MORGEN WEIß ICH MEHR
Morgen weiß ich mehr

Intelligenter lernen und arbeiten nach der digitalen revolution

Marcus Klug & Michael Lindner
Inhalt

Einführung: Warum die Türen weit offen stehen für ein neues Zeitalter..................... 7

1. Zukunftsvisionen........................................................................................................ 16

Die digitale Bildungsrevolution: Interview mit Ralph Müller-Eiselt......................... 65

2. Lernen im digitalen Wandel......................................................................................... 71

Raus aus dem Industriekorsett: Interview mit Thomas Sattelberger......................... 135

3. Wissens- und Kreativarbeit....................................................................................... 145

Smarte Business Konzepte: Interview mit Ehrenfried Conta Gromberg..................... 207

4. Strategie..................................................................................................................... 219

Der Komponenten-Anhang .......................................................................................... 284

Literatur.......................................................................................................................... 330

Abbildungen.................................................................................................................... 351

Index ................................................................................................................................ 352
Einführung: Warum die Türen weit offen stehen für ein neues Zeitalter

Bild 1: Aufbruch in ein neues Zeitalter

Als wir vor zwei Jahren den Entschluss fassten, dieses Buch zu schreiben, wussten wir nicht, was uns genau erwarten würde. Wir wollten ins kalte Wasser springen und ein Buch über neue Arbeits- und Lernformen schreiben aus einer veränderten Perspektive. Dabei lernten wir selber viel Neues. Wir führten zahlreiche Gespräche und Interviews, entdeckten neue Zusammenhänge und ungewohnte Perspektiven, experimentierten mit zahlreichen digitalen Werkzeugen, führten für die Veröffentlichung dieses Sachbuchs im Vorfeld eine erfolgreiche Crowdfunding-Kampagne auf Startnext durch und durchliefen einen Transformationsprozess, um Sie dazu anzuregen, mehr zu wagen und zu experimentieren. Denn wir sind davon überzeugt, dass wir unsere Arbeit dank
des Internets auf eine Weise gestalten können, die uns wesentlich mehr Möglichkeiten und Freiheiten bietet.

Aber wie sehen diese Möglichkeiten konkret aus? Das war die Frage, die uns umtrieb. Also schauten wir uns die Werdegänge einzelner herausragender Persönlichkeiten und Organisationen genauer an, die mutig genug waren, gewohnte Pfade zu verlassen, mehr zu wagen und zu experimentieren, und die erkannt haben, dass wir uns in einer großen gesellschaftlichen Transformationsphase befinden und dass es gerade jetzt darum geht, in diesem Schwellenzeitalter zum Gestalter der Veränderung zu werden. Das müssen übrigens keine großen Dinge sein. Positive Veränderungen beginnen immer im Kleinen. Wir nennen das „die Politik der kleinen Schritte“.


Niemand hätte zunächst daran gedacht, dass aus diesen Videos einmal so eine Erfolgsgeschichte wie die der Khan Academy entstehen würde. Es handelt sich um ein außergewöhnliches Bildungsangebot, das heute von über zwei Millionen Menschen weltweit genutzt wird. Auch wenn der Zufall eine große Rolle spielt, geht es doch immer auch darum, selber etwas zu unternehmen und den Mut zu fassen, gewohnte Pfade zu verlassen.

Wir haben uns immer ein Buch wie dieses zum Zeitalter der digitalen Transformation gewünscht, in dem Theorie und Praxis zusammenlaufen, in dem die neuen Arbeits- und Lernformen aus verschiedenen Perspektiven betrachtet werden und in dem anhand von Beispielen von Einzelpersonen und Organisationen aufgezeigt wird, was es bedeutet, zum Gestalter des digitalen Wandels zu werden.

Jetzt haben wir dieses Sachbuch für Sie geschrieben! Freuen Sie sich auf ein gemeinsames Wissensabenteuer: Abenteuer Digitale Zukunft!

**Warum dieses Ihr Buch ist**

Stellen Sie sich vor, Sie würden für ein Unternehmen arbeiten, in dem sie selber frei entscheiden könnten, an welchen Projekten Sie arbeiten wollen, zu welchen Zeiten und an welchen Orten. Oder stellen Sie sich vor, Sie würden schon morgen eine Welt-
reise beginnen, an jene Orte, die Sie schon immer besuchen wollten, ohne sich dabei Gedanken machen zu müssen, wie Sie das finanzieren und wie Sie das mit Ihrer Arbeit regeln können.

Oder stellen Sie sich vor, dass Sie gemeinsam mit anderen Menschen, die über die ganze Welt verstreut sind, an inspirierenden Lernprojekten mitwirken würden, bei denen es um wirklich positive Veränderungen geht. Wäre das nicht toll?

All das ist möglich. In diesem Buch geht es um solche Fragen: Wie machen Sie mehr aus Ihren Talenten? Wie können Sie all die tollen Möglichkeiten nutzen, die Ihnen das Internet für die Gestaltung des Wandels bietet? Und wie können Sie mehr Freiheit und Unabhängigkeit in Ihrem Leben gewinnen?


Eine kurze Gebrauchsanweisung zu diesem Sachbuch

Sie müssen dieses Buch nicht chronologisch lesen. Jedes Kapitel ist in sich abgeschlossen, stellt aber gleichzeitig einen Bezug zum nächsten Kapitel her. Das haben wir bewusst so für Sie angelegt. Querleser können auch einfach mit einem der drei Interviews beginnen, die in diesem Sachbuch enthalten sind. Personen, die gar nicht lesen wollen, sondern lieber scannen, können auch gerne mit unserem umfangreichen Komponenten-Anhang am Ende dieses Sachbuchs starten. Der lässt sich nämlich wunderbar scannen!

Worauf werden die Schwerpunkte in den vier Kapiteln und den Interviews gelegt? Worum geht es im Komponenten-Anhang?

Kapitel 1: Zukunftsvisionen

In diesem Kapitel wagen wir einen Blick in die Zukunft. Keine Sorge, wir sind nicht das Orakel von Delphi. Es geht um das neue Lernen und Arbeiten im Zeitalter der digitalen Transformation. Anhand einzelner Lebensläufe wollen wir Ihnen konkret aufzeigen, was es bedeutet, den digitalen Wandel mehr für sich zu nutzen und eigene Wege zu bestreiten. Zusätzlich haben wir zahlreiche Bücher und Fachartikel aus Forschung und Praxis für Sie ausgewertet, um die Darstellung der exemplarischen Lebensläufe mit vielen nützlichen Informationen, überraschenden Gedanken und weiteren Impulsen zu ergänzen. Schließlich werfen wir noch einmal einen Blick auf die Geschichte des Internets: Wie wurde es möglich, dass wir heute unsere Ideen und Gedanken mit Milliarden von Menschen in der ganzen Welt über das Internet teilen können?

Die digitale Bildungsrevolution: Interview mit Ralph Müller-Eiselt


Kapitel 2: Lernen im digitalen Wandel


Raus aus dem Industriekorsett: Interview mit Thomas Sattelberger

Kapitel 3: Wissens- und Kreativarbeit


Smarte Business Konzepte: Interview mit Ehrenfried Conta Gromberg

Mit smarten Business Konzepten können sich Angestellte und Selbständige als angehende Experten einen Traum erfüllen, indem sie nämlich mit weniger Arbeit größere Freiheit und Unabhängigkeit erreichen. Das Internet bildet die Basis für diese Vision. Denn durch das Internet stehen Werkzeuge und Dienstleistungen zur Verfügung, mit denen sich Geschäftsmodelle radikal vereinfachen, Kosten entscheidend reduzieren und Prozesse stark automatisieren lassen. Im Interview verrät Ehrenfried Conta Gromberg, Unternehmer, Fachberater und Autor, der zusammen mit seiner Frau Brigite Conta Gromberg ein Programm für die Entwicklung von smarten Geschäftsmodellen für Solopreneure anbietet, welche Strategien dabei helfen, ein eigenes smar tes Geschäftsmodell mit Wissensprodukten wie unter anderem E-Books, Videos und Online-Kursen zu realisieren.

