immer deutlicher in den Fokus, dass es nun verstärkt um neue Systeme, um Reform und Neudenken aller alten Strukturen geht. Dass es um neugedachte Solidarität und Füreinander gehen muss, wenn Gräben nicht tiefer werden sollen.



S T A T E M E N T

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

Elisabeth Stadler
CEO der VIG





Vielfalt als Wert

Mit rund 50 Gesellschaften und über 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 Märkte.

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 Potenzial für kreative Ideen und Innovation. Durch unterschiedliche Perspektiven verbessern wir unser Ergebnis. Vielfalt wird somit zum Wert.

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.

VIG Video Wettbewerb

Bei der bundesweiten Aktion „**DIVÖRSITY**“ stehen von 16.–19. Oktober 2018 die Diversity-Aktivitäten von Unternehmen und Organisationen im Zentrum. Die VIG nutzt diese Gelegenheit, um die besten Videos des gruppenweiten Video Wettbewerbs zum Thema Diversity zu präsentieren.

Details: www.vig.com/diversity

PEOPLE

- Über 25.000 MitarbeiterInnen in 25 Ländern
- 22 im Konzern gesprochene Sprachen
- 50 % Frauenanteil im VIG Holding Vorstand
- Internationale Teams und Karrieremöglichkeiten

FACTS

- Bald 200 Jahre Erfahrung im Versichern
 - Führende Versicherungsgruppe in Österreich und CEE
 - Mehr als 20 Millionen KundInnen
 - Bestgeratetes Unternehmen im Wiener Börsenleitindex ATX
-



Was muss der Job können?

Was bedeutet Erfolg für uns? Geld? Anerkennung? Sozialen Aufstieg? Neue Untersuchungen zeigen: Der Karrierebegriff verschwimmt mit dem Wunsch nach Selbstverwirklichung.



Foto: Getty Images

TEXT KARIN BAUER

S

inn statt Karriere. Selbstverwirklichung statt Aufstieg. Sind das Gegensatzpaare? Ist die klassische Karriere zu Ende? „Die kurze Antwort lautet Ja“, sagt die Konzernpersonalchefin des global tätigen Feuerfestkonzerns RHI Magnesita, Simone Oremovic. Etwas ausführlicher betrachtet bedeutet das: Das Modell Karriereleiter, mit eindeutigen Sprossen nach oben, eine jede voller Mühe und Einsatz erklimmen und dann belohnt mit Mehrverdienst, höherer Funktion, den damit einhergehenden berechenbaren und wohlerworbenen Sicherheiten – selbstverständlich auf Basis einer unbefris-

teten Vollzeitanstellung –, ist selten geworden. Einerseits durch die Landschaft, in der durch Automatisierung, Globalisierung, Digitalisierung und Wertewandel solche Leitern nicht mehr selbstverständlich bereitstehen. Andererseits, weil sich das Heer der Kandidatinnen und Kandidaten, die dort hinaufwollen, mit den vielbeforschten Generationen Y und Z radikal geändert hat. Alte Kontrakte funktionieren nicht mehr – oder werden nicht mehr geglaubt. Und da ist die massiv wachsende Plattformökonomie mit ihren Kontraktarbeitern ohne Absicherung inklusive der Folgen für Sozialsysteme noch gar nicht mitgedacht.

In zunehmender Häufigkeit reiht sich Umfrage an Umfrage, wonach Junge Freunde, Familie und Sinn vor Karriere und Geld reihen. Oder zumindest gleichauf. Hohe Fluktuationen zeigen, dass sie auch bereit sind, schnell wieder zu gehen, wenn es nicht passt.

Aufstieg – wozu?

Nur mehr 40 Prozent deutscher Studierender finden beruflichen Aufstieg wichtig in ihrem Leben, ergab eine Studie der Berater von EY im Sommer. Aber auch viel breiter angelegte Befragungen, etwa jene der Jobplattform Xing im Juni, zeigen: Für über 87 Prozent der Erwerbstätigen ist es wichtig, dass sie Sinn in ihrer Arbeit

- erkennen. Zwar geben die Befragten zu, dass sie für den Lebensunterhalt in die Arbeit gehen, ab einem Monatsbruttoverdienst von 2500 Euro rücken aber Sinn und auch Spaß nach oben. Und je mehr davon empfunden wird, desto größer ist auch die Identifikation mit dem Job, desto geringer sind die Fehl- und Krankentage. Laut Fehlzeitreport ist mindestens drei Tage weniger im Krankenstand, wer eine sinnstiftende Arbeit zu Protokoll gibt.

Karriere – die Bedeutung ist verschwommen

Augenfällig neben Wünschen nach hilfreichen und wertschätzenden Vorgesetzten, gutem Betriebsklima und netten Kollegen ist bei der riesigen Menge an Dauerbefragungen im Ergebnis zudem: Der Begriff Karriere wird zumindest skeptisch betrachtet oder findet keine besonders erstrebenswerte Zuschreibung mehr. Die deutschen Berater Softgarden waren irritiert, als sie heuer unter 2300 Bewerbern nachfragten und diese mit „Karriere“ nicht viel anfangen konnten, sich von „Karrietipps“ und „Karrierewebseiten“ nicht angesprochen fühlten.

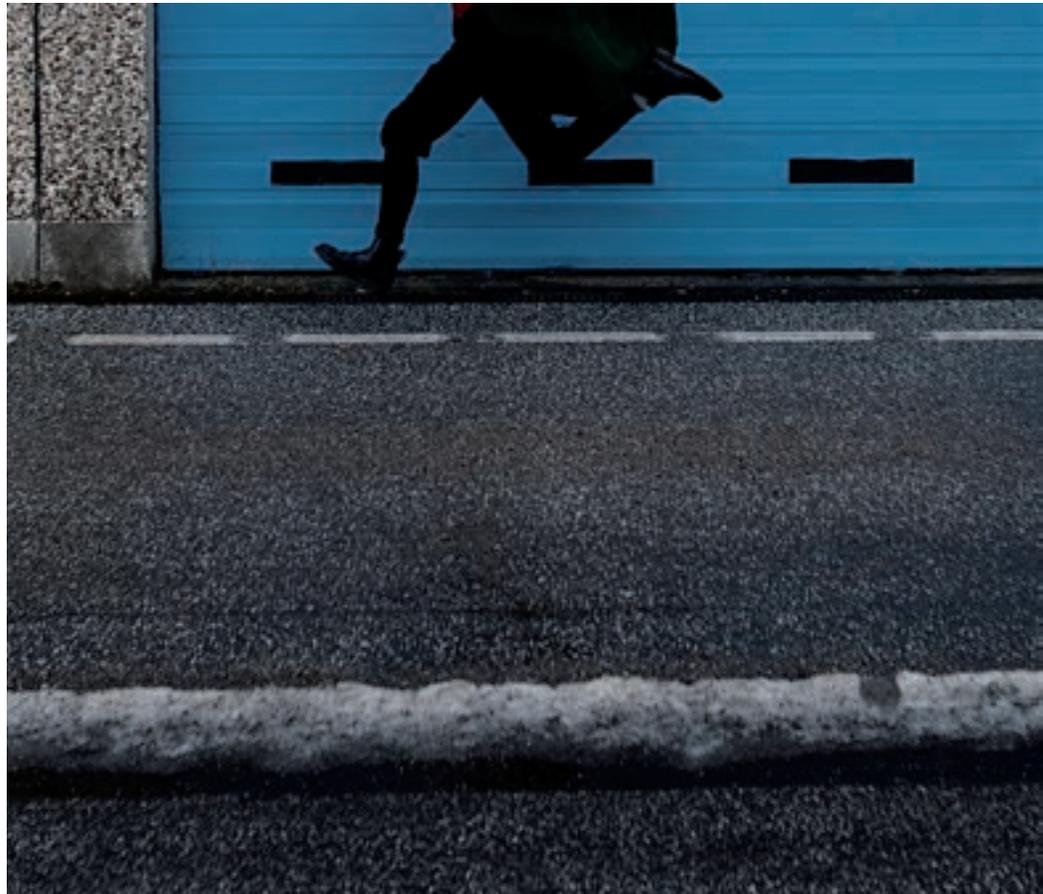
Was ist da los? Handelt es sich um ein Elitenphänomen einer gesättigten, in Wohlstand und unter maximaler elterlicher Helikopterbeschützung groß gewordener Generation, die nicht unbedingt muss, weil genug zum Ausgeben da ist? Sind es postmaterialistische Digitale, die keinem System mehr vertrauen? Reden wir von einer Spaßgeneration, die „den Arsch nicht hochkriegt“, wie Autorin Eva Hartmann in ihrem aktuellen Buch schreibt?

Ins Rollen kam alles vor rund zehn Jahren. Die Soziologin Erin A. Cech forschte damals in Stanford und fand heraus: Für 70 Prozent der an Colleges Studierenden ist es am wichtigsten, dass man sich für den künftigen Job begeistern kann und dass er Sinn und Bedeutung stiftet. Je elitärer die Uni, desto höher diese Werte. Am anderen Ende der Bildungsskala in Amerika waren die Werte diametral nach anderen Bedürfnissen gereiht: überhaupt einmal Arbeit finden. Dann vielleicht noch den Beruf an sich wählen. Wenn es dann irgendwie auch noch gut und sinnvoll ist – wow.

In diesen vergangenen zehn Jahren hat sich das, was nach Apple-Gründer Steven Job „passion principle“ heißt, also ein leidenschaftlich ausgeübter Job, der zu den Idealen und zum Idealbild der eigenen Persönlichkeit immer perfekt passt, offenbar verbreitet und durch die Bildungsschichten vertieft. Das mag viele Ursachen haben. Fortschreitende Digitalisierung, Automatisierung, weiter schwindende Sicherheiten eines über mehrere Jahre planbaren Arbeitslebens – es geht also mehr um Happiness im Hier und Jetzt als um Perspektiven einer vermeintlichen Karriereleiter, auf der schweißtreibender Aufstieg nur vielleicht belohnt wird, deren Versprechen nach Status- und Geldgewinn auf den einzelnen Sprossen nicht mehr wirklich getraut und an die nicht mehr geglaubt werden kann.

Die Kinder der Babyboomer und der Generation X konnten zudem hautnah erleben, welchen Preis die Haltung „Mein Job ist mein Leben“ verlangt – oft sind die Ehen und Partnerschaften zu Aufzuchtsgemeinschaften geworden. Und sie haben scheint's dieses

Beruflicher Aufstieg ist nicht mehr das unbedingte Ziel. Der klassische Karriereinhalt steht zur Disposition.



Das gehypte neue Karrieremodell heißt Start-up. Das klingt nach Selbstverwirklichung und Selbstbestimmung.

Motto umgedreht: Mein Job ist nicht mein Leben – aber er muss gut in mein Leben passen. Nur irgendwas zu tun wie ein Roboter, damit es Geld gibt, soll nicht alles sein. Wir wollen mehr.

Zudem wurde in den vergangenen Jahren ein anderes Erfolgsbild gehypt: Leben im Start-up. Etwas Neues in die Welt bringen nach eigener Façon, selbstbestimmt und ganz nach den eigenen Talenten und Weltvorstellungen arbeiten. Gefeierte auf Festivals und irgendwann belohnt mit Reichtum. Klar, dass diese superinspirierenden Heldengeschichten magnetisch wirken.

Kein Wunder, dass damit das, was Unternehmen in der traditionellen Kiste der Personalwirtschaft an Werkzeugen haben, um Karrierewege zu motivieren und zu begleiten, etwas alt aussieht. So erklärt sich das kurze Ja der Personalchefin zum Ende der klassischen Karriere. Die auf den Kopf gestellte demografische Pyramide, bei attraktiven Berufswegen auch im sozialen Bereich und der Gründerkonkurrenz herrscht von allen Seiten ordentlich Druck.

Antworten sind gefragt

Unternehmen müssen also erklären, warum sie tun, was sie tun, und wozu die Arbeit bei ihnen gut ist. Und wie sie all die Berechnungen vom Verschwinden von Jobs in ihren Geschäftsfeldern einschätzen, wie sie bei der sogenannten Employability unterstützen – also mit-helfen, dass ihre Leute im Wandel nicht übrig bleiben. Sie müssen andere Angebote machen und öfters sagen: Wir wissen es nicht, wir probieren es aber.

One-size-fits-all wird aus dem gegenwärtigen großen Laboratorium bestimmt nicht kommen für die neue Arbeitswelt. Aber gewiss ist: Die Suche nach mehr verlangt Antworten und alternative Perspektiven – je klarer, desto mehr sollen Maschinen abnehmen, was Routine und Wiederholung ist. ●



Dreamers. Creators. Innovators.

Building future together.



Bewirb dich jetzt!
Als Prozessingenieur (m/w)
bei Infineon Austria.



Nähere Informationen unter:
www.infineon.com/jobsaustria



Diese Position unterliegt dem KV für Arbeiter und Angestellte der EEI, Beschäftigungsgruppe F-G (www.feei.at/arbeitswelt/kv-tabellen-statistik/mindestloehne-und-gehaelter). Das vereinbarte Monatsgehalt wird 14 x p. a. ausbezahlt. Bereitschaft zur Überzahlung je nach Qualifikation und Eignung. Infineon bietet darüber hinaus weitere attraktive Sozialleistungen und Benefits.

S T A T E M E N T

„Mitarbeitern aller Ebenen steht eine Vielzahl an Möglichkeiten offen, sich auch global zu bewegen und einen internationalen Werdegang in JTI-Niederlassungen rund um den Globus einzuschlagen.“

HR Director Christian Tobias



to explore
a world of
opportunities



#joinJTI

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, bietet ihnen Weiterbildungs- und Entwicklungsmöglichkeiten und ermutigt sie dazu, unterschiedliche Karrierewege zu beschreiten.

Die gelebte globale Mobilität bei JTI trägt dazu bei, kulturelle Kompetenz zu erhöhen, Fremdsprachenwissen zu vertiefen, das professionelle Netzwerk auszubauen und Perspektiven zu erweitern.

Vielzahl an Möglichkeiten

JTI bietet seinen Mitarbeitern unter anderem die Möglichkeit, für eine bestimmte Dauer Erfahrungen in anderen Märkten, Regionen oder im Headquarter in Genf zu sammeln. Dies hat für den Mitarbeiter, aber auch für das Unternehmen Benefits. Es bietet die Möglichkeit, kurzfristige Geschäftsanforderungen intern mit qualifiziertem Personal abzudecken.

Darüber hinaus sind die internationalen Entwicklungsmöglichkeiten ein wichtiger Faktor für die jährliche Auszeichnung des Unternehmens als Top Employer. JTI Austria konnte wie schon im Vorjahr den ersten Platz unter den in Österreich gereihten Unternehmen für sich beanspruchen. Die Auszeichnung wird vom unabhängigen Top Employers Institute vergeben, und zwar ausschließlich an die weltweit besten Arbeitgeber, also Unternehmen, die durch außergewöhnliche Leistungen in der Mitarbeiterorientierung hervorstechen.

Besonders in einem stark regulierten Umfeld wie der Tabakindustrie ist es wichtig, für die Zukunft bestmöglich gerüstet zu sein. Umso wichtiger ist es für JTI Austria, auch weiterhin seinem Anspruch als Top-Arbeitgeber mit Kreativität und Engagement gerecht zu werden und diesen weiter zu festigen.

Join JTI Austria @ Career Calling

JTI Austria ist in diesem Jahr erstmals bei Österreichs größter Karrieremesse, der Career Calling, vertreten. Die Career Calling findet am 24. Oktober 2018 in Wien statt. #MesseWien #Stand563 #NextToMeetingPoint #joinJTI

FACTBOX

Japan Tobacco International ist ein führendes internationales Tabakunternehmen mit Konzernsitz in Genf. Als Teil der JT-Gruppe vertritt JTI seine Marken in mehr als 120 Ländern und beschäftigt etwa 40.000 Mitarbeiter in 77 Ländern weltweit.

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



„Wir agieren alle unter unserem Potenzial“

Deep Work bedeutet, sich hoch konzentriert einer Sache zu widmen. Das ist die Schlüsselqualifikation, um in der schnelllebigen Arbeitswelt mithalten zu können, sagt der Informatikprofessor **Cal Newport**.

INTERVIEW SELINA THALER

D

er Psychiater Carl Gustav Jung baute sich 1922 einen Turm am nördlichen Ufer des Zürichsees. Nicht als Ferienhaus, sondern als Ort, wo er ungestört arbeiten konnte. Bereits im 16. Jahrhundert schrieb Michel de Montaigne in einer eigens errichteten Privatbibliothek, und Bill Gates zieht sich für seine „Denkwochen“ in eine Hütte am See zurück.

Jung, de Montaigne und Gates erschufen dort einzigartige Ergebnisse. Was machte sie so erfolgreich? Mit Sicherheit nicht das eigens errichtete Gebäude – wobei das mitunter hilfreich sein kann. Sondern: Deep

Work, sagt Cal Newport, Informatikprofessor an der Georgetown University in Washington, D. C., und Autor des gleichnamigen Bestsellers. Deep Work ist keine neue Arbeitsmethode, der Name aber kommt von Newport und meint hochkonzentrierte Arbeit für etwa vier Stunden, bei der man nicht unterbrochen und abgelenkt wird, sodass man wertvolle Ergebnisse erzielt, die schwer zu kopieren sind und die einen beruflich weiterbringen, weil man unersetzbar wird, so sein Versprechen. Das erzeuge zudem Sinnhaftigkeit in der eigenen Arbeit.

High Performer

Das Gegenteil definiert Newport als Shallow Work: anspruchslöse Arbeit, die keine speziellen Fähigkeiten oder Konzentration verlangt, sondern oberflächlich ist, etwa Meetings oder E-Mails verfassen. Daraus resultiert die Deep-Work-Hypothese,

wie Newport in seinem Buch schreibt: „Die Fähigkeit zu Deep Work ist zunehmend selten und gleichzeitig zunehmend wertvoll in unserem wirtschaftlichen Umfeld. Infolgedessen gehört der Erfolg den wenigen, die diese Fähigkeit kultivieren und zum Kern ihrer beruflichen Tätigkeit machen.“ Zu diesen wenigen zählt Newport hochqualifizierte Arbeitskräfte, Talente an der Spitze der unterschiedlichen (globalen) Branchen und jene, die das Kapital haben, in neue Technologien zu investieren und so Umstrukturierung vorantreiben.

Sein Buch gibt, nach einem Plädoyer für Deep Work, anhand von vier Regeln eine Anleitung, wie man zu einem dieser gefragten High Performer wird. Erstens: Häufiger konzentriert arbeiten. Zweitens: Die Fähigkeit, sich zu konzentrieren, erhöhen. Drittens: Ablenkungen eliminieren. Und viertens: Shallow Work minimieren.

„Man muss Konzentration wie jeden anderen Termin in den Kalender eintragen und sie auch genauso verteidigen.“



Cal Newport (36) ist Informatikprofessor an der Georgetown University in Washington, D. C. Er ist Autor von fünf Selbstverbesserungsbüchern, 2016 erschien „Deep Work“ (deutsch: „Konzentriert arbeiten. Regeln für eine Welt voller Ablenkungen“).

Auf calnewport.com/blog betreibt er seit über zehn Jahren den Blog „Study Hacks“, in dem er über den Zusammenhang von Technologie und Gesellschaft schreibt, besonders interessieren ihn die Auswirkungen neuer Technologien auf die Produktivität im Arbeitsleben.

Sie trainieren seit zehn Jahren Ihre Konzentration. Haben Sie manchmal trotzdem Schwierigkeiten, sich zu konzentrieren?

Ja, denn Konzentration ist harte Arbeit. Man muss wie ein Athlet kontinuierlich üben, um seine Konzentrationsfähigkeit zu erhalten und sie zu verbessern. An manchen Tagen fällt es mir schwerer als an anderen. Es ist gut, wenn einem das bewusst ist, so weiß man, wann konzentrierte Phasen sinnvoll sind – viele haben etwa ein Nachmittagstief, dann sollte man eher am Vormittag sogenannte Deep Work einplanen.

Haben Sie ihr Höchstmaß an Konzentration schon erreicht?

Ich denke nicht. Wir agieren alle unter unserem kognitiven Potenzial. Anders als bei Athleten, wo wir relativ genau wissen, wie man das Höchstmaß physischer Performance erreicht und wie diese aussieht, wissen wir über hohe Konzentration recht wenig. Wir sind erst dabei herauszufinden, wie man diese am besten trainiert und in Arbeitsumgebungen ermöglicht.

Ihnen scheint das gelungen zu sein: In den zehn Jahren schrieben Sie fünf Bücher und einige wissenschaftliche Artikel, machten Ihr Doktorat, wurden Professor, gründeten eine Familie – ohne Überstunden zu machen und das Büro um 17.30 Uhr zu verlassen. Wie geht das?

Glücklicherweise habe ich in meinem Beruf die Flexibilität, mich relativ rücksichtslos auf Deep Work zu konzentrieren und dabei Shallow Work so zu kontrollieren, dass sie kaum in meinem Terminkalender vorkommt. In der Wissenschaft ist das derzeit einfacher möglich als in anderen Jobs, wo von den Wissensarbeitern verlangt wird, hart zu arbeiten und sich gleichzeitig mit Oberflächlichkeiten zu beschäftigen.

Sie sagen, Deep Work ist wichtiger denn je. Wieso?

Es gibt mehrere Trends in der Arbeitswelt, die hohe Konzentration bedeutender werden lassen: Wissensarbeiter stehen heute in einem zunehmenden Wettbewerb, und die Jobs werden immer komplizierter. Um mit der schnelllebigen Arbeitswelt mitzuhalten, erfordert es hohe Konzentration, um sich erstens schwierige Inhalte und Skills schneller anzueignen und zweitens wertvollere Inhalte zu produzieren, die einen in seiner Karriere weiterbringen, herausstechen lassen. Im Informationszeitalter ist Deep Work eine Schlüsselqualifikation, die einem Vorteile bringt – ähnlich dem industriellen Zeitalter, wo der mit der besser ausgestatteten Fabrik mehr produzieren konnte.

Was fördert diese Arbeitsweise?

Erstens jene Dinge, die einem helfen, Deep Work in den Arbeitsalltag zu integrieren. Ich empfehle, konzentrierte Arbeit wie jeden anderen Termin in den Kalender einzutragen und genauso zu verteidigen, sodass man sich wirklich Zeit dafür nimmt. Es funktioniert nicht, darauf zu warten, bis man in der Stimmung ist – das Gehirn macht ungern freiwillig harte Arbeit. Auch Rituale rund um die Deep-Work-Session helfen dem Verstand, sich auf Konzentration einzustellen. Etwa immer den gleichen Weg zur Arbeit zu nehmen oder mit einer guten Tasse Kaffee zu starten. Und zweitens sind jene Dinge hilfreich, die das Gehirn trainieren und es an hohe Konzentration gewöhnen. Dafür gibt es unterschiedliche Aktivitäten. Die wirksamsten sind Social Media vom Handy zu verbannen, abends nicht vor Netflix zu sitzen, während man am Tablet scrollt und am Handy Nachrichten schreibt, sondern sich auf eine Sache zu fokussieren und Langeweile zuzulassen. →

→ **Warum soll man sich langweilen und faul sein?**

Wer hoch konzentrierte Arbeit leistet, muss genauso wie ein Sportler eine Regenerationsphase einlegen, damit das Gehirn Informationen verarbeiten und am nächsten Tag wieder solche Höchstleistungen erbringen kann.

In Ihrem Buch bringen Sie das Beispiel einer Firma mit Viertagewoche, wo sich der Anteil an Shallow Work deutlich reduziert hat. Ändert das wirklich etwas?

Interessanterweise gibt es einige Studien, die zeigen, dass dadurch die Produktivität, was den wertvollen Output angeht, steigt. Das liegt vor allem daran, dass die Leute respektvoller mit ihrer Zeit umgehen, was die Zeit an Shallow Work reduziert und wodurch jene für Deep Work erhalten bleibt. Die Beispiele zeigen, dass wir uns mehr unnötige Arbeit machen, als wir denken. Und sie zeigen, dass Deep Work das ist, worauf es ankommt, und gar nicht so viel Zeit benötigt.

Und was behindert Deep Work?

Eines der größten Hindernisse für Deep Work, das häufig übersehen wird, ist, dass bereits kurze Ablenkung langfristige Folgen hat. Viele denken, dass sie konzentriert arbeiten, weil sie nicht multitasken, doch wer dabei 15 Sekunden in die Inbox oder auf sein Handy schaut und sich dann wieder der eigentlichen Arbeit widmet, hat später weniger Konzentrationsfähigkeit. Wechselt man von einer Aufgabe zur anderen, verharrt ein Überrest an Aufmerksamkeit im Nachdenken über die ursprüngliche Beschäftigung, also etwa bei einer Mail, und man braucht länger, um eine Aufgabe zu erledigen.

Warum machen Erwerbstätige das dann?

Weil es der einfachste Weg ist und eine simple Arbeitsweise, die sich in den meisten Firmen durchgesetzt hat. Jeder hat eine E-Mail-Adresse und ist jederzeit erreichbar, das macht die Arbeit zu einer Abfolge unstrukturierter Kommunikation. Das hat aber die angesprochenen

negativen Einflüsse auf unser Aufmerksamkeitskapital und die Produktivität. Als Individuum kann man nicht einfach keine E-Mails mehr checken, weil man sonst Nachteile hätte. Man muss also den Workflow der Firma ändern. Das ist schwierig, da es unbequem und kompliziert ist, am Ende ist es aber produktiver. Und führt dazu, dass die Arbeitswelt künftig auf das Aufmerksamkeitskapital ausgerichtet ist, weil man nur mehr so erfolgreich sein kann. Es würde mich wundern, wenn ein teurer Programmierer in zehn Jahren noch eine E-Mail-Adresse hat.

Und was ist mit Großraumbüros?

Die sind eine Katastrophe für Deep Work. Ich vermute, dass Firmen mit Großraumbüros potenziellen Mitarbeitern und Investoren zeigen wollen, dass sie innovativ sind – aber sie schaffen damit nicht mehr Wert für und mit ihren Mitarbeitern. Die Forschung zeigt, dass Großraumbüros dazu führen, dass Mitarbeiter weniger face-to-face, sondern mehr mit digitalen Tools kommunizieren, weniger zusammenarbeiten und die Produktivität sinkt. Ich gehe aber davon aus, dass der Trend zum Großraumbüro bald wieder zurückgeht, denn wenn jeder eines hat, ist es auch nicht mehr innovativ.

Es scheint, als würden Firmen die Vorteile von Deep Work nicht sehen, sondern alles tun, um sie zu verkomplizieren. Wieso?

Dieses Paradoxon liegt daran, dass es relativ lange dauert, bis neue Technologien bestmöglich in die Arbeitswelt integriert werden. Die Wissensarbeit wird seit etwa dreißig Jahren relevanter, aber wir haben noch keine passende Umsetzung für das digitale Zeitalter gefunden.

Handwerker machen das hingegen seit jeher ...

Ja, sie haben schon lange die Relevanz von intensiver Konzentration entdeckt, weil sie ein direktes Feedback haben. Je besser sie sich konzentrieren, desto besser ist das Werk, das sie am Ende des Tages in den Händen halten. Wissensarbeiter haben nur selten die Verbindung von Konzentration und dem Wert der Arbeit, weshalb sich ihre Produktivität kaum messen lässt. Das ist auch der Grund, warum sie E-Mails sofort beantworten, um sichtbar zu sein, geschäftig zu wirken, anstatt wirklich produktiv zu sein und sich zu konzentrieren – denn die argumentativen Fakten, um Deep Work zu verbreiten, sind auf den ersten Blick nicht sichtbar. ●

„Wer hoch konzentriert arbeitet, muss auch faul sein und sich langweilen.“

CAL NEWPORT

Freizeit ist in, Arbeit ist ... **Out**



20 Jahre Arbeit, 50 Jahre Pension? Oder gar nicht mehr arbeiten, wie die sogenannten Anti-Worker. Das Verhältnis zur Arbeit wird radikal hinterfragt.

TEXT SELINA THALER

E

ine Welt ohne Arbeit ist schwer vorstellbar. Der klassische Lebensweg der meisten Menschen besteht aus Ausbildung, Beruf und der dann verdienten Pension, um sich das Leben nicht von 9 to 5 dirigieren zu lassen, sondern den wichtigen Dingen nachzugehen. Arbeit, ist die Autorin Joanna Biggs überzeugt, gebe dem Leben Sinn, wenn Religion, Parteipolitik und Gesellschaft auseinanderfallen.

Doch immer mehr Menschen stellen ihr Verhältnis zur Arbeit infrage – auch vor dem Hintergrund, dass einige Jobs künftig von Maschinen oder künstlicher Intelligenz übernommen werden; chronischer Krankheiten, die vermutlich wegen zunehmender Arbeitsüberlastung steigen; ungerecht verteilter Arbeit; prekärer Jobverhältnisse, die von Firmen wie Amazon oder Uber vorangetrieben werden; oder eines größer werdenden Anteils an sogenannten „Bullshit

Jobs“, gesellschaftlich sinnlosen Dienstleistungsberufen, wie der Anthropologe David Graeber jene Jobs nennt, die es nur gibt, weil Menschen so viel arbeiten. Nicht zuletzt die Arbeitseinstellung vieler Millennials, lieber mehr Freizeit zu haben als Geld und Karriere zu machen, wie etliche Umfragen belegen, zeugt davon.

Mehr Technik, weniger Arbeit

Schon 1930 prophezeite der Ökonom John Maynard Keynes, dass man im frühen 21. Jahrhundert wegen des technologischen Fortschritts 15 Stunden pro Woche arbeitet. Die Befürworter der Anti-Work-Bewegung gehen davon aus, dass Arbeit in Zeiten der Automatisierung überflüssig ist und man sich schönen Tätigkeiten widmen sollte, finanziert durch ein Grundeinkommen.

Auch die Anhänger der sogenannten Fire-Bewegung hinterfragen den Stellenwert der Arbeit: Während andere Mittzwanziger ihre berufliche Karriere planen und die Altersvorsorge noch weit entfernt scheint, denken sie an ihre Pension. Fire steht für Financial Independence, Retire Early, auf Deutsch: finanzielle Unabhängigkeit, frühe Rente. Sie kehren das Verhält-

nis von Lebensarbeitszeit und Rentenjahren um. Zehn bis 20 Jahre Arbeit, 50 bis 60 Jahre Pension, finanziert von einem selbst erarbeiteten, passiven Einkommen. Sie investieren in ETF-Fonds, Staatsanleihen, Immobilien, um später von der Rendite zu leben. Das reicht zwar nicht für Weltreisen und teure Autos, aber für ein gemäßigtes Leben ohne Arbeitszwang.

Es geht nicht um Sparsamkeit um jeden Preis, sondern um ein anderes Leben mit Sinn und Zeit statt Geld und Konsum – daher werden sie auch Frugalisten genannt, das steht für einfach, bescheiden. Eine Art Kapitalismuskritik mit kapitalistischen Mitteln.

Die Anti-Arbeit-Bewegungen wollen nicht nur das Ende der klassischen Karriere, sondern damit die Welt verbessern: Wer weniger konsumiert, seltener auf Urlaub fährt, lebt nachhaltiger. Wer statt eines sinnbefreiten Jobs ein Ehrenamt übernimmt, trägt mehr zur Gesellschaft bei. Wer seiner Leidenschaft nachgeht und eine Firma gründet, empfindet mehr Sinn im Leben. Und wer mehr Zeit hat, kann diese auch für Haushalt und Kinderbetreuung aufwenden, so einige der Hoffnungen – allerdings aus einer sehr privilegierten Perspektive. ●

ALLIANZ TECHNOLOGY DARE TO BUILD UP A DIGITAL COMPANY

Allianz is preparing for the future by transforming itself into a digital company. Allianz Technology offers the tools to make that transformation possible.

