

PARADIGMA Blickwechsel

Neue Arbeitswelten

Auf dem Weg zur kreativen Produktionsstätte

Ein Fachworkshop im Rahmen der
Ausstellung
PARADIGMA Blickwechsel
in der Halle C01
des Tapetenwerks Leipzig
am 13. Oktober 2017

Dokumentation der Diskussionen,
Ergebnisse und Textbeiträge



PARADIGMA Blickwechsel
Ausstellung - Kunstpreis - Fachworkshop
Neue Arbeitswelten
-
Auf dem Weg zur kreativen Produktionsstätte

*Ein Fachworkshop im Rahmen der Ausstellung PARADIGMA Blickwechsel in der Halle C01
des Tapetenwerks Leipzig
am 13. Oktober 2017
in Kooperation mit dem IBKW-Bundesforschungsprojekt und Modellvorhaben
Kreativwirtschaft in Sachsen
www.kreative-produktionsstaedte.de*

mit mehr als 60 Teilnehmern - neben Referenten und Akteuren der Best-Practice-Beispiele - u.a.

Ingo Andernach, Architekt, Fachgutachter „Energetisches Bauen“ im Projekt IBKW, Berlin
Frank Basten, Dipl.-Betriebsw. (FH), Freie Wirtschaftsförderung Frank Basten, Leipzig
Heiko Behnisch, Architekt, Fachgutachter „Bauteilkatalog“ im Projekt IBKW, Leipzig
Reinhard Eberl-Pacan, Architekt, Fachgutachter „Brandschutz“ im Projekt IBKW, Berlin
Christiane Eisler, Künstlerin, Leipzig
Lars Fassmann, Wirtschaftsinformatiker, Vorstand Kreatives Chemnitz e.V., GF chemmedia, Stadtrat in Chemnitz
Katja Großer, Kulturmanagerin, Sächsisches Zentrum für Kultur- und Kreativwirtschaft, Chemnitz
Bernhard Häffner, Bundesbankdirektor, Deutsche Bundesbank Hauptverwaltung in Sachsen und Thüringen, Leipzig
Guido Hagel, Architekt, Projektbetreuer Forschungsinitiative „Zukunft Bau“, Bundesinstitut für Bau-, Stadt- und Raumforschung im Bundesamt für Bauwesen und Raumordnung, Bonn
Suzanne Herbert, Architektin, Jurymitglied Kunstpreis, RKW+ Architektur, Düsseldorf
Mandy Kunze, Künstlerin, Leipzig
Ulrich Menke, Leiter Abteilung „Stadtentwicklung, Bau- und Wohnungswesen“ Sächsisches Staatsministerium des Innern, Dresden
Jörg Milker, Leiter Abteilung Gewerbeimmobilien Stadt- und Kreissparkasse Leipzig
Claudia Muntschick, Architektin, Sächsisches Zentrum für Kultur- und Kreativwirtschaft, Chemnitz
Jan Oelker, Künstler, Leipzig
Elke Pietsch, Kulturwissenschaftlerin, Jurymitglied Kunstpreis
Petra Polli, Künstlerin, Preisträgerin Kunstpreis 2016, Leipzig
Jonas Puzich, Projektentwickler Hager Berker Elcom VGmbH und Co. KG, Leipzig
Jörg Röglin, Dipl.-Ing. Informationstechnik, Oberbürgermeister der Stadt Wurzen
Jeffrey Seeck, Dipl.-Ing. (FH), MBA, GF seecon Ingenieure, Leipzig
Gesine Sommer, Amtsleiterin Stabsstelle des Landrates, Wirtschaftsförderung/Kreisentwicklung Landkreis Leipzig
Peter Sterzing, Rechtsanwalt, GF Westwerk, Fachgutachter „Recht“ im Projekt IBKW, Leipzig

Peggy Liebscher, Bundeskanzleramt, Stab Politische Planung, Berlin (ztw.)
Dr. Eva-Maria Stange, Sächsische Staatsministerin für Wissenschaft und Kunst, Dresden (ztw.)
Dirk Wottgen, Leiter Personalwesen BMW Group Werk Leipzig (ztw.)
Heike Zettwitz, Dezernentin Landratsamt Görlitz (ztw.)

Moderation: Dr. Andreas Bischof, Kulturwissenschaftler, Kulturosoziologie TU Chemnitz

Danksagung: Wir danken allen Helfern und Unterstützern, welche Ausstellung, Workshop und Publikation möglich gemacht haben, insbesondere den Teilnehmern des Workshops, welche ihr Fachwissen aktiv eingebracht und auch die Publikationsarbeit in bemerkenswerter Weise unterstützt haben!

Die Initiatorinnen und Organisatorinnen Peggy Liebscher, Maria Ondrej, Elke Pietsch, Jana Reichenbach-Behnisch, Anna-Louise Rolland, im Namen des gesamten Teams.

Impressum

Titel: PARADIGMA Blickwechsel Ausstellung - Kunstpreis - Fachworkshop
Workshop zum Thema **Neue Arbeitswelten - Auf dem Weg zur kreativen Produktionsstätte**

Ein Fachworkshop im Rahmen der Ausstellung PARADIGMA Blickwechsel in der Halle C01
des Tapetenwerks Leipzig am 13. Oktober 2017
in Kooperation mit dem IBKW-Bundesforschungsprojekt und Modellvorhaben
Kreativwirtschaft in Sachsen
www.kreative-produktionsstaedte.de

Publikation und Layout:

rb architekten
Lützner Straße 91, 04177 Leipzig
www.rbarchitekten-le.de
info@rbarchitekten-le.de
0341 - 4928236

Druck:

sedruck Leipzig
Zschochersche Straße 87, 04229 Leipzig
0341 - 4253020

Fotonachweis:

Alle Fotos (wenn nicht anders angegeben) © Kay Zimmermann für rb architekten, Tapetenwerk
www.kayzimmermann.de

Copyright-Hinweis:

Alle Rechte vorbehalten.

Dieses Werk ist einschließlich aller seiner Teile urheberrechtlich geschützt. Jede Verwendung, die über die engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes hinausgeht, ist ohne schriftliche Zustimmung des Verfassers unzulässig und strafbar. Dies gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen sowie die Speicherung in elektronischen Systemen.

Publikation-Hinweis:

Diese Publikation wird als Download auf der Website www.kreative-produktionsstaedte.de zur Verfügung gestellt. Weitere Druckexemplare stehen begrenzt zur Verfügung und können bei rb architekten Leipzig angefragt werden.

Leipzig, Februar 2018

Veranstalter Workshop und Projektpartner: rb architekten Leipzig im Rahmen des IBKW-Bundesforschungsprojekts und Modellvorhaben Kreativwirtschaft in Sachsen mit Unterstützung von BMUB, BBSR, SMI