Kapitel 4: Strategie

Strategische Wissenschaft und strategische Kunst greifen ineinander. Damit ist zum einen das Hinterfragen von Denkmodellen, Entscheidungs- und Handlungsmustern angesprochen sowie die Planung, andererseits aber auch Erfahrungswissen und Intuition. Wer selber Wandel gestalten und dabei einzelne digitale Möglichkeiten ausloten will, bewegt sich dementsprechend zwischen diesen beiden Polen. Wir denken gründlicher über eine Sache nach, kommen vom Wissen ins Tun. Am Beispiel fünf herausragender Ideen zeigen wir Ihnen in diesem Kapitel auf systematische Weise auf, wie Sie als angehender Experte zum Profiblogger werden, ein erfolgreiches Buchprojekt
mit Crowdfunding umsetzen oder ein Leadership-Portal im Internet realisieren kön-
nen. Auf der anderen Seite geht es um mehr Fokussierung, um besseres Selbstma-
agement und Meditation. Sie erhalten Anregungen, wie Sie in kleinen Schritten Ihr
Selbstmanagement verbessern und durch kurze Meditationsübungen mehr Achtsam-
keit und Konzentration erzielen.

**Der Komponenten-Anhang: Mehr als 120 nützliche Tools und Werkzeuge**

Im Komponenten-Anhang haben wir mehr als 120 nützliche digitale Tools, Plattfor-
men und Werkzeuge zusammengestellt, die Sie dabei unterstützen, eigene Business
Konzepte umzusetzen, Ihre persönliche Online-Weiterbildung anzugehen oder eigene
Wissensprodukte wie unter anderem E-Books, Online-Kurse oder Membership-
Portale zu realisieren.

**Hier der Überblick über die verschiedenen Bereiche:**

- Smarte Business Konzepte
- Ihre persönliche Online-Weiterbildung
- Online-Recherche und Info-Management
- Der eigene Webauftritt
- Wissensprodukte gestalten und vertreiben
- Tools für produktives Arbeiten und agiles Management
- Das virtuelle Büro

**An wen richtet sich dieses Sachbuch?**

- Angestellte und Selbständige, die mit der Gestaltung und Verarbeitung von
  Wissen und Informationen zu tun haben, und die sich fragen, wie man digitale
  Möglichkeiten nutzen und wie man sich mit smarten Konzepten und Strategien
  in einem bestimmten Feld als Experte positionieren kann, um mehr aus
  den eigenen Talenten zu machen.
- Führungskräfte, die mehr über agile Methoden des Managements wissen wol-
  len, Organisationskonzepte und Methoden wie unter anderem Holocracy und
  Scrum.
- Personen aus dem Bildungssektor, die sich fragen, welche größeren Veränderungen sich in den Bereichen Bildung und Lernen – bedingt durch die Digitalisierung – abzeichnen.

- Designer, die sich für die Entwicklung von digitalen Beratungs- und Geschäftsmodellen und die Erweiterung ihrer Gestaltungsmöglichkeiten interessieren.

- Alle Menschen, die sich für die Themen „Neues Arbeiten“ und „Lernen“ interessieren und die genauer wissen wollen, welche Entwicklungen sich abzeichnen, und zwar sowohl in Bezug auf die Licht- als auch die Schattenseiten.
Vielen herzlichen Dank!

Dieses Buch wäre nicht entstanden ohne die Unterstützung von Freunden, der Familie, einer Crowdfundingkampagne auf Startnext und vielen Menschen, die uns auf vielfältigen Wegen unterstützt haben. Das Crowdfunding war eines der erfolgreichen Experimente auf dem Weg zu unserem Buch.

Für die Unterstützung im Crowdfunding danken wir im Besonderen:

Konstantin Adamopoulos
Stefan Dinter
Angela Gröber
André Hein
Sabine Krause
Hildegard & Wolfgang Kronenberg
Jochen Kronenberg
Barbara Kruse
Julia Mansour
Gabriel Negraschus
Felix & Jutta Paschedag
Stephan Schmitz
Klaus Thießen
Violeta Torrealba
1. Zukunftsvisionen

„Auch Traumtänzer haben den Boden der Tatsachen unter sich. Nur befinden sie sich den Sternen ein wenig näher.“

(Martin Gerhard Reisenberg)
Einleitung: Wie sieht Ihre Vision von der Zukunft aus?

Marcus Klug


Hätte man also in den 1950er-Jahren als Zeitreisender den Menschen berichtet, über welche Möglichkeiten wir im Jahr 2016 verfügen, was das Internet und die Kommunikation anbelangt, so hätte dies ihr Vorstellungsvermögen bei weitem überstiegen. Sie hätten den Zeitreisenden mit Sicherheit für einen Phantasten und für unglaubwürdig erklärt. Das macht jedoch den Geist von Utopien aus.

Der Begriff „Utopie“ stammt von den griechischen Wörtern „ou“ (kein/nicht) und „topos“ (Ort) und bedeutet zusammengesetzt „Nicht-Ort“. Dieser Begriff bezieht sich nach unserem modernen Verständnis auf Träume, Wünsche und gesellschaftliche


Richtig: Anfang der 1980er-Jahre wurde es möglich, auf der ganzen Welt Rechner miteinander zu vernetzen. Das Internet hielt Einzug in immer mehr amerikanischen Universitäten und weitete sich schließlich über die Landesgrenzen der USA aus. Ab


Mit dem ersten Teil des Kapitels wollen wir Sie inspirieren. Wir erzählen Geschichten von außergewöhnlichen Persönlichkeiten und fortschrittlichen Unternehmen, die den Mut gefasst haben, etwas am Status quo im positiven Sinne zu verändern, und die dabei ganz auf die Möglichkeiten des Internets setzen, vor allem auf jene Technologien des Web 2.0, die sich seit den 1990er-Jahren immer weiter fortentwickelt haben.

Dabei ordnen wir diese herausragenden Lebensläufe in größere gesellschaftliche Zusammenhänge ein, denn wir sind davon überzeugt, dass wir derzeit einen fundamentalen Umbruch erleben, der eklatante Auswirkungen auf unsere Kultur, unsere Wirtschaft und unser Bildungssystem hat. So wird sich beispielsweise die Art und Weise, wie wir morgen arbeiten werden, bedingt durch die digitale Entwicklung radikal verändern. Die Stichworte lauten hier „orts- und zeitunabhängiges Arbeiten“ und „New Work“.

von Salman Khan, der zunächst seiner Nichte Nadia Nachhilfeunterricht in Mathematik gab, dann einzelne Erklärvideos für Mathematik auf YouTube vertrieb und schließlich die Khan Academy gründete, eine Bildungsplattform im Internet, mit mittlerweile über zwei Millionen Schülern auf der ganzen Welt.

Wenn wir in diesem Sachbuch von mehr Freiheit und Gestaltung sprechen, wollen wir nicht die Festanstellung gegen die Selbständigkeit oder größere Unternehmen gegen kleinere Startup-Unternehmen ausspielen. Wir sind davon überzeugt, dass wir intelligente und mutige Menschen überall finden können, und insofern kann es auch „Intelligentes Leben in Konzernen“ geben. Entscheidend sind die Personen hinter den Ideen und die Gemeinschaften in den Organisationen, die mutig genug sind, gewohnte Pfade zu verlassen und mehr zu experimentieren, auch wenn nicht immer klar ist, wohin die Reise gehen wird, mögliche Fehler und Irrtümer inbegriffen, die hoffentlich zum Lernen beitragen.

Für ein anderes Morgen
Marcus Klug


Sie halten all diese Visionen für utopisch? Sie denken, dass so etwas doch eigentlich nicht möglich sein kann? Sie halten diese Träume für die Hirngespinsten von jungen Leuten und hoffnungslos realitätfernen Idealisten, die damit nur scheitern können? Bei all diesen Utopien geht es jedoch um Zukunftsvisionen, die nicht nur von alternativen Lebensentwürfen handeln, die erst durch die Digitalisierung ermöglicht werden, sondern gleichfalls um bereits Erprobtes. Dies ist herausragenden Fersönlichkeiten und
Gemeinschaften zu verdanken, die mutig genug waren, nicht nur zu träumen, sondern ihre Ideen auch in die Tat umzusetzen.