Facts and Figures

Allianz Technology is headquartered in Munich and is the IT provider for the whole Allianz Group. Together with more than 8,000 employees from around the globe, we develop software that powers the world of Allianz – developing insurance for tomorrow. Vienna has become an IT epicenter for Allianz with over 450 employees who transform and innovate infrastructure, applications and services to enhance customer experience together with other Allianz entities around the world. Only a few years ago we were 250 specialists working in IT departments in Austria – we have grown exceptionally fast and achieved successful results. Be a part of our future success story!

Our mission

To realize our aims it is essential to fulfill five strategic ambitions

1. Provide reliable infrastructure that runs globally around the clock for Allianz Group.

2. Continuously assure Allianz Group data privacy standards and security.

3. Provide innovative and reliable end-to-end business solutions to support Allianz companies in creating value for customers and for Allianz Group.

4. Create customer-driven teams sharing clear and transparent objectives, KPIs and coherent incentives.

5. Minimize our service costs and optimize the overall global IT costs of the Group with Allianz companies.

The Allianz Technology charge is to persistently increase the added-value of its services by delivering the highest standards of quality while bringing down costs.

Careers

Do you want to develop digital assets of the highest quality and turn the insurance industry upside down? Allianz Technology offers opportunities for IT talents to do just that.

If you have these ambitions and share our enthusiasm for digitalization and business optimization, then we invite you to look at our many and varied job opportunities, from entry-level to senior manager. For a better impression we want to describe three job-roles.

IT Business Consultant

As an IT Business Consultant, you work in the IT department and strive to simplify complex processes and make a significant contribution to improving the customer experience.

You work closely with the development team and discuss the progress of each requirement. You are working on requirements for our core insurance software ABS (Allianz Business System), which comes from the organizational units worldwide. Side by side with the developers, you plan the financial needs and the required time and examine the change requests

to see whether they are useful for global transformation. Based on your assessment, the prioritization and implementation takes place. IT Business Consultants plan everything in the best possible way and write detailed IT designs for the development team. It is also necessary to go to database levels to assess the impact of the change.

Developer

Our developers enable services of the highest quality for our customers worldwide. Whether you're passionate about micro-services, API development, or software architecture, Allianz offers a wealth of options.

Our developers are real full-stack developers. They work at the backend as well as at the frontend. They use the most modern UX methods and try to understand the true needs of our customers. Together with the IT Business Consultants and colleagues from



FOTOS: REINER RIEDLER PHOTOGRAPHY

STATEMENT

"I am proud to be a part of the great team of Allianz Technology. Being a team-player is one of the most important skills I need for my daily job."

Andreas Bauer, ABS Core Development CS Applications



STATEMENT

"My job is to maintain and amplify our business system to meet our customer's needs. Therefore it is necessary to be up to date on the latest technologies."

Manuela Bauer, ABS Core Development CS Applications



STATEMENT

"I provide innovative tools and processes in our department to act more productive, flexible and efficient. Everybody can contribute their expertise."

Bernhard Schreder, AP Application Development



STATEMENT

"My job is to develop, optimize and innovate ABS (Allianz Business System) applications and services in close collaboration with Allianz Austria to enhance digital customer experience."

Thomas Holsteiner, CS AD Products



the business, developers at Allianz Technology create solutions that delight all stakeholders.

Our developer team develops software that is used directly or indirectly by millions of people with tools, state of the art. With the opportunity to develop in Angular, Java, Spring boot and many other tools.

Software Architect

The main task of our software architects is to understand the business requirements and translate them into suitable software solutions. The scope of tasks ranges from IT Solution Design for agile software implementation projects to enterprise architecture

methods to achieve economies of scale and short time-to-market. Working closely with project teams and other strategic partners, our software architects work on conceptual and technical designs.

Software Architects advise and support our development teams by knowing and understanding the IT systems used by the customer. They cover the entire IT stack. This includes UI related technologies such as Angular or Java, integration architecture based on APIs and our core insurance software as the backend system.

This leads to fast and efficient implementation projects and also promotes reusability in projects on

a global scale. The software architects thus support the product and process harmonization by means of a uniform IT landscape, which is one of the strategic main drivers.

Together with our business departments, our software architects are developing new solutions and ideas in the areas of digital interaction, underwriting, pricing and policy management based on group architecture plans. For our internal IT environment, they design standards and frameworks that define and specify coding standards, tools, applications and platforms.

Your opportunities

Allianz also offers experienced employees different opportunities

for their development. At Allianz diversity is paramount: our departments and divisions are proud to have team members from a wide range of countries and backgrounds.

At Allianz Technology, you have the opportunity to become a part of a truly international team that works in one of the most dynamic and evolving fields leading the global financial services industry.

Join us!



Was verdienst du?

Das Gehalt ist in Österreich ein Tabu.

KARRIERENSTANDARDS hat Menschen aus unterschiedlichen Berufen anonym zu ihrem Verdienst gefragt.

PROTOKOLLE
LISA BREIT & SELINA THALER

GÄRTNERIN

1210 Euro netto

„ Ich arbeite seit drei Jahren als Gärtnerin auf einem Friedhof. Es ist eine Saisonarbeit – wir arbeiten jedes Jahr von März bis etwa Ende November. Ich mache hauptsächlich Grabpflege, dazu gehören Aufgaben wie Unkraut jäten, gießen, Bodendeckerbepflanzung und Hecken in Form schneiden sowie dreimal jährlich eine neue Saisonbepflanzung setzen. Wir haben außerdem eine eigene kleine Gärtnerei, wo wir die Pflanzen für den Friedhof ziehen. Für 40 Wochenstunden verdiene ich, mit 24 Jahren, rund 1200 Euro netto. Aliquot bekomme ich zusätzlich ein 13. und 14. Monatsgehalt ausbezahlt.

Witterungsbedingt müssen wir, meine Kollegen und ich, im Winter stempeln gehen – sind dann also für drei Monate beim AMS gemeldet. In dieser Zeit bekomme ich pro Monat in etwa 800 Euro Arbeitslosengeld. Weil man zum Arbeitslosengeld dazuverdienen darf, arbeite ich währenddessen geringfügig. Zuletzt habe ich zum Beispiel im Theater als Billeteuse Karten abgerissen. Das gefällt mir sehr, es ist etwas ganz anderes als meine Arbeit als Gärtnerin, und in Summe komme ich damit etwa auf das gleiche Gehalt.“

PHYSIOTHERAPEUT

1310 Euro netto

„ Ich wollte meine Leidenschaft für Sport und Medizin verbinden, daher habe ich einen Physiotherapie-Bachelor an der Fachhochschule Gesundheit in Innsbruck gemacht. Das Studium ist begehrt, das zeigt sich auch beim Gehalt. In Innsbruck ist der Markt an Physios gesättigt.

Nach dreieinhalb Jahren erhalte ich mit 30 Jahren für 30 Wochenstunden monatlich 1310 Euro netto, das ist über Kollektivvertrag. Ich bin bei einem Kassenarzt, daher gilt für mich der KV für Arztangestellte, der eine Vollzeitbezahlung von 1525 Euro brutto vorsieht. Die Vollzeit-Physios in Spitälern erhalten 2460 Euro brutto, da sie unter einen anderen Kollektivvertrag fallen. Das sind netto ein paar Hundert Euro Unterschied bei gleichem Berufsbild und gleichen Qualifikationen.

Leider sehe ich kein politisches Interesse, die Löhne anzugleichen. Auch von der Gesellschaft wird unsere Arbeit wenig wertgeschätzt. Nach einer abgeschlossenen Therapie erhalte ich von meinen Patienten ab und zu eine Tafel Schokolade. Das ist eine nette kleine Aufmerksamkeit, Trinkgeld wäre mir trotzdem lieber. Dennoch möchte ich keinen anderen Job: Ich finde es schön, so viel Zeit mit meinen Patienten zu verbringen, im Idealfall sehe ich wochenweise, wie es ihnen besser geht.“

Online noch mehr Protokolle auf derstandard.at/Karriere

BANKMITARBEITER

3000 Euro netto

” Vor vier Jahren habe ich als Firmenkundenbetreuer in einer regionalen, wirtschaftlich aber selbstständigen kleinen Bank mit circa 40 Mitarbeitern zu arbeiten begonnen. Ich werde 2018 circa 70.000 Euro brutto bei einer 42-Stunden-Woche verdienen, mit Mitte 30. Wenn man diverse zusätzliche Benefits der Bank berücksichtigt, wie etwa Bekleidungs Gutscheine im Wert von 600 Euro, komme ich unterm Strich monatlich auf circa 3000 Euro netto. Damit komme ich gut aus, wenn gleich ich weiß, dass bei Fremdbanken netto mehr möglich wäre.

Ein Wechsel kommt für mich wegen der vielen Freiheiten, die ich in meinem Job genieße, aber nicht infrage. Die Geschäftsleitung ist jung, aufgeschlossen, ein wertschätzender Umgang ist nicht nur ein Lippenbekenntnis. Wir haben Spaß in der Abteilung, lachen viel. Außerdem schätze ich das mir entgegengebrachte Vertrauen. Nicht nur seitens der Leitung, sondern auch seitens der Kunden. Wenn man seine Sache gut macht, entsteht eine große emotionale Nähe. Von vielen Kunden kennt man das Privatleben.

An meiner Uni referierte einmal der Philosoph Frithjof Bergmann. Er sagte: ‚Ein Indikator für Ihren Traumjob ist, wenn der Urlaub nur eine unwillkommene Unterbrechung Ihrer Arbeit darstellt.‘ Wir haben damals alle gedacht: Der ist durchgeknallt. Mittlerweile bin ich selbst in der Situation. Urlaub ist nicht mein dringendstes Bedürfnis. Ich bin wirklich gerne in der Bank.“

INGENIEURIN

3200 Euro netto

” Ich bin Ingenieurin im Außendienst mit 100-prozentiger Reisetätigkeit. Das heißt: Ich bekomme am Donnerstag oder Freitag Bescheid, wo mein Einsatz nächste Woche geplant ist. Eventuell bekomme ich Flugtickets, ansonsten fahre ich mit dem Auto. Die Einsätze dauern meistens von Montag bis Freitag, hin und wieder auch bis Samstag. Meine Aufgabe ist es, Industrieanlagen in Betrieb zu nehmen. Ich mache Produktionsbegleitung, schule die Mitarbeiter ein, gehe auf Fehler suche. Mein Verdienst: 47.000 Euro brutto pro Jahr. Dazu bekomme ich noch ein Firmenauto und ein Diensthandy gestellt.

Mit 23 ist das schon recht gut, ich kann mich absolut nicht beklagen. Meine Altersgenossen verdienen weit weniger. Im Monat bleiben mir circa 2600 Euro netto. Dazu kommen Überstunden bzw. Zulagen (450 Euro), die nicht versteuert werden müssen. In einem durchschnittlichen Monat komme ich damit so auf 3000 bis 3200 Euro netto.

Es wird oft über die ungleiche Bezahlung von Männern und Frauen in meiner Branche gesprochen. Ich denke, dass Frauen nicht absichtlich weniger bezahlt wird als Männern. Aber dass sie schlechter verhandeln, weil sie keinen Vergleich haben. In Deutschland gibt es das Entgelttransparenzgesetz, nach dem man von Kollegen in der gleichen Position Auskunft über ihren Lohn fordern darf. Ich glaube, dass die Regelung, zumindest in großen Unternehmen und großen Abteilungen, Vorteile bringen wird. Weil man einen Richtwert hat. Vor meiner letzten Gehaltsverhandlung habe ich auch einen Kollegen gefragt – und es hat geholfen.“

FLUGLOTSE

5000 Euro netto

” Viele glauben, dass wir Fluglotsen die sind, die auf dem Boden herumstehen und Flugzeuge einweisen. Das stimmt nicht. Wir sitzen im Tower oder vor dem Radarschirm im Controlcenter und lotsen die Maschinen durch den Luftraum. Unsere Hauptaufgabe ist, dass sie sich sowohl bei Start und Landung, bei An- und Abflug wie auch im Reiseflug nicht zu nahe kommen. Gleichzeitig achten wir darauf, dass jedes Flugzeug unter Einhaltung der Sicherheitsbestimmungen so schnell wie möglich zum Ziel kommt.

Das bringt natürlich viel Verantwortung mit sich. Und wenn wirklich etwas passiert, dann steht der Fluglotse vor Gericht. Dafür ist die Entlohnung gut: In Wien verdient man 3300 Euro netto Grundgehalt. Dazu kommen diverse Zulagen. Man kann auch Überstunden machen. So kann das Monatsgehalt auf bis zu 5000 Euro netto steigen.

Deshalb weiß ich auch nicht, warum es bei uns so ein großes Personalproblem gibt. Meine Vermutung: Die heute 18-Jährigen haben andere Ansprüche, vor allem was die Möglichkeit angeht, von zu Hause aus zu arbeiten oder ins Ausland zu gehen. Das geht bei uns nicht. Dafür hat man einen sicheren Beruf, Fluglotsen werden in den nächsten Jahrzehnten bestimmt nicht weg-rationalisiert werden.

Ich bin jetzt Mitte 30 und seit etwas mehr als zehn Jahren im Job. Auch wenn es kitschig klingt, kann ich immer noch sagen, dass es mein Traumjob ist. Natürlich ist eine gewisse Routine eingekehrt, es ist dennoch abwechslungsreich: Die Lufträume verändern sich, neue Regeln werden eingeführt. Im Winter müssen wir oft Flieger an Flughäfen in die Warteschlange schicken, weil es zu stark schneit – eine ganz andere Arbeit als im Sommer, wenn es in den Bergen Gewitter gibt und die Flugzeuge ausweichen müssen.“

„Meine Sehbehinderung ist eine besondere Fähigkeit“

Zu selten kommen jene zu Wort, die wirklich von der Frage der Barrierefreiheit betroffen sind. KARRIERENSTANDARDS hat den Berater, Coach und Mediator **Heinz Pfeifer** getroffen.

PROTOKOLL LISA BREIT

M

enschen mit der Augenerkrankung Retinitis pigmentosa erblinden langsam. Das erste Symptom ist die Nachtblindheit, mit der Zeit verengt sich das Sichtfeld immer weiter.

Heinz Pfeifer hat diese Erkrankung. „Wenn ich Ihnen ins Gesicht schaue, sehe ich nichts“, sagt er. „Da ist ein Fleck, an dem ich nicht vorbeischaue kann.“ Das hat den gebürtigen Kärntner jedoch nicht davon abgehalten, ein Studium der Betriebswirtschaftslehre abzuschließen und sich immer weiter fortzubilden. Im braunen Trachtenanzug sitzt er da, die Hände vor dem Bauch

verschränkt. Sein Blindenführhund Netty liegt zusammengerollt unter dem Sessel.

Wenn er aus seinem Leben erzählt, klingt seine Stimme entschieden. Zumuten, zutrauen, „so weit gehen, wie ich gehen kann, und dann, wenn ich anstehe, wieder nach einer Lösung suchen“: Das sei sein Motto, sagt Pfeifer, der heute als Lebens- und Sozialberater arbeitet.

In seinem Lebenslauf, sagt Pfeifer, habe er beim Punkt „persönliche Kompetenzen“ seine Sehbehinderung angeführt. Denn er könne Perspektiven miteinbeziehen, die ein Sehender nicht hat, in Alternativen denken. „Es überrascht mich, dass das nicht mehr genutzt wird, auch von Unternehmen“, sagt Pfeifer. Er berichtet von Problemen bei der Jobsuche. „Ich vermute, das liegt daran, dass ich die Menschen verunsichere, ein lebender Widerspruch für sie bin. Sie haben gewisse Vorstellungen, und ich bediene das Klischee nicht.“



Pfeifer über sich ...

„ Als ich einen Angabenzettel für eine Schularbeit bekommen habe – und der Zettel für mich leer war: Das war ein prägender Moment. Obwohl meine Sehbehinderung schon im Kindesalter diagnostiziert worden war, wurde nie groß darauf eingegangen. Ich bin immer ganz normal in die Schule gegangen. Und dort haben sich die Probleme dann geäußert. In den letzten zwei Schuljahren habe ich die Tafel nicht mehr lesen können. Erst nach der Matura habe ich erfahren, was ich mit den Augen habe: Retinitis pigmentosa, eine Augenerkrankung. Die Fähigkeit zu sehen wird dabei fortlaufend schlechter.

Nichtwahrhabenwollen, dann das Verarbeiten, die Sinnsuche – das sind die Phasen, die man durchläuft. Ich habe in Innsbruck Betriebswirtschaft studiert, wo ich vor Schwierigkeiten gestellt war. Schließlich konnte ich Schrift nicht lesen, und damals gab es diverse technische Hilfsmittel noch nicht, wie Computersysteme mit Sprachausgabesoftware. Mit zunehmender Verschlechterung meiner Sehfähigkeit gingen viele Dinge nicht mehr. Zum Beispiel Zeitunglesen. Mein Studium habe ich trotzdem abgeschlossen. Danach habe ich eine EDV-Firma gegründet, die aber nach drei Jahren pleiteging. Dazu kamen private Probleme, und ich bin in eine Lebenskrise geschlittert. Ich musste überlegen, wie es weitergeht. Was kann ich trotz meiner Sehbehinderung machen? So bin ich auf Coaching gekommen. Ich habe dazu mehrere Ausbildungen absolviert, den Gewerbeschein für Lebens- und Sozialberater gelöst und mich selbstständig gemacht. Unter anderem bin ich als Achtsamkeitstrainer tätig. Regelmäßig innezuhalten, zu spüren: ‚Was ist mit mir los?‘ – das können viele nicht mehr.

Achtsamkeit ist auch etwas, das ich erst selbst habe lernen müssen. Man macht viel Berufliches ja auch aus einer persönlichen Bedürftigkeit. Aufgrund meiner Sehbehinderung habe ich immer wieder Techniken

entwickeln müssen, um doch ein Gesamtbild zu bekommen. Wenn ich etwas nicht lesen kann, wie komme ich anderweitig zu der Information?

In Alternativen denken

Zumuten, zutrauen, das ist mein Motto. So weit gehen, wie ich gehen kann, und dann, wenn ich anstehe, wieder eine Lösung finden. 2013 habe ich einen Lehrgang für Lebensberatung auf die Beine gestellt.

Neben meinem Beruf habe ich mich auch immer ehrenamtlich engagiert. Zum Beispiel habe ich eine Männerberatungsstelle in Lienz gegründet und war jahrelang im Kriseninterventionsteam des Roten Kreuzes aktiv. Aus dem Nichts etwas aus dem Boden zu stampfen ist mir immer wieder gelungen. Es heißt ‚Menschen mit besonderen Bedürfnissen‘. Ich sage immer: Ich bin ein Mensch mit ‚besonderen Fähigkeiten‘. Ich kann Perspektiven miteinbeziehen, die ein Sehender nicht hat. In Alternativen denken. Es überrascht mich, dass das nicht mehr genutzt wird, auch von Unternehmen. Ich vermute, das liegt daran, dass ich die Menschen verunsichere, ein lebender Widerspruch für sie bin. Sie haben gewisse Vorstellungen von einem Sehbehinderten, und ich bediene das Klischee nicht. Oft bekomme ich zu hören: ‚Du siehst gar nicht aus wie ein Blinder.‘ Wobei mir noch nie jemand die Frage beantworten konnte, wie ich aussehen müsste, um als Blinder durchzugehen.

Was ist wirklich wichtig?

Ich mache die Dinge trotz meiner Einschränkung. Zum Beispiel habe ich eine Zeitlang als DJ gearbeitet, im Chor gesungen und Tanzkurse geleitet. Was die Leute verwirrt: dass ich die Dinge auf einem guten Niveau mache. Zum Beispiel besser tanze als andere. Ich habe mir immer wieder neue Herausforderungen gesucht. Mein letztes Projekt: die Selbstausbildung meines Blindenführhundes Netty. Das war sehr herausfordernd und anstrengend. Momentan bin ich dabei, mich neu zu orientieren. Ich will aus der selbstständigen Tätigkeit heraus in ein Anstellungsverhältnis. Ich hatte noch nie ein fixes Einkommen und will endlich einmal längerfristig planen können.

Außerdem werde ich demnächst aus familiären Gründen nach Kärnten ziehen. Die Tochter meiner Frau lebt dort mit ihrem Mann, und wir möchten unsere Enkel aufwachsen sehen. Der Umzug ist das Ergebnis einer veränderten Work-Life- oder besser gesagt: ‚Work-Love-Balance‘. Für ein erfülltes Leben ist es notwendig, sich regelmäßig zu fragen: ‚Was ist wirklich wichtig?‘, und dann auch den Mut aufzubringen, sich auf Veränderungen einzulassen.

Heinz E. Pfeifer, geboren 1968 in Kärnten, arbeitet als Lebens- und Sozialberater in Lienz, Tirol. Nebenbei engagiert er sich ehrenamtlich, etwa beim Kriseninterventionszentrum des Roten Kreuzes. Pfeifer hat seit seiner Kindheit Retinitis pigmentosa, eine Augenerkrankung, bei der die Zapfen und Stäbchen der Netzhaut absterben. Mit der Zeit verengt sich das Sichtfeld immer weiter. In Österreich sind zwischen 3000 und 4000 Menschen davon betroffen.

Viel Spaß beim Scheitern

A man in a grey suit, white shirt, and patterned tie stands waist-deep in dark water. He has a somber expression and his eyes are closed. Numerous red balloons are scattered around him, some floating in the air and others partially submerged. The background is a dense, dark forest.

Bei „Fuck-up-Nights“ erzählen Jungunternehmer von ihren Niederlagen – und propagieren sie als Methode für den Erfolg. Auch das Wissen darüber, was nicht geht, ist wertvoll.

TEXTE LISA BREIT



Foto: Kyle Thompson / VU / laif



Francis Rafal

„Ich habe gelernt, was ich nicht kann“

Energisch greift Francis Rafal zum Mikro. Der 26-Jährige in Hemd und Sneakern ist Redner bei den „Vienna Fuck-up-Nights“ in der Wiener Taborstraße. Dort erzählt der junge Mann seine Geschichte des Scheiterns.

Mit Anfang 20 begann er, Werbefilme für Unternehmen zu produzieren. Familie und Freunde investierten 60.000 Euro. Damit wurde ein Büro eingerichtet und Mitarbeiter angestellt. Tatsächlich, die ersten Aufträge kamen. Relativ bald war aber klar: Die Finanzen reichen nicht, Rafal hatte das Geld falsch eingesetzt. Erst musste er drei Mitarbeiter kündigen, bald darauf alle. „Ich war naiv“, gibt Rafal heute zu – und erntet Applaus vom Publikum.

Um sein Unternehmen zu retten, habe er „100 Stunden pro Woche gearbeitet“ – bis er sich schließlich nicht mehr aufraffen konnte, berichtet Rafal. Diese Zeit merkt man ihm heute nicht mehr an: Seine Stimme ist unbekümmert, seine Rede voller Selbstironie.

Rafal machte eine Psychotherapie, bis es ihm besser ging. Mittlerweile hat er sein Geschäftsmodell geändert und sogar zwei weitere Unternehmen gegründet, von denen er gut leben und die Schulden, die er angehäuft hat, abbezahlen könne.

Wie ihm die Fehler geholfen haben: „Ich weiß jetzt, was ich nicht kann, wo ich Rat brauche.“ Auch privat habe er profitiert, sagt Rafal, der nun täglich Sport betreibt, fünfmal die Woche abends tanzen geht und sich ehrenamtlich engagiert. „Mein Leben ist viel ausgeglichener.“

A

plaus für falsche Investitionen und hohe Verluste: Bei sogenannten „Fuck-up-Nights“ erzählen Jungunternehmer auf der Bühne von ihren größten Niederlagen. Und davon haben die meisten einige im Repertoire. Im Publikum sitzen Menschen um die 30 – Studierende, angehende Gründer. Sie tragen Skinny-Jeans, gemusterte Hemden, zu große Pullover. Die „Nächte des Schei-

terns“ kommen ursprünglich aus Mexiko, mittlerweile gibt es die Events in über 250 Städten weltweit, auch in Österreich. Dass die Idee aus der Start-up-Szene kommt, ist insofern wenig verwunderlich, als dass neun von zehn Gründern scheitern.

Abersie ist Teil eines viel größeren Trends: Scheitern ist in. Vergangenes Jahr stellte der Princeton-Professor Johannes Haushofer sein „CV of Failures“ ins Netz. Eine Sammlung von Studiengängen, für die er nicht zugelassen wurde, von Positionen und Jobs, die er nicht bekam, von Förderungen, die ihm nicht zugesprochen wurden. Das CV wurde tausende Male geteilt, Zeitungen weltweit berichteten. Zahlreiche Ratgeber lehren „Erfolgreiches Scheitern“ oder erzählen vom →

→ „Glück des Scheiterns“. Im Fokus steht stets das berühmte „Lernen aus Fehlern“.

Tatsächlich, wie unsere Beispiele zeigen (Seiten 31, 32, 33), kann Versagen zu etwas Neuem, Besserem führen. Max Levchin, Mitgründer des Online-Bezahldienstes Paypal, brachte das einmal folgendermaßen auf den Punkt: „Das erste Unternehmen, das ich gegründet habe, ist mit einem großen Knall gescheitert. Das zweite ein bisschen weniger schlimm, das dritte ist wieder anständig gescheitert. Das vierte Unternehmen überlebte bereits. Das fünfte war dann Paypal.“ Das heute Marktführer für digitales Bezahlen ist.

Tabu: Totales Scheitern

Cool scheint längst nicht mehr der, dem alles sofort gelingt, sondern der, bei dem sich Erfolg erst beim zweiten oder dritten Mal einstellt. Schicksale des totalen Versagens, die es ebenfalls zuhauf gibt, finden auf den Bühnen der Fuck-up-Nights allerdings kein Gehör, werden in Ratgebern nicht erwähnt. Vielleicht, weil sie keine so tollen Geschichten hergeben. Doch viele Krisen haben kein Happy End. Sie tun weh, sehr weh. Und nicht jedes Scheitern führt am Ende zum Erfolg, nach Princeton oder zu einem mehrere Milliarden schweren Unternehmen. Totales Scheitern ist offenbar immer noch ein Tabu. ●



Laurinho Walch

„Mein eigentliches Ziel war der Profisport“

Mit 23 musste Laurinho Walch seine Traumkarriere beenden. Mehr als zehn Jahre spielte der mittlerweile 25-Jährige American Football. Begonnen hat er mit zwölf Jahren, im Team der Vienna Vikings. Später war er im österreichischen U19- und Herren-Nationalteam. „Wir wurden mit der U19 als erstes österreichisches Team Europameister im American Football.“

Nach seiner Matura hat er zunächst eine Zeitlang an der Fachhochschule Sport und Training und nebenbei Niederlandistik studiert. „Aber mein eigentliches Ziel war es, erfolgreicher Sportler zu sein“, sagt Walch. Da American Football in Österreich nur ein Amateursport ist, war ihm schnell klar: Er muss ins Ausland. Also ist Walch mit Anfang 20 nach Frankfurt, wo ihm der Verein Frankfurt Universe einen Profivertrag anbot. „Diese Chance musste ich nutzen.“ Sein komplettes Augenmerk lag in den folgenden zwei Jahren auf dem Sport – American Football ist, auf einem bestimmten Level, ein Fulltime-Job.

Bei einem Vorbereitungscamp kam der Rückschlag, der Wiener verletzte sich schwer. „Beim Football kracht es ab und zu“, sagt Walch. Normalerweise ist das meist nicht weiter schlimm, diesmal waren die Folgen aber gravierend. Denn Walch erlitt einen Schienbeinkopfbruch, und sämtliche Bänder waren gerissen. „Acht Monate lang bin ich zur Physiotherapie gegangen und habe versucht, wieder zurückzukommen. Aber es ist mir nicht gelungen.“ Mit der Sportkarriere war es vorbei.

Also ging der junge Mann zurück nach Wien, wo er mittlerweile als Account-Manager bei einem Start-up arbeitet. Myclubs ist ein Unternehmen, das gegen einen Fixpreis Zugang zu allen möglichen Sportkursen und Studios bietet. Dass er nicht mehr Football spielen kann, mache ihn schon oft traurig, sagt Walch. „Dafür warten andere Herausforderungen auf mich.“ Die Sportlerkarriere habe ihm für seinen jetzigen Beruf genützt. „Ich kann mich sehr gut motivieren und richtig Gas geben.“



Foto: Kyle Thompson / VU / laif



Karina Streng

„Nicht auf mein Gefühl zu hören war mein größter Fehler“

Nicht immer auf ihr Bauchgefühl gehört zu haben, beschreibt Karina Streng als ihren wahrscheinlich größten Fehler. Doch er führte dazu, dass ihr Leben eine glückliche Wendung nahm.

Ihre Geschichte: „Ich habe während meines Studiums in Linz bei einer Firma für Webentwicklung als Projektleiterin zu arbeiten begonnen.“ Das war 2013. „Damals hat es finanziell schlecht ausgeschaut.“ Der eine Geschäftsführer ging, Streng wurde gefragt, ob sie einspringen will. „Ich war damals erst 24, aber ich habe mir das zugetraut.“ Und es lief gut. Sie konnte zwei große Neukunden dazugewinnen, eine Drogeriekette und eine Bank. „Allerdings waren wir damals noch Zulieferer für Agenturen. Oft wurden wir wochenlang nicht bezahlt, weil es hieß, man habe selbst noch kein Geld bekommen“, sagt Streng. Obwohl das Team nicht besonders überzeugt davon war, gründeten sie eine eigene Agentur. Mit den neuen Kunden sind auch Mitarbeiter deren Agentur mitgewechselt. Einer davon sei ihr nicht gut gesinnt gewesen, so Streng. „Ich habe mir gleich gedacht: Das passt nicht. Er fühlte sich von mir bedroht. Ein paarmal ist es ordentlich eskaliert, und wir haben schlimme Kämpfe ausgefochten.“

Anfang 2015 verlor die Firma dann beide große Kunden. „Wir hatten die Wahl: zu zweit weitermachen oder zudrehen.“ Seit langem habe sie wieder einmal auf ihr Bauchgefühl gehört und gesagt: „Ich will nicht mehr“, sagt Streng. „Wir waren ein Wahnsinnsteam, besser konnte es nicht werden. Eine Woche später haben wir Insolvenz angemeldet.“

Dann kam jener Teil ihres Lebens, den Streng als den „wahrscheinlich besten“ bezeichnet. „Ich bin ungeplant schwanger geworden, quasi wegen der Insolvenz. Mein Mann hatte schon einen Sterilisationstermin ausgemacht, aber weil alles Geld weg war, haben wir ihn verschoben.“ Es habe offenbar tatsächlich sein sollen, sagt die 30-Jährige. „Diese Schwangerschaft war der größte Push aus meiner Komfortzone, den es hätte geben können. Und der beste. Die Liebe, die ich für meine Tochter empfinde, könnte größer nicht sein, und sie ist meine beste Lehrerin.“

Trotz mehrerer attraktiver Jobangebote hat sich Streng dazu entschieden, ihr Studium fertig zu machen „und mir Zeit zu nehmen, zu verarbeiten, was da passiert ist. Auch, meine Fehler zu finden.“ Heute weiß sie: „Oberste Priorität ist es, authentisch zu sein, und da gehört auch das eigene Bauchgefühl dazu. Das setzt Karina Streng inzwischen als CEO von Flybird, einer Start-up-Beratung, ein.