Mit freundlicher Unterstützung von



RKW
Architektur
+

seecon
Ingenieure
Gemeinsam | Zukunft | Planen



Leipziger

ID Information und
Dokumentation im
Gesundheitswesen

LIA
Leipzig International Art Programme



FORSCHUNGSINITIATIVE
Zukunft BAU



Inhaltsüberblick	Seite
Präambel und Konzept	Jana Reichenbach-Behnisch 3
Begrüßung und Einführung	Guido Hagel 5
	Ulrich Menke 5
	Jana Reichenbach-Behnisch 7
Fachreferate	Technologie, Talent, Toleranz - Große Unternehmen und kreatives Arbeiten Thomas Malinowski 9
	Voraussetzung für kreative Ideen und Innovationen: Freiraum psychologisch betrachtet Prof. Dr. Bertolt Meyer 11
	„Ich arbeite also bin ich“ - Sinnstiftung in der künftigen Arbeitswelt Prof. Dr. em. Peter Richter 17
Pecha Kucha Best Practice	ALTE MU, Kiel , Michael Pöpke 22-23 Alter Schlachthof Karlsruhe , Barbara Rettenmaier Hof Prädikow , Philipp Hentschel Kühlhaus Görlitz , Danilo Kuscher Schacht Dölitz, Leipzig , Bernd Morsberger
Inputreferate	Kultur- und Kreativwirtschaft verwalten? - Eine wirtschafts- und arbeitsmarktpolitische Sichtweise Nora Antonia Wallrabe 25
	Pro und Contra - Vom langen Weg der schrittweisen Sanierung Peter Sterzing 27
Arbeitsgruppen	Cluster Kreativwirtschaft - Stütze der Wissensgesellschaft oder neues Prekariat? 29
	Bottom-Up oder Top-Down: wieviel Staa(d)t brauchen kreative Produktionsstätten? 30
	Praxistest Bauteilkatalog - Vom kreativen (Nutzungs)Konzept zum wirtschaftlichen (Bau)Detail 31
Grußworte zur Vernissage	Dr. Eva-Maria Stange 33
Anhang	Neue Arbeitswelten und kreative Produktionsstätten - Ein Fragenkatalog 39
	Kurzportraits Kreativer Produktionsstätten 40-42

Lesehinweis:

Die Redebeiträge in der o.g. Veranstaltung wurden in Vorbereitung der Publikation aufgezeichnet. Vor dem Druck wurden die Texte den Urhebern vorab zur Freigabe bzw. Ergänzung zugesendet. Nicht freigegebene Texte wurden nicht veröffentlicht.



Präambel und Konzept

Das Projekt „Paradigma Blickwechsel“ setzt sich aus drei Komponenten zusammen: Ausstellung, Kunstpreis, Fachworkshop. An diesem Dreiklang haben die Leipziger Initiatorinnen und Kuratorinnen Peggy Liebscher, Maria Ondrej, Elke Pietsch, Jana Reichenbach-Behnisch und Anna-Louise Rolland auch 2017 festgehalten.

Im Rahmen der Ausstellung wurden Preisträgerarbeiten und andere künstlerische Werke aus Leipziger und internationaler Perspektive zum Thema „Neue Arbeitswelten“ präsentiert – verortet, aber nicht nur in der Auseinandersetzung mit dem Stadtteil Plagwitz-Lindenau. Sowohl im Leipziger Westen als auch im Umland mit seinen Tagebaulandschaften entstand nach dem Mauerfall eine besondere Situation der tabula rasa. Neben prosperierenden Industriestandorten der Gründerzeit wie Plagwitz-Lindenau, verloren auch sie nach der Wende ihre ursprüngliche Bedeutung. Doch seit gut einer Dekade werden diese unterschiedlichen Industrieräume nachhaltig entwickelt und neu besetzt. Der Kohleabbau weicht Seen, Wäldern und den „erneuerbaren Energien“. Aus alten Fabrikanlagen wie dem Tapetenwerk entwickeln sich Produktionsstätten für Kreative mit professionellen und temporären Arbeits- und Kunsträumen. Auch Orte wie das Ruhrgebiet haben diesen „Blickwechsel“ nun konkret vor sich, denn „2018 ist Schluss mit der Steinkohle in Deutschland“¹. Die Arbeitswelten ändern sich – radikal und nicht nur im Osten Deutschlands.

Als öffentliche Plattform ist der Fachworkshop im Projekt „Paradigma Blickwechsel“ neben einer thematischen Ausstellung und der jährlichen Auslobung eines Kunstpreises etabliert worden, um den aktuellen Diskurs zu Themen wie den Neuen Arbeitswelten, den Produkten kreativer Arbeit in einer Wissensgesellschaft und an historischen Produktionsstätten nicht nur in Sachsen praxisorientiert anzuregen und zu unterstützen.

Die entsprechende Diskussionsrunde 2016 unter dem Titel „Meine Hand für mein Produkt – Neue Werk tätige an alten Arbeitsorten“ wurde aufgrund des großen Interesses und der offensichtlichen Relevanz im Oktober 2017 im Rahmen des Fachworkshops „Neue Arbeitswelten – Auf dem Weg zur kreativen Produktionsstätte“ mit Inputvorträgen und Arbeitsgruppendifkussionen weitergeführt. Zentrale Gesprächspunkte waren - neben der Gegenüberstellung alter und neuer Arbeitswelten und einer Neudefinition des Arbeitsbegriffs in unserer Gesellschaft - Stichworte wie Arbeiten 4.0, das Für und Wider eines bedingungslosen Grundeinkommens, aber auch der praxisorientierte Austausch zwischen den Akteuren neuer Wirtschaftszweige mit Entscheidungsträgern aus Verwaltung, Wirtschaft und Politik.

Ausgewählte Denkansätze und Ergebnisse des Workshops werden mit der hier vorgelegten Publikation erstmals veröffentlicht und gehen vollständig in die weitere Projektarbeit ein:

Der Fachworkshop wurde in Kooperation mit dem Bundesforschungsprojekt und Modellvorhaben in Sachsen zur „Niedrigschwelliger Instandsetzung von Industriebrachen für die Kreativwirtschaft“ durchgeführt welches noch bis 2019 läuft. (www.kreative-produktionsstaedte.de)

Jana Reichenbach-Behnisch

*auch im Namen der weiteren Initiatorinnen und Kuratorinnen
Peggy Liebscher, Maria Ondrej, Elke Pietsch und Anna-Louise Rolland*

Zur Ausstellung ist ein Katalog erschienen.



Ausschnitt Ausstellung 2017, u.a. mit Werk der Künstlerin Petra Polli (Preisträgerin 2016)



¹Textauszug zur Ausstellung *oberirdisch*, Studio B03, Tapetenwerk



Cover Ausstellungskatalog



Sehr geehrte Damen und Herren,

Ich möchte gleich zu Beginn eine neue Publikation vorstellen. Produktionsstätten des 19. und des frühen 20. Jahrhunderts sind reich an interessanten und denkmalträchtigen Merkmalen, aber auch reich an baukonstruktiven und bauphysikalischen Problemen. Häufig stehen diese Gebäude an strukturschwachen Standorten und viel Geld steht für die Instandsetzung dieser Gebäude nicht zu Verfügung. Wie saniert man solche Gebäude mit einem kleinen Budget und wie gelingt es, dass die Mieten für die nachfolgenden Nutzer klein bleiben? Mit diesen Fragen beschäftigt sich das Team um Jana Reichenbach-Behnisch nun schon seit Jahren. Ich darf Ihnen heute ein Ergebnis dieser Arbeit druckfrisch präsentieren: der Bauteilkatalog „Niedrigschwellige Instandsetzung brachliegender Industrieareale für die Kreativwirtschaft“. Diese Publikation wird über das Bundesinstitut für Bau-, Stadt- und Raumforschung im Bundesamt für Bauwesen und Raumordnung publiziert und ist kostenfrei erhältlich. Aber die Sanierung der Gebäude steht am heutigen Nachmittag nicht so sehr im Fokus, es geht eher um die Frage, wie wir diesen Gebäuden Leben einhauchen und wie wir aus alten Fabrikgebäuden neue Produktionsstätten machen können.

Liebe Frau Reichenbach-Behnisch,
meine sehr geehrten Damen und Herren,

ich freue mich, hier als Gast, Erfahrungssammelnder und Lernender, aber auch als Fördermittelgeber kurz zu Ihnen sprechen zu dürfen. Stadtentwicklung ist ein sehr weites Thema. Wir können als Innenministerium einer Stadt nicht vorschreiben, was sie zu machen hat, aber was wir machen können, ist, die Kommune und die lokalen Akteure vor Ort zu unterstützen; ihnen zu helfen, Strategien zu entwickeln, zu diskutieren und diese dann gegebenenfalls auch mit Unterstützung des BBSR umzusetzen.