Conni Biesalski generiert ihr Einkommen komplett online. Sie sagt, dass dies zwar immer noch für viele Menschen nicht nachvollziehbar sei (etwa für ihren Vater), sie jedoch all diese Möglichkeiten schon vielfach genutzt habe. Der erste Schritt auf dem Weg zum digitalen Nomaden war die Kündigung der Festanstellung. Nach ihrem Studium war Biesalski zunächst bei einer PR-Agentur angestellt, bemerkte aber schon nach ein paar Monaten, dass die Arbeit sie nicht zufriedenstellte. „Das hat mich total wahnsinnig gemacht, jeden Tag in einem Büro vorm PC zu sitzen. Immer der gleiche
Ablauf, von Montag bis Freitag, und man lebt eigentlich nur fürs Wochenende. Das war für mich ein absolutes Gefängnis-Gefühl, festgekeketet am Schreibtischstuhl."


Bemerkenswert ist vor allem, dass Biesalski es nicht dabei beließ, nur davon zu träumen, eine digitale Nomadin zu sein. Die Gründe, die wir häufig im Alltag dafür finden, nicht wirklich ernsthaft an der Umsetzung unserer Träume zu arbeiten, räumte

Wie gewinnen Menschen die innere Zuversicht, um einen alternativen Lebensentwurf auch tatsächlich in die Tat umzusetzen? Manche Leser und Leserinnen werden sicherlich Zweifel hegen, dass solche alternativen Lebensentwürfe überhaupt gelingen können: Eine Frau, die fortan weltweit als Reisebloggerin unterwegs sein will, ein Mann, der den Schritt von der Finanzwirtschaft in eine ungewisse Bildungsrichtung wagt, oder ein Unternehmer, der seine Mitarbeiter dazu ermutigt, nicht nur ihre Arbeitszeit freier zu gestalten, sondern auch ihren Verdienst selbst zu bestimmen.

**Die Verflüssigung der Arbeit**

*Marcus Klug*

Menschen sind eher dazu bereit, ungewöhnliche Wege einzuschlagen, wenn die äußeren Rahmenbedingungen unsicherer werden. Diese gesamtgesellschaftliche Verunsicherung, die sich gerade auch in anderen Bereichen als in der Digitalwirtschaft zeigt, führt somit in Kombination mit all den Möglichkeiten, die das Internet heute bietet, zu einem wachsenden Gründergeist. Aber selbst wenn Sie nicht selber ein eigenes Unternehmen gründen wollen, kein Startup-Unternehmer sein wollen, gibt es doch auch andere gute Argumente dafür, einmal über den eigenen Tellerrand hinauszuschauen und erste Schritte in das Land der digitalen Möglichkeiten zu wagen, ganz gleich, ob Sie als Selbständiger oder Angestellter Ihren Lebensunterhalt bestreiten. Denn die „Verflüssigung der Arbeit“, die Hypothese, dass die Arbeit, wie wir sie einst kannten, allmählich verschwindet, ist schon längst keine Science Fiction mehr. Was können wir aber schon heute unternehmen?


Auf der anderen Seite können flache Hierarchien natürlich auch zur Kontrolle genutzt werden, allerdings wesentlich subtiler. Wenn also einerseits die Pyramidenstrukturen in größeren Unternehmen erhalten bleiben (etwa in Konzernen), auf der anderen Seite aber verlangt wird, innovativer zu arbeiten und „offenere“ Strukturen zu etablieren, so kann durch diese Widersprüche der Druck auf die Belegschaft sogar noch erhöht werden. Die Folgen sind Burnout und ansteigende Unzufriedenheit unter den Mitarbeitern. So schrieb beispielsweise der Organisationsberater Stefan Kühl in seinem Buch *Wenn die Affen den Zoo regieren* schon 1998: „Mit Konzepten wie Lean Management, Reengineering, lernendes Unternehmen oder fraktale Fabrik wird häufig eine Schlüssigkeit und Problemlösigkeit neuer Unternehmensformen vorgespült, die sich in der alltäglichen Praxis wirtschaftlichen Handelns nicht wiederfinden lässt.“ Die Kontrolle und Überwachung verschwindet also nicht, sondern nimmt nur andere Züge an. Anstelle der starren Kontrolle von außen tritt die Kontrolle und Überwachung durch einen selbst.

Gewisse „neoliberalistische Tendenzen“ sind an diesen „neuen“ Arbeitsmodellen sicherlich auch nicht zu leugnen: Diejenigen, welche die Macht besitzen, versuchen die Verantwortung an ihre „Untergebenen“ zu delegieren und gleichzeitig ihren Profit weiter zu maximieren. So findet man beispielsweise im Silicon Valley Unternehmen wie Apple und Facebook, in denen sich die Macht in der Spitze stark auf Finanzen und Strategie konzentriert, während im Bauch dieser Unternehmen den Mitarbeitern we-
sentlich mehr Freiheiten in der Gestaltung der Arbeit zugestanden werden, da es hier vor allem um die Förderung von Innovation geht.


Wir sind in diesem Buch auf der Suche nach Menschen und Unternehmen, die ein verkürztes ökonomistisches Denken ablehnen, die keinen ökonomischen Autismus betreiben; Menschen und Organisationen also, denen bewusst ist, dass wir gerade auch als Gestalter und (Lebens-)Unternehmer Verantwortung für unsere Zukunft tragen. Denn mindestens genauso grundlegend wie die digitale Transformation ist die tiefergehende Auseinandersetzung mit den Folgen der Entwicklung von Arbeit für die globalen Probleme in der Energieversorgung und den Klimawandel oder die Frage nach den sozialen Bedingungen unserer Zukunft.

Wir erleben aktuell den Übergang in eine andere Epoche. Die größte Herausforderung der neuen Welt ist die Komplexität. Die Antwort auf diese Komplexität kann nicht mit jenen Strategien und Strukturen verbunden sein, die wir noch aus der Epoche der Industrialisierung kennen. „Es sind die globale Bevölkerungsentwicklung, so dann die ökologischen Fragen, ferner die Fortschritte in Wissenschaft und Technologie sowie die Ökonomie, und hier vor allem die alles durchsuchende Verschuldung“, schreibt der Managementdenker Fredmund Malik in seinem Buch Navigieren in Zeiten des Umbruchs. Die Welt neu denken und gestalten (2015) über die Herausforderungen, die uns im 21. Jahrhundert erwarten. Wer so wie wir insbesondere über die moderne Ar-
beitswelt, über Wissen, Lernen und die digitale Transformation schreibt, sollte die anderen Fragestellungen der Transformation zumindest im Hinterkopf behalten, denn alles greift auf komplexe Weise ineinander.