Heute weiß sie: „Oberste Priorität ist es, authentisch zu sein, und da gehört auch das eigene Bauchgefühl dazu.“

WERBUNG



FOTO: SHIRE

S T A T E M E N T

„Jeder fünfte Pharma-Arbeitsplatz in Österreich ist ein Shire-Arbeitsplatz. Uns ist wichtig, die besten Talente zu finden und zu fördern. Wir finden Talente durch das Ermöglichen und Unterstützen von Individualität und Vielfalt.“

Mag. Alexandra Hilgers
Personaldirektorin Shire Österreich

Shire = seltene Erkrankungen

Das globale Biotechnologie-Unternehmen Shire ist auf die Versorgung von Menschen mit seltenen Erkrankungen spezialisiert. Auch wenn diese Erkrankungen selten sind, können sie doch eine schwerwiegende Auswirkung auf das Leben der Betroffenen haben. In Österreich stellt die Forschung, Entwicklung und Produktion von Medikamenten für seltene Erkrankungen einen maßgeblichen Wirtschaftsfaktor dar. Shire ist der zweitgrößte Arbeitgeber in der österreichischen Pharma-Branche.

Know-how und Medikamente aus Österreich für die Welt

In Österreich findet der gesamte pharmazeutische Wertschöpfungsprozess statt: angefangen bei der Gewinnung des wertvollen Rohstoffs Blutplasma in den BioLife-Plasmazentren bis zum Versand von in Österreich produzierten Medikamenten in die gesamte Welt. Die Plasmaaufbereitung und -verarbeitung in Wien gilt als weltweites „Center of Excellence“. Und auch im Bereich der Gentherapie und Hämatologie ist Shire mit dem Gene Therapy Center Austria (GTCA) in Orth an der Donau führend innerhalb des Shire Netzwerks.

Viele Möglichkeiten – eine Mission

Für die Forschung und Entwicklung der Therapien der Zukunft und die Produktion lebensrettender Arzneimittel wird die Expertise unterschiedlichster Berufsgruppen gesucht: von Prozessentwicklung, Validierung bis hin zu Produktion, Formulierung, Abfüllung und Verpackung, Qualitätssicherung, Engineering, Projektmanagement, Supply-Chain, IT sowie Sales. Das gesamte Team verfolgt eine gemeinsame Mission: bahnbrechende Therapien für Menschen mit seltenen Erkrankungen zu entwickeln, Medikamente für sie zu produzieren und damit zur Steigerung ihrer Lebensqualität beizutragen.

Vielfalt wird großgeschrieben

So vielfältig wie die Aufgaben sind auch die Menschen bei Shire. Shire fördert gezielt Diversity & Inclusion im Sinne gleicher Chancen und voller Entfaltung für alle Mitarbeiter – völlig unabhängig von Geschlecht, Alter, Hautfarbe, Herkunft, sexueller Orientierung und Behinderungen bzw. Beeinträchtigungen. Durch die kollektive Kraft der Vielfalt entstehen neue Ideen und Zugänge, die den Spirit von Shire immer wieder neu befeuern.

FACTBOX

SHIRE ÖSTERREICH AUF EINEN BLICK

- Branche: Biotechnologieunternehmen
- Schwerpunkte: Hämatologie, Immunologie, Erbkrankheiten
- Standorte in Österreich: 17
- Gefertigte Produkte im Jahr: 21 Mio.
- Versand in über 100 Länder weltweit
- MitarbeiterInnen in Österreich: 3.500
- Aktuell ausgeschriebene Stellen: 150

www.shire.at

The Shire logo consists of a stylized blue swoosh that curves under the letter 'S' and then extends to the right, followed by the word 'Shire' in a bold, blue, sans-serif font.

Das Geschäft mit dem

TEILEN

Die Sharing Economy wächst weiter, aber nicht das selbstlose Teilen ist die Motivation, sondern zusätzliches Geldverdienen.

TEXT GUDRUN OSTERMANN

A

utos teilen, für den Städtetrip die Wohnung eines anderen mieten oder bei Reparaturen in den eigenen vier Wänden passendes Werkzeug ausborgen. Teilen, leihen, mieten – die Idee hinter der Sharing Economy ist nicht neu, durch den digitalen Fortschritt sind aber nicht nur die Möglichkeiten, sondern ist auch die wirtschaftliche Bedeutung rasant gestiegen. Laut dem Thinktank Brooks Institution wird der Sharing-Economy-Markt in den USA im Jahr 2025 rund 335 Milliarden US-Dollar (290 Milliarden Euro) schwer sein. Noch beeindruckender die Zahlen der Europäischen Kommission: Bis Ende des Jahrzehnts werde der europäische

Markt auf kollaborativen Plattformen von 30 Milliarden im Jahr 2015 auf 572 Milliarden Euro wachsen. Weniger Konsum, mehr teilen, effizienterer Einsatz der Ressourcen – was als kollaborative Idee begonnen hat, ist zu einem einträglichen Geschäftsmodell geworden, vor allem für große Plattformen wie Airbnb, Uber oder Book a Tiger.

Teilen in Echtzeit

Auch bei der Sharing Economy handelt es sich um die Vermittlung von Dienstleistungen, nur können die Informationen in Echtzeit mit der ganzen Welt geteilt werden, sagt Michael Heiling von der Arbeiterkammer Wien. Gemeinsam mit Simon Schumich hat er den Branchenreport zur Sharing Economy verfasst. Echtes Sharing betreiben nur wenige Plattformen in Österreich. Ohne Entgelt gibt es fast nichts. Von den großen Online-Plattformen gehören beispielsweise Couchsurfing und Food-sharing zu den Ausnahmen.

Daher sehen Experten den Begriff kritisch, denn: Was wird wirklich geteilt? Und wer hat den Gewinn? Begriffe wie „Pseudo-Sharing“ oder „Share-Washing“ machen immer öfter die Runde. Für Heiling sei die Sharing Economy aber auch arbeitsrechtlich in einem Graubereich. Denn: „Menschen bieten ihre Dienstleistung als Selbstständige an, aber sie sind trotzdem von der Plattform wirtschaftlich abhängig“, sagt Heiling. Möglicherweise sind sie auch persönlich abhängig, dann wäre die Abgrenzung zu einem unselbstständigen Arbeitsverhältnis bereits schwieriger.

Derzeit sei der Markt noch schwer zu fassen. Von den großen Plattformen kann man in Österreich hinsichtlich der Mitarbeiterstruktur oder des erwirtschafteten Gewinns kaum etwas in Erfahrung bringen, weil sie aufgrund der Unternehmensgröße oder fehlender Niederlassungen in Österreich nicht dem Berichtswesen unterliegen. Hier sei die Europäische Union gefordert, um



LEIN

mehr Transparenz, Wissen und Evidenz in dieser Branche zu schaffen.

Mit den Motiven der Nutzer der Sharing-Economy-Angebote beschäftigen sich die Wirtschaftspsychologin Eva Hofmann und ihr Team von der Wirtschaftsuniversität Wien in einer Studie. Das Ergebnis fällt eindeutig aus. Nicht Ressourcen schonen oder die Umwelt schützen, sondern Kostenersparnis sei der Hauptgrund. „Zuallererst gehe es ums Geld, erst bei weiteren Nachfragen gehe es um Motive wie Umweltschutz oder auch Konsumkritik“, sagt Hofmann. Aus wissenschaftlicher Sicht sei aber der Begriff der Sharing Economy noch nicht klar definiert. Bei ihren Forschungen wurde eine sehr breite Definition gewählt, also jede Organisation, die etwas zum Verteilen oder eine Dienstleistung meist online anbietet.

Eine empirische Erhebung unter Anbietern in 14 Ländern der EU hat ergeben, dass lediglich zwei bis drei Prozent des Einkommens über Sharing-Plattformen kommen.

WISSEN

- In Österreich ist das Teilen von Unterkünften, Autos sowie anderen Produkten und Dienstleistungen zu einem wichtigen Teil des Konsumlebens geworden. Das zeigen die Ergebnisse der PwC-Studie „Share Economy. The New Business-Model“, in der 4500 Konsumenten aus Österreich und ganz Europa befragt wurden.

- **47 Prozent** der österreichischen Befragten haben im vergangenen Jahr mindestens ein Angebot der Sharing Economy genutzt. Im Durchschnitt haben sie dabei **574 Euro** ausgegeben. Am beliebtesten waren die Bereiche **Medien & Unterhaltung** (28 Prozent), gefolgt von Hotels & Unterkünfte, Mobilität sowie Handel & Konsumgüter (zu je 20 Prozent). Mehr als die Hälfte der Nutzer sind zwischen **18 und 39 Jahren** alt. Dies spiegelt sich auch in den Ausgaben der Share Economy wider: 56 Prozent der gesamten Umsätze kommen aus dieser Zielgruppe.

- Im vergangenen Jahr haben 23 Prozent der Österreicher einen Sharing-Economy-Service angeboten. Für heuer wird ein weiterer Anstieg der Anbieter um fünf Prozent erwartet. Die höchste Anbieterpräsenz ist im Bereich Handel & Konsumgüter zu finden, Tendenz weiter steigend.

Auch eine Umfrage aus Großbritannien zeigt ein ähnliches Bild. Von den Personen, die über Plattformen arbeiten, haben 48 Prozent ein Jahreseinkommen unter 18.000 Euro, weitere 43 Prozent ein Jahreseinkommen unter 36.000 Euro. „95 Prozent sind keine Gutverdiener“, sagt Heiling. Trotzdem wachse der Bereich stark.

Hochregulierter Markt

Ob das gesteigerte Angebot auch zu Preisdumping führe, sei derzeit noch schwer abzuschätzen. Zwar könne jemand, der diese Plattformen als Zusatzverdienst sieht, andere Angebote stellen als jemand, für den das die Haupteinnahmequelle ist. „Aber die Frage ist: Wie sehr können die Leute überhaupt auf den Preis einwirken?“, sagt Heiling. Die Plattformen halten dem gern entgegen, dass sie lediglich der Marktplatz sind. „Aber ein hochregulierter Marktplatz, dessen Regulator ein gewinnorientiertes Unternehmen ist.“ ●



Foto: Getty Images

PRO

KARIN BAUER

Homeoffice macht es möglich. Wenngleich nicht unbedingt leichter – aber immerhin. Die Rede ist von der sogenannten Vereinbarkeit: zwei Kinder, zwei berufstätige Eltern, die beide in ihren qualifizierten Jobs bleiben wollen und für die eine ewige Teilzeitfalle nicht infrage kommt. Von Alleinerziehenden ganz zu schweigen. Denn: Auch wenn die Sommerferien verkürzt werden sollten: Es stehen (halt anders verteilt) trotzdem drei Monate Ferien fünf Wochen Urlaub gegenüber.

Auch wenn manche Kollegen vielleicht noch meinen, man würde zu Hause ein bisschen faulenzeln, in Schlapferln und Morgenmantel gemütlich den PC umschleichen, gelegentlich das Diensthandy bedienen und richtig Energie tanken für die Abendsause – möglichst viel Wahlfreiheit für den Arbeitsort ist so oder so nahezu paradiesisch. Nicht nur für Eltern oder Pflegende. Was spricht denn genau dagegen, den Leuten eine „lange Leine“ zu lassen. Sollen sie doch in Schlapferln zu Hause arbeiten, was ist daran so schlimm? An einem oder zwei von fünf Tagen?

Und wer kann behaupten, dass es schlecht wäre für Motivation und Leistungsfähigkeit, die Mittagspause spazierend zu verbringen oder – je nach Anforderung – zwischendurch mal die Waschmaschine einzuschalten? Allermeistens fühlen sich die Leute zu Hause wohl. Wohler als in Großraumbüros. Wohler als nach Stau und Anreisestress. Das schlägt auf die Arbeitsqualität durch. Ein Ticket für das „Paradies“ sollte es geben. Das ist ein Vertrauensvorschuss. Ob es eingelöst wird oder nicht, darf ja individuell entschieden werden.

Paradies Homeoffice

KONTRA

SELINA THALER

Ein Freund ist mir neulich entgegengekommen, als ich mit dem Rad auf dem Weg zur Arbeit war. Er winkte. Das erzählte er mir, denn ich hatte ihn gar nicht bemerkt. Sobald ich morgens auf mein Rad steige, fängt die Arbeit an: Ich lasse den vorigen Arbeitstag Revue passieren und gehe im Kopf die nächsten Aufgaben durch. Ich stelle mich darauf ein, was zu tun ist, angetrieben von den monotonen Tritten in die Pedale. Quasi produktive Meditation.

Der Arbeitsweg wird unterschätzt. Er muss länger sein als vom Schlafzimmer ins Bad an den Ess- oder Schreibtisch im Wohnzimmer. Was ich sagen will: Um gut zu arbeiten, braucht es einen Ortswechsel. Für die meisten ist der klassisch von der Wohnung ins Büro.

Es ist nicht abzustreiten, dass vieles gegen konzentriertes Arbeiten im Großraumbüro spricht, doch es gibt auch Vorteile, an einem dafür geschaffenen Ort zu arbeiten: Man hat Struktur, Arbeitsatmosphäre, kann sich mit den Kollegen austauschen, gemeinsam Ideen weiterentwickeln und ist im Geschehen, kann auch flexibler reagieren, wenn es spontane Änderungen gibt.

Trotzdem kann es hilfreich sein, dem hin und wieder zu entkommen. Wer also konzentriert arbeiten möchte, der macht Homeoffice – aber eben nicht zu Hause. Zu verlockend sind die Ablenkungen (z. B. Wäschewaschen), um nur nicht der eigentlichen Tätigkeit nachzugehen, zu ohrenbetäubend der Krach der Mitbewohner oder der Kinder. Sondern man macht Homeoffice an einem Ort, der die gleiche Arbeitsatmosphäre bietet wie das Büro: Bibliotheken, Coworking-Spaces oder sogar das Zimmer mit Aussicht im Hotel nebenan.

Nostalgie und das Leben am Steilhang

Wie es dazu kam, dass das Zukünftige dystopisch und das Gestern idealisiert wird? Der Kampf gegen die Drift nach unten – warum die Zukunft für viele kein Hoffnungsort mehr ist.

BERNHARD HEINZLMAIER

I

n seinem Text „Über die Geschichte“ aus dem Jahr 1917 setzt sich Walter Benjamin mit dem Geschichtsbewusstsein seiner Zeit auseinander, indem er anhand des Bildes *Angelus Novus* von Paul Klee über Geschichte und Fortschritt reflektiert. Im „Angelus Novus“ sieht Benjamin den Engel der Geschichte. Der Engel hat den Blick der Vergangenheit zugewandt. Dieser Blick zurück fällt auf ein Trümmerfeld. Der Engel möchte verweilen, „um Tote zu wecken und das Zerschlagene zusammenzufügen“, aber der Sturm des Fortschritts verfängt sich in seinen Flügeln und treibt ihn unaufhaltsam in die Zukunft, die ihm ungewiss ist, weil er ihr den Rücken zugekehrt hat. Die unbestimmte und unverbürgte Zukunft ist aber die Hoffnungszeit. Auf ihr ruht die Erwartung auf ein erfülltes Leben in Geborgenheit und Sicherheit.

100 Jahre später erscheint dem 2017 verstorbenen Soziologen Zygmunt Bauman der Engel der Geschichte gewendet, er hat einen „U-Turn“ vollzogen. Der Vergangenheit hat er nun den Rücken zugekehrt, sein entsetzter Blick ist auf die Zukunft gerichtet, und er wird von einem Sturm in Richtung Vergangenheit getrieben, der einem „vorausseilend gefürchteten höllischen Morgen entstammt“. Hoffnungsort ist nun ein paradiesisches, vorgestelltes Gern, das mit Emphase zurückgewünscht wird. Der Wunschort ist nicht mehr die Zukunft, es ist die Vergangenheit. Utopia wird ersetzt durch Retrotopia.

Mit seiner Neuinterpretation von Walter

Benjamins Engel der Geschichte trifft Zygmunt Bauman den „Zeitgeist“ einer Epoche, die die Zukunft fürchtet und die Vergangenheit nostalgisch verklärt. Wie ist es dazu gekommen, dass das Zukünftige dystopisch geworden ist und das Gern idealisiert wird? Werfen wir zunächst einen Blick auf empirische Daten. In der Gruppe der unter 30-Jährigen sind es gar 75 Prozent, für die das Leben primär von der Suche nach Halt bestimmt ist. Gleichzeitig lassen sich im Feld des Kulturkonsums „Regrounding-Effekte“ beobachten. Die Vergangenheitssehnsucht erscheint dort in Form der Liebe zu Volksmusik und Trachten.

Immer dagegen anrennen

Die Gründe für das Umschlagen der Zukunftshoffnung in Zukunftsangst, der utopischen Zukunftsbejahung in dystopische Zukunftsangst, beschreibt Oliver Nachtwey in seinem Buch *Die Abstiegs-gesellschaft*. Für Nachtwey ist es das Ausgeliefertsein an einen unberechenbaren Markt und die damit verbundene Unsicherheit und Flüchtigkeit des individuellen sozialen und kulturellen Status, der den Menschen das Fürchten lehrt. Überhaupt ist die Stellung in der Statushierarchie der Gesellschaft nicht mehr dauerhaft, kann nicht mehr als langfristig fixiert betrachtet werden. Wer seine Position halten will, muss täglich gegen die Drift nach unten ankämpfen, gegen einen ständigen Sog, der einen in die Tiefe zu ziehen droht. Das allegorische Bild für ein Leben in permanenter Abstiegsgefährdung ist die niemals stillstehende Rolltreppe. Der Mensch der Postmoderne muss gegen die Fahrtrichtung permanent nach oben laufen, um seine Position halten zu können. Wer nur kurz stehen bleibt, fährt ohne Halt in die Lebenswelt der Unterschichten hinab.

Eine ganz ähnliche Metapher, die Zygmunt Bauman für die gesellschaftliche

Drift nach unten verwendet, ist die des Abhangs. Für Bauman spielt sich das Leben der Menschen auf abschüssigem Terrain ab. Das wichtigste Ziel für die am Abhang Lebenden ist es, den Halt nicht zu verlieren. Das gelingt nur durch permanentes An-kämpfen gegen das Abrutschen.

Bauman stellt fest, dass dieser Abhang von Jahr zu Jahr steiler wird, insbesondere für die Jungen. Haben die Eltern noch relativ sichere Normalarbeitsverhältnisse mit langfristigen Beschäftigungsgarantien, so ist die Arbeitsplatzwelt für die Millennials unkalkulierbar, unbeständig, episodisch, unsicher, sprunghaft. Von heute auf morgen kann alles anders sein. Das Streben nach einer befriedigenden, stabilen und angemessenen Anstellung kann nur vorübergehend erfolgreich sein. Langfristige Stabilität bleibt unerreichbar. Planbarkeit und Redundanz, eine tragende Säule der traditionellen Erwerbsbiografie, werden durch spontane Ereignishaftigkeit und damit auf Dauer gestellte Ungewissheit ersetzt. Schneller als man denken und schauen kann, kommt man ins Gleiten, driftet nach unten. Viele der Jungen hat die Furcht erfasst, den sozialen Status der Eltern nicht mehr halten zu können: Die Kinder fürchten für sich, die Eltern für ihre Kinder. ●



BERNHARD HEINZLMAIER ist Jugendkulturforscher und leitet das Institut für Jugendkulturforschung und die T-Factory in Wien und Hamburg.

TRAINEEPROGRAMM BEI MERKUR

Sherif Ghobreyal erzählt über seinen Weg zum Erfolg!

Sherif Ghobreyal, 30, hat sein Bachelor-Studium an der WU Wien abgeschlossen und im Anschluss ein Masterstudium in Projektmanagement in England absolviert.

Im April 2016 begann Sherif Ghobreyal seine Karriere bei MERKUR mit dem Einstieg in das MarktmanagerIn-Trainee-programm. Während seiner Traineezeit konnte er im Rahmen einer Jobrotation einige MERKUR Märkte näher kennenlernen. Nach einem Jahr schloss er die Ausbildung im Rahmen einer Zertifizierung erfolgreich ab und wird demnächst einen eigenen Markt übernehmen.

Warum haben Sie sich für das Trainee-programm bei MERKUR entschieden? Ich habe das Inserat im Internet gefunden und war von der Position gleich begeistert, weil das Traineeprogramm spannend, gut strukturiert und vor allem sehr herausfordernd geklungen hat. Der Mix aus Theorie und Praxis hat mein Interesse geweckt, da ich nach meinem Studium nicht einfach nur einen „klassischen Bürojob“ machen wollte.

Anschließend habe ich mich im Internet auf der MERKUR Karriereseite sowie über REWE informiert und mich entschieden, meine Bewerbung abzuschicken.

Was waren die größten Herausforderungen während des Traineeprogramms? Während des Traineeprogramms ist man in unterschiedlichen Märkten innerhalb eines Regionalgebietes tätig. Die zeitliche sowie geografische Flexibilität war anfänglich eine große Herausforderung. Auch so viele Abläufe und Prozesse in eigentlich kurzer Zeit wahrzunehmen und vor allem zu verarbeiten, war nicht immer leicht, jedoch sehr spannend. Einen MERKUR Markt zu leiten, ist kein klassischer Bürojob, sondern ein sehr abwechslungsreicher, vielfältiger Job mit vielen Facetten und jeder Menge Verantwortung.

Wie wird man auf die Führungsrolle bei MERKUR vorbereitet?

In den vielen Seminaren wird sehr viel in die Persönlichkeitsentwicklung und in die sozialen Kompetenzen investiert. Die Seminare im Allgemeinen haben mir sehr weitergeholfen, da ich mich viel mit meiner Persönlichkeit beschäftigen und mich selbst reflektieren konnte.

Das ist sehr wichtig für die Rolle des Marktmanagers, da die MitarbeiterInnen eine sehr wichtige Grundlage für den Erfolg des Marktes bilden. Nur wer es schafft, seine MitarbeiterInnen zu motivieren und zufriedenzustellen, wird seine Ziele erreichen.

Das Hauptaugenmerk liegt aber natürlich auf der Praxis, direkt auf der Arbeit im Markt. Angefangen vom Bestellwesen über den Warenfluss bis hin zum Beschwerdemanagement ist alles dabei. Man lernt von den jeweiligen MarktmanagerInnen, wie sie mit unterschiedlichen Situationen umgehen, und kann sich dadurch einiges abschauen bzw. auch aneignen. Außerdem wächst man schnell an den täglichen Herausforderungen mit KundInnen und vor allem auch mit den MitarbeiterInnen.

Was macht Ihrer Meinung nach eine gute Führungskraft aus?

Die wichtigsten Eigenschaften sind für mich soziale Kompetenz und Empathie. Als Führungskraft muss man sehr viel Verständnis für die MitarbeiterInnen, aber auch für die KundInnen haben. Da es hier natürlich oft zu Divergenzen kommen kann, liegt es an der Führungskraft, diese zu minimieren und aus dem Weg zu räumen.

Wie sieht ein typischer Arbeitsalltag als Marktmanager aus?

Jeder hat natürlich seine täglichen Routinen. Einen typischen Alltag gibt es insofern nicht, da die Herausforderungen und Aufgaben jeden Tag anders sein können. Die alltäglichen Dinge können von Krankenständen, Kundenanliegen, Warenverfügbarkeit und Warenpräsentation bis hin zu Problemen mit MitarbeiterInnen variieren.

Die Hauptaufgabe liegt natürlich darin, gemeinsam mit den MitarbeiterInnen den Markt stets so ansprechend wie möglich zu gestalten, um den KundInnen ein perfektes Einkaufserlebnis zu ermöglichen!

Was gefällt Ihnen besonders an der Tätigkeit als Marktmanager?

Die Abwechslung. Jeden Tag kann etwas Neues und Spannendes passieren. Kein Tag gleicht dem anderen. Auch die Arbeit in einem Team, welches man selber führen darf, macht sehr viel Spaß. Man kann einem Markt sozusagen seinen eigenen Stempel aufdrücken.

FOTO: KLAUS RANGER





S T A T E M E N T

„Verantwortung, Abwechslung und Freude an täglichen Herausforderungen zeigen mir jeden Tag auf's Neue, dass das Traineeprogramm bei MERKUR die perfekte Wahl für mich war.“

Sherif Ghobreyal
Marktmanager-Trainee

Worauf kommt es an, wenn man bei MERKUR erfolgreich sein möchte?
Auf Einsatzbereitschaft, Geduld und vor allem auf eine „Hands on“-Mentalität.

Welche Tipps geben Sie jungen AkademikerInnen, die sich für eine Karriere bei MERKUR interessieren, mit auf den Weg?
Theorie und Praxis liegen oft weit auseinander. Jeder Akademiker und jede Akademikerin muss wissen, dass dies ein neuer Lebensabschnitt ist und man sich hier auch neu beweisen muss, wenn man erfolgreich sein will.

Jene, die nach dem Studium keine Lust auf einen langweiligen Bürojob haben, werden viel Spaß und Herausforderungen in diesem Programm finden. Ich kann es nur empfehlen.

Welche Ratschläge haben Sie für zukünftige BewerberInnen für den Bewerbungsprozess bei MERKUR?
Eine gute Recherche über das Umfeld und die Branche ist natürlich selbstverständlich.

Ich würde den BewerberInnen empfehlen, einige Märkte zu besuchen, um ein wenig über die Produkte und die Atmosphäre mitzubekommen und sich so schon einen Überblick über den möglichen zukünftigen Arbeitsort zu verschaffen. Im Bewerbungsgespräch kommt es immer gut an, wenn man gut vorbereitet ist und sich mit dem Unternehmen im Vorfeld auseinandergesetzt hat!

Mein größter Ratschlag jedoch ist, einfach man selbst zu sein und nicht versuchen, sich zu verstellen. Dies hat bei mir bis jetzt immer am besten funktioniert.

FACTBOX

Ein wohlüberlegter Schritt zum MarktmanagerIn-Traineeprogramm:

- Dauer des Traineeprogramms: 12–15 Monate
 - Training on the Job durch Jobrotation innerhalb des Marktes
 - begleitende Weiterbildungen im Rahmen eines umfangreichen Seminarprogramms
 - Gesamthausverantwortung mit bis zu 100 MitarbeiterInnen nach erfolgreichem Abschluss
 - ausgezeichnet mit dem Prädikat „herausragendes Traineeprogramm“
-

MERKUR



Ich, Clickworkerin

Foto: Getty Images

Immer mehr Arbeitsaufträge werden über Internetplattformen an sogenannte „Clickworker“ vergeben. Doch was verdient man wirklich, wie läuft die Auftragsvergabe? Ein Selbstversuch.

E

ine Produktbeschreibung für einen Esstisch schreiben. Adressen und Öffnungszeiten von Lokalen eintragen. Videos beschlagworten. Diese Aufgaben sind monoton und mühsam. Aber irgendjemand muss sie machen. Beauftragt werden damit häufig sogenannte Clickworker: digitale Freiberufler, die über diverse Online-Plattformen an die Aufträge kommen.

Experten prognostizieren dieser Art, Arbeit zu organisieren, eine große Zukunft – gleichzeitig steht sie stark in der Kritik. Es heißt, dass Clickworker nur wenige Cent pro Auftrag verdienen und sich ihr Leben nur knapp leisten können. Die Wissenschaftlerin Ursula Huws, die zum Thema forscht, spricht sogar von einem „Cybertariat“, einem digitalen Prekariat. Ich will wissen, was dahintersteckt – und mich selbst als Clickworkerin versuchen.

Einer der bekanntesten Webseiten für Clickworker-Jobs ist *clickworker.de*. Dort melde ich mich an. „Als Clickworker arbeiten Sie selbstbestimmt und zeitlich vollkommen flexibel“, wird mir in Aussicht gestellt. Und wie ist der Verdienst? Das gilt es herauszufinden. Ich lege einen Benutzernamen und ein Passwort fest, versichere per Mausklick, dass ich volljährig bin. *clickworker.de* will von mir wissen, welche Sprachen ich spreche (Deutsch, Englisch, Französisch) und was meine höchste abgeschlossene Schulbildung ist (Universität). Dann soll ich mich selbst zu meinen „Fähigkeiten“ einschätzen, ich setze Haken bei „Produktbeschreibungen“, „Blogartikeln“ und „redaktionellen Artikeln“.

40 Cent nach zehn Minuten

Es kann losgehen. Unter einem Reiter, „Alle Jobs“, werden die für mich verfügbaren Aufträge gelistet – plus Entlohnung. Für die Recherche von Adressen gibt es beispielsweise zehn Cent. Meine Aufgabe ist es, zu einem Vereinsnamen die zugehörige Straße mit Hausnummer und auch die Webseite zu recherchieren. Nach zehn Minuten habe ich 40 Cent verdient. Nicht gerade viel.

Ich suche nach einem lukrativeren, anspruchsvolleren Auftrag. Also absolviere ich eine sogenannte „Qualifizierung als Autorin für deutsche Texte“. Sollte ich hinkriegen, denke ich mir – immerhin arbeite ich seit

vier Jahren hauptberuflich als Journalistin. Schreiben ist mein täglich Brot. Die Multiple-Choice-Fragen zur Beistrichsetzung und die Lückentexte fallen mir nicht schwer. Am Ende muss ich eine Biografie verfassen, ich schreibe über eine österreichische Fotografin. Dann heißt es warten. Nach ungefähr zwei Wochen erhalte ich das Okay.

Nun werden mir auch redaktionelle Jobs angeboten. Zum Beispiel: „Verfassen Sie kurze Produkttexte (Möbel, Heimtextilien, Leuchten)“, 1,55 Euro je Auftrag. Die Vorgaben für die Texte sind üppig: Sie sollen zwischen 51 und 100 Wörter lang sein, ansprechend, aber zugleich nüchtern formuliert. Die Farbe der Möbel darf nicht erwähnt werden, mehrere Keywords sollen dafür ein- bis zweimal vorkommen, die Marke muss am Satz-anfang, in der Nähe der Produktbeschreibung, erwähnt werden und später nochmals vorkommen. Potenzielle Kunden darf man nicht direkt ansprechen.

Sechs Euro in zwei Stunden

Für den ersten Text – die Beschreibung eines gepolsterten Bürostuhls mit rundem Sockel – benötige ich in etwa 30 Minuten. Bei einem zweiten Text – über einen Esstisch aus Massivholz – bin ich mit 25 Minuten immerhin etwas schneller. Auch die nächsten Texte schaffe ich nicht unter 20 Minuten – wenn ich mir einen ansprechenden Titel und nette, halbwegs kreative Beschreibungen überlege, gleichzeitig aber alle Instruktionen berücksichtige. Dann sind keine Aufträge für eine Produktbeschreibung mehr über mich verfügbar.

Ich könnte nun für 43 Cent Sprachaufnahmen aufzeichnen, was nicht geht, weil ich kein Mikro bei der Hand habe. Für die Teilnahme an einer Umfrage zu meinem Haushalt (37 Fragen, circa zehn Minuten) bekomme ich 56 Cent.

Nach insgesamt circa zwei Stunden auf der Plattform beträgt mein Kontostand nicht einmal sechs Euro. Fazit: Das ist wirklich hart verdientes Geld. ●

WISSEN

- In einer Deloitte-Umfrage gibt die Hälfte der 11.000 befragten Führungskräfte an, bereits mit Freelancern oder Crowdlösungen zu arbeiten.
- Mehr als 20 Millionen Menschen sind laut Report der Internationalen Arbeitsorganisation in Genf auf den elf größten Crowdsourcing-Plattformen registriert.
- In Österreich hat knapp jeder Fünfte kürzlich über eine der Plattformen gearbeitet.
- Fünf Prozent tun dies mindestens einmal pro Woche.
- Informationen über rechtliche Fragen, die Crowdworker betreffen: <http://faircrowd.work>

Besser entscheiden

Es wird abgesichert statt entschieden. Zwischen Intuition und Big Data wird gerne vergessen: Es geht auch um die soziale Dimension von Entscheidungen.