Ein sehr wichtiger Aspekt der Stadtentwicklung ist auch die Stabilität in den Quartieren, und hier ist die Schaffung von Freiräumen für die Kreativwirtschaft aus unserer Sicht ein wichtiger Baustein. Sie ist inzwischen auch ein Wirtschaftsfaktor, das ist manchen noch gar nicht so sehr bewusst. Die Kreativwirtschaft bietet Möglichkeiten, die Zusammengehörigkeit im Quartier zu fördern, sie bietet Anlass, Objekten, die lange brachlagen, eine neue Nutzung zu geben. Schon der Prozess der baulichen Instandsetzung kann Impulse geben und die Verbundenheit der Menschen mit ihrem Quartier fördern.

Kreativwirtschaft als Impulsgeber für die Stadt, was bedeutet das, welche Anforderungen, welche Erwartungen werden auch an die Verwaltung gestellt? Was können wir machen, um den Kreativpionieren Zugang zum Umland zu ermöglichen, sodass sie sich entfalten, aber auch wirtschaftliche Impulse geben können, und was können wir dazu beitragen, dass sich die Städte fernab tradierter Entwicklungen vielleicht ein Stück weit auch neu erfinden können? Dass sie sich weiterentwickeln und ihren zukünftigen Aufgaben gerecht werden können? Ich glaube, das Forum heute bietet eine Reihe von Möglichkeiten, dies interdisziplinär mit vielen Beteiligten, die Erfahrung haben, zu diskutieren. Ich bin sehr gespannt auf die Diskussionsverläufe, auf die Ergebnisse und ich hoffe, dass ich auch selber eine Reihe von Anregungen mitnehmen kann.



Foto: Kirsten Nijhof

Guido Hagel

Projektbetreuer Forschungsinitiative „Zukunft Bau“, Bundesinstitut für Bau-, Stadt und Raumforschung BBSR im Bundesamt für Bauwesen und Raumordnung BBR, Bonn



Ministerialdirigent Ulrich Menke

Leiter der Abteilung Stadtentwicklung, Bau- und Wohnungswesen im Sächsischen Staatsministerium des Inneren

Herr Menke studierte von 1983 bis 1988 Rechtswissenschaften. 1992 wurde er zum Regierungsrat z.A. im BMF ernannt. Seit 1993 war er zunächst als Referent im SMI tätig. Von 2000 bis 2007 war er Referatsleiter für Kommunalverfassungsrecht und kommunales Dienstrecht und in dieser Zeit auch Vorsitzender des Unterausschusses „Kommunalverfassungsrecht und kommunale Personalangelegenheiten“ des AK III der Innenministerkonferenz. Nach einer Verwendung in der Staatskanzlei übernahm er 2008 die Leitung der Zentralstelle des Innenministeriums. Von Juni 2011 bis Februar 2015 leitete er dort die Abteilung „Recht und Kommunales“, seitdem ist er Leiter der Abteilung 5 „Stadtentwicklung, Bau- und Wohnungswesen“, zu der neben Fragen des Städtebaus und der Stadtentwicklung auch die Gebiete Wohnungswirtschaft, Denkmalschutz, Bauordnungsrecht sowie die Aufsicht über die Ingenieur- und die Architektenkammer zählen.

Moderation des Workshops:

Dr. Andreas Bischof

Soziologe und Kulturwissenschaftler, Gründer unabhängiges Musiklabel analogsoul

Andreas Bischof beschäftigt sich als Kulturwissenschaftler und Soziologe mit Digitalisierung, Medienkommunikation, Sozialrobotik und partizipativen Designmethoden. Seit über zehn Jahren ist er auch praktisch in der Kultur- und Kreativwirtschaft tätig, vorwiegend im Bereich Kulturmanagement seines Labels analogsoul (2007-2018) oder als Sprecher und Berater zu Digitalisierungsthemen. Er ist derzeit an der Leuphana Universität Lüneburg, der Universität Leipzig und der TU Chemnitz tätig, von der er 2016 zum Dr. phil. promoviert wurde.



„Niedrigschwellige Instandsetzung brachliegender Industrieanlagen für die Kreativwirtschaft“ – Das Projekt im Überblick

Guten Tag, meine sehr geehrte Damen und Herren, und herzlich willkommen im Tapetenwerk!

Da wir heute hochinteressante Referenten haben werden, erläutere ich unser Projekt nur kurz und grundlegend für diesen Workshop:

Wir arbeiten mit der zentralen Unterstützung des Bundesbauministeriums und des Sächsischen Innenministeriums bereits seit 2013 an diesem Bauforschungsprojekt. In einem ersten Schritt haben wir das Projekt Tapetenwerk beispielhaft transparent gemacht. Im zweiten Schritt haben wir geprüft, ob bestimmte Herangehensweisen übertragbar sind und wie man sich dazu sinnvoll austauschen kann. Mit dem Forschungsprojekt sind wir vor vier Jahren aber auch gerade in Sachsen gestartet, weil die Region historisch betrachtet reich an Industriekultur und Industriearchitektur ist. Hier haben wir interessante Best-Practice-Beispiele gefunden und eine Art Handbuch entwickelt, wie man solche Konzepte übertragen kann. Wir dachten, wir seien fertig, dann kamen aber in den letzten Workshops vermehrt Detailfragen zum preiswerten und niedrigschwelligen Bauen. Wenn wir von niedrigschwelliger Sanierung sprechen, bedeutet das für uns niedriginvestiv ausbauen, damit man eine preiswerte Miete generieren kann.

Was heißt das übersetzt ins Baudetail? Guido Hagel hat den Bauteilkatalog für eine niedrigschwellige Instandsetzung heute schon hochgehalten, den wir im Anschluß und gemeinsam mit unseren Fachgutachtern entwickelt haben. Wir waren sehr erfreut, als das Bundesamt entschieden hat, dass der Katalog dort in einer Sonderedition aufgelegt wird, und zwar ungekürzt. Die Steckbriefe der Best-Practice-Beispiele sind alle veröffentlicht. Einige Akteure, deren Projekte dort präsentiert sind, sitzen heute hier im Workshop. Der Bauteilkatalog wird kostenfrei abgegeben, was auch einen niedrigschwelligen Zugang zur fachlichen Publikation bedeutet.

Im dritten Teil stehen für uns nun die Akteure im Mittelpunkt, die aus ganz unterschiedlichen Gründen und mit verschiedenen Herangehensweisen eine Industriebranche entwickeln. Wir selbst haben ja im Tapetenwerk einen zehnjährigen, schrittweisen, niedrigschwelligen Ausbau hinter uns. Wenn ich Akteure sage, heißt das aber auch Nutzer. Wir haben im ersten Projektteil Nutzungskonzepte in Sachsen untersucht und für den Bauteilkatalog dann auch bundesweit recherchiert. „Best Practice“ bedeutet für uns ein grundsätzlich niedrigschwelliger Ansatz, eine kreativwirtschaftliche Nutzung, gerne kombiniert mit musealen oder anderen Ausstellungskonzepten. Der Schwerpunkt liegt auf einem wirtschaftlichen Konzept, also dem Schaffen von Arbeitsräumen.