„Die gewonnene Zeit sollten wir dann aber auch zur Erholung nutzen, zur Ablenkung oder indem wir neue Fertigkeiten erlernen, die nichts mit der Arbeit zu tun haben“, schreibt Markus Albers in seinem Buch Morgen komm ich später rein. Für mehr Freiheit in der Festanstellung (2014). Er führt die Aktivitäten auf, denen er jetzt nachgehen kann: „Ich selbst mache endlich wieder Musik, habe die Padi-Prüfung für Taucher absolviert, Skilanglauf gelernt, gehe wieder regelmäßig ins Fitnessstudio, lese Bücher und reise um die ganze Welt.“

Albers war über viele Jahre als Journalist in Festanstellungen tätig – etwa als Geschäftsführender Redakteur der deutschen Vanity Fair –, bevor er sich dazu entschloss, für mehr Freiheit und Selbstbestimmung an seinem Arbeitsplatz zu sorgen. Albers ist davon überzeugt, dass wir heute zunehmend für unsere eigene Entwicklung verantwortlich sind. Infolge dieser Entwicklung ändern sich in Zukunft ebenfalls die Rahmenbedingungen der Arbeit für Festangestellte: Vieles wird flexibler, feste Bürozeiten und Anwesenheitspflichten fallen immer häufiger weg. Insgesamt geht somit die Verantwortung für das Berufsleben vom Arbeitgeber auf den Arbeitnehmer über. Dies gilt auch für die Gestaltung von eigenen Wissensprodukten: Sachbuchautor Albers hat beispielsweise eine Portfolio-Website eingerichtet, auf der er seine Arbeiten präsentieren kann, außerdem bloggt und twittert er regelmäßig. Daneben hat er auch ein Buch ohne die Unterstützung eines Verlags herausgegeben und damit das Marketing selbst

Wir können heute neben E-Books auch Videos oder Weiterbildungskurse selber produzieren und vertreiben, was ohne das Internet so sicherlich nicht denkbar wäre. Ein gutes Beispiel für die Bandbreite dieser Wissensprodukte ist *Die Self-Publisher-Bibel* von Matthias Matting.


gatrend zusammen, dass die Grenzen zwischen Produktion und Konsum zunehmend verschwimmen: der Mensch, der vom Konsumenten zum Prosumenten wird.

Nur noch etwa ein Drittel des Tages müsste der moderne Wissensarbeiter einer Festanstellung nachgehen, ein weiteres Drittel würde er dann an jenen Voraussetzungen arbeiten, die dazu notwendig sind, eigene Wissensprodukte zu produzieren und erfolgreich zu vertreiben, und ein weiteres Drittel stünde Ihnen frei, all das zu tun, was Ihnen ansonsten noch im Leben wichtig ist. So könnten Sie etwa die Zeit mit Ihren Freunden und Ihrer Familie verbringen und sich mehr Ihren Hobbys widmen.

**Der Bildungsstürmer**

*Marcus Klug*

Salman Khan war einst Finanzanalytiker. Heute ist er ein Bildungsunternehmer, der vor allem jungen Erwachsenen zeigt, wie es gelingen kann, sich mehr freie Zeit einzuräumen und das Lern Tempo wesentlich eigenständiger zu bestimmen. Wie Biesalski hätte Khan diesen Weg so nicht beschreiben können, wenn er nicht auf jene Möglichkeiten gesetzt hätte, die ihm das Internet bietet.


Was früher frontal vorgetragen wurde, lernen die Schüler selbständig online (etwa die Grundlagen der Mathematik), so die Grundidee, in ihrem eigenen Tempo, mit so vielen Wiederholungen wie nötig, in der Form von Lernvideos mit kurzen Tests. Die Nutzer der Khan Academy können zu den aktuellen Inhalten kurze Aufgaben lösen und so ihre mathematischen Fähigkeiten üben. Im Unterricht wird weiter geübt und vertieft, was zuvor den Hausaufgaben vorbehalten war. Auf diese Weise bleibt auch mehr Freiraum für individuelle Fragen. Lehrer fungieren somit zunehmend als Lerncoaches und unterstützen die Entwicklung ihrer Schüler. Eine Lehrerin beschreibt diese Entwicklung mit den folgenden Worten: „Ich fühlte mich jetzt wie die Dirigentin eines Orchesters, welche die Trompeter unterstützen könne, während die Geiger selbständig üben.“

So wie die Rahmenbedingungen der Arbeit befindet sich auch unser Bildungssystem in einem tiefgreifenden Umbruch. Dabei besteht ein Zusammenhang zwischen Schule, Studium und Beruf. Wenn wir davon ausgehen, dass es in Zukunft immer weniger feste Jobs geben wird und zukünftige Wissens- und Kreativarbeiter zunehmend mehr Verantwortung für ihren eigenen Werdegang übernehmen müssen, stellt sich auf der anderen Seite auch die Frage, welche Grundfähigkeiten Menschen neben Lesen, Schreiben und Rechnen ausbilden sollten, die sie auf die „Verflüssigung der Arbeitswelt“ in der Zukunft ausreichend vorbereiten. Etwa: „Höre nie auf zu lernen!“ oder „Versuche so produktiv wie möglich mit Angst umzugehen!“.
In der Schule fängt das damit an, dass wir die individuellen Begabungen von Kindern und Jugendlichen mehr fördern und ihnen dementsprechend auch genügend Freiraum zum kreativen Denken und Spielen zugestehen sollten. Kreatives Denken stellt eine Schlüsselqualifikation in einer Gesellschaft dar, die wie in Deutschland aufgrund von Rohstoffknappheit auf Innovationen angewiesen ist – und das längst nicht nur im Ingenieurbereich und der Automobilindustrie.

Das Lernmodell von Salman Khan könnte ein Schritt in eine derartige Richtung bedeuten. Denn durch digitale Technologien können Schüler und Studenten heutzutage orts- und zeitanabhängig lernen und dabei viel stärker ihr eigenes Lerntempo bestimmen, selbstbestimmter und freier lernen, vorausgesetzt, man hat ihnen beigebracht, mit diesen Möglichkeiten auf eine Weise umzugehen, die nicht zu mehr Zerstreuung führt. Wie man beispielsweise richtig lernt oder was Selbstmanagement bedeutet (sogenannte Metakompetenzen) und wie Sie Ihre eigene Organisation verbessern können, sind im Umgang mit digitalen Lernmöglichkeiten sicherlich ebenfalls wichtige Grundvoraussetzungen. Lesen Sie dazu auch das Kapitel „Lernen im digitalen Wandel“ in diesem Buch!


Kreativität und innovatives Denken sind nicht mit den industriellen Rahmenbedingungen kompatibel, die sowohl in unserem Bildungssystem als auch in unserer Arbeitswelt vielfach noch gegeben sind. Wir können heute orts- und zeitanabhängig lernen und ebenso orts- und zeitanabhängig arbeiten. Das verdanken wir vielfach den
digitalen Möglichkeiten, die uns für die Gestaltung unseres eigenen Bildungsweges und unserer Arbeit zur Verfügung stehen. Aber wie sollen wir mit all diesen Möglichkeiten zurechtkommen, wenn unser kreatives Vorstellungsvermögen vielfach verkümmert ist und uns die grundlegenden Fähigkeiten fehlen, die für die Gestaltung des digitalen Wandels notwendig sind? Neugierde und Offenheit beispielsweise, eigenverantwortliches und kreatives Denken oder auch reflexive Intelligenz und ökologisches Bewusstsein.

Im absoluten Kontrast dazu stehen die Rahmenbedingungen der Industrialisierung, die auch heute noch einen großen Einfluss auf unseren Bildungsweg sowie auf das Berufsleben ausüben.

**Zu nennen wären hier folgende Kennzeichen der industriellen Arbeit:**

1. Industrielle Arbeit ist zeitlich eng determiniert
2. Industrielle Arbeit ist unterteilte, spezialisierte Arbeit
3. Industrielle Arbeit geschieht unter der Trennung von Denken und Ausführen
4. Industrielle Arbeit ist eingeordnet in vertikale Herrschaftsstrukturen


**Schöne neue Arbeitswelt**

Marcus Klug

Ein Unternehmen, dessen Chef Julian Vester in Sachen Mitarbeiterführung ungewöhnliche Wege geht, ist die Hamburger Digital-Agentur elbdudler. Vester beschäftigt über 30 Mitarbeiter (unter anderem Texter, Designer, Konzeptionisten, Account-, Projekt- und Social-Media-Manager) und gewährt ihnen ein hohes Maß an Eigenver-
antwortung, wie es sicherlich auch heutzutage in Deutschland trotz der digitalen Möglichkeiten noch recht selten der Fall ist. So bestimmen die Mitarbeiter bei elbdudler nicht nur ihre Arbeitszeit selbst, sondern auch die Höhe ihres Gehalts, was nur deshalb möglich ist, weil die Gehälter in der Hamburger Agentur offengelegt werden und von allen Mitarbeitern eingesehen werden können. Hinter diesem recht radikalen Ansatz steht Vesters Überzeugung, dass es nur wenig Sinn macht, am Arbeitsplatz zu bleiben, obwohl die Arbeit bereits getan ist. Statt also die Arbeit traditionell in Zeiteinheiten zu messen, geht es in Vesters Unternehmen um die Resultate.