MICHAEL MEYER & WOLFGANG MAYRHOFER

A

n Martin Schulz werden sich bald nur mehr wenige erinnern. Dabei war der ehemalige SPD-Kanzlerkandidat noch vor wenigen Jahren ein politisches Schwergewicht. Er trat Anfang 2017 mit starken Umfragewerten an, um Angela Merkel zu entthronen. Ende 2017 fuhr er dann das schlechteste SPD-Ergebnis aller Zeiten ein. Die deutsche Zeit schreibt Schulz' Abstieg seiner Entscheidungsschwäche zu. Er verließ sich nicht auf seine Intuition, konsultierte viel zu viele Experten, zögerte und zauderte, bis die Welle verebbt war, auf der er hätte reiten können.

In Politik und Management sind Entscheidungen komplex und begründungsbedürftig wie nie zuvor – und mehr Last als Lust. Die Verfügbarkeit von immer mehr Daten und die zunehmende Verrechtlichung tragen dazu bei, dass zaghafte Gemüter sich gar nicht genug absichern können, weil die Datenbasis für Entscheidungen ja immer noch besser sein könnte und die rechtlichen Folgen einer Fehlentscheidung kaum abschätzbar sind. Schon früher hieß es: „Nobody ever got fired for buying IBM.“ Heute lautet die Maxime regelmäßig: „Cover your ass“. Manager tragen Gürtel und Hosenträger. Sollten wir das Entscheiden überhaupt Algorithmen und Maschinen überlassen?

Der Hochfrequenzhandel an Börsen war bloß ein Vorläufer. 2014 wurde erstmals ein Algorithmus in den Vorstand eines Unternehmens berufen. „Es gibt viele und komplexe Faktoren, die langfristig den Erfolg

eines Biotech-Unternehmens ausmachen“, erklärt Dmitry Kaminsky von Deep Knowledge Ventures. „Wir wollten eine Software, die sorgfältige Prüfungen weitgehend automatisiert durchführt und in vorhandenen Datensätzen Trends findet, die uns Menschen bei der Durchsicht nicht direkt auffallen.“ Deep Knowledge Ventures ernannte daher das Programm „Vital“ zum sechsten Mitglied des Direktoriums.

Worauf achten?

Die Empfehlungen zur Verbesserung menschlichen Entscheidens sind widersprüchlich: Einerseits feiert die Intuition eine Renaissance, und Psychologen wie Gerd Gigerenzer (*Bauchentscheidungen*) weisen auf die Meriten von kognitiven Abkürzungen und vereinfachten psychischen Prozessen hin. Diese sind freilich fehleranfällig. Wir neigen zu Verzerrungen in Wahrnehmung und Beurteilung, Wikipedia listet 185 solcher „cognitive biases“ auf. Daniel Kahneman und Amos Tversky, die bahnbrechende und nobelpreisgekrönte Forschung zu menschlichen Entscheidungsdefekten geleistet haben, meinten: „Andere mögen sich mit künstlicher Intelligenz beschäftigen, wir beschäftigen uns mit natürlicher Dummheit“ – das ist und bleibt eine reichhaltige Fundgrube.

Andererseits suggeriert die Big-Data-Manie, dass wir der Vollständigkeit von Information und Alternativen und damit dem Ideal des rationalen Entscheiders noch nie so nahe waren wie jetzt, dass dann die Lust am Entscheiden nicht mehr nur mit der Last der unvollständigen Information erkaufte werden kann, wie das Niklas Luhmann einmal formulierte. Mehr Daten verbessern aber nicht zwangsläufig die Entscheidungsqualität. Mehr Alternativen machen Entscheidungen weder einfacher noch schnel-

ler und vor allem auch nicht notwendigerweise besser. Big Data basiert auf Korrelationen, nicht auf Kausalitäten, und entlastet daher nicht von der Notwendigkeit, Vermutungen aufzustellen, wie Entscheidungen wirken könnten.

Big Data und Intuition übersehen einen wichtigen Punkt: Entscheider sind keine Monaden – sie leben in einer sozialen Umwelt. Gerade in Organisationen sind Eigeninteressen im Spiel, die oft verborgen bleiben. Jede einzelne Entscheidung hat Folgen für das Selbstbild des Entscheiders und seine Reputation. Neben der Frage nach den Gewinnen und Verlusten muss ich mich als Entscheider auch fragen: Welche Auswirkungen hat die Entscheidung auf für mich relevante andere Personen und Organisationen? Auf mein Selbstbild? Kann ich mich nachher noch in den Spiegel schauen? Wie sehen mich meine Freunde, meine Familie, meine Verwandten? Diese soziale Dimension des Entscheidens wird meist ausgeklammert. Hätten die VW-Manager beim Abgasbetrug anders entschieden, wären ihnen diese Fragen gestellt worden? Frägt man sich so, meinte der US-Psychologe Irving Janis schon in den 1960er-Jahren, dann wird die Wahrscheinlichkeit geringer, dass man eine Entscheidung nachher bitter bereut. ●



WOLFGANG MAYRHOFER und MICHAEL MEYER sind Professoren am Department Management an der Wirtschaftsuniversität Wien.

Für das Vertrauen

Kreativität und Innovation: Die neue Arbeitswelt ist voller Buzzwords. Wenn etwas gelingen soll, braucht es jedenfalls Vertrauen. Als Vorschuss der Vorgesetzten.

KARIN BAUER



ertrauen ist der Schlüssel, der neue Schlösser sperrt. Vertrauen ist der Schlüssel, der alle neuen Schlösser sperrt. Logisch, wenn schon alle alten Stützpfeiler der Leistungsgesellschaft – möglichst viel, möglichst schnell, möglichst bis zum Umfallen pausenlos und immer physisch anwesend, kontrolliert vom hierarchisch Vorgesetzten – durch Automatisierung, Fragmentierung, Digitalisierung wanken.

Wenn immer mehr Wissensarbeiter mit Kreativauftrag statt Fließbandproduzenten tatsächlich die Arbeitswelt gemeinsam mit Roboterfreunden füllen, dann passen viele, vermutlich die meisten Regeln und ihre Kontrollen nicht mehr. Und sind durch Vertrauen zu ersetzen. Etwa die strikte Pausenregelung. Abgezählte Minuten zu vorgeschriebenen Zeiten und alles detailliert erfasst in der Arbeitszeitaufzeichnung. Ungefähr so sinnvoll wie der Halbstundeneintrag im Outlook: jetzt kreativ sein.

Mündige Menschen wissen, wann sie Pausen benötigen, ihr Hirn spazieren gehen lassen müssen, um das herbeizuschaffen, was die Firma von ihnen an Neuem braucht. Kreative Pausen mit der Minuten-

peitsche sind ein Widerspruch in sich. Chefs, die vertrauen, wissen, dass die Bringer in der Firma von sich aus bringen, was sie bringen. Mit Kontrolle und Ablenkungszeiterfassung tun sie es nur kurz, immer unwilliger und schlechter, als sie es könnten.

Sogenannte qualifizierte Tätigkeiten haben, klar, mehr Spielraum als weniger qualifizierte. Aber im Grund kommt es immer zum selben Punkt: Vertrauen lässt wachsen. Vertrauen bindet. Vertrauen motiviert. Ist die Währung, mit der zu bezahlen ist. Und zwar als Vorschuss der Unternehmen und ihrer Führungskräfte – auch wenn sie in agilen Zeiten „Tribeleaders“ oder Enablers heißen. Enttäuschungen sind wohl einzurechnen, der Vorschuss ist dennoch zu berappen. ●



Tapetenwechsel
Freiwillig alles
neu machen?
Das tun immer mehr.
Seite 48



Markus Albers
Strategien gegen
das digitale
Dauer-Burnout.
Seite 52



Abhängig
Sucht und Arbeit –
gegen die ungesunden
Kombinationen.
Seite 56

WORK &

Immer noch mehr beschleunigen,
weiter optimieren, noch besser funktionieren:
Das kann auf Dauer nicht gutgehen.
Doch auch eine als sinnlos und fad erlebte
Arbeit kann krankmachen. Oder süchtig.
Gesund arbeiten hat drei Verantwortliche:
Organisation, Führungskraft und das Ich.



Hirn, geh ins Grüne
Raus aus den
Hamsterrädern von „zu
viel“ und „nicht sinnvoll“.
Seite 62

Seite **46**



Schlaf schön
Unter Dauerdruck wird
Loslassen zum
Kunststück – aber es geht.
Seite 66

BALANCE

Seite **75**

Tapetenwechsel: Noch mal von vorne

Dass Wandel die einzige Konstante ist, wird mittlerweile abgenickt. Aber bewusst alles hinwerfen und einen völlig neuen Berufsweg einschlagen: Wer macht das schon? Immer mehr – und nicht nur reiche Bonvivants.

M

anche tun es freiwillig. Andere müssen ihr Leben neu einrichten, beruflich die bekannten und einstmals erfolgreichen Pfade verlassen. Beides nimmt immer mehr zu. Sichtbare Veränderung ist zu einem Stück Normalität geworden. Mehr noch: Veränderung am eigenen Leib verkauft sich sogar gut. Wer sich vor Transformation nicht fürchtet, sondern aktiv hineingeht, ist Vorbild in einer Zeit, wo kaum jemand noch sichere Wetten auf die nächsten 20 Erwerbsarbeitsjahre abschließen kann.

Es werden auch diejenigen immer mehr, die sich an den Schnittstellen des Wandels ihre Arbeit selbst neu erschaffen, Positionen, die es noch nicht gab, beziehen. Als Mission, als Herzensprojekt, als Berufung oder als Befreiung. Oder einfach als Versuch, noch einmal unbekanntes Terrain zu erkunden, ganz ohne tolle Jobtitel.

Wir haben solche Menschen getroffen und ihre Motive, die ausschlaggebenden Momente für den Tapetenwechsel und ihre Learnings eingefangen.



VON DER ANWÄLTIN ZUR TORTENDESIGNERIN

Andrea Streitwieser ist ein Energiebündel, wirkt immer gut gelaunt und spricht schnell und voller Begeisterung von ihren Sweet Tables, Torten und Cake-Pops. Die Konditormeisterin hat sich mit ihrem Unternehmen Cake Couture über Salzburg hinaus einen Namen in der Branche gemacht.

„Ich bin da hineingerutscht“, sagt die Cake-Designerin. Zuvor war die 36-Jährige Anwältin – „mit Leib und Seele“, wie sie sagt. Neben dem Beruf habe sie immer schon Geburtstagskuchen und Hochzeitstorten für Freunde und Verwandte gebacken. Nach der Anwaltsprüfung hat sie beschlossen, die Konditorprüfung zu machen. „Die Anwaltsprüfung war echt ein Klacks dagegen.“ Aber sie hat es durchgezogen.

Der Schritt in die Selbstständigkeit war ein bewusster. „Da muss man sich einfach hineinhängen und hackeln“, sagt Streitwieser. Mittlerweile hat die Konditormeisterin zwei Angestellte. Und es gibt schon neue Pläne. Noch dieses Jahr will Streitwieser zusammen mit einer Partnerin, einer Dekorateurin, eine kleine Konditorei mit Shop im Salzburger Andräviertel eröffnen. Neben kleinen, süßen Leckereien wie bunten Macarons, Cake-Pops und Torteleets zum Dort-Essen sollen damit kombiniert auch Dekorationen angeboten werden.

Stefanie Ruep



VON DER BANKERIN ZUR DJANE

Ihr sei quasi in die Wiege gelegt worden, dass Leistung zählt, erzählt **Annie O.**: „Mein Vater war Oberarzt der Chirurgie, stolz auf seinen Dokortitel und das Ansehen seines Berufs. Meine Mutter, eine Lehrerin, hatte als Erste in der Familie studiert.“ Wohl auch deshalb ging O., blonde Locken, gewinnendes Lächeln, an eine der damals renommiertesten BWL-Unis in Deutschland, eine „Eliteuni“.

Sie spezialisierte sich auf Finanzen und fing nach ihrem Abschluss bei Merrill Lynch in London an zu arbeiten – mit einem Einstiegsgehalt von rund 100.000 Euro im Jahr. „Schon nach wenigen Wochen fühlte ich mich allerdings zunehmend demotivierter. Immer unwilliger ging ich in die Bank.“ Im Nachhinein kann sie das nur so erklären: „Während mein Kopf die ganzen Jahre zuvor mit dem Erbringen von Leistung beschäftigt war, lernte ich nun mehr von der Welt kennen.“ Ihre freie Zeit in London nutzte sie dazu, die Stadt zu erkunden. „Ich sog alles, was ich verpasst hatte, auf wie ein Schwamm. Unter der Oberfläche wuchs eine andere Annie heran, eine mit Abenteuerlust und Feierlaune.“

Nach einem halben Jahr kündigte sie. „Die Entscheidung war blauäugig“, sagt die Mitdreißigerin. „Zunächst verlief alles komplett planlos, ich häufte einen Berg Schulden an.“ Aber es ging bergauf. Sie gründete eine Band und hielt sich mit diversen Nebenjobs über Wasser. Heute legt sie als Annie O. als Djane in Berlin auf und lebe ganz „komfortabel“ davon. Im Schnitt hat sie zwei bis drei Auftritte pro Woche. „Ich bin sehr vielseitig – spiele an einem Tag im Jüdischen Museum oder bei einem Firmenevent im Hilton, am nächsten auf einer schwulen Fetischparty. Langweilig wird es nie.“ Da sich jedoch ihr Arbeiten nach ihrem Leben richtet und nicht andersherum, könne sich ihr Beruf auch jederzeit wieder ändern.

Es gibt nämlich noch ein großes Interesse in ihrem Leben: Vor zwei Jahren begann O., Psychologie zu studieren. „Mein Weg“ so O., „wäre nicht für jeden richtig. Ich sage nicht, dass jeder seinen Job schmeißen soll oder dass Banken oder Vollzeitjobs blöd sind.“ Ihr Anliegen sei die Ermutigung. „Zu hinterfragen, ob sich das, was man tut, stimmig anfühlt. Oder ob man sich selbst etwas vornimmt.“

Lisa Breit



VON DER REDAKTEURIN ZUR KARRIEREVERWEIGERIN

Gebildet, jung, einen gut bezahlten Job in der Tasche – die Karriere von **Alix Faßmann** begann vielversprechend. Nach dem Studium der Sozialwissenschaften wurde sie Redakteurin beim *Berliner Kurier*. Nach sieben Jahren als Journalistin wurde sie von einer großen Partei abgeworben, um als parteilose Redakteurin an der Entwicklung einer neuen Kommunikationsplattform mitzuarbeiten. Die Idee gefiel ihr, nur wurde sie nicht umgesetzt. Sie kündigte.

Nach einjähriger Auszeit schrieb sie das Buch *Arbeit ist nicht unser Leben – Eine Anleitung zur Karriereverweigerung* und gründete gemeinsam mit dem Dramaturgen Anselm Lenz in Berlin das „Haus Bartleby“, ein „Zentrum für Karriereverweigerung“, wo sich Interessierte mit einem neuen Verständnis von Arbeit beschäftigen. 2016 folgte das Stück *Kapitalismustribunal* in der Wiener Spielstätte Brut, wo in einem fiktiven Prozess die falschen Versprechungen des Neoliberalismus angeklagt wurden. Dafür gab es eine Nominierung für den Nestroy-Theaterpreis. Gudrun Ostermann

VOM SNOWBOARD-PROFI ZUM TASCHNER



Ein einfaches Lederarmband sollte sein Leben umkrepeln. Es wäre nicht das erste Mal, dass **Thomas Lechle** von vorne anfängt. Diesmal dürfte es das letzte Mal gewesen sein. Lechle sitzt an einer Werkbank der Lederwarenerzeugung Schmarda, des letzten Taschnerbetriebs in Innsbruck, eines Familienbetriebs in dritter Generation. Er ist Taschnergeselle, verarbeitet Leder zu Gürteln, Taschen oder Etuis.

Nachdem er das Gymnasium und eine Vermessungstechnikerlehre abgebrochen hatte, half er am Bau, kellnerte, gab Skifahrern beim Schlepplift den Bügel. In den 90ern arbeitete Lechle im Lager des Snowboardherstellers Burton: sein Freifahrtschein zum professionellen Freerider. Von dort kam er in die Produktentwicklung, wo er Rucksäcke entwickelte, jährlich nach Hongkong zur Produktionsstätte reiste. Bald reichte ihm das nicht mehr: „Beim Arbeitsamt wollten sie mich ohne fertige Ausbildung zum Geschirrspülen schicken, doch ich wollte mehr. Also absolvierte ich die Designakademie.“ Er gründete eine Agentur, die er nach über drei Jahren zusperrte, war Head of Design und Produktmanager beim Skierhersteller Kneissl, machte einen Master. Dann designte er Produkte für Swarovski.

„Ich war ein Suchender, bis ich 2015 in Helmut Schmardas Werkstatt war, um ein Lederarmband zu fertigen. Ich merkte, dass ich angekommen bin, dass ich das beruflich machen möchte“, sagt Lechle. Er kannte Schmarda, die Familien waren befreundet, Lechles Familie hatte einen Lederhandel. Ihn faszinierten das Material und die Vorstellung, „die Kreativität auszuleben, am Ende des Tages etwas in den Händen zu halten. Das gibt meinem Tun Sinn.“ So kam es, dass er mit 41 eine Sattlerlehre mit Spezialisierung Taschner machte. Die Praxis lehrte ihn Schmarda, allerdings ohne Lehrverhältnis, eine Bildungskarenz und ein Gründerprogramm finanzierten seine Ausbildung.

Seit einem Jahr ist er selbstständig, nebenbei freischaffender Grafiker. Einge­mietet in Schmardas Werkstatt, erledigt Lechle Aufträge für Einzelstücke oder übernimmt Kleinserien von „seinem Meister“. Ihm ist wichtig, keine Billigware zu produzieren: „Ich habe die Produktionsbedingungen in China gesehen, das Feuer möchte ich nicht schüren.“

Selina Thaler



KÄMPFER STATT PENSIONIST

Es zahlt sich nicht mehr aus. Weder eine größere Anschaffung noch ein Nachdenken über den Inhalt der kommenden Jahre. So oder so ähnlich ist das Selbstgefühl in der Pension, auf die man sich das ganze Arbeitsleben schon gefreut hat.

Nicht für **Leopold Stieger** (75). Der Unternehmer, mit seiner Firma GfP Pionier der Personalentwicklung, kämpft mit „seniors4success“ gegen das Rosten in der Pension, gegen Stereotype des Alterns – langsam, technisch rückständig, ein bisschen tattrig und insgesamt nicht mehr brauchbar für die schnelle Arbeitswelt. Es ist ja paradox: Die Lebenserwartung steigt stetig, und gleichzeitig findet das Aussortiertwerden früher statt – oder der Ausstieg aus der Teilhabe erscheint als letztmögliche Rettung.

Stieger will Menschen ermutigen, in Unternehmen Vorurteile abzubauen, den Generationendialog zu befördern und aus angeblichen Defiziten Schätze zu machen, die gemeinsam in Vielfalt befähigen, Zukunft zu gestalten, ein aktives Selbstbild zu nähren: „Ich bin überzeugt, dass erst das Ende des Lebens das Ende der Selbstverwirklichung bedeutet.“ Karin Bauer



VOM POLITIKER ZUM BÄCKER

Schon vor einigen Jahren wollte **Christoph Chorherr** mit dem Biobäcker Helmut Gragger in Zonkizizwe bei Johannesburg eine Bäckerei eröffnen. Doch „das Konzept war falsch aufgesetzt – und wir waren weise genug, es nicht zu machen. Das Projekt wäre garantiert schiefgegangen“, sagte der 57-Jährige kürzlich in einem Interview mit dem STANDARD.

Nach 27 Jahren als Gemeinderat für die Wiener Grünen und nach 32 Jahren in der Politik will Chorherr dieses Projekt nun in ähnlicher Form fortsetzen. Er möchte im kommenden Jahr eine Holzofenbäckerei mit „tollem ökologischem Brot“ eröffnen – finanziert mit eigenem Kapital. Damit sollen Personen in der Biolandwirtschaft unterstützt sowie Ältere, Flüchtlinge und Menschen am zweiten Arbeitsmarkt eingestellt werden. Er selbst wird aber keinen Teig kneten: „Ich kann zwar ein bisschen backen, aber andere können’s wirklich gut.“

Bäcker stand schon immer auf seiner Liste von „298 Projekten, von denen man träumt und von denen man sich sicher ist, dass daraus erst im nächsten Leben etwas wird“, erzählt Chorherr. Die Politik sei das Nummer-eins-Projekt gewesen. Den richtigen Zeitpunkt zu finden, aus dieser auszusteigen, sei „immer schwer“, er habe sich vorgenommen, dann zu gehen, wenn es am schwersten fällt – dann, wenn die Freude am Beruf noch überwiege. „Wiewohl ich gestehen muss, dass es eine große Überwindung ist, so eine Entscheidung zu fällen und sich aus dieser Rolle zurückzuziehen. Ich gehe mit einer Träne.“

Es wird sich zeigen, ob er dann noch daran denkt, wenn er sein Lieblingsbrot – ein „dunkles Roggenbrot, frisch aus dem Ofen, mit einem Hauch Butter obendrauf“ – in den Händen hält und vom Geruch und Geschmack „erotisiert“ ist. Wojciech Czaja, Selina Thaler

„Wollen wir wirklich immer abgelenkt sein?“

Die Technik befreit uns aus dem Büro – und trotzdem arbeiten wir immer mehr, sagt **Markus Albers**, Unternehmer und ursprünglich selbst Verfechter des Neuen Arbeitens.

INTERVIEW LISA BREIT

V

or acht Jahren propagierte er noch die Möglichkeiten moderner Technologie, kürzlich brachte Markus Albers ein neues Buch heraus: *Digitale Erschöpfung*. Darin widmet sich der deutsche Journalist und Unternehmer den Schattenseiten des Neuen Arbeitens. Er beschreibt, wie das Smartphone sein Leben bestimmt. Wie selbst seine kleine Tochter Milla ihn ständig dazu auffordert, es endlich wegzulegen. „Früher waren wir ‚chained to desk‘, also: an den Schreibtisch gekettet. Und nun sehe ich mit Grausen, dass wir sie durch eine neue, flexible, aber zugleich unnachgiebigere Kette ersetzen: Wir sind ‚chained to screen‘, und das ist auch kein besseres Leben“, sagt Albers. Er sucht nach einem Ausweg – experimentiert mit Apps, „Dump Phones“, Not-to-do-Listen und Achtsamkeit. Unsere Interviewanfrage hat den Autor während seines Urlaubs erreicht. Er antwortete am selben Tag – mit der Bitte, ihn nach seiner Rückkehr erneut zu erinnern.

Sie waren gerade im Urlaub. Haben Sie sich gut erholt?

Sehr. Obwohl ich niemand bin, der gar nicht in seine Mails schaut. Zurückzukommen und erst einmal hunderte Mails beantworten zu müssen würde mich noch mehr stressen. Alle drei, vier Tage schaue ich, ob etwas Dringendes dabei ist.

Ist das der goldene Mittelweg, den Sie für sich gefunden haben?

Genau. Was aber wichtig war, Kunden und Kollegen klar zu sagen: Wenn ihr mir im Urlaub eine Mail schickt, ist das zur Kenntnisnahme. Geht bitte nicht davon aus, dass ich sie gleich lese. Wenn es dringend ist, soll man mir eine SMS oder Whatsapp-Nachricht schicken. Anrufe bitte nur, wenn die Welt untergeht.

Sie schreiben, dass ein Zwang durch einen anderen ersetzt wurde: die Präsenzkultur durch die ständige Erreichbarkeit. Sind wir noch nicht fähig, mit der neuen Freiheit umzugehen?

Dass das nur eine Phase ist, ist meine Hoffnung. Wir stehen ganz am Anfang der Entwicklung zu „New Work“. Momentan haben wir das Schlechteste aus beiden Welten: einerseits die Möglich-

Markus Albers lebt als Autor und Unternehmer in Berlin. Er ist Gründer und geschäftsführender Gesellschafter der Social-Media-Agentur Rethink und Mitgründer der Beratungsplattform Neuwork.

Albers hat als Journalist u. a. für das Wirtschaftsmagazin „Brand eins“ gearbeitet. Er ist Autor der Bücher „Morgen komm ich später rein“ (2008) und „Meconomy“ (2010). Im Vorjahr erschien von ihm: „Digitale Erschöpfung. Wie wir die Kontrolle über unser Leben wiedergewinnen“ (Hanser-Verlag).



keit, auf dem Balkon, dem Café, auf dem Strand zu arbeiten – das gibt mehr Kontrolle über die eigene Zeit, man ist glücklicher, produktiver, kreativer; andererseits ist da noch der Druck zu zeigen, dass man auch wirklich arbeitet – weshalb wir noch um elf Uhr abends unsere E-Mails beantworten. Das macht kaputt.

Was genau macht „always on“ so gefährlich?

Die Arbeit verfolgt uns bis in den letzten Lebensbereich. Immer erreichbar zu sein macht krank. Die Zahl der Menschen, die gestresst sind, Schlafprobleme haben, steigt. Aber eine noch viel wichtigere Frage ist für mich: Wollen wir wirklich so leben? Wollen wir ein Leben haben, in dem uns das Digitale ständig begleitet? In dem immer etwas dabei ist, das piepst, das blinkt? Wollen wir immer abgelenkt sein?

Ist das Dopamin schuld, das bei jeder neuen Nachricht ausgeschüttet wird? Oder halten wir keine Langeweile mehr aus?

Da haben Sie wichtige Punkte angesprochen. Handynutzung ist ganz klar ein Suchtverhalten. Belohnungssysteme im Gehirn werden getriggert, man fühlt sich wichtig. Und ja, Nichtstun

empfinden wir als unangenehm. Bei einer Studie der University of Virginia sagten Probanden, dass sie sich lieber selbst Stromschläge geben würden, als 15 Minuten nur still dazusitzen. Früher gab es Situationen, in denen wir nichts getan haben – etwa beim Warten auf den Bus. Die sind uns komplett abhandengekommen. Das hat Folgen für die Aufmerksamkeit.

Es gibt erste Theorien, die sagen: Das Gehirn passt sich an die Nutzung der Technologien an.

Der Mensch hat bisher noch jede technologische Revolution überstanden. Ich glaube aber: Wir müssen sie bewusst gestalten. Die Jugend tut das bereits. Ein Trend heißt „Stacking“. Man trifft sich im Café, legt alle Handys auf einen Stapel und redet miteinander. Wer doch rangeht, muss die Runde bezahlen.

Immer nur eine Sache zu einer Zeit tun ist auch eine Strategie, die Sie für sich entdeckt haben.

Wie gut halten Sie das durch?

Nicht immer, das wäre auch unmenschlich. Aber mein Leben ist durch den Vorsatz schon dramatisch besser geworden. Das, was man gerade tut, bewusst zu tun, und nicht nebenher drei andere Dinge, entspannt enorm. Und erhöht sowohl die Qualität der Arbeit als auch die der zwischenmenschlichen Kommunikation.

Angebrochen ist die Zeit der sprachgesteuerten Systeme und Datenbrillen. Helfen sie uns, weniger bildschirmfixiert zu sein?

Konkrete Prognosen will ich nicht geben. Ich denke aber schon, dass wir in zehn Jahren alte Fotos anschauen und sagen werden: Ach ja, das war die Zeit, als wir alle auf kleine Bildschirme gestarrt haben! Diese Technologien könnten uns helfen, wieder mehr von der Umwelt wahrzunehmen. Sie bergen aber auch Gefahren.

Zum Beispiel?

Meine Befürchtung: dass wir den permanenten digitalen Schleier über unserem Leben haben, wenn wir, wie im Film *Her*, ständig mit einem digitalen Assistenten sprechen. Wenn man sich ansieht, woran die großen Firmen arbeiten, spricht alles dafür. Ich plädiere dafür, davor eine gesellschaftliche Debatte zu führen, wie wir damit umgehen, wie wir leben wollen. ●

„Das, was man tut, bewusst zu tun und nicht nebenher drei andere Dinge, entspannt enorm – und erhöht sowohl die Qualität der Arbeit als auch der zwischenmenschlichen Kommunikation.“

DIE FASZINATION AIRPORT ERLEBEN UND DEN FLUGHAFEN WIEN MITGESTALTEN

Gespräch mit Dr. Günther Ofner und Mag. Julian Jäger, Vorstand der Flughafen Wien AG.

Arbeiten auf einem Airport unterscheidet sich sicherlich stark von anderen Arbeitsplätzen. Was macht den Flughafen Wien so besonders?

Dr. Günther Ofner: Ein Flughafen funktioniert wie eine kleine Stadt: Es gibt Shops und Gastronomiebetriebe, Bahn-, Bus- und Straßensysteme, Ver- und Entsorgung, modernste Informationstechnologien und das Kerngeschäft Flughafenbetrieb. Das bringt für unsere Beschäftigten ein unglaublich breit gefächertes Aufgabengebiet mit sich.

Was muss man können, um am Flughafen Wien arbeiten zu können?

Mag. Julian Jäger: Die Berufsbilder am Flughafen Wien sind extrem vielfältig: Vom Bautechniker über den Vorfeldmitarbeiter bis zum Sicherheitspersonal bietet der Airport sehr viele verschiedene Jobmöglichkeiten. Eine einschlägige fachliche Berufsausbildung ist dabei natürlich notwendig. Zusätzlich legen wir sehr viel Wert auf die Bereitschaft zur Teamarbeit und auf das Interesse, in einem multinationalen Betrieb, der rund um die Uhr in Betrieb ist, zu arbeiten.

Dafür bietet der Flughafen seinen Arbeitnehmern viel, was genau?

Ofner: Wir bieten ein spannendes Arbeitsumfeld in einem der größten Leitbetriebe der Region. Neben dem vielfältigen Aufgabengebiet bieten wir auch gute Weiterbildungs- und Entwicklungsmöglichkeiten, attraktive Sozialleistungen, einen Betriebskindergarten sowie verschiedene Gesundheits- und Sozialprogramme. Neu ist etwa seit kurzem das Health Center Vienna Airport, das auch allen Mitarbeitern zugute kommt. Außerdem haben alle Beschäftigten bei der Flughafen Wien AG Anspruch auf fünf zusätzliche Urlaubstage.

Wie wichtig ist für den Flughafen Wien die Weiterbildung seiner Beschäftigten?

Jäger: Ausbildung hat einen sehr hohen Stellenwert für uns. Von der Führungskräfteentwicklung über interne und externe Schulungen für unsere Mitarbeiter bis hin zur Lehrlingsausbildung bieten wir eine große Bandbreite an. Unsere Lehrlinge erhalten beispielsweise neben der klassischen Berufsausbildung zusätzliche Fremdsprachenkurse und persönlichkeitsbildende Seminare, ein besonderes Highlight sind sicher die Sprachwochen in Malta und ein Austauschprogramm mit europäischen Flughäfen.

JOBS AM FLUGHAFEN WIEN

Mit 22.500 Beschäftigten in 230 Unternehmen ist der Standort Flughafen Wien ein wichtiger Jobmotor in der Region Ostösterreich. Alle Jobangebote, die aktuell am Flughafen Wien sowie in anderen Unternehmen am Standort ausgeschrieben sind, sind auf der Homepage des Flughafen Wien unter www.viennaairport.com/jobs zu finden.