Wirtschaftlichkeit definiert sich für uns nicht über eine hohe Rendite - die gibt es im Tapetenwerk so auch nicht. Eine ideelle Rendite steht im Vordergrund. Dennoch werden hier wirtschaftlich funktionierende Arbeitsorte geschaffen. Wichtig ist dabei eine bezahlbare Miete. Im Tapetenwerk liegen wir bei ca. 50 % der ortsüblichen Leipziger Büromieten. Mieten müssen im lokalen Kontext gesehen werden. Die Auswertung der Best-Practice-Beispiele nach ihrem Anteil an kreativwirtschaftlich genutzten Flächen hieß für uns unter anderem: Wie viel von den genutzten Flächen kann tatsächlich schon wirtschaftlich betrieben werden? Wie viel wird noch gefördert? Das Ziel sollte aus unserer Sicht immer sein: Anschubfinanzierung gern, aber man sollte von Anfang an ein wirtschaftliches Konzept aufstellen, damit sich das Objekt auch kurzfristig trägt. Weitere wichtige Fragen in unserer Projektarbeit waren: Wem gehören solche Objekte, wie werden sie betrieben, wie arbeiten die Akteure zusammen, was gibt es für vertragliche Gestaltungen? Das essenzielle Kriterium für uns



Jana Reichenbach-Behnis

Jana Reichenbach-Behnis ist freiberufliche Architektin. Nach ihrem Studium an der Technischen Universität Dresden war sie zehn Jahre lang als Projektleiterin für verschiedene deutsche Architekturbüros tätig, bevor sie ihr eigenes Büro rb architekten in Leipzig gründete. Sie berät Bürgermeister, Investoren und andere Akteure bei der Etablierung eines kreativen Leerstandsmanagement und bei der Umsetzung flexibler Nutzungskonzepte.

Seit 2006 arbeitet und publiziert sie im Rahmen der Forschungsinitiative „Zukunft Bau“ des Bundesministeriums zum Schwerpunktthema „Aktivieren von Bestand“ vor dem Hintergrund des Demografischen Wandels. Ihr Modell der „Multiplen Häuser“ wurde als „Netzwerk Daseinsvorsorge“ für den ländlichen Raum 2012 Sieger des Leader-Landeswettbewerbs in Mecklenburg-Vorpommern.

Seit 2007 ist sie Eigentümerin einer gründerzeitlichen Fabrikanlage im Leipziger Westen, welche sie gemeinsam mit ihrem Mann als kreative Produktionsstätte und innovatives Vermietungsobjekt betreibt: das „Tapetenwerk“ wurde 2012 in die Good-Practice-Datenbank der Netzwerkreihe „wieweiterarbeiten - Arbeitsorte der Zukunft“ der Bundesstiftung Baukultur aufgenommen.

2013 startete Jana Reichenbach-Behnis ein Forschungsprojekt und Modellvorhaben in Sachsen zur „Niedrigschwelligen Instandsetzung brachliegender Industrieanlagen für die Kreativwirtschaft“.

www.tapetenwerk.de

www.kreative-produktionsstaedte.de

„Wie installiert man die neuen Arbeitswelten in den alten Produktionsstätten? Die hohe Affinität der Kreativwirtschaft zu solchen Freiräumen ist bekannt, aber: Wie sehen diese Arbeitswelten und diese Arbeitsräume für uns zukünftig aus? Und funktionieren sie auch außerhalb der Metropolen?“

*Jana Reichenbach-Behnisch, Architektin,
GF rb architekten und Tapetenwerk, Leipzig*

„Es wird nicht darum gehen, dass wir die Verdrängung oder Verwertungen innerhalb der Stadtgrenzen bekämpfen, sondern es wird darum gehen, dass wir die Kluft, die sich zwischen Stadt und Land ergibt, überwinden.“

Zitat aus anderem Referentenbeitrag

bleibt die niedrigschwellige Sanierung, welche auch das erste Ausbauziel der Projekte sein sollte: „Trocken, Sicher, Warm“ und stabiles Internet. Die alten Produktionsstätten haben wir unter den Titel „Neue Arbeitswelten“ gestellt: Wie installiert man die neuen Arbeitswelten in den alten Produktionsstätten? Die hohe Affinität der Kreativwirtschaft zu solchen Freiräumen ist bekannt, aber: Wie sehen diese Arbeitswelten und diese Arbeitsräume für uns zukünftig aus? Und funktionieren sie auch außerhalb der Metropolen?

Mit diesen Fragestellungen haben wir eine Ausschreibung veröffentlicht und sind damit in die Begleitforschung gestartet. Es gab viele interessante Bewerberprojekte, so dass es uns schwer gefallen ist, zu einigen nein sagen zu müssen. Da das sächsische Innenministerium und das Bundesamt BBSR an dem Projekt beteiligt sind, werden wir bis zu fünf Projekte in Sachsen und bis zu fünf Projekte bundesweit begleiten können. Dort lag ein Auswahlsschwerpunkt auch auf einer geographisch Verteilung, weil es in den verschiedenen Bundesländern nach wie vor unterschiedliche Verordnungen gibt.

Wie wird diese Begleitung aussehen? Unsere Fachgutachter und wir werden die Projekte vor Ort besuchen, Raum- und Nutzungskonzepte besprechen und mit allen Best-Practice-Beispielen im laufenden Projektjahr ihre Fachfragen in einem geschlossenen Forum im Internet diskutieren. Das Internet ersetzt aber den persönlichen Austausch nicht. Wir hoffen, dass Wirtschaft, Kreativwirtschaft, Verwaltung und Fachleute bereits heute gut ins Gespräch kommen.

Und das ist das Ziel des heutigen Workshops: einen ersten Problemerkatalog aufzustellen. Es geht nicht darum, dass bereits Lösungen gefunden werden - wenn sie da sind, ist das gut. Es geht vor allem darum, dass wir am Ende dieses Tages einen Fragenkatalog haben, mit dem wir in den kommenden Monaten gemeinsam, inspiriert und praxisorientiert zusammen arbeiten können.



Reinhard Eberl-Pacan, Bernhard Häffner, Barbara Rettenmaier und Thomas Malinowski (v.l.n.r.)

Technologie, Talent und Toleranz - Große Unternehmen und kreatives Arbeiten

Das Thema „Arbeitswelten 4.0“ ist auch für uns ein ganz aktuelles Thema. Nicht erst seit Kurzem, wir beschäftigen uns schon seit einiger Zeit damit. Die Ergebnisse des fast zwei Jahren andauernden Strategieprozesses, haben wir im BMW Group Werk Leipzig grafisch in einem Dialogbild festgehalten. Dazu haben sich Führungskräfte verschiedenster Hierarchien, teilweise auch unter Einbindung von Mitarbeitern mit folgender Aufgabenstellung beschäftigt: wir schließen die Augen und überlegen, wie unser Werk im Jahr 2025 aussehen wird. Dabei sind verschiedene Aspekte aufgekommen, die wir erst einmal verschriftlicht und schlussendlich mit unserem Grafiker zu Papier gebracht haben. Das Bild hängt nun auf einer großen Leinwand im Werk aus. Wir nutzen es für die Kommunikation mit den Mitarbeitern und versuchen so, die Veränderung der Arbeitswelt für sie greifbarer zu machen. Am Anfang dieses Prozesses stand allerdings etwas anderes: Bevor wir versuchten, Lösungen zu erarbeiten, mussten wir zuerst schauen, was sich genau verändert. Veränderungen mit denen wir uns alle befassen müssen, sind vielfältig, sind komplex. Wir sprechen hier von Veränderungen in der politischen Landschaft, das Thema Klimaschutz und Klimawandel, was direkte Auswirkungen auch auf uns als Unternehmen hat. Wie verändern sich Werte in der Gesellschaft, wie verändert sich ein Käuferverhalten, worauf legen die Kunden zukünftig Wert? Diese Dinge verändern sich in einer Geschwindigkeit, bei der man sich bemühen muss, entsprechend Schritt zu halten, damit man nicht zu den Unternehmen gehört, die am Ende „von der Bildfläche verschwinden“. Wir müssen uns mit ganz neuen Playern in der Branche auseinandersetzen, haben andere Wettbewerber: Google, Apple - da hätte man vor 10 Jahren nie gedacht, dass wir als Automobilunternehmen mit diesen Firmen im Wettbewerb stehen. Das Thema Regulatorik ist etwas, was sich deutlich verändert - besonders im Hinblick auf die Zukunft des Diesels. Aus dieser Umfeldanalyse heraus, haben wir Herausforderungen abgeleitet, die in unsere Konzernstrategie Strategy Number One Next eingegangen sind. „Next“ deshalb, weil wir im Jahr 2008 einen ähnlichen Prozess durchgeführt hatten. Hinter dieser Strategie steht immer die Frage, wie die Welt im Jahre 2025 aussehen wird, diesen Zeithorizont hatten wir für uns festgelegt. Natürlich können wir nicht wissen, wie die Zukunft genau aussehen wird, wir können aber trotzdem nicht die Hände in den Schoss legen oder wie das Kaninchen vor der Schlange dasitzen und warten, sondern wir wollen agieren. Ein ganz wichtiger Punkt dabei ist inhaltlicher Art. Produktionsthemen, Produktthemen und Prozesse werden sich verändern. Deshalb braucht es eine stabile Basis, eine Art Konstante, gewisse Dinge, die ein Stück weit Stabilität bieten und uns dabei helfen, einen gemeinsamen Umgang mit diesen Veränderungen zu finden. Dafür haben wir im BMW Group Werk Leipzig sogenannte Kulturelemente erarbeitet – gemeinsam mit den Unternehmenswerten ist das die Basis für unsere Zusammenarbeit.