Die Grundvoraussetzung für diese Art von Unternehmensphilosophie bildet die Forderung nach erhöhter Selbständigkeit und Eigenverantwortung von Mitarbeitern innerhalb einer Organisation, aber auch die Überzeugung, dass es nicht mehr zeitgemäß ist, die Mitarbeiter wie kleine Kinder zu behandeln, denen man ständig vorgeben muss, wie sie zu arbeiten haben. „Man muss die Menschen wie Erwachsene behandeln und ihnen Verantwortung geben“, betont Vester. „Nur so können lösungsorientiertes Arbeiten und Qualitätssteigerungen stattfinden.“ Bei der Festlegung des eigenen Gehalts spielt zudem die Frage eine wichtige Rolle, inwieweit auch das Unternehmen seinen Gewinn steigern kann, wenn ein Mitarbeiter mehr Geld für seine Arbeit verlangt.


Sogenannte befreite Unternehmen ersetzen eine vorgegebene Arbeitszeit durch eine Vertrauensarbeitszeit und entschlacken das komplette mittlere Management, was die Kontrolle und Verwaltung der eigenen Arbeit anbelangt. An die Stelle von straffen Hierarchien und einzwängender Bürokratie treten Eigenverantwortung, gegenseitiger Respekt und eine gemeinsame Zukunftsvision. Unternehmen, die eine derartige Philosophie vertreten, bewerten Arbeit nicht mehr nach starren Zeitvorgaben, sondern nach Ergebnissen. Dementsprechend können Wissensarbeiter, die für diese Unter-
nehmen tätig sind, etwa im IT-Sektor, auch häufiger im Home Office arbeiten und ihre Arbeitszeit freier einteilen.

Vester ist international nicht der einzige Unternehmer, der die Grundsätze eines „befreiten Unternehmens“ in seiner Agentur befolgt. Sogar im öffentlichen Dienst, in dem häufig noch hierarchisierte Strukturen vorzufinden sind und nur wenig Freiräume, finden wir schon heute Organisationen, die versuchen, die Ansätze eines „befreiten Unternehmens“ schrittweise umzusetzen. Für Getz ist ein Unternehmen befreit, wenn die Beschäftigten die volle Verantwortung für ihr Tun übernehmen.


Im Zeitalter der digitalen Transformation, so unsere Überzeugung, wird das Selbstmanagement der Mitarbeiter zu einer tragenden Säule der Unternehmensführung, und zwar quer durch alle Branchen. Wir sollten also in der Zukunft – wenn wir das nicht schon bereits getan haben – unser Augenmerk stärker auf unser Selbstmanagement richten. Daher haben wir an dieser Stelle auch das Beispiel einer Firma für Tomatenherstellung angeführt, obwohl wir uns in diesem Buch auf Wissensarbeit und Lernen in der digitalen Welt von morgen konzentrieren!


Ein ausgeklügeltes und allen Mitarbeitern zugängliches Coaching-Programm be- deutet, dass die Bedürfnisse des Einzelnen berücksichtigt werden, damit durch diese Art von Kommunikation Kreativität und Innovationsfähigkeit gedeihen können. Im besten Fall kann ein solches System tatsächlich zu mehr Produktivität und Reflexion der eigenen Arbeit führen. Mit Problemen, die man vielleicht nicht mit Vorgesetzten besprechen will, kann man sich an Kollegen wenden, denen man vertraut und die man als Vorbilder und Experten schätzt. Im schlechtesten Fall kann ein solches System allerdings auch für mehr Sozialkontrolle stehen. Denn letztendlich nehmen IT-Unternehmen wie SAP nicht nur eine Avantgarde-Position in der modernen Arbeits- welt ein, wenn es um die Entwicklung und das Experimentieren mit neuen Arbeitsbe- dingungen geht, sondern vertreten auch eine ähnlich avantgardistische Position, wenn es um die Verfeinerung von sozialen Kontrollsystemen geht – angekoppelt an moderne Technik.
Vom Nutzen der Utopie

Marcus Klug

Wir sehen eine samtschwarze, von unzähligen Lichtpunkten tätowierte Finsternis über uns, der schwarze Himmel mit all den Sternen wirkt wie ein grenzenloses, bis an die fernsten Abgründe des Alls ausgespanntes Territorium, so weit von allen irdischen Dingen entrückt, dass wir uns an diesem Ort, total versunken in die Sterne, kaum vorstellen können, dass diese kosmische Ruhe je von einem Fremdkörper unterbrochen werden könnte. Und doch sehen wir am Firmament, wenn auch zunächst in weiter Ferne, einen Fremdkörper in die tätowierte Finsternis eindringen. Dieser Fremdkörper, so wird uns erst später schlagartig klar, ist tatsächlich ein Ballon, der von einem Unternehmen mit dem Namen Google in diese entlegene Ferne entsendet wurde.

Ein Ballon wurde in die entlegensten Zonen dieser Welt geschickt, um auch dort einen Zugang zum digitalen Raum zu schaffen, wo dieser zuvor verschlossen war. Dieses Unternehmen trägt den Titel Google X, wobei das „X“ für das Unbekannte steht; für die Forschung und die Suche nach dem Unbekannten. Mit diesem Ballon möchte Google jene Gebiete auf der Erde ausspähen, die noch nicht mit das Internet verbunden sind.

Utopien wie die von Google sind dem Magischen entlohen und eingebunden in das Primat der Nützlichkeit und Funktionalität. Sie stehen zumeist im Dienst der digitaltechnologischen Fortschrittsläuglichkeit; es sind die Träume von Ingenieuren und Wissenschaftlern: ewiges unbegrenztes Wachstum beispielsweise, Unsterblichkeit oder Ausbreitung des Menschen im gesamten Universum. Wollen wir das wirklich?

Forscher in Kalifornien zum Beispiel beschäftigen sich mit der Umsetzung ihrer Utopien. So arbeitet ein Forscher mit seinem Team derzeit an medizinischen Therapien, um den Alterungsprozess kontrollieren zu können. Die Utopie dahinter: Das Altern soll rückgängig gemacht werden, am besten mit Hilfe einer Wunderpille, die der Menschheit endlich die Unsterblichkeit zu verleihen vermag! Es gibt tausende Versuche, Utopien zu verwirklichen, die utilitaristisch geprägt sind. Ganz gleich, wie abwegig diese auch erscheinen mögen, entsprechen sie dennoch immer dem Nützlichkeitsprinzip, so auch die Pille, die unsterblich macht!

Nützlichkeitsdenken und ökonomisches Denken sind heute sehr verbreitet, was sich auch bei Google zeigt. Solche Utopien haben nur wenig gemeinsam mit unseren Träumen, da Träume auch verstörend und unbequem sein können und den Status quo in Frage stellen, und zwar eben nicht nur in technologischer Hinsicht. Wer sich allerdings permanent vom Fortschritt treiben lässt und dabei den Traum als Korrektiv außer Acht lässt – im Sinne einer alternativen Vorstellung von der Zukunft –, läuft auch Gefahr, betriebsblind zu werden.


Dabei können uns die digitalen Möglichkeiten dazu dienen, Zukunftsvisionen zu verfolgen und zu leben, die eine Verbesserung der Lebensqualität bedeuten. Die Rede ist von „sozialen Innovationen“. Wie können wir beispielsweise mehr Menschen weltweit Bildung auf hohem Niveau zugänglich machen, insbesondere auch jenen, die nicht dieselben Voraussetzungen haben wie wir? Oder wie können wir die Rahmenbedingungen der modernen Arbeitswelt auf eine Weise verändern, die uns mehr Selbstbestimmung und Produktivität ermöglichen und die wesentlich menschenfreundlicher und ökologischer sind?