HEALTH CENTER FÜR DIE FLUGHAFEN-REGION

Seit Anfang Oktober gibt es am Flughafen Wien mit dem Health Center ein hoch-modernes Gesundheitszentrum: Beschäftigten am Standort, Bewohnern der Region sowie allen Interessierten stehen mit einer Mitgliedschaft im Health Center auf 1.200 m² vielfältige medizinische Leistungen aus den verschiedensten Fachgebieten, Facharztleistungen zum Kassentarif und eine Premium-Vorsorgeuntersuchung zur Verfügung.





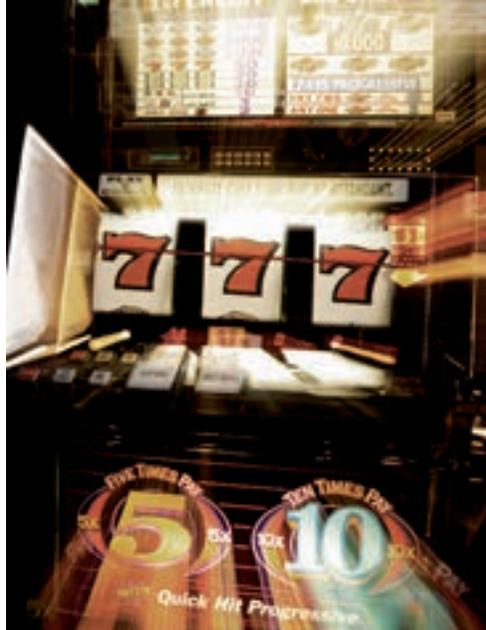
Abhängig

Manche Menschen können nicht mehr ohne Alkohol arbeiten oder abends ohne Tabletten entspannen. In einer Gesellschaft mit hohem Erfolgsdruck nehmen Süchte zu, sagt ein Suchtexperte.

TEXT SELINA THALER

M

Man feiert Erfolge mit Sekt, trinkt ein Glas Wein beim Businesslunch oder geht nach der Arbeit ein Bier trinken. Alkohol ist für viele in der Arbeitswelt allgegenwärtig – und manche Berufstätige brauchen ihn, um überhaupt zu funktionieren. Denn sie sind alkoholkrank. Doch nicht nur Alkoholsucht ist am Arbeitsplatz verbreitet, sondern beispielsweise auch Nikotin-, Medikamenten-, Spiel- oder Onlinesucht. Wie viele Berufstätige abhängig sind, weiß man nicht, es gibt nur Schätzungen. Zu schamhaft ist das Thema, zu spät geben die Betroffenen zu, dass sie Hilfe brauchen.



Michael Musalek ist Leiter des Anton-Proksch-Instituts in Wien und leitet die Station für Alkohol-, Medikamenten- und Spielsucht. Er sagt: „Sucht am Arbeitsplatz ist weitverbreitet, auch weil Sucht in Österreich weitverbreitet ist.“ Seinen Schätzungen zufolge gibt es etwa 350.000 Alkoholranke, also circa fünf Prozent der Bevölkerung, 150.000 bis 200.000 Medikamentenabhängige, das sind rund 2,5 Prozent. In einem Unternehmen mit hundert Mitarbeitern sind demnach fünf Beschäftigte alkoholkrank und zwei bis drei von Tabletten abhängig. „Da gibt es natürlich Überschneidungen, aber es ist eine beachtliche Anzahl, und das Problem nimmt zu“, sagt Michael Musalek.

Der Grund: In einer Gesellschaft, in der Wissensarbeiter einen immer größeren Anteil der Erwerbstätigen ausmachen und Erfolge erzielen müssen, steigt der Druck, es wird verlockender, Dopingmittel einzusetzen. Andererseits führen auch Mehrfachbelastungen – insbesondere von berufstätigen Müttern – in die Sucht. Familiäre Probleme, Krankheit, der Tod eines Angehörigen oder Unfairness im Büro können ebenso Auslöser sein.

Angst nehmen, Leistung steigern

Die Betroffenen greifen vor der Arbeit zu Beruhigungsmitteln, Tranquilizern oder Alkohol, um die Ängste des Erfolgsdrucks zu nehmen, und nach der Arbeit, um zu entspannen. Spielsüchtige sitzen in der Mittagspause vor dem Automaten oder spielen in Arbeitspausen Onlinespiele. „Sie suchen Zuflucht in einer Pseudowelt, genauso wie Onlinesüchtige, die sich beispielsweise in sozialen Medien verlieren“, sagt Suchtexperte Musalek.

Aufputschmittel wie Ritalin, Modafinil, aber auch Kokain oder LSD in Mikrodosen (so, dass man keinen Rausch bekommt) werden genommen, um die Leistung im Büro zu fördern, schneller zu arbeiten. Vor allem Personen, die unter Stress und Druck arbeiten, seien anfällig für sogenannte Neuro-Enhancer, wie die Hirndopingmittel im Fachjargon genannt werden. Besonders aus dem Silicon Valley hört man derzeit von dem Trend, zu Drogen zu greifen, um vermeintlich die Produktivität oder Kreativität zu steigern.

„Sucht zieht sich durch alle Berufsgruppen, aber dort, wo der Erfolgsdruck hoch und der Erfolg schlecht messbar ist, ist es besonders gefährlich“, erklärt Musalek. Das ist bei vielen Wissensarbeitern der Fall. Auch Führungspersonen seien gefährdeter als andere. Und je leichter eine Droge für jemanden zugänglich ist, desto höher ist die Suchtgefahr, zum Beispiel Alkohol im Gastgewerbe oder Tabletten bei Ärzten.

Doch man dürfe nicht vergessen, dass nicht der vermeintliche Druck von außen das Hauptproblem sei, sondern der Druck, den man sich selbst auferlege. „Personen, die ihren Beruf aus hoher intrinsischer Motivation ausüben, wo es auch um Werte und Idealismus geht, neigen dazu, sich zu übernehmen – und greifen dann zu Amphetaminen oder Koks“, sagt Musalek.

HILFE UND INFOS

ANTON-PROKSCH-INSTITUT

Hier gibt es Beratungen ebenso wie stationäre und ambulante Therapien für Suchterkrankte. Ebenfalls gibt es Präventionsworkshops für Unternehmen.

SUCHTHILFE WIEN

Die Einrichtungen der Suchthilfe bieten unter anderem Präventionsmaßnahmen, Behandlung und Betreuung suchtgefährdeter und -erkrankter Personen sowie Projekte zur (Re-)Integration Betroffener in den Arbeitsmarkt.

PASS

Die Suchtbehandlungseinrichtung bietet Psychotherapie, Angehörigenarbeit, Suchtbehandlung und Sozialberatung, kurz PASS.

VEREIN DIALOG

Der Verein bietet an fünf Standorten in Wien Betroffenen und ihren Angehörigen Unterstützung an.

ANONYME ALKOHOLIKER

Die Mitglieder der Selbsthilfeorganisation halten in ganz Österreich regelmäßige Treffen ab.

TELEFONSEELSORGE

Unter der Nummer 142 ist der vertrauliche Notrufdienst rund um die Uhr und kostenlos zu erreichen. Der Sozialpsychiatrische Notdienst bietet unter 01/313 30 ebenfalls Soforthilfe.

INSTITUT SUCHTPRÄVENTION

Das Linzer Institut klärt über Sucht auf und bietet Seminare zur betrieblichen Suchtprävention.

ARBEITSMEDIZINISCHES ZENTRUM MÖDLING

Das AMZ Mödling berät zur Gesundheitsförderung in Unternehmen und betreibt zusätzlich ein Ambulatorium für berufsspezifische Diagnostik.

→ Zwar seien alle Suchtmittel in ihrer Wirkung „wunderbar“, doch diese hält bekanntermaßen nicht an, sondern macht schnell abhängig. Es kommt zur Toleranzentwicklung und schließlich zum Kontrollverlust. Das passiert auch bei Süchten, die nicht mit Substanzen verbunden sind, etwa der Sex- oder der Arbeitssucht. Betroffene der Letzteren sind bekannt als Workaholics.

Bis zu acht Jahre unbemerkt

In der Regel bleibt die Sucht am Arbeitsplatz lange unbemerkt. Manche Alkoholiker gehen erst nach acht Jahren in Behandlung und arbeiten mehr oder weniger intakt. Aufmerksam sollte man werden, rät Musalek, wenn Kollegen ein Suchtmittel bagatellisieren, zu inadäquaten Zeiten alkoholisiert sind, montags regelmäßig im Krankenstand sind, weil sie noch einen Kater vom Rausch vom Wochenende haben, oder die Arbeitsleistung geringer wird, obwohl nichts dafür spricht.

In dem Fall sollte man die Person nicht mit dem Vorwurf der Sucht konfrontieren, das führe lediglich dazu, dass sie diese abstreitet, sagt Musalek. Durch Schweigen entstehe der sogenannte Co-Alkoholismus, Kollegen decken die Betroffenen. Am besten sollte man die Person auf die eigenen Beobachtungen ansprechen und fragen, ob sie Hilfe brauche. Denn oft suchen Betroffene erst Hilfe, wenn der Job bereits wackelt, dabei gebe es eine „hervorragende Rate der Heilung, wenn man die Sucht frühzeitig erkennt“. Zudem fürchten Betroffene einen Jobverlust mehr, als etwa den Partner zu verlieren, denn so geht die Suchtfinanzierung verloren.

Während die Sensibilisierung für Alkoholismus im Arbeitsleben in den vergangenen Jahren gestiegen ist, werden – vermutlich auch wegen des jungen Phänomens – leistungssteigernde Mittel häufig nicht als Problem wahrgenommen, sondern scheinen schon fast in zu sein. „Wir haben im Radsport eine unheimliche Sensibilisierung für Doping, im Alltagsleben sind wir da, wo der Radsport in den 50er-Jahren war“, sagt Musalek. Statt einer Kultur des Wegschauens und Negierens brauche es hier eine deutliche Sensibilitätssteigerung. ●



Foto: Getty Images

Immer nett

LÄCHELN



Wut zu unterdrücken und betont freundlich zu sein gehört für viele zum Job.
Stets die Gefühle verbergen zu müssen ist ungesund.

TEXT LISA BREIT, SELINA THALER

S

ich anmeckern und beleidigen zu lassen, dass der Flug verspätet ist oder es keinen Tomatensaft mehr an Bord gibt, das kennen viele Flugbegleiter und -begleiterinnen nur zu gut. Doch stets reagieren sie mit freundlichen Worten und einem Lächeln. Sie sollen sich verständnisvoll zeigen, freundlich bleiben.

Ständig seine echten Gefühle unter Kontrolle zu haben nennt man Emotional Labour, Emotionsarbeit. Geprägt hat den Begriff die Soziologin Arlie Hochschild, und zwar schon 1983. Doch er ist aktueller denn je. Künftig könnten durch Automatisierung viele Routinejobs wegfallen, wichtiger werden Social Skills und damit Berufe, in denen man mit Menschen arbeitet. Meist sind das Jobs, in denen vor allem Frauen tätig sind.

Emotionsarbeit ist besonders im Dienstleistungssektor, wie etwa in der Pflege, der Gastro, im Kundendienst, gefragt. Nötig ist sie aber auch in vielen hochqualifizierten

Jobs. Managerinnen müssen gefasst bleiben, egal welche Fehler passieren. Ärzte sollen sich empathisch zeigen, auch wenn der Patient wegen Schnupfen ins Spital kommt. Die aufgesetzte Freundlichkeit kostet viel Energie: Eine Studie der Maastricht University kam zum Ergebnis, dass Menschen, die ihre Gefühle verstecken, häufiger unzufrieden in ihrem Job sind. Sie leiden eher an Schlafproblemen, Magen- und Kopfschmerzen und Erschöpfung.

Brüllende Männer, weinende Frauen

Sogar Uniprofessorinnen werden offenbar danach beurteilt, wie freundlich sie sind. Das bestätigt eine Auswertung der Northeastern University in Boston, die auf Onlinebeurteilungen von Studierenden beruht. Die Professorinnen wurden häufiger als „freundlich“, „gut gelaunt“, „verständnisvoll“ bezeichnet, ihre Kollegen als „intelligent“, „charismatisch“, „humorvoll“, teilweise als „genial“ oder „brillant“.

Das zeigt: Frauen am Arbeitsplatz werden noch immer anders bewertet als Männer – auch, wenn sie ihre Gefühle äußern. Weint eine Frau, gilt sie rasch als nicht tough genug für den Job. Schreit ein Mann in der Konferenz vor Wut, übertreibt er vielleicht aus Sicht der Kollegen, doch in den seltens-

ten Fällen schwindet die Sympathie für ihn, traut man ihm keine Führungsposition zu oder spricht ihm Kompetenzen ab. Hans-Georg Wolff ist Organisations- und Wirtschaftspsychologe an der Uni Köln. Er sagte der *Süddeutschen Zeitung*: Zwar sei das Ausrasten heute nicht mehr so gern gesehen, doch das „Rumbrüllen passt zum Klischee des aggressiven, kompetitiven Mannes, und deswegen irritiert es im Arbeitsumfeld nicht so stark wie das Weinen.“

Geschlechterstereotype dominieren immer noch die Vorstellung des idealen Berufstätigen. Doch wenn eine Frau in der Konferenz ausrastet, ist das kaum besser, als wenn sie weint. Das ergab eine Studie der Universität Yale, bei der die Probanden den Status von Männern und Frauen, die ihre Gefühle äußerten, einschätzen sollten. Sie schrieben wütenden Männern einen höheren Status als wütenden Frauen zu. Auch den Status des weinenden Mannes bewerteten sie niedriger, allerdings schade es ihm nicht so wie der weinenden Frau, sagt Wolff.

Bei Männern werde emotionales Verhalten auf äußere Umstände zurückgeführt, bei Frauen auf Persönlichkeitsmerkmale. Die Kollegen denken dann: „Die ist in drei Jahren auch noch so“, sagt Wolff. ●



S T A T E M E N T

„Als hochspezialisiertes Chemieunternehmen ist ESIM Chemicals stets auf der Suche nach interessanten Persönlichkeiten, die gemeinsam mit uns die Innovationen von morgen entwickeln und umsetzen.“

ESIM Chemicals



ESIM Chemicals – von der Laborentwicklung in die großtechnische Produktion

ESIM Chemicals ist ein hochspezialisiertes Unternehmen auf dem Gebiet der Feinchemie. Mit der Erfahrung von über 75 Jahren in der internationalen Chemieindustrie entwickeln wir maßgeschneiderte Verfahren für individuelle Kundenbedürfnisse und produzieren ein breites Portfolio an eigenen chemischen Produkten zur Weiter- und Endverarbeitung in den unterschiedlichsten Industriebereichen. Diese Kombination ist in der Welt der Feinchemie einzigartig und macht ESIM Chemicals zu einem bevorzugten Partner in der Produktion großvolumiger Basischemie, wie auch für die Herstellung komplexer Spezialchemikalien. Darüber hinaus sind wir ein anerkannter und ausgezeichneter Ausbildungsbetrieb und stets auf der Suche nach Lehrlingen in den Berufen Labortechnik, Chemieverfahrenstechnik, Elektrotechnik und Metalltechnik.

Beheimatet in Linz, beliefern wir die Welt

ESIM Chemicals ist ein Unternehmen im Wachstum mit Sitz in Linz und besonders stolz auf seine oberösterreichischen Wurzeln. Wir glauben an den Innovations- und Industriestandort Linz und haben demzufolge alle Forschungs- und Produktionsaktivitäten hier am Standort gebündelt. Wir sind global bestens vernetzt, und unsere Abnehmer befinden sich in aller Welt, was unsere Exportquote von nahezu 100 Prozent beweist. Zu unseren Kunden gehören nicht nur Weltkonzerne wie BASF, Dow Chemicals oder Syngenta, sondern wir beliefern und beraten auch klein- und mittelständische Unternehmen sowie Start-ups aus dem Bereich neue Technologien.

Toparbeitgeber 2018

Die MitarbeiterInnen schätzen das Arbeitsumfeld mit kurzen Entscheidungswegen, flachen Hierarchien und unkomplizierten Herangehensweisen. Es werden abwechslungsreiche und spannende Herausforderungen geboten. Offenheit und Ehrlichkeit sowie unternehmerisches Denken sind neben Sicherheit und Qualität die zentralen Werte der Unternehmenskultur.

FACTBOX

- International führender Hersteller hochqualitativer Agro- und Pflanzenschutzchemikalien, von Intermediaten und Maleinsäureanhydrid & Folgeprodukten
- Laufende, zielgerichtete Aus- & Weiterbildungsmaßnahmen
- 500 MitarbeiterInnen
- > 70 Jahre Erfahrung in der chemischen Industrie
- Flexible Arbeitszeiten
- Mitarbeiter-Benefits

Contact us:

ESIM Chemicals, Andrea Pfaffenbauer, Human Resources Manager, St.-Peter-Straße 25, 4020 Linz, Austria, T: +43 (732) 6982-3829, jobs@esim-chemicals.com
Informieren Sie sich über unsere Website, und abonnieren Sie uns auf XING und LinkedIn.
www.esim-chemicals.com | info@esim-chemicals.com



ESIM CHEMICALS

Hirn, geh ins Grüne

Fröhlich und chillig ist das neue Narrativ für die Arbeitswelt. Die Wirklichkeit hinter der Hochglanzpropaganda schaut anders aus. Nach Burnout geht es jetzt auch um Boreout.



Foto: Getty Images

TEXT KARIN BAUER

W

ahnsinn. Wie machen die das? Fröhliche, gebräunte Leute strahlen nichts als Happiness und Gesundheit aus auf den Fotos, die sie in Gruppen beim Chillen und Cocktailtrinken (vielleicht sind es Smoothies?) zeigen. Nicht nach Dienstschluss, sondern tagsüber. Mal so zwischendurch. Manchmal liegen sie in Hängematten und tippen – ganz im Flow – irgendetwas in ihre Notebooks wie in Hochglanzmagazinen. Allesamt Inhaber cooler Jobs, von der Kommunikationsexpertin bis zum Developer.

Juchhu – das neue Statussymbol für die neue Arbeitswelt ganz oben ist etabliert: Entspannung, Gelassenheit und Happiness. Zumindest die Hälfte der Arbeitenden muss angesichts solch konstruierter Wirklichkeit massiv an sich und ihrer Fähigkeit zum Selbstmanagement (im Zeitalter der Optimierungs-Apps) zweifeln. Denn sie wünscht sich weniger Stress (den schlechten, den belastenden, nicht den anregenden), weil die Arbeit zu viel, zu dicht ist, weil Vorgesetzte nichts wertschätzen, weil Kunden mühsam sind und weil sich alles miteinander mit der Familie, den Eltern, den Kindern, dem Haushalt und dem restlichen Organisationskram kaum jemals ausgeht und man nie abschalten kann. Ach ja – und außerdem fehlt der Sinn in der Arbeit für die Happiness, vielleicht die Perspektive, zumindest die Überzeugung, im Job genau auf dem richtigen Platz zu sein. Warum sollten sonst in sämtlichen Umfragen von Jobportalen rund 40 Prozent der Beschäftigten sofort wechselwillig sein, und das nicht wegen des Gehalts? Angesichts der tatsächlichen Fluktuationsraten handelt es sich dabei offensichtlich mehrheitlich um innere Kündigungen.

Beunruhigende Zahlen

Europaweit fühlen sich fast 60 Prozent der Beschäftigten von schwierigen Kunden, Schülern oder Patienten besonders belastet, was die EU-Gesundheitsagentur Osha als psychosozialen Risikofaktor Nummer eins qualifiziert.

→ Kopfschmerzen, Schlafstörungen, kaputte (oder keine) Beziehungen, Allergien, Panikattacken, Existenzängste, Abstiegspanik, Suizidgedanken, anhaltende Erschöpfungszustände. Das kommt der Wirklichkeit eines Drittels der heimischen Beschäftigten derzeit näher als der große, chillige Spaß im locker-leidenschaftlichen Jobleben. Laut Arbeitsklima-Index der Arbeiterkammer Oberösterreich erleben bis zu 30 Prozent Burnout-Zeichen an sich. Laut Anton-Proksch-Institut sind acht Prozent akut betroffen, 19 im Problemstadium und 17 in einem sogenannten Übergangsstadium.

Wer glaubt, das seien halt die verbrauchten Älteren, denen nach 30 Jahren Jobleben nicht mehr zu helfen ist, irrt. Über 40 Prozent der 18- bis 34-Jährigen geben in der Allianz-Stress-Studie an, akute Stressbelastung am Arbeitsplatz zu erleben. Besonders hohe Burnout-Gefährdung attestiert auch das Anton-Proksch-Institut der Gruppe unter 30 und erklärt das mit dem spezifischen Druck, Fuß zu fassen im Arbeitsleben.

Sitzen, Warten, Däumchen drehen

Zurück zum Chillen: Es scheint allerdings abseits des dokumentierten Flächenphänomens Burnout und der aktuell wieder hochmodernen Stigmatisierung und Ausgrenzung Arbeitsloser in der zum Brauchbarkeitsfetisch stilisierten Erwerbsarbeitswelt noch etwas faul zu sein. Eine Umfrage des international tätigen Fach- und Führungskräftevermittlers Robert Half gibt entsprechende Hinweise. Demnach sind 60 Prozent der Beschäftigten in ihrem Job chronisch gelangweilt. Sie haben zu wenig oder gar nichts zu tun, sind zu monotoner Arbeit ohne erkennbaren Sinn verdammt, versitzen ihre Arbeitsstunden, bis diese endlich vorüber sind.

Seid doch froh!, könnte man da sagen, spart ihr doch eure Lebenskraft für das, was ihr nach Feierabend tun wollt. Denkt an all die chronisch Überforderten, die im Burnout zusammenbrechen!

Weit gefehlt, sagen Mediziner. Denn dieses sogenannte Boreout hat, wenngleich weniger gut beforscht und dokumentiert wie die Schwester Burnout, ähnliche bis gleiche Symptome. Ausgebranntsein von Langeweile, von Unnutzern, von chronischer Unterforderung macht ebenso krank wie dauernder Termindruck, Informationsüberflutung und all die bekannten Plagen. Der feine Unterschied: Burnout ist quasi eine Medaille



auf dem Schlachtfeld der Leistungsgesellschaft. Es ist im besten Fall besprechbar geworden, hat Verantwortungsträger und einen gesetzlichen Rahmen wie die Evaluierungspflicht psychischer Belastungen am Arbeitsplatz, es hat Führungskräftebildungen und eine ganze Reihe mehr oder weniger „ultimativer“ Ratgeber sowie Seminare zwecks Prophylaxe und Kur erhalten.

Boreout geht gar nicht.

Zu geringe oder keine Belastung punktet gar nicht in der Kommunikation – wer outet sich da? Hey, Schatz, putz du mal die Wohnung und hol die Kinder, mir war ja schon im Büro so fad! Das kommt sicher nicht oft vor. Boreout wird verschwiegen, kunstvoll verborgen und in der Selbstdarstellung um 180 Grad umgedeutet in ein echt stressiges Berufsleben. Es soll ja niemand merken, dass man total überflüssig ist und folgenlos ersetzt respektive gestrichen werden könnte. Außerdem ist es höchst unwahrscheinlich, dass man wirklich ernst genommen wird mit einem Boreout – man kann ja schließlich froh sein, wie gesagt.

Fertig von zu viel Druck oder zu wenig sinnvoller Arbeit. Burnout und Boreout haben ähnliche Symptome.

WISSEN UND HILFE

- Burnout zeigt sich nicht sofort, sondern kommt schleichend. Eine Studie des Anton-Proksch-Instituts hat gezeigt, dass **40 Prozent der Österreicher gefährdet** sind, **jeder vierte bis fünfte ist davon betroffen**, sagen Schätzungen.
- Die Psychologen Herbert Freudenberger und Gail North teilen den Ablauf des Burnout-Syndroms in **zwölf Phasen**: den Zwang sich zu beweisen, verstärkter Einsatz (etwa im Büro), Vernachlässigung der eigenen Bedürfnisse, Verdrängung von Konflikten und Bedürfnissen, Umdeutung von Werten, verstärkte Verleugnung auftretender Probleme, sozialer Rückzug, Verhaltensänderungen, Verlust des Gefühls für die eigene Persönlichkeit, innere Leere, Depression und völlige Burnout-Erschöpfung (emotionaler, körperlicher und geistiger Zusammenbruch).
- **Symptome** sind u. a.: Verdauungsprobleme, erhöhter Blutdruck, steigender Blutzucker- und Cholesterinspiegel, Muskelverspannungen, schwaches Immunsystem, Schlafstörungen, Depressionen.
- Zwar gilt das Burnout **nicht als medizinische Diagnose**, doch österreichweit steigt die Zahl der Personen, die deswegen eine Rehabilitation genehmigt bekommen, so durch die Pensionsversicherungsanstalt (PVA). Die Wartezeit auf Reha-Plätze ist auf durchschnittlich drei Monate gesunken.
- Um dem Erschöpfungszustand ein Ende zu setzen, braucht der Körper die **Möglichkeit zum Abschalten**, etwa kann ein Spaziergang im Wald helfen, den Stress im Körper abzubauen. Auch ausreichend Schlaf, gesunde Ernährung und mentales Training wie Meditation oder autogenes Training sind hilfreich.
- Wer das selbst nicht mehr schafft, braucht professionelle Hilfe. Beispielsweise mit **Lichttherapien** oder **Bewegungstherapien**, allerdings sollte wettbewerbsorientierter Sport wie Fußball oder Tennis vermieden und eher auf Kreislauftraining, Laufen, Gehen oder Schwimmen gesetzt werden. Und **Akupunktur** kann helfen, einen gesunden Schlaf zu finden.
- Derzeit hat die **PVA** 20 Vertragseinrichtungen, in sechs davon wird ambulante Reha geboten. Weitere Anlaufstellen sind beispielsweise **Pro Mente** (in allen Bundesländern), **Fit2Work**, das **Kriseninterventionszentrum** in Wien, die **Burnout-Ambulanz im Rudolfinerhaus** oder die **Klinik Bad Pirawarth**. Bei akuten Krisen, nachts oder am Wochenende ist die nächste **psychiatrische Ambulanz** eines öffentlichen Spitals zuständig.

Gemessen ist allerdings, dass ein Zustand andauernd herabgesetzter Aktivierung bei andauernden einförmigen und sich wiederholenden Arbeitsaufgaben mit Schläfrigkeit, Müdigkeit, einer Verminderung der Reaktionsfähigkeit und einer Zunahme schwankender Herzfrequenz einhergeht. Deutsche Arbeitnehmerschützer haben zuletzt Ergebnisse veröffentlicht, wonach Dauerfadisierten Abstumpfung, Entfremdung und ein „Absinken der Intelligenz“ blüht. Boreout lässt also verblöden. Ähnlich wie Burnout – die Dauerflutung mit Stresshormonen (etwa Cortisol) führt ja auch zu einer Art Vergiftung, die das Funktionieren des Hirns hemmt und permanent im Flüchten/Kämpfen oder im Erstarrenmodus hält. Daneben hat dann nicht mehr viel Platz.

Zumindest nicht das, was auch als Trend ausgerufen wird: Empathie und Beziehungsfähigkeit. Das wäre schön – und die Hirnforschung sagt: Es macht nichts so dauerhaft glücklich wie funktionierende soziale Beziehungen. Dazu gehört aber zuerst eine Beziehung zu sich selbst. Wer andere spüren und etwas geben will, muss sich erst selbst spüren. Das geht sichtlich weder im Gefängnis der permanenten Überforderung noch im Kerker der sinnentleerten Langeweile. Wenn, wie Ali Mahlodji (Whatchado) in seinem Report für das Zukunftsinstitut schreibt, arbeiten zu dürfen zu einem Privileg wird und das, was wir heute Faulheit nennen, zu einer Tugend im Maschinenzeitalter, dann wird das sich selbst und andere spüren die größte Herausforderung. Und die schönste Aufgabe. Am besten im Grünen. •



Schlaf schön

Foto: Tafari K. Stevenson

Das Licht geht aus. Rundum ist es flauschig und angenehm warm. Das zärtliche „Schlaf schön“ – und dann ist schon wieder der nächste Tag. Warum klappt das nach Auszug aus dem Kinderzimmer nicht mehr so? Schlafen heißt loslassen – und das wird unter ständigem Druck immer schwieriger.
Aber es geht.

TEXT KARIN BAUER

W

er weniger Schlaf braucht, ist mehr wert. Brauchbarer, leistungsfähiger, fitter – einfach besser. Ein ungeschriebenes, aber nachhaltig gelebtes kapitalistisches Narrativ, ein Imperativ. Klar sagen die großen Vorstandschefs der Weltkonzerne, wie früh sie aufstehen und was sie zwischen fünf und sechs Uhr Früh bereits zur körperlichen Ertüchtigung veranstaltet haben. Erfolgreich ist demzufolge, wer früh aufsteht. Natürlich mit den ökonomisch erwünschten Gefühlen: frisch, tatendurstig, fröhlich, gierig, endlich die Ärmel aufzukrempeln und nach „sinnlosen“ vier, fünf Stunden im Bett endlich wieder zuzupacken – und kreativ zu sein. Es gibt ja ausreichend Apps und elektronische Hilfen, die bei solcher Disziplinierung helfen. Und man muss sich natürlich unablässig gut fühlen dabei.

Damit scheiden 80 Prozent der Menschen für Ämter in der ersten Reihe aus. Denn sie brauchen sieben bis acht Stunden Schlaf. Weitere zehn Prozent müssen sich noch weiter hinten anstellen, denn sie benötigen neun bis zehn Stunden, um sich ausgeruht zu fühlen. Lediglich zehn Prozent kommen mit vier bis sechs Stunden gut aus. Eine Leistung? Nein, sagt die Schlafforschung. Denn wie viel Schlaf benötigt wird, ist teils genetisch bedingt, teils durch Lebensumstände und -erfahrungen geprägt. Umgewöhnen, abtrainieren, das ist also sinnlos, sogar äußerst gefährlich. Man denke nur an die Schnurre der *Huffington Post*-Gründerin Ariana Huffington, die angeblich irgendwann im Morgengrauen im Büro übermüdet so heftig mit dem Kopf auf die Tischplatte geknallt ist, dass ihr Jochbein brach. Ähnlich unveränderbar ist auch, ob man Lerche, also Frühaufsteher und Frühzubettgeher, oder Eule mit gegenteiligem Rhythmus ist. Ein wenig verschieben geht, umdrehen aber auf Dauer nicht. „Always on“ geht schon gar nicht, weder im Lerchen- noch im Eulenwald.

So weit die beruhigende Nachricht für alle, die sich innerhalb unmenschlicher Gesetze der Arbeitswelt im Feld von topfitten schlafreduzierten Superhelden nicht ganz proper fühlen, vor zehn nicht auf Touren kommen und/oder erst nach acht Stunden das Gefühl haben, richtig geschlafen zu haben. Alles okay, auch wenn Magazine anderes behaupten und als Leitbild vorgeben.

Gelegentlich nächtens im Kreis zu gehen, weil ein Nagen im Hirn nicht aufhören will und sich keine Lösung zeigt, gehört ja auch gelegentlich zum Leben. Immer dann gut schlafen, wenn die App es sagt, ist für Maschinen brauch- und umsetzbar.