An dieser Stelle möchte ich eines dieser Kulturelemente herausgreifen, nämlich die „Kreativität“. Wir erreichen Perfektion durch Disziplin und Kreativität. Wir sind ein Produktionsunternehmen. Bei uns werden jeden Tag rund 900 Fahrzeuge nach normierten Standards gebaut. In diesem Prozess gibt es eigentlich nicht viel Freiraum für die Kreativität der einzelnen Mitarbeiter. Wir haben einen sehr hohen Grad an Standardisierung und Vorgaben. Wir haben eine genaue Taktzeit in der



Thomas Malinowski:

Leiter Personalmanagement, BMW Group Leipzig

43 Jahre, verheiratet, 3 Kinder

Studium Diplom Psychologie an der Universität Potsdam

Seit 2002 bei BMW. Bis 2007 im Werk Berlin, seit 2007 im Werk Leipzig in unterschiedlichen Funktionen, vorrangig im Personalwesen (Changemanagement/ Organisationsentwicklung, Arbeitsorganisation/ - Strukturen, Qualitätsmanagement und seit 2016 Leiter Personalmanagement)

„Wir müssen uns mit ganz neuen Playern in der Branche auseinandersetzen, haben andere Wettbewerber: Google, Apple - da hätte man vor 10 Jahren nie gedacht, dass wir als Automobilunternehmen mit diesen Firmen im Wettbewerb stehen.“

Thomas Malinowski, Leiter Personalmanagement BMW Group Leipzig



„Andererseits ist der Mitarbeiter auch ein Experte für „seinen“ Prozessschritt in der Prozesskette – zum einen verlangen wir absolute Standardisierung, gleichzeitig aber auch ein Mitdenken und dafür brauchen wir kreative Räume.“

Thomas Malinowski, Leiter Personalmanagement BMW Group Leipzig

„Ob es strukturelle Veränderungen sind, oder neue Produkte, wir brauchen eine Basis und für uns ist das unsere Arbeitskultur, welche auch ein Stück weit identitätsstiftend ist.“

Thomas Malinowski, Leiter Personalmanagement BMW Group Leipzig



Montage. Wenn es dort Störungen im Prozess gibt, kann der Mitarbeiter nicht einfach das Band anhalten, das heißt wir brauchen da sehr schnelle Lösungen und einen sehr schnellen, intensiven Problemlösungsprozess. Dies liegt jedoch nicht in der Verantwortung des Mitarbeiters. Im Hintergrund jedoch greift eine Organisation, eine Prozessstruktur, die genau dann relativ schnell kreative, qualitative Lösungen erarbeitet.

Andererseits ist der Mitarbeiter auch ein Experte für „seinen“ Prozessschritt in der Prozesskette – zum einen verlangen wir absolute Standardisierung, gleichzeitig aber auch ein Mitdenken und dafür brauchen wir kreative Räume. Das ist ein Aspekt von Kreativität und Freiraum, wie wir ihn für uns versuchen in unserem Produktionsgeschehen mit aufzugreifen. Wir haben auch bei uns im Werk Räume für kreatives, für spontanes Arbeiten geschaffen. Hinzu kommen die Arbeitsweisen und -strukturen. Schlussendlich brauchen wir diese kreativen Lösungen, um mit den Themen der Digitalisierung für die Produktion umgehen zu können. Wie können wir diese Entwicklung so in unsere Prozesse integrieren, dass sie unsere Qualität verbessern, dass sie aber auch den Mitarbeiter idealerweise entlasten und unterstützen, jedoch nicht ersetzen?

Es gibt z.B. einen Handschuh, an dem ein Scanner angebracht ist, der dem Mitarbeiter die Erfassung der Sachnummer mit einem Handgriff ermöglicht. Über diese virtuelle Brille können wir im Falle einer Störung einen Instandhalter mit bestimmtem Expertenwissen aus einem anderen Werk hinzuschalten. Das Zentralgebäude im Werk Leipzig ist auch von Haus aus in einer offenen Struktur angelegt, die Kommunikation fördert und Hierarchien nicht unterstreicht. Das unterscheidet uns auch intern von anderen BMW Standorten. Trotzdem müssen wir weiterhin unsere Prozesse auf den Prüfstand stellen. Bei unseren klassischen Organisationsprozessen kann es teilweise einige Wochen dauern, bis wir nach Analyse- und Planungsphasen in den eigentlichen Arbeitsmodus kommen. Angesichts der Geschwindigkeit der Veränderungen, müssen wir hierbei noch schneller werden. Zur Zeit probieren wir im Projektmanagement kreative Techniken aus, und testen, wie wir schneller werden und Entscheidungswege abkürzen können. Es geht darum, ein komplettes Projekt nicht schon meilensteinmäßig von Anfang bis zum Ende durchzuplanen und dann „stur“ diesen Weg abzufahren, sondern sich in kleineren Abständen Zwischenziele zu stecken, den Prozess immer wieder mit den Kundenanforderungen und dem Auftraggeber abzugleichen. Diese Strategien wenden wir mit schon recht guten Erfolgen an, natürlich gibt es aber auch Misserfolge. Da ist durchaus auch ein Scheitern erlaubt, wie bei einem Start-up-Unternehmen. Diese ganz andere Kultur der der Projektarbeit erfordert ein Umdenken, was uns nicht immer leichtfällt, da wir jahrelang erfolgreich mit anderen Methoden unterwegs waren. Angesichts all dieser Veränderungen, ist uns eines – und so möchte ich nochmal den Bogen zum Anfang spannen - besonders wichtig, nämlich das Thema Kultur. Ob es strukturelle Veränderungen sind, oder neue Produkte, wir brauchen eine Basis und für uns ist das unsere Arbeitskultur, welche auch ein Stück weit identitätsstiftend ist.

Ich hoffe, ich konnte Ihnen einen kleinen Einblick geben, wie wir mit den Herausforderungen der neuen Arbeitswelten umgehen und zu dem Prozess, wie wir uns auf die Zukunft vorbereiten.