Wir wollen in der heutigen Zeit mit dem Begriff der „Utopie“, mit der Aufforderung zu mehr utopischem Denken, vor allem nicht das Unmögliche des Geschriebenen, Gesagten oder Gedachten und die häufig anzutreffende Skepsis betonen, sondern Ihren Sinn für eine alternative Denk- und Handlungsweise schärfen, die angesichts der digitalen Transformation die Basis für zukünftige Gestaltungsspielräume eröffnet, die ohne diese Transformation so nicht denkbar wären. Utopien sind also im Sinne der Gestaltung unserer Zukunft nicht als abwegige Hirngespinst abzutun, sondern als äußerst wichtige Gedankenexperimente zu betrachten, die ebenso an alternative Unternehmensformen andocken können.

Wir können allerdings nur dann utopischer denken, wenn wir mehr über den eigenen Tellerrand hinausschauen und uns häufiger vom Diktat der Dringlichkeit, von der vorübergehenden Bedeutung des Befristeten, mental befreien. „Wir sind ja“, so schreibt der ehemalige Topmanager und APO-Aktivist Thomas Sattelberger in seiner Autobiographie, „bärenstark im Maschinen- und Anlagenbau, in der Automobilindustrie sowie Spezialchemie. Aber die Dominanz dieser wenigen Pfade hat zur Konsequenz, dass wir auf dem Gebiet der Informations- und Kommunikationstechnologie, beim Internet,
insbesondere bei Geschäftsmodellen des mobilen Internets, und auf dem Gebiet Bio-tech große Schwächen aufweisen.“ Abgesehen von der Zukunft der digitalen Wirtschaft geht es uns in diesem Buch insbesondere auch um die Ausgestaltung von neuen gesellschaftlichen Teilhabemöglichkeiten und sozialen Praktiken, die hoffentlich zu einer wesentlich ökologischer ausgerichteten Ökonomie beitragen werden.

Um diese Ziele zu erreichen, sollten wir einige angestammte Denkmuster hinterfragen, denn die Vermutung liegt nahe, dass wir mit unserem Denken – ob wir das nun einsehen wollen oder nicht – quasi noch die Kinder der Industrialisierungsepochen sind. Teilweise verreisen wir zwar mental längst in andere ferne exotische Kontinente, sind jedoch keineswegs von den Fesseln dieses Zeitalters befreit.

**Die Industrialisierung der Bildung**

Marcus Klug

Die Wurzeln unseres Bildungssystems liegen im Renaissance-Humanismus, im Zeitalter der Aufklärung und der industriellen Revolution. Damals bestand die zweckgerichtete Idee des Schulsystems darin, auf das Arbeitsleben in der Fabrik vorzubereiten. „Das wiederum bedeutete“, so Anja Förster und Peter Kreuz in ihrem Buch *Hört auf zu arbeiten! Eine Anleitung das zu tun, was wirklich zählt* (2014), „dass man eine breite Basis von Menschen brauchte, die einfache Arbeiten mit den Händen ausführten (Arbeiter), eine kleinere Gruppe, die die administrativen Aufgaben übernahm und eine noch viel kleinere Gruppe für die echten Bildungsberufe: Ärzte, Anwälte, Lehrer, Pfarrer.“ Fällt Ihnen etwas auf?


Die PISA-Studien und die Strategien, die in Deutschland von Politik und Wirtschaft aus den Ergebnissen dieser Studien abgeleitet wurden, stehen zum Teil auch im Zusammenhang mit der Ausrichtung unseres dualen Ausbildungssystems, dem Bolog-

Je mehr man sich mit diesen Zusammenhängen beschäftigt, desto mehr gewinnt man den Eindruck, dass es in der unmittelbaren Gegenwart genauso wie im Industrialisierungszeitalter darum geht, Menschen zu unkritischen Verrichtungsgehilfen „auszubilden“, nur mit dem Unterschied, dass sich die globalen Rahmenbedingungen dieses Machtpspiels im Zeitalter der digitalen Transformation stark verändert haben.

Wir brauchen heute eine Auffassung von Bildung, die stärker die Flexibilität berücksichtigt, die angesehens des digitalen Wandels nötig ist. Dabei geht es nicht nur darum, wie wir Menschen für die aktuell bestehenden Anforderungen und Berufe ausbilden, sondern wie wir sie ebenso dazu befähigen, sich jenseits der noch weit verbreiteten starren Ausbildungsstrukturen zu entwickeln.

Wie sehen die Gegen-Utopien zu den Entwürfen der Bildung aus dem industriellen Zeitalter aus? Wie kann Lernen auf andere Weise erfolgen, also ohne lediglich jene Kompetenzen im Blick zu haben, die auf dem freien Markt gefragt sind?

Schon die Idee des Flipped Classrooms, wie wir sie bei Salman Khan entdecken können, deutet ein anderes Lernverständnis an. Indem Jugendliche durch digitale Lernlektionen ihr eigenes Lerntempo bestimmen können – so das Ideal –, können Lehrer im Unterricht mehr auf die individuellen Probleme ihrer Schüler eingehen, vorausgesetzt, dass die Schüler dazu in der Lage sind, sich einzelne Lernlektionen auch von zu Hause aus eigenständig mit dem Computer zu erarbeiten. Es stellt sich allerdings die Frage, ob es zu Hause einen ruhigen Ort zum Lernen gibt, ob familiäre Auseinandersetzungen (zum Beispiel in der Pubertät) ein Lernen ermöglichen, ob es die gleiche Unterstützung in einer zweiköpfigen, wie in der achtköpfigen Familie gibt, ob Lernvorbilder existieren.

Im besten Fall wird mit dieser Idee die Geschwindigkeit des messbaren Lernerfolgs als einzig bestimmenden Faktor des Bildungssystems neben dem Engagement der Leh-
rer ein wenig relativiert, im schlechtesten Fall wird die soziale Kluft zwischen Eltern und ihren Kindern noch weiter erhöht und Technik und soziale Isolation verstärkt.


**Der Zukunftsschock**

Marcus Klug

Als Alvin Toffler 1970 in seinem wegweisenden Buch Der Zukunftsschock voraussah, dass die Zukunftsfähigkeit der Menschen durch die Überstimulation eingeholt werden würde, kannte er noch keine digitalen Technologien wie das Internet oder das Smartphone. „Der Zukunftsschock“, so Toffler damals, „tritt ein, wenn das Individuum dazu gezwungen wird, oberhalb seines Anpassungsbereiches zu reagieren.“ Den Zukunftsschock, den Toffler zu Beginn der 1970er-Jahre im Blick hatte, war eher der Schock über die Umbrüche in der Gesellschaft. In den 1970er-Jahren konkurrierten verschiedene Zukunftsvisionen miteinander und es zeichneten sich Entwicklungen wie die
Globalisierung und die Deindustrialisierung ab. Darauf reagieren Menschen laut Toffler mit einem Schockzustand, der mit einem Kulturschock in einem fremden Land vergleichbar ist.

Menschen, die das erste Mal mit einer fremden Kultur konfrontiert sind, werden zunächst überfordert sein. Der Kulturschock ist eine „Form der Störung“, die als Reaktion auf einen vorübergehenden erfolglosen Anpassungsversuch auf eine neue Umgebung auftritt. In einem fremden Land ist man gezwungen, sich mit unbekannten und unberechenbaren Ereignissen, Beziehungen und Gegebenheiten auseinanderzusetzen.

Stellen Sie sich vor diesem Hintergrund vor, Sie seien gerade das erste Mal in Ihrem Leben in einer fernen und abgelegenen Region in China unterwegs, und zwar vollkommen auf sich alleine gestellt und ohne Sprachkenntnisse. Man kann davon ausgehen, dass die meisten von uns mit dieser Situation überfordert wären, sodass wir durchaus von einem „Kulturschock“ sprechen können.