Komplizierter ist die Kur für jene rund 30 Prozent, die an chronischen Schlafstörungen leiden, sich stundenlang wälzen, dauernd aufwachen oder schon Herzrasen kriegen beim Gedanken an das Weckerläuten um sechs Uhr früh. Miese Nächte und folglich miese Tage, mittelfristig eine ganze Reihe körperlicher und psychischer Beschwerden sind ein wachsendes Phänomen. Dass in solchem Zustand das Leben entweder zur Mühe wird oder kaum als freudvoll empfunden wird, darf als große Beeinträchtigung schon stehen bleiben, auch wenn (noch) keine Blutdruck-, Herz- oder Verdauungsprobleme zu messen sind.

Das Problem nicht nur verschieben

Die gefühlten Ursachen sind auch jene, welche die Wissenschaft belegt: Dauerstress und damit kaum Chance für das Gehirn, Stresshormone abzubauen. Abstiegs- und Versagensangst, berufliche und private Probleme. Plus: Störquellen. Vom schnarchenden Partner über Lärm draußen bis zur niemals endenden Blaulichtflutung. Frauen sind übrigens, sagt der deutsche Schlafforscher und Allgemeinmediziner Michael Feld (*Buchtipp: Dr. Felds große Schlafschule*) genetisch bedingt anfälliger für leicht störbaren Schlaf, und nach der Kleinkindphase sind sie auch gut sozialisiert auf leichtes Schlafen.

Die Augen fest zudrücken hilft nicht. Gerne angewandte Mittel wie Alkohol oder Schlaftabletten verschieben bekanntlich das Problem – wenn sie es nicht sogar noch schnell vergrößern.

Das ist nicht neu. Ebenso wenig unbekannt ist das, was wirklich hilft: sich den Störquellen stellen. Einige sind leicht zu eliminieren, etwa das Handy im Bett, Fernsehen vor dem Schlafen (Blaulicht hält das Hirn im Tag-Modus); ausreichend bewegen, nichts Schweres essen, möglichst wenig Alkohol und ein möglichst dunkler, ruhiger Schlafraum. Möglichst positive Gedanken und Dankbarkeit für den Tag helfen ebenso wie jeweils individuelle Entspannungstechniken: ein Bad, eine Yoga-Übung, ein paar Seiten in einem lieben Buch. Sich Loslassen gestatten, um morgen wieder aufzudrehen. ●



S T A T E M E N T

„Wir arbeiten in einem internationalen und innovativen Hightech-Unternehmen, in dem wir uns fachlich und persönlich weiterentwickeln können!“

Jasmin Elbe und Alexander Melischnig
Entwicklungsingenieure

Forschung und Hightech-Fertigung

In fast jedem elektrischen Gerät befinden sich elektronische Bauelemente, ohne die nichts funktionieren würde. Sie sichern die Energieversorgung, verarbeiten elektrische Signale und schützen elektronische Schaltungen vor Fehlfunktionen und Ausfall. Der Entwicklungs- und Fertigungsstandort Deutschlandsberg ist mit 950 Mitarbeitern das Kompetenzzentrum für keramische Bauelemente des TDK-Konzerns, eines führenden Elektronikunternehmens mit Sitz in Tokio. Das Werk betreibt Grundlagen- und Materialforschung, entwickelt technologisch überlegene Produkte sowie neue Fertigungsverfahren mit Industrie-4.0-Technologien. Das ebenfalls in Deutschlandsberg angesiedelte TDK European R&D Center konzentriert sich auf Entwicklungen für die zukunftssträchtigen und umsatzstarken Abnehmerbranchen der Automobil- und Industrie-Elektronik.

Ausgezeichnete Innovationen

Rund 250 Ingenieure entwickeln am Standort Innovationen, die bereits mehrfach ausgezeichnet wurden. In diesem Jahr erhielt TDK für den CeraCharge™ den Fast Forward Award der Steiermark. Die weltweit erste wiederaufladbare Festkörper-Batterie in SMD-Bauform ist damit das innovativste Produkt 2018 in der Kategorie Großunternehmen. Auch im vergangenen Jahr hatte TDK diesen Preis gewonnen, damals für den PowerHap™, einen kompakten Piezo-Aktuator für Touchscreens und multifunktionale Bedienoberflächen. Er ermöglicht eine spezifische, hochauflösende haptische Rückmeldung in völlig neuer Qualität.

Gelebte Vielfalt

Elektrotechnik, Werkstoff- und Materialwissenschaften sowie Physik und Chemie: Bei TDK in Deutschlandsberg arbeiten Ingenieure aus den unterschiedlichsten Fachrichtungen. In der Produktion werden Verfahrens- und Automatisierungstechniker eingesetzt. Als Standort eines weltweit tätigen Konzerns beschäftigt Deutschlandsberg Menschen aus mehr als 25 Nationen, fördert die kulturelle Vielfalt und unterstützt die Weiterbildung seiner Mitarbeiter unter anderem durch Auslandsaufenthalte.

Unsere Erwartungen

- Erfolgreich abgeschlossenes Studium
- Umfassendes Fachwissen
- Ausgeprägte Sozialkompetenz
- Hohes Engagement

FACTBOX

Wir bieten Ihnen:

- abwechslungsreiche Aufgaben und vielfältige Entwicklungsmöglichkeiten
 - leistungsorientierte Vergütung
 - Zusammenarbeit in internationalen Teams
 - flexible Arbeitszeiten
 - attraktive Rahmenbedingungen und Zusatzleistungen
 - vielfältige Weiterbildungsmöglichkeiten
-





Foto: Getty Images

PRO

LISA BREIT

Sie vermessen mittels Smartphone ihren Schlaf, ihre Bewegung, jedes Gramm Nahrung, das sie zu sich nehmen – und sogar den CO₂-Gehalt in der Luft: die Selbstvermesser. Ihr Gründer Florian Schumacher nimmt sich regelmäßig Blut ab, um seine Ernährung zu verbessern, und isst Pilzpulver zum Frühstück.

Das ist absurd. Denn der eigene Körper sagt einem doch am besten, was er gerade braucht – wie man ihm Gutes tun kann. Was man den Gesundheitsapps allerdings lassen muss, ist, dass sie einem (sparsam verwendet) einen Hinweis darauf geben können. Ihre Stärke ist, dass sie schnelle Erkenntnisse liefern. Man kann sich seine Herzfrequenz beim Laufen anzeigen lassen oder wie viele Schritte man gegangen ist. Zudem sieht man den Fortschritt – das motiviert. Apps können spielerisch Unsportliche zu mehr Bewegung animieren.

Laut Wissenschaftern, die Studien aus acht Ländern analysiert haben, helfen sie sogar dabei, mit dem Rauchen aufzuhören oder abzunehmen. Bei den Studien waren die Teilnehmer über Wochen hinweg durch regelmäßige Textnachrichten motiviert worden.

Der neueste Trend sind Anwendungen, die ihre Nutzer zum Offline-Sein zwingen. Ein Beispiel ist Offtime: Man stellt ein, welche Funktionen man noch verwenden will (etwa Anrufe, SMS), den Rest legt Offtime lahm – für einen frei gewählten Zeitraum. Kommt man doch in Versuchung und klickt etwa Whatsapp an, erscheinen Mahnungen: „Jetzt ist Zeit zum Entspannen“ oder „Schau dich lieber in der Gegend um“. Mit mehr Technik zu weniger Technik? Klingt paradox, aber funktioniert.

Apps für die Gesundheit?

KONTRA

KARIN BAUER

Das eigentliche Gift als Gegenmittel – ehrlich? Ich glaube an Homöopathie, aber Elektronik als Heilsweg aus ebendiesem ewigen elektronischen Gefängnis? Da ist der Bock der Gärtner.

Sich gesund spüren heißt abschalten. Das macht Angst und tut weh. Plötzlich raus aus den peitschenden Fluten der Informationen, nicht mehr dabei, nicht mehr dran sein. Keine Rolle, keine Bedeutung mehr im Affenspiel der Wichtigkeit. Die spontane Krankheit heißt „Fear of missing out“, die Panik, etwas zu versäumen. Klar, das geschieht auch – nur: Wer sich nicht entschließt, in der elektronischen Subwelt auch mal etwas versäumen zu wollen, hat nicht abgeschaltet, sich nicht befreit aus der Unterwerfung der Lebensregelung via App, sich nicht um seine Gesundheit gekümmert.

Und genau darum geht es – um das Einüben der (regelmäßigen) Befreiung von allen vermeintlichen Dienern, die uns in Wahrheit aber gefangenhalten. Apps, die vermessen, zählen und auch noch gute Vorschläge inklusive Schlafkurven und Erinnerungspiepen von sich geben, wann und wie man sporteln sollte oder ein Glas Wasser trinken, Pause machen?

Müssen wir uns selbst so zutiefst misstrauen, dass wir nicht einmal mehr glauben zu spüren, wann wir durstig, bewegungshungrig, ruhebedürftig sind? Dürfen wir uns nicht mehr trauen, weil es dieser Industrie in die Quere kommt, oder können wir es nicht mehr? Antworten müssen wir wohl selbst finden. Und das geht nur ohne. Wow, was da alles hochkommt – und wie viel wahrzunehmen ist ohne vorgegebene oder gelenkte Gedanken. Ein Versuch lohnt sich.

Gesunde Jobs brauchen Geduld

Schnell ein Seminar für das Betriebliche Gesundheitsmanagement und großes Erstaunen, dass die Leute nicht euphorisch mitmachen? Gesunde Jobs benötigen Gesamtkonzepte – und Zeit.

TOBIAS GLÜCK

E

in Halbtagsworkshop sollte sich auf jeden Fall ausgehen!“ Diese Vorstellung von Veränderungsprozessen findet sich immer wieder, sowohl bei Mitarbeitern als auch bei Führungskräften, wenn der Ruf nach Arbeits- und Gesundheitspsychologen laut wird, um „Maßnahmen“ im Rahmen der gesetzlichen Präventionszeit nach dem ArbeitnehmerInnenschutzgesetz (ASchG) oder der Betrieblichen Gesundheitsförderung (BGF) zu planen. Man begegnet immer noch Verantwortlichen, die die Evaluierung von psychischen Belastungen am Arbeitsplatz und BGF als Schikane, bestenfalls als Zeitverschwendung empfinden statt als Chance und Anstoß zu positiver Veränderung. Vor allem aber wird verkannt, dass es einen relevanten finanziellen Faktor gibt: Jeder Euro, der in sinnvolle BGF-Maßnahmen fließt, rentiert sich zumindest im Verhältnis 1:3 für die Unternehmen. Leider lässt sich dies nicht immer in der nächsten Jahresbilanz ausweisen, sondern kumuliert langfristig und hängt von vielen Faktoren ab. Ob dieses Verständnis der Zusammenhänge gerade im Rahmen des ASchG vorhanden ist, reflektiert sich auch darin, ob die Themen bei der Geschäftsführung und den HR-Verantwortlichen angesiedelt sind oder bei Personen ohne Entscheidungsbefugnis.

Besonders ein Verständnis der Zusammenhänge ist wichtig, um einen Aufschrei zu vermeiden, wenn tatsächlich Probleme und Konflikte in täglichen Abläufen zutage treten. Gerade wenn diese zeigen, dass – auch gesundheitliche – Probleme im Betrieb auf-

grund von Führungsverhalten oder starren Organisationsstrukturen entstehen, bieten sich Chancen, etwas zum Wohl des Unternehmens und seiner Mitarbeiter zu verändern. Wirksame Maßnahmen sind mehr als gute PR, auch wenn sie diese brauchen. Es ist nicht nachhaltig und ausreichend, einzelne Burnout-Seminare ohne Einbettung in eine Gesamtstrategie anzubieten, wenn Mitarbeiter durch internen Druck aufgrund zu vieler Projekte oder überforderter Führungskräfte überlastet sind. Gerade bei der Implementierung dieser für Firmen auch wirtschaftlich hochrelevanten Themen wird oft zu breit, zu schnell und zu wenig durchdacht vorgegangen. Alles soll anders werden, ohne wirklich etwas verändern zu müssen.

Verantwortung übernehmen

Veränderung bedeutet für viele im Umkehrschluss immer noch, dass falsch war, was bisher gemacht wurde, und es einen Schuldigen geben muss. Dieses Denken ist gerade in der heutigen Zeit mit ihren vielen Anforderungen problematisch, da es Motivation raubt und Innovation bremst. Eine Kultur der Verantwortung ermöglicht, Entscheidungen treffen zu können und für Fehler einzustehen. Das heißt auch, dass Menschen in einem Unternehmen sich gegenseitig verpflichtet sind und ein Verständnis ihrer gegenseitigen Abhängigkeit haben. Hier ist gefordert, Verantwortung für sein Empfinden, seine Werte und seinen Gesundheitszustand zu übernehmen und entsprechendes Verhalten zu zeigen, auch mit Blick auf andere. Das schließt die Reflexion eigener Verhaltens- und Erlebensweisen und gegebenenfalls deren Veränderung mit ein – gerade, wenn es zu Problemen bei einem selbst oder bei anderen führt. Berufstätigkeit ist auch permanente Selbsterfahrung. Dies gilt sowohl für die individuelle als auch die organisationale Ebene.

In betriebliche Gesamtkonzepte eingebettete Seminare und Maßnahmen sollten innerhalb eines klaren Fahrplans über einen Zeitraum von mehreren Monaten oder sogar Jahren immer wieder angeboten werden, ebenso Anreize und Freiräume, in denen sich Mitarbeiter und Führungskräfte auch selbstständig mit den Themen auseinandersetzen und weiterentwickeln können. Gleichzeitig sind betriebliche Abläufe oder Wachstumsziele zu hinterfragen, die meist dafür verantwortlich sind, dass Mitarbeiter nicht Schritt halten können und krank werden. Abhilfe schafft hier die Integration von Konzepten wie Achtsamkeit.

Geduld hilft dort, wo Veränderung Zeit braucht, besonders wenn Verhaltensweisen und zwischenmenschliche Strukturen betroffen sind. Dies schließt mit ein, Schwierigkeiten und damit einhergehende Emotionen auszuhalten und nicht sofort hektisch eine Lösung zu suchen. Es bedeutet auch, genug Zeit einzuplanen, um Faktoren zu identifizieren, die das Auftreten von Problemen begünstigen, sie auslösen und vor allem aufrechterhalten. Wer davon ausgeht, kurzfristig und im Schnelldurchlauf alles verändern zu können, hat ein Grundprinzip der Änderung menschlichen Verhaltens und Erlebens nicht akzeptiert: Es dauert. ●



TOBIAS GLÜCK ist Arbeitspsychologe, Klinischer und Gesundheitspsychologe bei der IBG Innovatives Betriebliches Gesundheitsmanagement.



Offen sein einüben

Foto: Getty Images

Achtsamkeit ist unter dem Schlagwort „Mindfulness“ in den Wirtschaftstrainings angekommen. Das soll gegen Burnout helfen und Gelassenheit bringen. Wie das geht? Ganz einfach. Eine Übungsanleitung.

TEXT MARTINA ESBERGER-CHOWDHURY

R

ichten Sie sich ein paar Rosinen oder eine Apfelspalte her. Bei dieser Übung praktizieren wir den Anfängergeist. Anfängergeist bedeutet, dass wir etwas tun oder erfahren, als sei es das erste Mal. Wenn wir etwas mehrmals sehen oder wiederholen, dann verlieren wir den Anfängergeist, und es übernimmt irgendwann der Autopilot. Den Anfängergeist kann man vergleichen mit der Sicht mit den Augen eines Kleinkindes.

1. Legen Sie eine Rosine oder die Apfelspalte vor sich hin. Beginnen wir mit dem Sehen. Was sehen Sie? Pause ...

2. Nehmen Sie die Rosine (Apfelspalte) in die Hand. Wie fühlt sie sich an? Pause ...

3. Führen Sie die Rosine (Apfelspalte) zur Nase. Können Sie etwas riechen? Pause ...

4. Halten Sie die Rosine (Apfelspalte) ans Ohr. Können Sie etwas hören? Bewegen Sie die Rosine zwischen den Fingern hin und her, und hören Sie gut zu. Pause ...

5. Führen Sie jetzt die Rosine bzw. die Apfelspalte an Ihre Lippen. Bewegen Sie die Rosine auf den Lippen. Wie fühlt sich das an? Was geschieht im Mund? Beobachten Sie ...

6. Legen Sie die Rosine bzw. die Apfelspalte nun auf die Zunge. Beobachten Sie, was im Mund passiert. Ist das Gefühl auf der Zunge das gleiche wie das auf Ihren Lippen? Pause ...

7. Beißen Sie jetzt einmal drauf, und bewegen Sie die Rosine bzw. die Apfelspalte im

Mund herum. Was beobachten Sie? Erkennen Sie unterschiedliche Geschmacksrichtungen auf der Zunge?

8. Beginnen Sie nun, das Objekt langsam zu kauen.

9. Kauen Sie weiter, bis nichts mehr von der Rosine bzw. dem Apfel übrig bleibt.

10. Schlucken Sie. Folgen Sie der Rosine bzw. der Apfelspalte, bis sie im Rachenraum verschwindet.

11. Spüren Sie nach.

Zeit benötigt: Fünf bis sieben Minuten.
Was bringt's? Anfängergeist, Offenheit für Neues, Bewusstwerdung der fünf Sinne.

MARTINA ESBERGER-CHOWDHURY ist in Mumbai geboren, sie ist Pharmazeutin sowie Achtsamkeitstrainerin und -beraterin in Wien.

Für den **gesunden** Bonus

Arbeitsgesundheit ist auch Führungsverantwortung. Warum sollte das nicht Teil im Kennzahlenreigen der Bonusberechnung sein?

KARIN BAUER



gesund wird nicht honoriert. Das ist auch ein komplexes Unterfangen – aber es wäre möglich, betriebliche Gesundheit in den Bonus einzubeziehen.

Nach der Lehman-Pleite vor zehn Jahren und der folgenden Finanzkrise haben Unternehmen und ihre Compensation- und Benefits-Berater Stein und Bein geschworen, dass ab nun wirklich nachhaltige Kennzahlen zur Bonusberechnung herangezogen würden. Weil doch eben jene rein (aktien)marktorientierten zum Desaster geführt hätten. Ja, genau. Und was ist passiert?

Wenig. Es ging ja auch so weiter, es ging ja auch so wieder bergan. Vor allem börsenseitig.

Ein wenig Bewegung in die Unternehmenswelt haben allerdings Arbeitskräftemangel und die reihenweisen Krankstände wegen psychischer Beschwerden gebracht. Zumindest ist es Diskussionsthema geworden, wie welche Führung wirkt.

Bei all den Klagen über schlechte Chefs ist es natürlich unfair, alles Übel den jeweiligen Führungskräften auf die Schultern zu packen. Es gibt Umwelten, die auch die beste Führungskraft nicht zurechtbiegen kann. Und es gibt Selbstverantwortung.

Allerdings ist es auch Führungsverantwortung, das Team arbeitsfähig zu halten – dass da private Belastungen, persönliche Umstände, Dispositionen und Vorfälle hineinspielen, ja klar. Aber in Zeiten akuten Fachkräftemangels und in Zeiten einer auf den Kopf gestellten demografischen Pyramide sollte es Teil der Bonusberechnung sein, wie es den Leuten geht.

Auf manches haben Chefs Einfluss, auf manches sicher nicht. Das kann aber abgefragt und angesehen werden, das kann erhoben werden. Human Resources sind messwütig, um ihre Wirkung zu verdeutlichen. Dann bitte auch hier.

Wenn betriebliche Gesundheit, wenn Prophylaxe und psychisch möglichst wenig belastende Arbeitsplätze sowohl gesetzliche Vorgabe als auch Wunsch funktionierender Organisationseinheiten sind, dann muss notgedrungen der „gesunde Bonus“ Teil der Extravergütung sein. Apropos nachhaltig und verantwortlich. ●

LOGISTIK BEWEGT DIE WELT – KNAPP BEWEGT DIE LOGISTIK

Logistik umgibt uns im Alltag fortwährend, und wenn alle Rädchen der logistischen Kette nahtlos ineinandergreifen, dann merken wir davon in der Regel nicht viel. Ein Medikament, das wir benötigen, ist in der Apotheke lagernd, die Regale im Supermarkt sind immer gefüllt, das neue Smartphone ist online verfügbar und ein paar Klicks später wandert noch ein neues Paar Schuhe in den virtuellen Warenkorb – und nur 24 Stunden später halten wir die bestellte Ware in Händen. Doch wie ist das möglich?

Logistik macht's möglich

Ohne effiziente, klug automatisierte logistische Lösungen ließen sich die riesigen Warenströme, die täglich um die Erde wandern, und die wachsenden Anforderungen der Gesellschaft hinsichtlich Warenverfügbarkeit und Flexibilität kaum mehr bewältigen. Genau dieser Aufgabe widmen wir uns. Als Anbieter für intralogistische Komplettlösungen sehen wir es als unsere Aufgabe, die Logistik weltweit durch unsere Arbeit nachhaltig zu gestalten und zu prägen.

Doch nicht nur die nachhaltige Gestaltung und Prägung der Logistik ist uns ein Anliegen, auch innerhalb unseres Unternehmens setzen wir auf Nachhaltigkeit. Das Fundament für unser nachhaltiges Wachstum und unseren Erfolg sind unsere Unternehmenswerte *Zuverlässigkeit, Mut, Offenheit, Wertschätzung und Kreativität*. Diese Werte spannen sich wie ein Netzwerk über alle unsere Tätigkeiten und werden im Unternehmen großgeschrieben. Die Unternehmensleitung lebt diese Werte aktiv gegenüber Kunden, Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern und Umwelt. Genauso sind die Handlungen und Entscheidungen aller Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter von den Unternehmenswerten geprägt.

Aufbauend auf diesen positiven Unternehmenswerten und unserer Expertise setzen wir unser Wissen klug ein und fördern den kontinuierlichen Aufbau unseres branchenspezifischen Know-hows. Wir legen großen Wert auf Forschung und Entwicklung und setzen unsere Erfahrung dazu ein, um weiterhin an der technologischen Spitze zu stehen. Wir fördern Wissensmanagement und Transparenz im Unternehmen – Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter teilen ihr Wissen aktiv, lernen voneinander und

stehen im regen Austausch mit Kunden und Forschungspartnern. Wissensaufbau ist uns wichtig, denn Innovation und Entwicklung sind der Schlüssel zu nachhaltigen, zukunftsorientierten und flexiblen Automatisierungslösungen.

Freie Fahrt für Innovation

Ein Beispiel für solch eine Lösung ist das Open Shuttle, das freie Fahrt für die nächste Generation der fahrerlosen Transportfahrzeuge verspricht. Die Open Shuttles übernehmen Transportaufgaben in Verteilzentren und Produktionsbetrieben. Die intelligenten Helfer liefern Werkzeuge, Rohstoffe oder andere Waren direkt an die Arbeitsplätze und erleichtern den Menschen so den Arbeitsalltag. Die Open Shuttles bewegen sich autonom: mithilfe moderner Navigationstechnik erkennen sie Konturen in ihrer Umgebung und können so ihre Wege und Ausweichrouten selbst planen. Durch die Eigen- und Schwarmintelligenz sind die Open Shuttles immer dort, wo sie gebraucht werden. Nach dem Motto „Der Schwarm ist dort, wo die Arbeit ist“, übernehmen die Open Shuttles selbstständig unterschiedliche Aufgaben und entlasten den Menschen im Lager, der sich so auf wertschöpfende Tätigkeiten konzentrieren kann.

Wolfrum Hofbauer, Head of Key Accounting, betreut Großkunden, wie die international tätige Würth-Gruppe, die ebenfalls auf die Open-Shuttle-Technologie setzt. Laut Wolfrum Hofbauer sind die Open Shuttles ein großer Trend mit gewaltigem Potenzial. „Die freifahrenden Shuttles und die Möglichkeiten, die sich daraus ergeben, werden eine Evolution der intralogistischen Systeme bewirken. Ich bin überzeugt, durch die Open Shuttles werden Schlagwörter wie Flexibilität und Skalierbarkeit neu definiert.“

Nicht nur in Bezug auf das Open Shuttle, sondern generell ist für Wolfrum Hofbauer das Faszinierende an seiner Tätigkeit bei KNAPP, dass er ständig neuen Herausforderungen begegnet, um maßgeschneiderte neue Lösungen zu entwickeln, und dabei keine Anforderung der anderen gleicht. Das macht seine Arbeit besonders spannend. „Mein Berufswunsch als Kind hat immer wieder mal gewechselt. Meine jetzige Tätigkeit war aber nicht dabei (*lacht*). Als Kind wusste ich ja nicht, wie cool Logistik sein kann.“

S T A T E M E N T

„Das offene Arbeitsumfeld ist einer der Faktoren, die KNAPP auszeichnen – setzt aber auch ein hohes Maß an Eigenverantwortung und Engagement der Mitarbeiter voraus. Mich motiviert dieser freie Gestaltungsrahmen immer wieder, über mich hinauszuwachsen.“

Wolfrum Hofbauer
Head of Key Accounting



Logistik mitgestalten

Logistik ist nicht nur cool, sondern auch vielseitig und innovativ – längst mehr als nur Warentransport. Die Logistikbranche ist im Aufschwung und aufgrund des starken Wachstums und neuer Technologien eine ansprechende Zukunftsbranche.

Auch wir sind auf Wachstumskurs. Als Weltmarkt- und Technologieführer unter den Anbietern intralogistischer Komplettlösungen, automatisierter Lagersysteme und Logistiksoftwarelösungen bieten wir spannende Aufgaben und hervorragende Karriereperspektiven.

Bei uns ist man nicht nur am Puls der Zeit und lernt die neuesten Entwicklungen der Logistikbranche kennen – unsere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter haben die Möglichkeit, diese Trends aktiv mitzugestalten. Dazu geben wir ihnen genug Freiraum, ihre Visionen umzusetzen.

KNAPP AG

- Intelligente Automatisierungslösungen für Produktion und Distribution
- Headquarter in Hart bei Graz
- 35 Standorte weltweit
- 710 Millionen Euro Umsatz (2017/2018)
- 1800 Anlagen weltweit
- 3800 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter weltweit
- Berufsbilder: Vertrieb und Consulting, Projektierung und Planung, Softwareentwicklung, Projektmanagement, Produktmanagement, Inbetriebnahme, Montage, Customer Service

Kontakt:

KNAPP AG
Günter-Knapp-Straße 5–7
8075 Hart bei Graz, Österreich
knapp.com

KN▲**PP**



Die Skills für morgen

Soziale Fähigkeiten
erhalten große
Bedeutung

Seite 78



Digital vs. Analog

Neues, digitales Lernen
scheitert oft an den
Lehrenden

Seite 84



Mehr Lehre

Immer wieder eine
Imagepolitik für die
Lehre

Seite 92

WEITER &

Wenn die Arbeitszukunft unklar ist,
was muss ich dann überhaupt können?
Die Digitalisierung rückt sogenannte Soft
Skills in den Fokus und macht aufgrund der
immer kürzeren Halbwertszeit von Wissen
das lebenslange Lernen zum obersten
Imperativ und zur andauernden Aufgabe.



„Sexiest Job“
Data Scientist ist
angeblich das Ultimative
im Jobuniversum
Seite 94

Seite

76



Bildung
besteht nicht nur aus
Diplomen und
Zertifikaten
Seite 98

BESSER

Seite

98



Was ich ^{muss} morgen können ?

Je rasanter der Wandel, desto mehr Kompetenzen sollen Führungskräfte haben. Auffällig: Die sogenannten Soft Skills, die sozialen und menschlichen Fähigkeiten, werden wichtiger als das fachliche Know-how mit seiner immer kürzeren Halbwertszeit.

TEXT KARIN BAUER

E

ine Glaskugel wäre von Vorteil. Darin sollte sich klar zeigen, was in fünf, zehn Jahren die besten Chancen auf dem – wie auch immer dann aussehenden – Erwerbsarbeitsmarkt hat. Aus den Buzzwords, die herumfliegen, wird man ja wenig schlau. Zu viel scheint zu massiv im Umbruch, in Digitalisierung, in Automatisierung. Je nach Szenario kann man sich ja aus einem breiten Portfolio aussuchen, ob es den Wunschberuf dann überhaupt noch gibt oder wie er inhaltlich aussehen könnte.

Verlass ist nicht wirklich auf konkrete sogenannte Hard Skills, also das fachliche Können – abgesehen vom breiten Feld der technischen Kompetenzen. Auch wenn Firmen noch Callcenter mit leiblichen Agents in Niedrigsteuerländern einrichten, auch wenn die Klage über den Facharbeitermangel so laut wie kaum je zuvor ist: Wieso sollte bei immer clevereren Chatbots und rasant zunehmender Roboterisierung das alles noch stimmen, um künftig auch solcherart Geld zu verdienen?

Diese berechtigten Zweifel können auch die Zukunftsexegeten und Arbeitsmarktspezialisten nicht ausräumen. Das mag ein Grund dafür sein, dass die sogenannten Soft Skills „in den Fokus“ (wie es rundum heißt) rücken. Alibaba-Gründer Jack Ma hat das radikal formuliert: Wir müssen künftig können, was Maschinen nicht können. Empathie, verbindende und fühlend verstehende Kommunikation, Kunst, Kreativität. Sonst haben wir keine Chance, sagt er. Eigentlich geht es um Menschlichkeit, wenn die Chance lautet, dass Maschinen uns das abnehmen, was uns am Miteinander hindert.

Das klingt eigentlich sehr schön. Esoteriker würden es sogar „Aufstieg“ nennen wollen. Zumindest einer, der von der schmutzigen, harten, immer gleichen elenden Erwerbsarbeit erlöst.

Ob das so schnell geht? Immerhin ist in diesem Zusammenhang „Disruption“ ein beliebtes Schlagwort. Glaublich eher die Szenarien, nach denen wir in zehn Jahren noch nicht dort halten, bedingungsloses Grundeinkommen und Gleichverteilung noch nicht verwirklicht sind, die Arbeit der Transformation vom Klimawandel bis zur Produktion noch nicht abgeschlossen ist. Sondern schrittweiser Wandel die Konstante der kommenden Jahre ist.

Für die Arbeitswelt, die Beschäftigungsfähigkeit verschafft das dem Imperativ des **lebenslangen Lernens** den großen Auftritt: offen sein für Neues, das auch lernen, sich in ganz neuen Umwelten und Umfeldern bewegen und auskennen können, das zu einem Berufsinhalt formen, die eigene Profession damit bereichern und weiterentwickeln. Ausdauer, Neugier und auch Unabhängigkeit, innere Flexibilität gehören da in den Rucksack. Ein hoher, sehr hoher Anspruch an Individuen – vor allem an solche, denen jahrzehntlang gelehrt wurde, zu gehorchen, auszuführen und stillzusitzen. Es gibt die allwissenden Lehrer, die in schnellen Kursen alles frontal hineinstopfen, nicht – und dieses neue Lernen kann so auch nicht funktionieren. Abgesehen davon, dass die Kosten dafür nicht mit Seminarbudgets zu befriedigen sind. Eigenverantwortung wird neben nötiger ordnungspolitischer Umstellung aller Bildungssysteme notwendig. Der Ruf danach tönt ja schon lange.

Biegen statt Brechen

Das bringt das zweite große Schlagwort ins Spiel: **Resilienz**. Je weniger Berechenbarkeit, je weniger Verlässlichkeit, je kürzer die Halbwertszeit des konkret Gelernten, desto höher muss die permanente Anpassungsleistung sein. Immer biegen, statt zu brechen. Wenn Sicherheit zunehmend nur noch in einem selbst liegt, unternehmerische Organisationsformen zunehmend auf agilen Modus umstellen, die Grenzen zwischen Firmen und ihren Umwelten in Innovation und Produktion zunehmend fallen, dann fällt auch sicheres Terrain. →

Die Soft Skills ...