Voraussetzungen für kreative Ideen und Innovationen: Freiraum psychologisch betrachtet

Aus der Sicht der Arbeits- und Organisationspsychologie stellt sich im Kontext der Kreativwirtschaft zuerst die Frage, was Kreativwirtschaft ist, was Innovationen sind und welche Voraussetzungen dafür gegeben sein müssen. Ich werde jetzt im Folgenden an der Oberfläche dieser Fragen kratzen. Ich freue mich auch, dass mir dieser Vortrag die Gelegenheit gibt, von meiner persönlichen Vergangenheit in der Kreativwirtschaft zu erzählen. Ich wollte nicht immer Professor für Psychologie werden, im Gegenteil. Nach dem Abitur dachte ich noch, ich werde Startup-Gründer. 1998 habe ich mit drei ehemaligen Klassenkameraden in Hamburg ein kleines Internetstartup gegründet; wir haben damals Internetseiten für den Mittelstand gemacht. Das waren noch Zeiten, da konnte man noch für eine kleine Internetseite 5.000 Mark Rechnung stellen, das wäre heute undenkbar. Wir haben den Laden trotzdem an die Wand gefahren. Was mich heute noch daran erinnert: wir haben damals mal in einer Bierlaune beschlossen, dass wir uns unser Logo auf den Knöchel tätowieren. Ich zeige Ihnen das jetzt nicht, aber es ist tatsächlich noch da und erinnert mich stets an diese Episode. Ich habe heute immer noch das große Vergnügen nebenberuflich für ein sehr innovatives Startup zu arbeiten, dazu erzähle ich Ihnen gleich noch etwas.

Um auf unsere Anfangsfrage zurückzukommen: Was brauchen wir eigentlich, damit wir kreativ am Arbeitsplatz sind und warum sind Innovationen so wichtig? Schon 2007 hat die Bundesregierung gesagt, dass Innovationen die wichtigste Ressource der deutschen Wirtschaft sind, denn die Bundesrepublik ist ein rohstoffarmes Land. Die Zukunft der deutschen Wirtschaft liegt in der Innovation, sei es jetzt in großen Unternehmen, wo Innovation in Form neuer Produkte oder neuer Autos entstehen, oder auch in kleinen und mittelständischen Unternehmen. Was bedeutet Innovation eigentlich?

Fangen wir mit dem Begriff der Kreativität an; Kreativität, psychologisch betrachtet: Sie haben 90 Sekunden Zeit; welche Verwendungsmöglichkeiten für einen Kleiderbügel aus Draht fallen Ihnen ein? Dies ist tatsächlich eine Frage in einem standardisierten Kreativitätstest, dem Berliner Intelligenz-Struktur-Test. Dort haben Sie als Versuchsperson 90 Sekunden Zeit möglichst viele Ideen zu generieren und dann wird ausgewertet, wie viele Ideen Sie generiert haben und wie stark sich diese voneinander unterscheiden. Je mehr unterschiedliche Ideen Sie generieren, für desto kreativer hält Sie der Test. Sie merken schon, was dahintersteckt, nämlich die Idee, dass Kreativität etwas mit neuen Ideen zu tun hat. Eine Innovation ist ein zweistufiger Prozess, an dessen Anfang das Entstehen einer neuen Idee durch Kreativität steht. Wenn diese Ideen dann in Produkte, Dienstleistungen oder Prozesse überführt werden, sprechen wir von Innovation. Dieses Kommerzialisieren passiert in der Regel im Team. Ein Startup ist in eigentlich nichts weiter als ein Team, in dem es um eine Innovation geht. Innovationen können völlig disruptiv sein. Ich gebe Ihnen ein kleines Beispiel von einem Startup, mit dem ich selber viel zu tun habe. Ich bin mit einer ganz sichtbaren Körperbehinderung auf die Welt gekommen, mir fehlt der linke Unterarm und bis vor kurzem waren die Handprothesen, die auf dem Markt waren, eine totale Katastrophe. Sie verströmten den Charme eines Sanitätshauses der 70er-Jahre und man konnte damit so gut wie gar nichts machen. Dann ist 2007 ein kleines



Prof. Dr. Bertolt Meyer

Inhaber der Professur für Organisations- und Wirtschaftspsychologie und Geschäftsführender Direktor des Instituts für Psychologie
Technische Universität Chemnitz

Meyer forscht zu Diversität, Führung und psychischer Gesundheit am Arbeitsplatz und ist Mitherausgeber der Amerikanischen Fachzeitschrift „Small Group Research“. Er ist außerdem im wissenschaftlichen Beirat des Deutschen Siegels Unternehmensgesundheit und des Magazins „plusplus“ der Bahn-BKK.

Eine Innovation ist ein zweistufiger Prozess, an dessen Anfang das Entstehen einer neuen Idee durch Kreativität steht. Wenn diese Ideen dann in Produkte, Dienstleistungen oder Prozesse überführt werden, sprechen wir von Innovation. Dieses Kommerzialisieren passiert in der Regel im Team. Ein Startup ist in eigentlich nichts weiter als ein Team, in dem es um eine Innovation geht.

Prof. Dr. Bertolt Meyer, Psychologe



„Viel Input von außen führt schlicht und einfach dazu, dass Menschen kreativer sind. Das sind natürlich Dinge, die wir beeinflussen können. Sowohl durch architektonische Gestaltung, als auch durch bestimmte soziale Grundvoraussetzungen.“

Prof. Dr. Bertolt Meyer, Psychologe

Startup in Schottland auf eine neue Idee gekommen, nämlich, dass man das ingenieurtechnische Problem eine Hand zu bauen, bei der sich alle Finger bewegen, dadurch lösen könnte, dass man nicht, wie bisher, die Motoren für den Antrieb der Finger in der Handfläche unterbringt, sondern in den Fingergliedern. Dadurch entstand in der Handfläche der Platz, den man brauchte, um dort Getriebe, Elektronik und so weiter unterzubringen. Eine ganz simple Idee, aber häufig sind es ja diese, die dann doch neu sind. Dadurch ist es zum ersten Mal gelungen, einen Prothese zu bauen, bei der sich tatsächlich alle Finger elektrisch bewegen lassen. Dieses kleine Startup kam aus einem Forschungsprojekt vom National Health Service, aus der staatlichen Krankenkasse und hat es tatsächlich geschafft, diese Idee auf den Markt zu bringen und zwar innerhalb weniger Jahre. Das war absolut disruptiv, es hat den bis dahin dominanten Marktführer im Bereich der Prothetik der oberen Extremität komplett vom Markt gefegt. Letztes Jahr wurde das Startup von einem großen Isländischen Bionikunternehmen aufgekauft, sehr zur Freude der Kapitalgeber von damals. Wie sie merken, ich bin auch Markenbotschafter für dieses Unternehmen.

„Was es eigentlich bedeutet zu innovieren, ist neues Wissen zu produzieren.“, hat mein Doktorvater Wolfgang Scholl gesagt. Jetzt stellt sich die Frage, welche Voraussetzungen dafür gegeben sein müssen. Ich spreche jetzt nicht von strukturellen Voraussetzungen, von finanziellen Anreizen, sondern mehr von psychologischen, sozialen Umgebungsfaktoren, die gegeben sein müssen, damit Teams innovativ sind und neue Ideen produzieren, damit neues Wissen generiert werden kann. Hierzu gibt es tatsächlich eine Metaanalyse, einen Artikel, bei dem die Autoren sich die Mühe gemacht haben, alle Studien, die es zu dem Thema gibt, zusammenzutragen und darüber nochmal eine statistische Auswertung zu rechnen. Eine solche Metaanalyse ist also zum Thema Einflussfaktoren für Innovativität zum ersten Mal 2009 erschienen. Sie sehen hier die 6 Faktoren, die Teams innovativ machen, die von den Wissenschaftlern als empirisch haltbar identifiziert wurden und zwar angeordnet nach der Einflussstärke, von stark nach schwach. Dass man eine starke Vision braucht, um innovativ zu sein, ist nicht besonders überraschend, aber ich möchte zwei Dinge hervorheben und zwar die Kommunikation, nach innen und nach außen. Es sind besonders die Teams erfolgreich und innovativ, die nach extern kommunizieren, die also Wissen von außerhalb der Gruppe in die Gruppe hinein holen und die zweitens intern in der Gruppe besonders intensiv und gut kommunizieren. Dabei ist die Kommunikation nach außen sogar ein noch stärkerer Einflussfaktor als die Kommunikation im Inneren. Insbesondere der Austausch von Ideen mit Personen außerhalb des Teams ist ein wichtiger Einflussfaktor für Innovativität und Kreativität. Mit anderen Worten: Viel Input von außen führt schlicht und einfach dazu, dass Menschen kreativer sind. Das sind natürlich Dinge, die wir beeinflussen können. Sowohl durch architektonische Gestaltung, als auch durch bestimmte soziale Grundvoraussetzungen.