1970 bestand der Zukunftsschock noch darin, dass das Individuum bei größeren kulturellen Veränderungen dazu gezwungen wurde, „oberhalb seines Anpassungsbe reiches“ zu reagieren. In diesem Fall ist entscheidend, dass durch den Zukunftsschock unsere Denkfähigkeit stark eingeschränkt ist. „Wird die Verzerrung, mit der wir die Wirklichkeit wahrnehmen, durch Überstimulation der Sinne erhöht, so beeinträchtigt die Überstimulation unsere Denkfähigkeit“, so Toffler. Die Kapazität des Menschen ist also, was die Verarbeitung von Informationen anbelangt, begrenzt. „Führt man einer Person mehr Informationen zu, als sie zu verarbeiten vermag, so kann das zu Störungen führen.“ Solche Störungen können zum Beispiel bei Managern auftreten, von denen man erwartet, dass sie schnell schwierige Entscheidungen treffen, oder bei Schülern, die mit Informationen überfüttert werden und Prüfungen abzulegen haben.

Nun stellen Sie sich weiter vor, Toffler hätte jetzt – 2015 –, nachdem er aus der Zeitmaschine ausgestiegen ist, durch die Beobachtung unseres Alltags den Auftrag, zu analysieren, worin aktuell der Kulturschock besteht. Zunächst müsste er sich mit allen digitalen Technologien vertraut machen, mit Computern, dem Internet und Smartphones, sozialen Netzwerken wie Facebook, Twitter oder Pinterest. All diese Dinge sind Toffler in unserem gemeinsamen Gedankenexperiment also zunächst fremd.


**Permanente Ablenkung**

Marcus Klug

In unserer heutigen Arbeitswelt gibt es eine Unmenge an Quellen der Zerstreung: Vor uns der Computer mit unserem E-Mail-Postfach und Chat-Programmen. Dann ist da noch die Verbindung zum Internet, das unzählige Möglichkeiten bietet, ständig mit anderen Menschen über soziale Medien wie Facebook, Twitter, Snapchat und Co. zu kommunizieren. Neben dem Chatten kann man shoppen und mannigfache Unterhal-

Es ist kein Wunder, dass unser Gehirn mit all diesen potenziellen Zerstreuungen zuweilen eklatant überfordert ist. Die Frage für die Zukunft lautet daher: Wie können wir für mehr mentale Balance sorgen? Wie gehen andere Menschen mit diesen Belastungsfaktoren um, wenn es um den Erhalt ihrer Konzentrationsfähigkeit und Produktivität geht? Und was sagt die Wissenschaft dazu?

Zunächst einmal ist es wichtig, die Frage nachzugehen, welche Formen der Ablenkung von der Wissenschaft unterschieden werden. Es gibt zwei Formen der Ablenkung: die sensorische und die emotionale. Sensorische Signale können mit Klingeltönen verbunden sein, die von unserem Smartphone erzeugt werden, oder mit Geräuschen von draußen. Sensorische Signale können aber auch mit visuellen Störungen verbunden sein. Sie können sich beispielsweise nicht auf das Schreiben am Bildschirm konzentrieren, weil in dem Programm zu viele visuelle Reize gleichzeitig existieren. Um dies zu vermeiden, kann man mittlerweile eine Reihe von Schreibprogrammen wählen, die einen ablenkungsfreieren Modus beinhalten, etwa das Schreibprogramm „Scrivener“.


Smartphones scheinen ähnlich wie andere süchtig machende Tätigkeiten das limbische System anzuregen; jenes System in unserem Gehirn, das für die Verarbeitung von
Emotionen zuständig ist. Hirnforscher können präzise zeigen, wie diese Wohlfühlregionen beim Chatten und Posten auf Facebook stimuliert werden – es sind dieselben emotionalen Reaktionen, die auch beim Essen oder beim Sex ausgelöst werden. Im Grunde müssen wir hier nur eins und eins zusammenzählen. Unser Gehirn kann sich sehr schnell auf derartige emotionale Stimulierungen einstellen und dementsprechend umformen, was Hirnforscher als Neuroplastizität bezeichnen. So wird uns sicherlich klarer, warum die emotionalen Ablenkungen für unsere Konzentrationsfähigkeit eine echte Herausforderung darstellen können. Da Konzentration voraussetzt, dass wir emotionale Ablenkungen ausblenden, umfasst unsere neuronale Verdrahtung für selektive Aufmerksamkeit auch Mechanismen zur Hemmung von Gefühlen. Wenn sich unser Gehirn allerdings daran gewöhnt, durch Ablenkungen ständig emotional stimuliert zu werden, wird dadurch unsere Konzentrationsfähigkeit zunehmend beeinträchtigt.


Wir verlieren unsere Zukunftsfähigkeit, wenn die Balance in diesen drei Bereichen zersört wird, so Golemans Kernbotschaft. Das ist der heutige „Zukunftsschock“. Wenn wir von Konzentration sprechen, sollten wir jedoch nicht vergessen, dass Phantasie und Tagträumerei nicht auf der gleichen Ebene angesiedelt sind wie Zerstreuung. Das Umherwandern des Geistes und das assoziative Denken sind Grundvoraussetzungen für Kreativität.

Doch wie können wir im Dauerfeuer digitaler Informationen wieder zu mehr Konzentration finden, zu Muße und zur Fähigkeit, die verschiedenen Aspekte unseres Lebens angemessen zu würdigen, gerade auch im Rahmen von kreativen Prozessen?

Aus der Forschung wissen wir, dass die Fähigkeit, Gefühlsregungen von Menschen in ihren Gesichtern zu lesen, aufgrund der digitalen Sozialisation bei vielen Kindern und Jugendlichen nachlässt. Ich möchte jetzt allerdings an dieser Stelle nicht die digitalen Medien verteuern, sondern den Umgang mit ihnen tiefergehender hinterfragen. Es geht immer nur um den Menschen und die Art und Weise, wie er mit diesen Möglichkeiten umgeht und sein Leben gestaltet. Das Beispiel mit den Kindern diente dazu, Ihnen zu veranschaulichen, was Störung von Konzentration auf die Umwelt bezogen bewirken kann. Wer sich häufig von digitalen Geräten ablenken lässt, kann seine kreativen Ideen nicht umsetzen. Denn dafür ist weniger Zerstreuung notwendig.

Sie wissen jetzt, dass das gelegentliche Umherwandern unseres Geistes nicht mit Zerstreuung im negativen Sinne gleichzusetzen ist. Sie wissen aber auch, dass unser Geist gleichermaßen auf Konzentration und Ablenkung angewiesen ist, wenn wir wie ein Forscher ein Problem auf kreative Weise lösen wollen.

Der Weg zur mentalen Balance

Marcus Klug


Ein extremes Beispiel für die Fokussierung auf einen Aspekt ist die Vorgehensweise von René Walter, der das Bloggen aus Leidenschaft zu seinem Beruf gemacht hat. Sein Blog *Nerdcore* zählt heute 80.000 Besuche pro Monat. Dabei versorgt er seine „Leser“ mit häufig exotischen und skurrilen News, etwa: „Neues aus Japan: Duftwasserchen für Textilien, die nach Katzenköpfchen riechen“.

Um derartig Außergewöhnliches zu entdecken, zieht sich Walter in regelmäßigen Abständen für drei Tage komplett aus dem Alltagsgeschehen heraus und fischt im Newsstrom die entscheidenden Leckerbissen heraus. Dafür hält der Wahl-Berliner rund 1.000 Internetseiten im Blick. Damit er diese enorme Konzentrationsleistung erbringen kann, zieht er sich zurück in sein Arbeitszimmer, das er als „Man Cave“ bezeichnet.

Um sich von dem Informationsstrom nicht mitreißen zu lassen, geht Walter strukturiert vor. Seine 1.000 Internetseiten hat er in beschriebenen Ordnern nach Themen und Prioritäten sortiert. Er fängt beim Wichtigsten an und liest zunächst nur die Überschriften der Nachrichten im Netz. Was außergewöhnlich und dennoch authentisch wirkt, wird mit einem Sternchen versehen. Ist er beim letzten Ordner angekommen, schaut er sich die markierten Meldungen genauer an. Hat er mehrere Fenster zugleich geöffnet, arbeitet er sie nach und nach ab. „Ich bin ein Getting-Things-Done-Typ“, sagt Walter.