... die Führungskräfte heute brauchen*

- 1 KRITIKFÄHIGKEIT
- 2 ENTSCHEIDUNGSSTÄRKE
- 3 VERHANDLUNGSFÜHRUNG
- 4 MITARBEITERFÜHRUNG

... die in zehn Jahren gesucht werden*

- 1 FUNKTIONSÜBERGREIFENDE KOMPETENZEN
- 2 VERHANDLUNGSFÜHRUNG
- 3 MITARBEITERFÜHRUNG
- 4 KRITIKFÄHIGKEIT

*Quelle: LinkedIn

Fotos: Getty Images

→ Sich auf den Track-Record der Vergangenheit zu berufen wird zunehmend nutzlos. Wer braucht morgen noch, was ich gestern toll gemacht habe?

Außerdem kommen immer mehr andere in mein Spiel. Mehr Menschen, mehr Kompetenzen, Roboterfreunde und Fremde, die ich noch nie gesehen habe. Womit sich die Frage der Zusammenarbeit neu stellt. Hier kommt die Zukunftskompetenz **Empathie** ins Spiel. In ihrem Gefolge sind Teamfähigkeit und eine neue, umfassende Kommunikationsfähigkeit gefragt.

Und wie soll das alles gehen, wenn die Komplexität weiter steigt?

Kreativität ist also die nächste Schlüsselkompetenz, um die es gehen wird. Weniger in künstlerischer Hinsicht, mehr in dem, was jetzt als „Out of the box“-Denken daherkommt. Wem also kreativ einfällt, wie noch nie Dagewesenes in einen Lösungskontext zu bringen ist, hat gewonnen. Wer andere ins Boot holen kann, vermittelt Verhandlungsführung, Überzeugungskraft, Mitarbeiterführung – der ist überhaupt gut gerüstet. Bestens dann, wenn sich Entscheidungsfähigkeit dazugesellt hat.

Idealbilder für 2030

Solche Listen der Zukunftskompetenzen sind alle ähnlich. Das Weltwirtschaftsforum reiht „Lösen komplexer Probleme“ auf Platz eins vor „kritisches Denken“, vor „Kreativität“. Von LinkedIn befragte Vorstände ranken „funktionsübergreifende Kompetenzen“ vor „Verhandlungsführung“ und „Mitarbeiterführung“.

So sind die perfekten Mitarbeiter für 2030 mit Zeug zum Führen also schon geboren.

Bei den Hard Skills liegt die Sache ähnlich: Datenanalyse und Interpretation führen gemeinsam mit Wissensmanagement die verschiedenen Listen der Zu-

... und die Hard Skills

kunftscompetenzen. Allgemeine Digitalkompetenz, Unternehmensführung und natürlich eine Literacy in allen medialen Techniken halten auch ganz oben.

Da werden sich viele fragen, wie relevant das für sie ist. Etwa im Handwerk. Oder in Berufen mit besonders spezifischer Fachexpertise – beispielsweise im Mergers-&Acquisitions-Geschäft der Anwälte. Bedingt relevant, aber nicht wurscht, lautet die gemeinsame Antwort der Zukunftsexperten. Es werde keine Tätigkeit unberührt bleiben von Digitalisierung, Automatisierung und künstlicher Intelligenz. Schon heute könne ja kein Kfz-Mechaniker der alten Schule nach Aufklappen der Motorhaube einen Tesla schnell reparieren, lautet ein Beispiel. Dazu braucht er andere Kenntnisse, muss mit anderen Werkzeugen rangehen. Und der (richtig gut bezahlte) M&A-Spezialist in der Sozietät wird dann weiter ein Star sein, wenn er seine elektronischen Rechtsassistenten (die schon im Einsatz sind) mit den geeigneten Programmen ausstattet, die ihm in Minuten liefern, was er wissen muss, um auf einer höheren Ebene agieren zu können.

Dort wiederum haben die Soft Skills ihren Auftritt. Denn, so ebenfalls der gleichlautende Tenor der Prognosen: Kundenkontakt wird mehr. Das laufende Beispiel Handel scheint das zu bestätigen: Automatisierung bei gleichzeitigem Beschäftigungszuwachs und deutlicher Verlagerung in die Beratung.

Bei allen Fragen nach der Richtung des beruflichen Weges bleibt interessanterweise die alte Regel gültig: Was will ich machen, was interessiert mich, was kann ich gut, und was kann ich mir vorstellen, täglich zu tun? Wie das dann im Jobprofil genau heißt, wer alles mitmacht und welche Arbeit Menschen, welche Maschinen machen, lässt sich so genau nicht sagen. Das kann künftig aber auch nicht die einzige Grundlage der Lernentscheidung sein. ●

Je mehr Maschinen ins Spiel kommen, desto mehr geht es um Abgrenzung durch menschliches Können.

... die heute bei Führungskräften wichtig sind*

1
DATENANALYSE UND INTERPRETATIONSFÄHIGKEIT

2
WISSENSMANAGEMENT

3
PROJEKTMANAGEMENT

4
CHANGE-MANAGEMENT

... die in zehn Jahren wichtig sein werden*

1
WISSENSMANAGEMENT

2
DATENANALYSE UND INTERPRETATIONSFÄHIGKEIT

3
CHANGE-MANAGEMENT

4
UNTERNEHMENSFÜHRUNG

*Quelle: LinkedIn

VERANTWORTLICH IST MAN AUCH FÜR DAS, WAS MAN NICHT TUT

Theorien über perfekte MitarbeiterInnen gibt es viele. Aber wie erkennt man die genau Richtigen in der Praxis? Forschungsbasierte Methoden machen's möglich.

Wie schaffen Sie es als Führungskraft, die richtigen MitarbeiterInnen für Ihr Unternehmen zu finden?

Sie haben die Job-Description ausgearbeitet. Sie kennen Ihre Erwartungen an die fachlichen und sozialen Kompetenzen der MitarbeiterInnen. Und Sie brauchen die richtigen Menschen in den jeweiligen Positionen, um Ihre unternehmerischen Ziele erreichen zu können. Doch schon bei der Auswahl von BewerberInnen tauchen Unsicherheiten auf. Ein Lebenslauf kann prima passen, das Motivations Schreiben verlockend klingen. Auch im Assessment und im Gespräch mit den shortlisted KandidatInnen kann alles zufriedenstellend laufen – und trotzdem passiert es, dass es im Arbeitsalltag gar nicht klappt. Führungskräfte machen immer wieder diese Erfahrung ...

Nicht viel anders ergeht es ManagerInnen, wenn sie selbst neu in ein Unternehmen kommen oder im Rahmen eines Mergers oder Change-Managements als Führungskraft mit MitarbeiterInnen zu arbeiten haben, die sie eigentlich nicht kennen. Es bleibt – bisher jedenfalls – der unwägbare „Faktor Mensch“.

Personal als Erfolgsfaktor

„Es ist das Kerngeschäft von Personalberatern, Unternehmen bei der MitarbeiterInnensuche und -auswahl professionell zu unterstützen“, lenkt Markus Brenner, geschäftsführender Gesellschafter von Brenner&Company International Management Consulting, den Fokus auf seinen Tätigkeitsbereich: „Wir sind davon überzeugt, dass nur ein ganzheitlicher Zugang zu den Personalthemen eines Unternehmens nachhaltig zum Erfolg führen kann. Für uns bedeutet das: systematisches Vorgehen, absolute Diskretion, hohe Kompetenz unserer Personalberater ebenso wie die permanente Weiterentwicklung und Verfeinerung unserer Methoden nach dem neuesten Stand der Wissenschaft und Forschung.“

„In der Regel bekommt der Arbeitgeber die Angestellten, die er verdient“, sagte der amerikanische Ölgigant J. Paul Getty.

Führungskräfte tragen die Verantwortung. In Zeiten des verschärften, globalen Wettbewerbs und wirtschaftlicher Unwägbarkeiten, wie z. B. der Finanzkrise oder Strafzöllen, kann sich niemand mehr darauf verlassen, den „guten Griff“ in den Personaltopf schon irgendwie zu tätigen.

Das muss auch nicht sein: „Unternehmen stehen heute Berater zur Verfügung, die eine professionelle Beurteilung von MitarbeiterInnen übernehmen“, erklärt Markus Brenner. In seinem Unternehmen geht er mittlerweile viele Schritte weiter: „Es geht uns nicht nur darum, was wer kann und wie er oder sie fachlich in das vordefinierte Profil passt. Wesentlich für den Erfolg in der Personalsuche und Besetzung sind Fragestellungen und Erhebungsmethoden, die weitaus tiefer gehen.“

Sprache als Analysetool

Speech-Diagnostics war der Anfang: eine Analysemethode, die auf psychologischer und kommunikationswissenschaftlicher Forschung basiert. „Mit dieser computer-gestützten Methodik sind wir in der Lage, sehr rasch aus Gesprochenem auf die individuelle Persönlichkeit eines Menschen, auf seine kommunikative Wirkweise und auf seine – womöglich nicht bewussten – Potenziale schließen zu können. Oder kurz gesagt: Zeig mir, wie du sprichst – und ich sage dir, wer du bist“, so Markus Brenner.

Nach einer einjährigen Testphase ist für ihn die Aussagekraft der Methode unbestreitbar: „Diese Methode ist einfach revolutionär. Viel objektiver als ein Mensch das kann, analysiert die komplexe Auswertungssoftware Bereiche der Persönlichkeit, die bei herkömmlichen Testverfahren unentdeckt bleiben.“

Weitere Vorteile sind die kurze erforderliche Interviewzeit – 15 Minuten genügen für die Analyse – und der niederschwellige Zugang. „In einen Computer oder ein Handy zu sprechen, an einem Ort und zu einer Zeit, die einem am besten passen, ist einfacher, als bei einem fixen Termin einem Menschen gegenüberzusitzen, der aufgrund persönlicher Einstellungen oder

S T A T E M E N T

„Egal ob Konzern oder KMU: Mit unserer einzigartigen Methode der Sprachanalyse schaffen wir es so schnell und zielgerichtet wie nie zuvor, Potenziale zu analysieren und die passenden MitarbeiterInnen für Ihr Unternehmen zu gewinnen.“

Markus Brenner, Geschäftsführer



seiner Tagesverfassung subjektiv urteilen könnte. Aber“, ergänzt Brenner, „ersetzen kann es einen erfahrenen Berater nicht. Es ist ein hochwertiges Instrument, das die Entscheidungsqualität signifikant steigert. Wir haben bereits tolle Erfolge damit.“

Unbegrenzte HR-Chancen

Die Einsatzmöglichkeiten sind nahezu unendlich – und gehen über die reine Unterstützung im Auswahlverfahren weit hinaus. Im Rahmen von Management-Diagnostic sind ebenso Rückschlüsse auf die beste Einsatzmöglichkeit der Mitarbeiterin / des Mitarbeiters und auf geeignete Weiterbildungsmaßnahmen (Sprachtraining) möglich. Brenner: „Dabei kann sich herausstellen, dass ein Mitarbeiter mehr Potenzial für eine andere Position hat als für jene, in der er tätig ist, oder dass er – unterstützt durch eine Zusatzausbildung – z.B. die Fähigkeit für eine Führungsfunktion mitbrächte.“

Die Qualität der Personalentwicklung lässt sich dadurch massiv verbessern, ist Markus Brenner überzeugt. Führungskräften rät er zudem zu einem Selbsttest. Sein Marktvorteil: „Sprachanalyse als Management-Diagnostic-Tool gibt es in Österreich nur bei uns!“ Ab 2019 wird B&C das Analysetool auch in Englisch für Non-native-speaker in den CEE-Ländern anbieten. „Ist es jetzt schon für große nationale Unternehmen, KMUs und Start-ups ein tolles Hilfsmittel, so wird es dann für multinationale Konzerne, die MitarbeiterInnen unterschiedlicher Muttersprachen beschäftigen, beurteilen und weiterentwickeln wollen, ein MUST HAVE.“

FACTBOX

Brenner&Company, ein Mitglied der Agilium Worldwide Executive Search Group, ist ein international agierendes Personalberatungsunternehmen.

- Personalsuche und -auswahl
- B&C Management Diagnostics 4.0
- B&C CommPass, B&C JobFit
- B&C Management Spiegel – zur Selbstreflexion
- Transition Time – für Alle in Veränderung

Kontakt:

Brenner&Company
International Management Consulting GmbH
A-1030 Wien, Reisnerstraße 40
Telefon +43 (1) 22 888 22
Mail: welcome@brennercompany.eu
www.brennercompany.eu



Brenner&Company
INTERNATIONAL MANAGEMENT CONSULTING

Digital vs. Analog

Seit Jahren wird lebenslanges Lernen als Garant für Erfolg beworben. Doch nur ein Drittel der Berufstätigen bildet sich regelmäßig weiter. Dabei war es noch nie so einfach.

TEXT GUDRUN OSTERMANN

S

ich kontinuierlich weiterzubilden gehört mittlerweile zum Muss. Dieser Aussage stimmen immerhin 93 Prozent der Österreicher zu. Allerdings: Nur ein Drittel der beim Wifi-Weiterbildungsbarometer Befragten gab an, bereits stark auf Weiterbildung zu setzen. Auch bei der Frage nach den wichtigsten Zielen im Leben scheint für



Fotos: Getty Images

die Umfrageteilnehmer der Drang nach Wissen nach wie vor einen vergleichsweise geringeren Stellenwert einzunehmen. 31 Prozent möchten viel wissen und neugierig bleiben, ein Viertel will viel lernen, und nur noch jeder Fünfte ist wirklich aktiv bestrebt, lebenslang zu lernen und sich beruflich weiterzubilden.

Dabei war lebenslanges Lernen noch nie so leicht möglich wie heute. Lernvideos gibt es zu jedem Thema. Unabhängig von Ort und Zeit können Kurse virtuell besucht werden. Eine Internetverbindung und ein Smartphone reichen dafür völlig aus. Und laut dem „Monitor Digitale Bildung“ der Bertelsmann-Stiftung nutzt knapp jeder zweite Erwachsene in Deutschland digitale Medien zur beruflichen oder privaten Weiterbildung. Doch, so die Diagnose der Bertelsmann-Stiftung, der Umbruch der Lerngewohnheiten steht bei den meisten etablierten Weiterbildungsanbietern noch bevor. Im „Monitor Digitale Bildung“ dominieren im beruflichen Kontext Webinare. Privates Lernen hingegen findet eher auf Youtube und in sozialen Medien wie Facebook oder bei Wikipedia statt. Die umfangreicheren „Massi-

ve Open Online Courses“ (Moocs) vor sechs Jahren noch als Wundermittel für die Demokratisierung der Bildung gepriesen, nutzt nur ein Prozent der Online-Lerner.

Virtueller Kursraum

Seit 15 Jahren gibt es an der Universität Wien E-Learning-Angebote. Am meisten verbreitet ist das sogenannte Moodle, wo in virtuellen Kursräumen Lernmaterialien downgeloadet, Hausübungen abgegeben oder auch Prüfungen absolviert werden können. Bei gut drei Viertel der Lehrveranstaltungen an der Uni Wien wird auch diese Lernplattform genutzt, sagt Christa Schnabl, Vizerektorin für Forschung & Lehre an der Uni Wien. Noch relativ neu an der Uni Wien ist der „Flipped Classroom“, wo sich Studierende vor der Lehrveranstaltung mit dem Inhalt auseinandersetzen und die Lehrveranstaltung dann für den Fachdiskurs genutzt wird. Die digitalen Möglichkeiten werden die Lehre grundlegend verändern, ist Schnabl überzeugt. An der Uni Wien werden die Möglichkeiten von E-Learning als Ergänzung



→ zur Präsenzlehre gesehen. „Jeder Lehrende muss sich überlegen, was am besten zum Inhalt seiner Lehrveranstaltung passt“, sagt sie. Dass es dafür auch Unterstützung brauche, ist für Schnabl selbstverständlich. Tatsache sei aber, dass die Lehre künftig individueller gestaltet werden könne. Als vor rund sechs Jahren Moocs zum großen Hype wurden, sei man bewusst nicht aufgesprungen. „Wir wollen ja nicht die Präsenzlehre ersetzen, sondern mit E-Learning-Tools ergänzen.“ Universitäten als Bildungsinstitutionen müssen aber auch immer die Frage stellen, wie sie diese Entwicklung mitgestalten können. Nicht einfach blind Trends nachzulaufen gehört für Schnabl hier dazu.

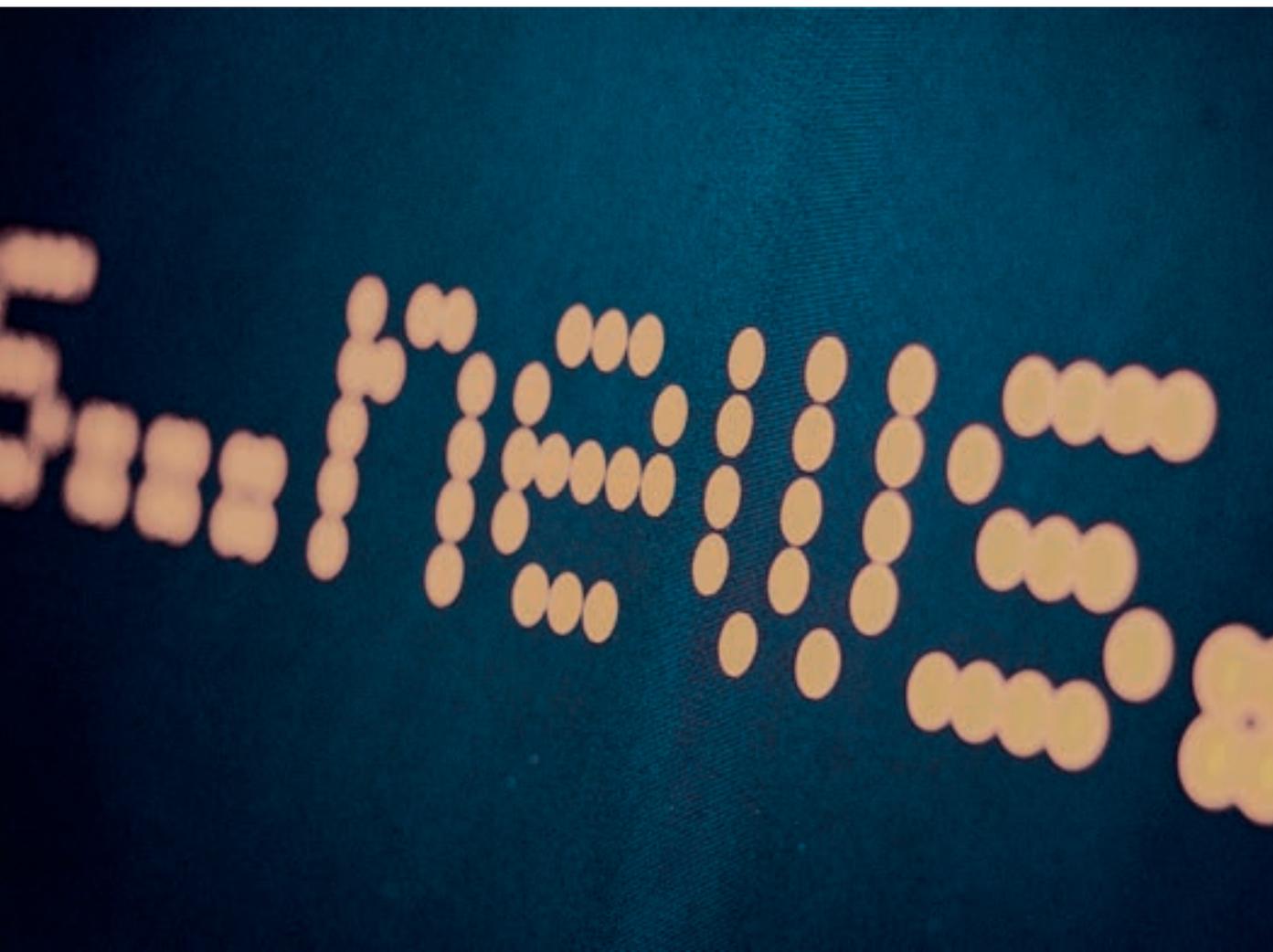
Neue Beziehungen

Radikaler ist Nikolaus Forgó vom Institut für Innovation und Digitalisierung im Recht der Uni Wien. Er ist überzeugt davon, dass es die klassische Vorlesung, bei der der Vortragende 90 Minuten lang einen Monolog hält, nicht mehr lange geben wird. „Die gibt es nur deswegen, weil die Lehrenden es so gelernt haben und nicht mehr umlernen wollen“, sagt er. Die Rolle zwischen Lehrenden und Studierenden werde sich ändern. Auch deshalb, weil die Lehre stärker individualisiert werden könne. Billiger werde die Hochschullehre, so Forgó, dadurch sicher nicht, denn das persönliche Gespräch und der direkte Kontakt zu den Lehrenden seien bei stark individualisierten Angeboten erst recht notwendig. Hochschulbildung werde auch nicht einfacher. Studierende und Lehrende müssen gleichermaßen damit umgehen können. Digitale Lehre sei für Forgó aber mehr, als nur Lernplattformen für den Literaturtausch zur Verfügung zu stellen, eine Vorlesung zu streamen oder Moocs anzubieten.

„Klassische Vorlesungen gibt es nur deswegen, weil die Lehrenden es so gelernt haben und nicht mehr umlernen wollen.“

Nikolaus Forgó, Vorstand am Institut für Innovation und Digitalisierung im Recht der Uni Wien

Erfahrungen mit Moocs haben schon viele Hochschulen gesammelt. Auch wenn der Hype um diese Lernmöglichkeiten mittlerweile abgeebbt sei, werden sie dennoch die Lehre an den Hochschulen verändern, sagt Jutta Pauschenwein, Leiterin des ZML Innovative Lernszenarien der FH Joanneum. Denn die Generationen Y und Z, die ab 1980 Geborenen, haben bereits Erfahrung mit E-Learning-Angeboten, die Art des Unterrichts an der Universität gefällt ihnen immer weniger. Von den Hochschulen würde sie sich mehr Mut wünschen, um Moocs aufzubauen, um dann zu schauen, was alles möglich werde. Das Know-how dafür sei, so Pauschenwein, an den Hochschulen jedenfalls vorhanden. Gemeinsames Lernen habe großes Potenzial, auch an Volkshochschulen oder bei AMS-Kursen. ●



KARRIERE GEHT GANZ EINFACH

Mit innovativen Methoden und einem vielfältigen Kursangebot macht das WIFI der Wirtschaftskammern 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.

Berufsbegleitend studieren beschleunigt die Karriere

Darum, das eigene Wissen zu erweitern und in Können umzusetzen, geht es auch in den inzwischen mehr als 25 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 Managementfunktion anstrebt, ist ein abgeschlossenes Studium oft hilfreich, und daher braucht es ein speziell auf diese Bedürfnisse abgestimmtes Angebot, für das die Matura zumeist 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 vorn haben. In Fachgebieten wie Marketing und Vertrieb, Medien, Betriebswirtschaft und Management, IT und Technik eignen sie sich branchen-



FOTO: KLAUS RANGER

Mag. Markus Raml (links), Kurator WIFI Österreich, und 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.“

übergreifend alle notwendigen Kenntnisse und Fähigkeiten an, schließen nach ca. zwei Jahren mit dem akademischen Titel „Master of Science“ ab. Aufgrund der großen Nachfrage wird das Programm laufend ausgebaut,

erst kürzlich kamen vier neue Lehrgänge dazu.

Lebenslanges Lernen führt zum Erfolg

Auch in der vor vier Jahren begonnenen 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 Wirtschafts-

standort braucht, um weiterhin wettbewerbsfähig zu bleiben“, betont WIFI Österreich-Institutsleiter Dr. Michael Landertshammer.

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 E-Commerce- 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 aktuelle Kursbuch, das unter dem Motto „Lern, dass du deinen Kurs bestimmst“ 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 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 allein heute nicht mehr aus. Vielmehr sind Menschen gefragt, die das effektive Zusammenarbeiten im Team beherrschen, fit in Fremdsprachen sind, interkulturelle und Problemlösungskompetenz ebenso wie die Fähigkeit zu kommunizieren und zu kooperieren mitbringen sowie in der Lage sind, fachliches Know-how aus unterschiedlichen Gebieten zu kombinieren.



OHNE

D

i

S z

Im digitalen Zeitalter werden die Schnittstellen wichtiger, die Grenzen der Disziplinen öffnen sich. Das zeigt sich auch in den Studienprogrammen.

TEXT GUDRUN OSTERMANN

M

edizin ist ohne Technik kaum mehr vorstellbar. Im Pflegebereich kann smarte Unterstützung ein längeres Leben in den eigenen vier Wänden ermöglichen. Marketing und PR kommen ohne Big Data nicht weit. In der Produktion werden immer mehr Arbeitsabläufe automatisiert. Die Grenzen zwischen den Disziplinen verschwimmen auch an den Hochschulen immer mehr. In den verschiedenen Studienprogrammen finden sich immer öfter auch Inhalte aus anderen Studienrichtungen. Technisches Know-how wird jedenfalls in allen Jobs gefragt sein. So auch im Berufsfeld des Juristen. Fest steht, dass auch im Rechtsbereich viele hochstandardisierte Arbeiten durch Automatisierung wegfallen werden. Aber durch die Digitalisierung treten ständig neue Rechtsfragen auf.

Die Arbeit werde spannender und auch menschlicher, sagt Nikolaus Forgó, Leiter des Instituts für Innovation und Digitalisierung des Rechts an der Uni Wien. Die Arbeit werde aber nicht weniger, sondern qualifizierter. „Das Lernen der Paragrafen wird auch in Zukunft Teil des Studiums sein“, sagt er. Und: Die Herrschaft des Rechts dürfe trotz technischer Veränderungen jedenfalls nicht aus der Hand gegeben werden, denn dadurch würde das rechtsstaatliche Prinzip verlorengehen, ergänzt Forgó.

Erst seit zehn Jahren unter den Berufsbildern zu finden ist der Daten-Scientist. Er avancierte gleich zum „sexiest job“ des 21. Jahrhunderts. Aus der Masse an Daten gilt es, sinnvolle Informationen zu gewinnen. Dafür braucht es Analysefähigkeiten, Fachexpertise und Programmierkenntnisse, besonders wichtig ist Kommunikationsstärke. Viele Universitäten und Fachhochschulen haben eigene Studienprogramme dazu entwickelt. Die Angebote werden laufend erweitert. Im Herbst starteten beispielsweise erstmals an der FH St. Pölten das Bachelorstudium „Data Science and Analytics“ oder an der FH Kufstein der Masterstudiengang

„Data Science & Intelligent Analytics“ (mehr dazu auf Seite 94-95).

Die zunehmende Digitalisierung und Vernetzung spielt auch im Gesundheitsbereich eine große Rolle. Dementsprechend erweitern Hochschulen ihre Studienprogramme oder entwickeln neue Angebote, die sowohl technisches als auch medizinisches und gesundheitliches Know-how vermitteln. An der FH Joanneum in Graz gibt es zum Beispiel im Bereich der angewandten Informatik das Masterstudium eHealth, bei dem Studierende lernen, moderne Gesundheitsinformationssysteme zu entwickeln. An der FH Burgenland widmet sich das Masterstudium „Gesundheitsmanagement und Integrierte Versorgung“ an der Schnittstelle von Gesundheitswissenschaften und Sozialwesen neben den neuen Aufgaben des Pflegepersonals durch Automatisierung auch dem Umgang mit Patienten.

Neue Anforderungen

Durch künstliche Intelligenz und Robotisierung sind auch im Bereich Technik und Naturwissenschaften neue Qualifikationen gefragt. Neue Studienplätze werden

i P L i n

bevorzugt in diesen Bereichen ausgebaut. Die Wirtschaft schlägt dennoch Alarm. Laut Prognosen der Industriellenvereinigung (IV) brauchen die produzierenden Unternehmen in Österreich rund 60.000 Fachkräfte pro Jahr. Allein heuer würden 10.500 bis 11.000 fehlen. In den rund 3000 Industrieunternehmen sind aktuell an die 420.000 Mitarbeiter beschäftigt.

Auch die Experten vom Wirtschaftsberatungsunternehmen EY erwarten eine Verschärfung des Fachkräftemangels in Österreich. „Der Arbeitsmarkt etwa für Akademiker und Facharbeiter ist vielerorts leergefegt. Das könnte für den Standort Österreich zu einem echten Problem und zu einer Innovations- und Wachstumsbremse werden“, sagt Gunther Reimoser von EY Österreich. Probleme bei der Fachkräfte-suche haben Unternehmen in ganz Österreich – unabhängig vom Bundesland. Allerdings zeige sich ein klares Ost-West-Gefälle: Während die Situation in den östlichen Bundesländern noch vergleichsweise gut sei, kämpfe der Westen Österreichs mit den größten Problemen. Zu den gefragtesten Mitarbeitern zählen Mechatronik-

absolventen. Das Studium ist an der Schnittstelle von Mechanik/Maschinenbau, Elektronik/Elektrotechnik und Informatik/Informationstechnik angesiedelt. Zwar will nur ein Drittel der produzierenden Betriebe im laufenden Geschäftsjahr in Roboter oder Maschinen investieren, das Know-how darüber ist dennoch gefragt. In Österreich gibt es insgesamt 19 Studienprogramme für Mechatronik. Viele von ihnen wurden inhaltlich überarbeitet. An der FH Technikum Wien wurde beispielsweise der Schwerpunkt Robotik integriert, bei anderen kann dieser als Vertiefungsfach gewählt werden.

Neue Angebote

Schon jetzt ist der Anteil an Studienplätzen, die Studierende für die digitale Transformation rüsten sollen, hoch. Seit Herbst gibt es 450 zusätzliche Studienplätze an den FHs. Für den weiteren Ausbau fehlen derzeit noch konkrete Zahlen, aber die Richtung soll beibehalten werden. Die FH St. Pölten hat sich das Studienangebot, das für die Anforderung der Industrie 4.0 ausrustet, näher angeschaut. Was den tertiären Sektor

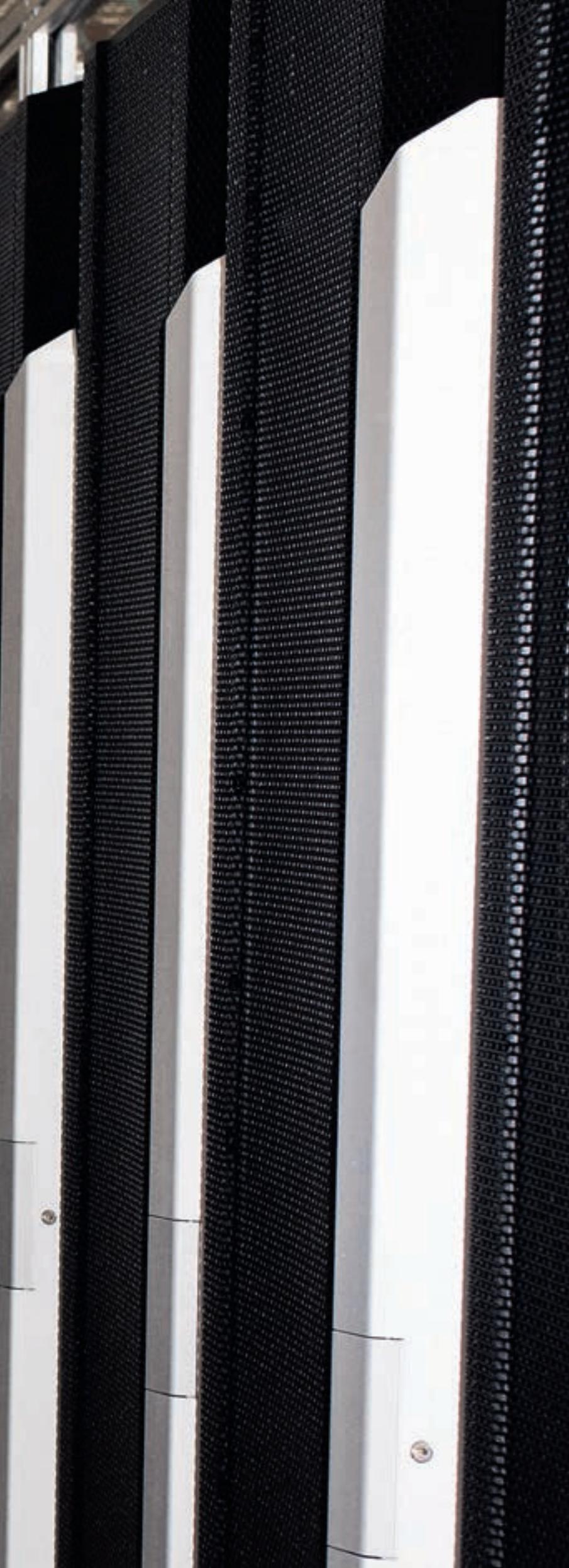
betrifft, zeige sich, dass sich FHs dem Thema Industrie 4.0 eher widmen. Das habe aber auch damit zu tun, dass FHs insgesamt anwendungsnäher angelegt sind und rascher auf die Anforderungen der Wirtschaft reagieren. Zudem können FH-Curricula schneller angepasst werden. Von den insgesamt 21 Fachhochschulen in Österreich bieten 15 Industrie-4.0-relevante Studiengänge an. Das größte Angebot gibt es an der FH Oberösterreich. Interdisziplinarität, Durchlässigkeit, fachbereichsübergreifende Wissensvermittlung und interkulturelle Kompetenz stehen neben dem Fachwissen für die Industrie 4.0 bei den Studienprogrammen ebenfalls in den Lehrplänen.