In Japan gibt es eine Subdisziplin, die sich damit auseinandersetzt, wie eigentlich Wissen zwischen Menschen ausgetauscht wird. Diese Subdisziplin der japanischen Sozialwissenschaften, heißt „Knowledge Science“. Die Initialzündung für dieses Fachgebiet kam aus der Automobilindustrie. Sie erinnern sich vielleicht, dass in den 90er Jahren die amerikanischen Automobilhersteller sehr ins Hintertreffen geraten sind, im Vergleich zu den damals extrem erfolgreichen japanischen Herstellern,

die damals den amerikanischen Markt komplett aufgerollt haben. Das amerikanische MIT hat damals eine Studie durchgeführt mit dem Ziel herauszufinden, was die japanische Automobilwirtschaft so viel erfolgreicher macht, als die amerikanische. Die Amerikaner kamen zu dem Schluss, dass das besonders interessante Produktionsabläufe seien, nämlich „Just in Time“ und „Just in Sequence“. Es war also die Art und Weise, wie die Fertigung organisiert ist, was die japanische Automobilwirtschaft besonders erfolgreich machte. Was ich sehr interessant finde ist, dass dann japanische Wissenschaftler 1995 ein Buch geschrieben haben, um auf diese Behauptung zu erwidern. Sie haben gesagt: Liebe Amerikaner, ihr denkt, es liegt an der Art und Weise, wie wir produzieren, aber wir sagen, das stimmt nicht. Sondern die Art und Weise, wie wir produzieren ist bloß ein Symptom von etwas, was wir anders machen und zwar, dass wir das Wissen unserer Mitarbeiter anders (besser) nutzen, als ihr das tut. Denn bei uns sind Dinge, wie kontinuierlicher Verbesserungsprozess, Vorschlagswesen, voneinander lernen, miteinander kommunizieren, Wissen austauschen, viel elementarer im Unternehmen verankert, als es bei euch der Fall ist. Einer dieser beiden Wissenschaftler, der damals dieses Buch geschrieben hat, das unter dem englischen Titel „The Knowledge-Creating Company“ ein Bestseller wurde, war Ikujiro Nonaka. Er hat 1998 nochmal einen kleinen Aufsatz geschrieben, darüber, was es eigentlich braucht, um Wissen und Informationen miteinander auszutauschen. Er hat gesagt, es braucht einen Raum dafür, aber Raum nicht so sehr als einen architektonischen Ort, sondern mehr als einen metaphorischen Ort, dort heißt das „Ba“. Das „Ba“ ist ein gemeinsamer Kontext, in dem die Bedeutung von dem, was ausgetauscht wird, klar wird. Ein gemeinsamer Bezugsrahmen, wenn Sie so wollen. Das ist es, was es braucht, um Wissen auszutauschen, eine gemeinsame Basis, und die kann räumlich sein, die kann metaphorisch sein. Es braucht auf jeden Fall einen geteilten Raum im übergreifenden Sinne, eine Art Freiraum, wenn sie so wollen, um erfolgreich Wissen auszutauschen. Dieser Befund, dass die Qualität der gebauten Umwelt die sozialen Aktivitäten der Menschen beeinflusst, hat auch schon vorher seinen Eingang in die Architekturpsychologie gefunden. Der dänische Architekturpsychologe Jan Gehl hat schon in früheren Werken festgestellt, dass der Mensch unterschiedliche Aktivitäten durchführen muss, notwendige Aktivitäten, dazu gehört Arbeiten, Einkaufen; und dann gibt es optionale Dinge, die kann ich tun, muss ich aber nicht, wie mich draußen aufzuhalten, woraus soziale Aktivitäten und Kontaktaustausch entstehen können. Je besser die Qualität der gebauten Umwelt ist, desto mehr werden diese Aktivitäten angeregt.

Diese Theorie hat zu vielen früheren architekturpsychologischen Erkenntnissen geführt, wie zum Beispiel: Je mehr Zeit die Menschen draußen verbringen, desto mehr kommen sie miteinander in Kontakt. Oder, dass die physischen Merkmale einer Büroumwelt dazu beitragen, dass Menschen dort miteinander interagieren. Da gibt es aus dem 80er Jahren eine Studie, die sich damit beschäftigt, wie Bürowelten gebaut sein müssen, damit Menschen dort miteinander in Kontakt kommen und sich austauschen. Dann kommen da solche Dinge dabei heraus, wie, dass es möglichst viel visuellen Kontakt geben muss zwischen den Menschen, denn man muss sich erstmal sehen, um miteinander in Kontakt zu kommen. Diese Kontaktbereiche sind am besten halböffentliche Räume, zum Beispiel hier im Tapetenwerk würde ich die Kantine als einen solchen Raum klassifizieren. Da würde nicht jeder von Draußen auf die Idee kommen, hineinzugehen, aber für diejenigen, die hier arbeiten ist das ein Raum, wo



„Der dänische Architekturpsychologe Jan Gehl hat schon in früheren Werken festgestellt, dass der Mensch unterschiedliche Aktivitäten durchführen muss, notwendige Aktivitäten, dazu gehört Arbeiten, Einkaufen; und dann gibt es optionale Dinge, die kann ich tun, muss ich aber nicht, wie mich draußen aufzuhalten, woraus soziale Aktivitäten und Kontaktaustausch entstehen können. Je besser die Qualität der gebauten Umwelt ist, desto mehr werden diese Aktivitäten angeregt.“

Prof. Dr. Bertolt Meyer, Psychologe

„Hinter all diesen Microarchitekturen steht natürlich die Prämisse, dass das alles Dinge sein sollen, die Kommunikation und Austausch fördern, sowie die Maßgabe, dass Menschen, die sich räumlich nahe sind und nicht durch Wände in so kleinen Einzelbüros voneinander getrennt sind, mehr Austausch und mehr Kommunikation miteinander haben, was dann schlussendlich Kreativität und Innovativität fördert.“

Prof. Dr. Bertolt Meyer, Psychologe





„Eine Lösung kann nur sein, dass wir es schaffen, dass es ein paar Rückkehrer gibt, ein paar Leute, die diesen Sprung wagen von der Stadt aufs Land, und wenn das nur im Pendeln ist. Die wachsende Mobilität macht das möglich. Letztendlich wird das glaube ich ein wichtiger Schlüssel sein, um diesen gesellschaftlichen Zusammenhalt zu bewahren. Dieser wird sich nicht in den Stadtgrenzen entscheiden, sondern in den Dynamiken zwischen Stadt und Land.“

Zitat aus anderem Referentenbeitrag

„Von meinen engsten Freunden kann ich häufig nicht besonders viel lernen, weil wir uns die Freunde unterbewusst häufig so aussuchen, dass es Menschen sind, die zu uns relativ ähnlich sind. Aber es ist gerade die Unähnlichkeit, die größere soziale Distanz, die dazu führt, dass ich Input von Leuten bekomme, der mich kreativer und innovativer macht. Mit anderen Worten: wir müssen sowohl im übertragenen Sinne als auch im architektonischen Sinne darauf aufpassen, dass wir uns außerhalb unserer Filterblase bewegen, wenn wir einen Austausch betreiben wollen, der uns tatsächlich kreativer und innovativer macht.“