*Getting Things Done* (GTD) bedeutet auf Deutsch so viel wie: „Wie Sie die Dinge besser geregelt bekommen“. GTD ist eine Selbstmanagement-Strategie, die von dem US-amerikanischen Berater, Trainer und Unternehmer David Allen entwickelt wurde. Der Grundsatz dieser Methode lautet in etwa so: Erst sammeln, dann abarbeiten, und zwar in strukturierter Form. Das entspricht auch Walters Methode: Er scannt erst einmal 1.000 Internetseiten und überfliegt die Headlines im Newsstrom, bevor er in einem zweiten Schritt entscheidet, wie er mit jenen Meldungen umgeht, die mit einem Sternchen versehen sind.

Um sich ganz auf sein Tun konzentrieren zu können, setzt er einen Tunnelblick auf. Dann spielt die Umwelt im Newsstrom keine Rolle mehr und Walter konzentriert sich voll und ganz auf die digitalen Daten. Er geht gewissermaßen eine Symbiose mit


Dobelli ist als Autor und Unternehmer mehr ein strategischer Denker. Strategisches Denken erfordert die Gabe, einzelne Probleme aus verschiedenen Perspektiven zu betrachten und auch die mittel- bis langfristigen Konsequenzen einer wichtigen Entscheidung genauer zu überdenken. Dieser Denkprozess nimmt eine gewisse Zeit in Anspruch und setzt Konzentrationsfähigkeit voraus.

In unserer Kultur vernachlässigen wir gerne das langsame gegenüber dem schnellen Denken: Taktik vor Strategie. Firmen ziehen es vor, junge Talente einzustellen, die über eine außerordentlich schnelle Auffassungsgabe verfügen. Im Zuge der großen Transformation, die wir gerade erleben, wird es jedoch immer wichtiger, unsere Kon-
zentrationsfähigkeit ebenso auf die Umwelt zu lenken, weil wir ansonsten wesentliche Entwicklungen um uns herum nicht mitbekommen, wenn wir mehr einen Tunnelblick aufsetzen. Dafür ist gerade auch langsames strategisches Denken von großer Bedeutung. Letztendlich geht es um eine ausgewogenere Beziehung zwischen schnellem und langsamem Denken verbunden mit Konzentrationsfähigkeit. Der Weg zur mentalen Balance.

**Das achtsame Unternehmen**

Marcus Klug

Wie sieht die Utopie einer Organisation aus, die Konzentration gezielt fördert, oder wie ist eine Organisation aufgebaut, die dafür sorgt, dass die Mitarbeiter einen Ausgleich zu ihrer Arbeit finden? In der Arbeitswelt werden wir nicht selten von unserem Chef oder unseren Kollegen abgelenkt, die wir nicht einfach ignorieren können. Überhaupt gab es bis dato wohl kaum ein Zeitalter, das mit derartig vielen Ablenkungsmöglichkeiten aufwartete: Neben Chef und Kollegen sind es vor allem digitale Geräte wie das Smartphone oder der Computer mit Internetanschluss, die unglaublich viele Zerstreuungsmöglichkeiten bieten. In der Welt der Unternehmen kommen obendrein noch die Mitarbeitersitzungen, Präsentationen und Firmenmeetings hinzu, die nicht selten viel Energie beanspruchen.


Führen wir ein paar Beispiele auf, anhand derer die verschiedenen Konzentrationsformen, die wir in einem Unternehmen entdecken können, noch einmal genauer definiert werden können. Eine Führungskraft, die zu einem großen Teil auch für die Inspiration und Entwicklung ihrer Mitarbeiter zuständig ist, pendelt beispielsweise zwischen der Konzentration von innen heraus und der Konzentration auf andere Men-
schen. Diesen beiden Arten der Konzentration sind zwischen Achtsamkeit und Empathie angesiedelt.

Wir alle kennen das aus dem Alltag: Wer ständig grübelt und mit ungelösten Problemen zu kämpfen hat, kann sich nicht wirklich auf andere Menschen einlassen. Da wir aber heutzutage häufig durch unsere Gedanken oder ein hohes Maß an Informationen abgelenkt sind, verlieren wir schnell den Kontakt zu anderen Menschen. Führungskräfte in Unternehmen, die viele Aufgaben gleichzeitig bearbeiten müssen und für zahlreiche Mitarbeiter zuständig sind, erfüllen somit eine anspruchsvolle Aufgabe, wenn sie dazu in der Lage sind, sich voll auf ihr Gegenüber einzulassen.


„Bei Achtsamkeit“, so schreibt sie in ihrem Buch, „geht es weder um Stressreduktion noch um besonders tiefe Atemzüge. Es ist auch keine Religion. Es ist eine Methodologie zum Training einer mentalen Fähigkeit, die im Allgemeinen wenig oder gar keine Schulung erhält. Genauso, wie wir wissen, dass unser Körper angeborene Fähigkeiten hat, die durch Training gestützt werden können, wird aus inzwischen mehr als drei Jahrzehnten betriebener Forschung ersichtlich, dass auch der Geist trainiert und in seinen Fähigkeiten gefördert werden kann.“

Das regelmäßige geistige Training verbessert zum einen die Fähigkeit, Aufmerksamkeit gezielt zu lenken, und schafft eine gewisse Distanz zum häufig hektischen Ta-


Auf der anderen Seite wurde den Mitarbeitern des Ministeriums zugestanden, an zwei Tagen pro Woche von zu Hause aus zu arbeiten. Bei Aufgaben, die besonders viel Konzentration und möglichst wenig bis keine Ablenkungen erfordern, macht Home Office wesentlich mehr Sinn, vorausgesetzt, dass es keine Probleme mit Disziplin und Selbstorganisation gibt. Denn auch die Strukturierung der Arbeit von zu Hause aus will erst einmal gelernt sein.

So ist beispielsweise Brigitte Hirl-Höfer – Personalchefin von Microsoft Deutschland – davon überzeugt, dass in Zukunft jene Unternehmen scheitern werden, die der Anwesenheit am Arbeitsplatz die größte Bedeutung beimessen: „Wer Anwesenheit mit Leistung verwechselt und seinen Mitarbeitern nicht vertraut, wird scheitern.“

Allerdings wird an diesen neuen Arbeitskonzepten auch Kritik geübt. Gerade das Konzept der non-territorialen Arbeitsplätze kann auch eine subtile Form von Machtausübung bedeuten, deren Zentrum keineswegs das Streben nach mehr Konzentration und Produktivität beinhaltet, sondern die erhöhte Kontrolle. Während die Bürozellen und klar voneinander abgetrennten Büroräume früherer Zeiten einen stark hierarchisierten, vertikalen Machtmonolithen auf der Ebene der Architektur repräsentierten, steht das offene Großraumbüro für den Raum der Sozialkontrolle, der im Streben nach Transparenz die individuellen Bedürfnisse seiner Mitarbeiter gleichschaltet. Hierbei handelt es sich um eine weitaus subtilere Form von Machtausübung, die keine Privatsphäre mehr zu kennen scheint.

Für die Zukunft stellt sich die Frage, wie Ziele von Unternehmen weniger ideologisch eingefärbt aussehen können, wenn es um Konzentration und Produktivität geht. Offene soziale Räume und Home Office können dazu beitragen, die Konzentrationsfähigkeit zu erhöhen, allerdings nur dann, wenn sie intelligent miteinander verknüpft werden und Mitarbeiter gleichzeitig die Möglichkeit haben, auch einmal abzuschalten und Distanz zu gewinnen. Das ist nicht zu verwechseln mit solchen Arbeitsplätzen, wie sie beispielsweise bei so hippen Unternehmen wie Facebook angeboten werden.


Das Internet als sozialer Ort
Michael Lindner

Andrew Weinreich war begeistert von der Idee, dass alle Menschen auf der Erde über gerade einmal sechs Kontakte miteinander verbunden sind. Das „Kleine-Welt-