Von den insgesamt 34 Universitäten in Österreich bieten zehn Industrie-4.0-relevante Studienprogramme an. Nicht zuletzt wegen der Technischen Universitäten in Wien und Graz werden in diesen Städten mit 53 Prozent mehr als die Hälfte der relevanten Studien angeboten. Bei den Universitäten sei der Spezifizierungsgrad geringer, heißt es vonseiten der Studienautoren, der Fokus liege auf einer möglichst umfassenden Ausbildung in den jeweiligen Grundlagen. ●

WERBUNG

Richtig *guter* Job.

FOTO: HUTCHISON



**Bei Drei geht was weiter.
Deine Karrierechancen bei Drei Österreich.**

**Arbeiten bei Drei ist ...
... herausfordernd**

Die Branche ist dynamisch, und so ist es auch, bei Drei zu arbeiten. Arbeitsalltag gibt es bei Drei nicht, denn es wird nie langweilig. Es wird viel abverlangt, aber es kommt viel zurück: ein aufregendes, dynamisches Umfeld mit neuen und interessanten Tätigkeiten, aber auch großzügige Benefits.

... offen

Unternehmensrelevante Informationen werden transparent, rasch und ehrlich kommuniziert. Wer Elfenbeintürme und Hierarchien sucht, ist bei Drei an der falschen Adresse.

... leidenschaftlich

Das persönliche Engagement ist hoch. Die Mitarbeiter packen an, lachen, der Umgang ist unkompliziert und das Arbeitsklima freundschaftlich bis familiär. Trotz der Größe kommt es auf den einzelnen Menschen an. Denn was wäre Drei, gäbe es nicht die vielen Menschen, die hier tätig sind und das ganze Werkel am Laufen halten.

... innovativ

Wie wollen wir morgen leben, und was würde uns dabei helfen? Drei gibt seinen Mitarbeitern die Freiheit, „out of the box“ zu denken, Entscheidungen selbst zu treffen und etwas Neues auszuprobieren zu können. In vielen Bereichen setzen wir auf agile Arbeitsmethoden für mehr Transparenz und Flexibilität.

FACTBOX

Unsere Philosophie.

Bei Drei steht nicht die Technik, sondern die Bedürfnisse der Menschen im Mittelpunkt. Daher sind die Nähe zu unseren Kunden und das Kundenerlebnis der wichtigste Teil unserer Arbeit. Wir verfolgen das Ziel, praktische Lösungen zu entwickeln, die einfach funktionieren und in einem immer komplexer werdenden Technikdschungel das Leben leichter und unbeschwerter machen. Drei Macht's einfach.

Das Unternehmen.

Als neuer Komplettanbieter am österreichischen Markt bietet Drei alles aus einer Hand: Mobiltelefonie, Internet, Festnetz, Fernsehen und noch mehr Business-Lösungen für jede Unternehmensgröße. Um unseren Kunden den besten Service zu bieten, verfügt Drei über das größte Shop-Netz aller österreichischen Telekom-Betreiber und einen umfassenden Kundendienst für Privat- und Geschäftskunden in allen Bundesländern. Die Hutchison Drei Austria GmbH ist ein 100%iges Tochterunternehmen von CK Hutchison Holdings Limited in Hongkong und seit 2003 unter der Marke Drei am österreichischen Markt tätig. Mit 3,8 Mio. Kunden und 1.500 Mitarbeitern zählt Drei zu den führenden Telekom-Unternehmen in Österreich.

Kontakt:

Bettina Malatschnig, Senior Head of HR
bettina.malatschnig@drei.com, Tel. +4366066064127
Mehr Informationen unter www.drei.at/karriere



Die Lehre soll glänzen

Fachkräfte fehlen an allen Ecken und Enden. Handwerk und Lehren ringen um Reform und mehr junge Leute. Welche politischen Konzepte auf dem Tisch liegen.

TEXT SELINA THALER

D

Der Meister ist nun dem Bachelor gleichgestellt. Doch die rund 5000 Personen, die in Österreich jährlich eine Meisterprüfung absolvieren, sind damit nicht für ein Masterstudium berechtigt. Vielmehr soll diese Angleichung die Lehre aufwerten, mehr Leute in die Ausbildung locken. Und nebenbei sieht die Bildungsstatistik besser aus.

Handwerk und Lehre sollen aber angesichts des aktuell erhobenen Mangels von 162.000 Fachkräften schnell viel attraktiver werden. Ein schwieriges Unterfangen in Zeiten der Akademisierung und der verordneten Bildungsexpansion – vor allem im urbanen Raum. Denn auch wenn Handwerk zwischen Pop-up-Stores und der Renaissance von Manufakturen wieder hip geworden ist – das löst nicht die Nachwuchsprobleme der Dachdecker oder Installateure.





Foto: Getty Images

Wirtschaftsministerin Margarete Schramböck erklärte daher beim Jobgipfel im September die Lehre zur obersten Priorität. Im Vorjahr machten rund 20 Prozent der 15- bis 19-Jährigen eine Lehre, ergab eine Auswertung der Statistik Austria. Obwohl zuletzt wieder ein paar Prozentpunkte hinzugekommen sind – die Zahl der Lehrlinge sinkt im langen Trend. Vor zehn Jahren gab es rund 25.000 Lehrlinge mehr. Betriebe klagen, dass sie keine geeigneten Kandidaten finden, dass die Jungen Basics wie Rechnen, Schreiben oder Grüßen nicht können. Die Lehrstellen bleiben offen.

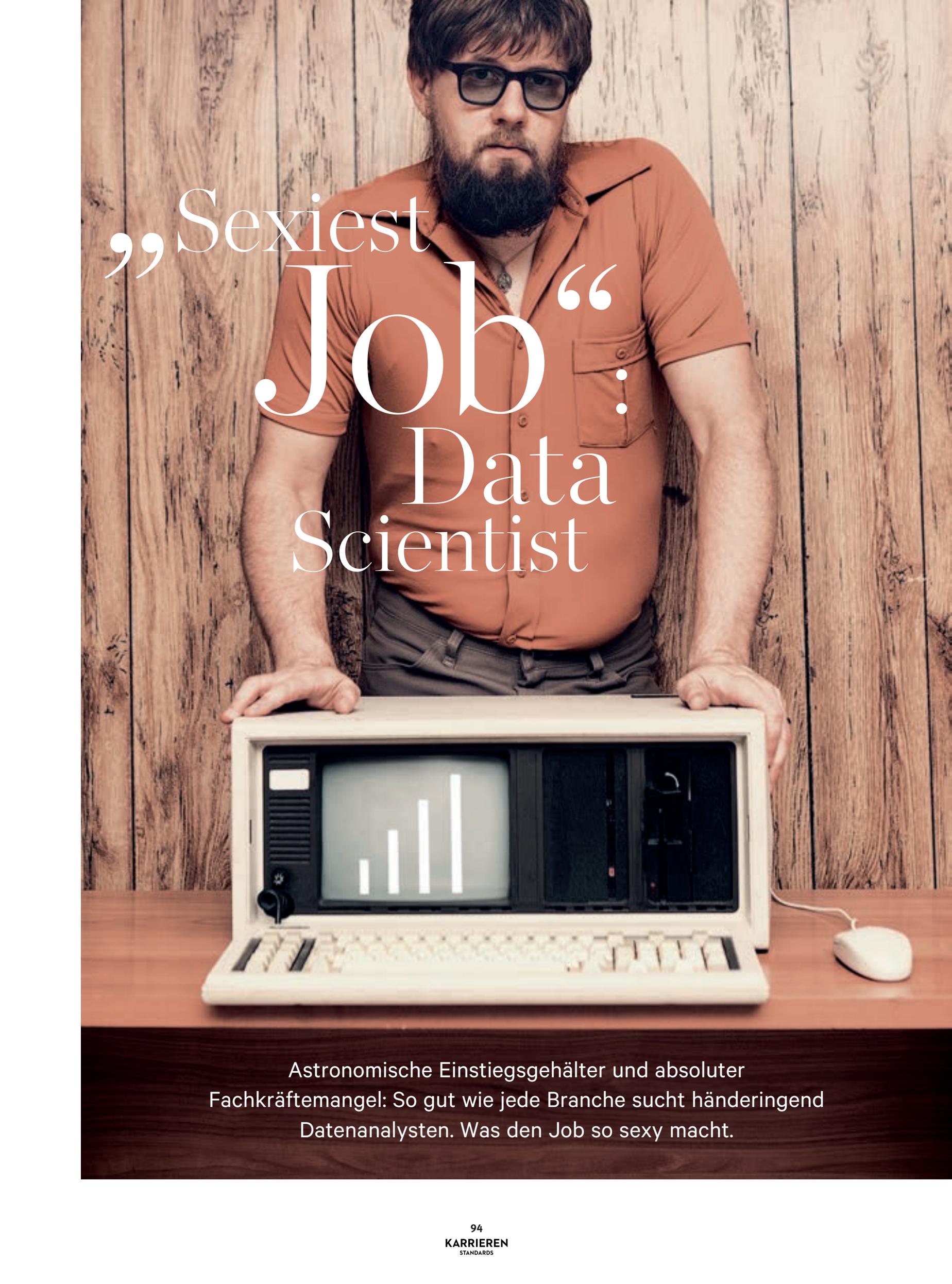
Dieses Bild stimmt nicht für ganz Österreich: Während es im Osten deutlich mehr Lehrstellensuchende als offene Stellen gibt, ist es im Westen umgekehrt. Zudem passt das Angebot (etwa in der Gastronomie) nicht zu den Interessen der Jungen. Und darüber hinaus bilden auch immer weniger Betriebe aus.

Schramböck scheint sich mit ihren Ideen zur Politur fast selbst zu überbieten: Die Lehrlingsentschädigung soll künftig Lehrgehalt heißen, Entschädigung klinge, als sei die Lehre eine Zumutung, so das Argument. Auch ein Zuschuss für jene, die einen langen Arbeitsweg haben oder gar eine Art Maturareise für Lehrabsolventen schweben ihr vor.

In ihrem Handlungsportfolio steht etwa: mehr Geld für Qualifikation und Mobilität der Lehrlinge; Integrationsmaßnahmen für Asylberechtigte, die eine Lehre beginnen; Lehrlinge in einer überbetrieblichen Ausbildung sollen schneller in Unternehmen vermittelt werden, etwa mittels Bewerbungspflicht, und die circa 200 Lehrberufe sollten an die Digitalisierung angepasst werden – und das soll auch schneller passieren.

Damit wieder mehr Betriebe Lehrlinge ausbilden, sollten insbesondere kleine Firmen finanziell noch besser unterstützt werden, sagen Experten. Zudem sollten Ausbildungsverbände gefördert werden. Franz-Josef Lackinger, Geschäftsführer des BFI Wien, plädiert für die „triale Ausbildung“: Neben der Berufsschule und den Lehrbetrieben soll ein dritter Bildungspartner den Jugendlichen Inhalte abseits der praktischen und theoretischen Ausbildung, wie etwa Soft Skills, vermitteln. •

Die Lehre hat nach wie vor ein Imageproblem. Da können in Städten noch so viele hippe Manufakturen eröffnen.

A man with a beard and glasses, wearing an orange shirt, leans over a vintage computer monitor. The monitor displays a bar chart with four vertical bars of increasing height. The background is a wooden wall. The text '„Sexiest Job“: Data Scientist' is overlaid on the image in a white serif font.

„Sexiest
Job“:
Data
Scientist

Astronomische Einstiegsgehälter und absoluter
Fachkräftemangel: So gut wie jede Branche sucht händeringend
Datenanalysten. Was den Job so sexy macht.

TEXT LISA BREIT

E

s beginnt schon beim Schuhekaufen im Internet: Unternehmen sammeln permanent Daten über ihre Kunden. Daten gelten als das „Erdöl des 21. Jahrhunderts“. Um daraus auch einen wirklichen Nutzen zu ziehen, müssen sie jedoch erst analysiert und ausgewertet werden. Das ist die Aufgabe von „Data Scientists“.

Der Data Scientist wurde von der *Harvard Business Review* zum „sexiest job of the 21st century“ gekürt. Diese Spezialisten haben auch gute Chancen auf einen Job. In einer Umfrage der Personalberatung Russell Reynolds Associates gaben 58 Prozent der weltweit befragten Führungskräfte einen Mangel an. Data Science wird quasi in allen Bereichen gebraucht – von Banken und Versicherungen bis in die Medizin. Und das wird sich künftig nicht ändern: Das globale Datenvolumen verdoppelt sich angeblich alle zwei Jahre.

Den Begriff Data Scientist gibt es seit ungefähr zehn Jahren. Laut Medienberichten wurde er von den Datenpezialisten bei den Online-Netzwerken Facebook und LinkedIn geprägt. „Wir wussten nicht, wie wir uns selbst nennen sollten“, sagt Dhanurjay Patil, der zu dieser Zeit das Daten-Team bei LinkedIn leitete. „Research Scientist“ habe zu akademisch geklungen, „Economist“ hätte „den Statistikern das Blut in die Augen getrieben und umgekehrt“, sagt Patil. Er testete verschiedene Berufsbezeichnungen und fand heraus, dass sich auf „Data Scientist“ auf LinkedIn die meisten Bewerber mit den richtigen Qualifikationen meldeten. Voilà, ein neuer Beruf war entstanden.

Ausbildungen entstehen

In den USA gibt es schon seit 2013 Ausbildungen für Data Scientists, beispielsweise an der Harvard University. An der New York University bietet man mittlerweile sogar schon PhD-Programme für Data Scientists an. Auch das Massachusetts Institute of Technology hat offenbar ein entsprechendes Doktorandenprogramm in Arbeit.

Österreich zieht nach. Einige Universitäten und Fachhochschulen haben bereits einschlägige Kurse geschaffen (siehe Kasten). Voraussetzung für den Beruf sind: „Analytisches Denken, ein Gefühl für Zahlen“, sagt Andreas Rauber von der Technischen Universität Wien, wo diesen Monat ein Masterprogramm startet. Auch Kommunikationsstärke ist wichtig. Denn „der Data Scientist ist nicht der Nerd, der hinter dem Computer hockt und sich nur in seine Daten hineinvertieft“, so Eva Werner, Rektorin der FH Krems, die ebenfalls ein neues Programm lanciert hat. Die besten Ergebnisse nutzen nichts, wenn sie nicht verständlich an die Verantwortlichen weitergegeben werden. Sie müssen wissen, was die Zahlen aussagen. Außerdem brauche man Kreativität, um auf neue Lösungen zu kommen – das ist auch das, was die Spezialisten den Maschinen voraushaben und wahrscheinlich noch die nächsten Jahre voraushaben werden. ●

AUSBILDUNGEN

Diesen Herbst startet an der **Technischen Universität Wien** das Masterstudium Data Science, ebenso an den **Fachhochschulen Kufstein** und **Joanneum**. An der **Fachhochschule IMC Krems** und der **FH St. Pölten** starten Bachelor-Studiengänge. Weiters bieten die **Wirtschaftsuniversität Wien**, die **Uni Salzburg**, die **Uni Linz** und die **Fachhochschule Oberösterreich** einschlägige Ausbildungen an. In etlichen Informatik-Ausbildungen – beispielsweise an der **FH Wiener Neustadt** und an der **Universität Wien** – ist Data Science bereits als Schwerpunkt integriert.



Kirim über sich ...

Für viele Probleme gibt es keine einfachen Lösungen, da braucht es Kreativität. Dieses Tüfteln, das mag ich besonders an meinem Beruf. Ich habe Informatik an der Technischen Uni Wien studiert. Da hatte ich ein paar Lehrveranstaltungen über Machine Learning. Über ein Projekt bin ich vor eineinhalb Jahren zu meinem jetzigen Job gekommen. Wir betreiben eine Flohmarkt-App, über die Menschen ungenutzte Dinge verkaufen können. Wenn sie ein Produkt hochladen, können sie eine Kategorie angeben. Manchmal vergessen sie das oder sind zu bequem. Und da komme ich ins Spiel: Ich programmiere ein System, das erkennt, dass das auf dem Bild eine Lampe ist und in die Kategorie ‚home‘ gehört. Sie können auch Texte erkennen. Außer mir gibt es noch drei andere Data Scientists im Unternehmen. Wir sind nicht nur Statistiker, sondern auch Entwickler. Manche Tools eignen sich nicht für unsere Daten. Deshalb entwickeln wir auch eigene, damit wir neue Probleme besser in Angriff nehmen können.

Alper Kirim ist Data Scientist bei Shpock.

Bildung, Wahrheit, Fake und Nachhaltigkeit

Paradoxien aushalten und nicht jeden Müll glauben, der einem aufgetischt wird – das sind Kompetenzen, die Bildung auf allen Ebenen nachhaltig vermitteln muss.

FRED LUKS

W

elche Bildung braucht Nachhaltigkeit? Die Leitfrage dieses Textes ist doppeldeutig, und das passt wunderbar zum Thema. Sie kann bedeuten: Welche Bildung braucht es, damit nachhaltige Entwicklung gelingen kann? Man kann sie aber auch so lesen: Welche Art von Bildung verdient es, dauerhaft gefördert zu werden? Diese zweite Frage kann man mit der ersten beantworten: Diejenige Bildung braucht Dauerhaftigkeit und Unterstützung, die zu einer nachhaltigen Entwicklung beiträgt. Bildung, die Nicht-nachhaltigkeit fördert, sollte man nicht fördern.

Wenn Ihnen das zu kompliziert und zu ungerade ist, sind wir mitten im Thema. Denn dieses Thema ist kompliziert – und, soweit ich das beurteilen kann, mit Initiativen unter der Überschrift „Bildung für nachhaltige Entwicklung“ (BnE) nicht befriedigend zu bearbeiten. Im Gegenteil: „BnE“ ist – ebenso wie die Nachhaltigkeit allgemein – nicht selten eine von der Gesellschaft weitgehend abgekoppelte Produktionsstätte für Bullshit-Bingo, bei der engagierte Selbstbespiegelung oft wichtiger ist als reale Wirksamkeit. Angesichts der Weltlage und der dramatischen nichtnachhaltigen Entwicklungen könnte man sagen: „Bildung für nachhaltige Entwicklung“ ist nett – ob dabei die Bildung herauskommt, die zu einer nachhaltigen Entwicklung beiträgt, ist mindestens zweifelhaft.

Auch pädagogische Anleitungen zum ökologischen Verhalten sind schön – vor allem, wenn sie auch noch gesundheitsfördernd sind. Dass man damit den großen Transformationsschritten näherkommt, die für eine nachhaltige Entwicklung notwendig sind, ist unwahrscheinlich. Es besteht eher die Gefahr der Überforderung und Frustration, wenn man schon Kindern und Jugendlichen einredet, dass ihre Pausenjauche und ihr Freizeitverhalten der Weltrettung zu dienen haben.

Was wirklich zählt

Was dann? Digitalisierung! Nein, auch dieses Schlagwort bringt uns nicht wirklich weiter. Die Beiträge zu diesem Thema schwanken bekanntlich zwischen hysterischer Technikbegeisterung und nicht weniger hysterischer Technikfeindlichkeit. Das Thema ist – nicht zuletzt aufgrund der sträflichen Vernachlässigung seiner ökologischen Dimension – natürlich höchst nachhaltigkeitsrelevant. Dennoch sollte es nicht Schwerpunkt von Bildungsbemühungen sein, die auf Nachhaltigkeit abzielen.

Nein, die bei weitem wichtigsten Bildungsthemen für eine Nachhaltigkeit sind Kritikfähigkeit und Ambiguitätstoleranz. Zugespitzt: Paradoxien aushalten und nicht jeden Müll zu glauben, der einem aufgetischt wird – das sind Kompetenzen, die Bildung auf allen Ebenen vermitteln muss, will sie zu einer nachhaltigen Entwicklung beitragen. Unsere Welt ist im Ausnahmezustand: Nachhaltigkeit kann nur entstehen, wenn Wirtschaft und Gesellschaft transformiert werden – hier geht es um Veränderung. Gleichzeitig können wir in Zukunft nur frei und nachhaltig leben, wenn die Eigenschaften der westlichen Lebenswei-

se (z. B. Demokratie, Meinungsfreiheit, Pluralismus) gesichert werden – hier geht es um Verteidigung.

Diese und andere Paradoxien der Gegenwart auszuhalten, Ambiguitätstoleranz auszubilden, Wahrheit und Fake auseinanderzuhalten, Kritik zu üben und auszuhalten – diese Kompetenzen sind hier und heute für eine wirklich nachhaltige Entwicklung wohl wesentlich wichtiger als noch so gut gemeinte Bestrebungen, Menschen zu umweltfreundlichen Konsumenten zu machen.

Es ist gleichsam umgekehrt wie beim berühmten Brotaufstrich, der bekanntlich nur drin ist, wenn es draufsteht: „Nachhaltigkeit“ ist sehr oft „drin“, wenn von ihr gar nicht die Rede ist. Wissen über soziale, ökologische und wirtschaftliche Dinge sind auch 2018 wichtig – noch wichtiger ist es in unserer komplexen Gegenwart, auf Basis der skizzierten Kompetenzen Kritik zu üben und notfalls Widerstand zu leisten. Ich kann mir kaum einen wirksameren Beitrag zur Nachhaltigkeit vorstellen als eine Bildung, die diese Fähigkeiten vermittelt. ●



FRED LUKS ist Volkswirt, Manager, Publizist, Redner und Moderator. Im April ist sein jüngstes Buch „Ausnahmezustand“ bei Metropolis erschienen. Sein Blog: www.fredluks.at

Bildung muss mehr leisten als Job-Fitness

Berufliche Bildung kann sich nicht auf Vermitteln von Fähigkeiten und Fertigkeiten reduzieren lassen. Es geht um mehr, als „job-ready“ zu sein.

FRANZ GRAMLINGER

B

erufliche Bildung ist divers, breit, bunt, und sie verändert sich ständig. Das gilt für Österreich mit Ausbildungsformen in Schulen, Betrieben, großen und kleinen Weiterbildungsinstitutionen und in tertiären Bildungseinrichtungen. Und das gilt noch viel mehr für Europa. Bildung ist in der EU ein subsidiäres, dem nationalen Recht nachgeordnetes Thema, nationale Regelungen gehen vor Gemeinschaftsbeschlüssen. „Die“ Berufsbildung in Europa gibt es nicht. Aber es gibt in der EU gemeinsame Gremien, Gruppen, Projekte und Ziele – und diese verändern die Berufsbildung (BB).

Die nationalen BB-Systeme werden in der nahen Zukunft noch besser vergleichbar werden, und es wird leichter, sich formale Ausbildungen anerkennen zu lassen. Der Europäische Qualifikationsrahmen (EQR) ist dafür richtungsweisend. Als Folge werden auch im nationalen Kontext Anrechnungen üblicher und einfacher werden, wovon der/die Einzelne profitieren wird. Die Durchlässigkeit innerhalb der Bildungssysteme wird verbessert – basierend auf Abschlüssen, Zeugnissen und Zertifikaten. Spannender und schwieriger ist die Anrechnung von nichtformalen Kompetenzen: solchen, die nicht durch ein Papier bestätigt sind. Wenn jemand etwas kann – egal, ob als Installateur oder Bautechniker, als Altenbetreuer oder Arzt, als Koch oder Programmierer (bitte immer die weibliche Form mitdenken!) – und dieses Können und

das notwendige Wissen demonstrieren und nachweisen kann, wird es nicht mehr erforderlich sein, alle formalen Ausbildungsschritte zu durchlaufen. Die skandinavischen Länder sind diesbezüglich weiter, wir werden nachziehen.

Wir lernen vieles am Arbeitsplatz, in der Freizeit und mehr und mehr im Internet – nichtformales Lernen, das oft zu neuen Kompetenzen führt. Wie und wo wir lernen, wird vielfältiger werden, und Lernen-Können und -Wollen wird die zentrale Fähigkeit. Auch die Digitalisierung wird das Lernen verändern, aber der wesentliche Antriebsfaktor hierbei ist die sich verändernde Arbeitswelt mit veränderten Anforderungen. Innovation- und Change-Management werden Themen für den Bildungsbereich – keine unserer Stärken in Österreich. Und die (Nicht-)Geschwindigkeit von Veränderungen kann zu einem veritablen Problem werden. In diesen Punkten kann unser System von anderen (EU-)Ländern lernen, so wie viele Länder von unserem Berufsbildungssystem lernen wollen, das international als Vorzeigesystem gilt – großteils zu Recht, aber darauf können wir uns nicht ausruhen.

Mehr als Bedarfsdeckung

An Bedeutung verlieren wird die Unterscheidung zwischen Allgemein- und Berufsbildung. Und die Grenzen zwischen Erstausbildung und Weiterbildung werden verschwimmen. Was und wie wir im Alter von sechs bis 18 oder 19 lernen, ist eine Basis. Was wir zwischen 20 und 65 lernen, was wir an Erfahrung und Können dazugewinnen und wie wir mit neuen Anforderungen zurechtkommen, wird wesentlich an Bedeutung gewinnen und die Institutionen-Landschaft verändern.

Die eigentliche Herausforderung sehe ich

aber anderswo. Berufsbildung hat in den letzten Jahren an Bedeutung gewonnen, weil ihr Relevanz im Kampf gegen die (Jugend)Arbeitslosigkeit und für die Deckung des Fachkräftebedarfs zugeschrieben wurde.

Es ist zweifellos wichtig, dass Menschen die Anforderungen spezifischer Arbeitsplätze erfüllen können, dass sie sich das dafür notwendige Wissen und Können aneignen. Aber das ist nicht genug. Ein Bildungssystem muss mehr leisten, als Menschen „job-ready“ für den Arbeitsmarkt zu machen. Aufgabe beruflicher Bildung ist es, nicht nur Kompetenzen und Fähigkeiten auszubilden. Essentiell für unsere Gesellschaft ist es, dass sie auch Einstellungen, Haltungen und Werte vermittelt – intentional und verantwortungsvoll. „Work-based learning“ ist immer auch „people-based learning“ – in sozialem Kontext. Junge Menschen sollen über die Berufsbildung Formen des Miteinander-Umgehens und -Auskommens erleben und erlernen. Sie sollen lernen, selbstbestimmt für sich und für andere Entscheidungen zu treffen, Verantwortung zu übernehmen und ein lebenswertes Leben zu gestalten.

Eine Selbstverständlichkeit? Auf jeden Fall eine Zukunftsaufgabe. ●



FRANZ GRAMLINGER leitet die Österreichische Referenzstelle für Qualität in der Berufsbildung, ARQA-VET.

Für die informale Bildung

Wirkliche Diversität braucht Anerkennung von Erfahrungen in verschiedenen Kontexten.
Abschlüsse und Zertifikate sind nicht alles.

KARIN BAUER



akkalaureate gelten schon fast als die Matura von heute. Also mindestens und so schnell wie möglich ein Master inklusive Auslandsnachweis plus Brief und Siegel für soziale Kompetenz samt ECTS-Punkten erwerben, damit man eine Chance kriegt. Je mehr Zertifikate in der Bewerbungsmappe, desto besser die Kandidaten. Irgendwas mit Coding und Data Science muss dabei sein. Das gibt die maximale Sicherheit, auch wirklich „die Besten“, gerne mit dem grauenvollen Begriff „High Potential“ versehenen Kandidaten, ins Finale um den Job zu holen.

Selbstverständlich endet sogar dieses Spiel mit spätestens 40, weil dann sind die Leute sowieso nicht mehr leistungsfähig. Wenn sie gar mal arbeitslos waren, dann sind sie ja sicher psychisch derangiert – gleich aussortieren!

Das verhindert Diversität. Das schließt immer mehr Menschen von den Möglichkeiten, Beiträge für Organisationen zu leisten und gleichzeitig ein freudvolles Erwerbseinkommen zu haben, aus. Diese alte Logik geht vom Schubladensystem der Ausbildungsnachweise und Vorrückungen aus, obwohl das schon längst nicht mehr passt und kaum neue Lösungen in Firmen bringt.

Formale Ausbildungsnachweise sind gut. Informale Bildung – Erfahrung, sich eingelassen haben auf (Lebens-)Situationsen – ist aber gerade in Transformationszeiten ebenso gut. Und sie wird noch dazu frei Haus mitgebracht. Erfahrungen können nicht antrainiert werden, dafür wird es keine Seminare geben.

Oft hängen Erfahrungen an Lebensjahren, aber nicht immer. Wobei: Dieses Potenzial der Lebensjahre 45 plus ist bekanntlich sowieso wenig genützt.

Wer wirklich Diversität möchte, muss sich im Recruiting fragen, was abseits der klassischen sechs definierten Dimensionen des Diversitätsmanagements (Geschlecht, Behinderung, Alter, Ethnie, Religion, sexuelle Orientierung) wertvoll ist: Innovation, Kreativität und damit Zukunftsfähigkeit. Vielleicht ist es doch ein Junger, der zwei Jahre Musik gemacht hat, statt weiter Zertifikate zu sammeln und Diplome an Unis in der Ivy-League zu akquirieren (weil die Eltern es können).

Vielleicht ist es eine junge Unternehmerin, die die Welt mit einem sozialen Start-up verbessern wollte und dann nach einigen (schmerzvollen) Jahren erkannt hat, dass es so allein nicht geht. Recruiter müssen lernen zu fragen: In welchen Umfeldern hat dieser Mensch Erfahrung gesammelt, wie hat er sich „gebildet“?

Recruiting muss diverser werden in der Haltung. „Informal“ muss mehr Gewicht erhalten. ●

MENSCHEN, DIE BEWEGEN!

Sie finden diese auf folgenden Seiten:



12/13



18/19



24/25



34/35



40/41



54/55



60/61



68/69



74/75



82/83



90/91



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.