Prof. Dr. Bertolt Meyer, Psychologe



man sich begegnen kann. Andererseits müssen solchen Bereichen möglichst nah an Meeting- und Konferenzzonen sein, sie müssen mit einem gewissen Komfort ausgestattet sein, und die Sitzgelegenheiten sollen dialogorientiert angeordnet sein. Auch diese Erkenntnis ist etwas trivial und hat dazu geführt, dass viele moderne Bürowelten heute ein bisschen wie eine Mischung aus Indoorspielplatz und Büro aussehen. Hinter all diesen Microarchitekturen steht natürlich die Prämisse, dass das alles Dinge sein sollen, die Kommunikation und Austausch fördern, sowie die Maßgabe, dass Menschen, die sich räumlich nahe sind und nicht durch Wände in so kleinen Einzelbüros voneinander getrennt sind, mehr Austausch und mehr Kommunikation miteinander haben, was dann schlussendlich Kreativität und Innovativität fördert. Das Interessante ist, dass es für diese sehr einleuchtend erscheinende Annahme erstaunlich wenig konkrete empirische Evidenz gibt. Eine der wenigen Studien, die es dazu gibt, ist von den skandinavischen Arbeitspsychologen Dolfsma und van der Eijk. Die haben sich in einer sehr aufwendigen Studie angeschaut, wie unterschiedliche Arten von Nähe und Distanz in einem innovativen Unternehmen dazu führen, ob einzelne Mitarbeiter des Unternehmens innovativer und kreativer werden oder nicht. Sie haben eine große Forschungsabteilung eines Pharmaunternehmens untersucht, haben dort über lange Zeit geschaut, wie innovativ die Mitarbeiter sind, wie viele Patente sie anmelden, wie viele Verbesserungsvorschläge sie machen, usw. In dieser Untersuchung wurde das gesamte soziale Netzwerk der Organisation, also wie viel Austausch die Mitarbeiter untereinander pflegen, untersucht. Sie haben die Entfernung der Mitarbeiter untereinander aufgezeichnet und ob diese einen Einfluss darauf hat, wie häufig die sich miteinander austauschen und vor allem darauf, wie kreativ sie sind. Also, bin ich kreativer, wenn ich mit jemandem spreche, der weiter weg arbeitet als ich, als wenn ich mich immer mit demjenigen unterhalte, der im selben Büro sitzt? Die Distanz zwischen Personen wurde sowohl räumlich verstanden, als auch psychologisch. Es gibt auch Arten der Distanz auf einer psychologischen Ebene. Jemand kann zum Beispiel in einer anderen Abteilung arbeiten als ich, dann hat er psychologisch eine größere Distanz, oder jemand kann eine andere Hierarchieebene haben als ich und auch dann hat er eine größere psychologische Distanz zu mir. Hier ist herauskommen, dass räumliche Distanz keinen Einfluss auf die Kreativität der Mitarbeiter hat. Was aber eine Auswirkung hatte, war die häufige Kommunikation mit Menschen, die eine psychologisch große Distanz hatten, also die entweder in einer anderen Abteilung waren, oder auf einer anderen Hierarchieebene, sowie Kommunikation mit Menschen, die in dem sozialen Netzwerk der Organisation eigentlich relativ weit von mir weg sind. Kreativität entsteht, wenn es mir gelingt, mich mit Leuten auszutauschen, die nicht zu meinem direkten „Freundeskreis“ gehören. Die Annahme ist die folgende: Leute, mit denen ich ganz eng befreundet bin, mit denen ich sowieso ganz viel Austausch habe, das sind meistens Leute, die mir sehr ähnlich sind. Von meinen engsten Freunden kann ich häufig nicht besonders viel lernen, weil wir uns die Freunde unterbewusst häufig so aussuchen, dass es Menschen sind, die zu uns relativ ähnlich sind. Aber es ist gerade die Unähnlichkeit, die größere soziale Distanz, die dazu führt, dass ich Input von Leuten bekomme, der mich kreativer und innovativer macht. Mit anderen Worten: wir müssen sowohl im übertragenen Sinne als auch im architektonischen Sinne darauf aufpassen, dass wir uns außerhalb unserer Filterblase bewegen, wenn wir einen Austausch betreiben wollen, der uns tatsächlich kreativer und innovativer macht. Denn Austausch alleine, das ist das, was

ich Ihnen vermitteln will, einfach nur miteinander sprechen, macht nicht kreativer. Es kommt auch ein bisschen darauf an, mit wem ich spreche und wie weit weg der andere von mir ist und was dieser Austausch mit mir macht.

Hierzu noch eine allerletzte Studie aus eigener Feder, bei der wir im Längsschnitt geschaut haben, was Menschen ein bisschen innovativer am Arbeitsplatz macht: Überraschung, innovatives Verhalten in der Zukunft lässt sich am besten durch heutiges innovatives Verhalten vorhersagen. Wer heute innovativ ist, wird es mit hoher Wahrscheinlichkeit in 12 Wochen auch noch sein. Wir haben uns den Austausch zwischen Mitarbeitern und ihren Führungskräften angeschaut und haben beobachtet, ob das die Leute innovativer macht. Dieser Austausch macht sie nur innovativer, wenn er bei ihnen etwas auslöst und zwar mehr sogenanntes psychologisches Empowerment. Sie können das für sich mit Sinnhaftigkeitserleben am Arbeitsplatz übersetzen. Empowerment ist eine Wahrnehmung der eigenen Arbeit als bedeutungsvoll, als etwas, wo ich meine eigene Kompetenz zum Tragen bringen kann, als etwas Selbstbestimmtes, wo ich auch Einfluss habe. Wenn ich mit anderen Menschen Austausch pflege, in diesem Fall mit meinem Vorgesetzten und dieser Austausch führt dazu, dass ich mehr Bedeutung, mehr Kompetenz, mehr Selbstbestimmung und mehr Einfluss entwickle und erlebe, dann, aber nur dann bin ich in Zukunft innovativer und sonst nicht. Also, mit anderen Worten: Freiräume müssen da sein, damit wir uns miteinander austauschen können, was uns wiederum kreativer und innovativer macht. Wissensaustausch braucht einen geteilten Kontext, aber Nähe und Begegnung fördert Kreativität und Innovation nicht automatisch, sondern braucht bestimmte Rahmenbedingungen. Es braucht eine gewisse Diversität, Austausch muss mit Leuten stattfinden, die nicht so sind wie ich, damit er mich kreativer und innovativer macht und er muss auch etwas in mir auslösen.



„Wer heute innovativ ist, wird es mit hoher Wahrscheinlichkeit in 12 Wochen auch noch sein.“

Prof. Dr. Bertolt Meyer, Psychologe

„Freiräume müssen da sein, damit wir uns miteinander austauschen können, was uns wiederum kreativer und innovativer macht.“

Prof. Dr. Bertolt Meyer, Psychologe



Prof. Dr. em. Peter Richter, Prof. Dr. Bertolt Meyer, Thomas Malinowski (v.l.n.r.)

„Ich arbeite also bin ich“ - Sinnstiftung in der künftigen Arbeitswelt

Als der wohl Älteste hier im Raum möchte ich mir erlauben, ein wenig als Bedenkenträger bezüglich der optimistischen Erwartungen an Industrie 4.0 aufzutreten. Ich möchte gerne eine These durchdeklinieren, die mir in meinem mehr als 55-jährigen Berufsleben bewusst geworden ist. Ich möchte an Beispielen aus der Vergangenheit zeigen, wie wir in Zukunft diese Sorge, die mich umtreibt durch vernünftige, menschengerechte und sinngebende Arbeitsgestaltung vermeiden können. Die These lautet: „Jede neue Technik und Technologie geht bei ihrer Einführung zunächst mit einer Primitivierung der Arbeitstätigkeiten einher, mit einer extremen Arbeitsteilung, die letztlich der Kontrolle durch die Arbeitgeber dient. Erst die soziale Auseinandersetzung ist es, die eine Humanisierung der Arbeitswelt ermöglicht.“

Ich will das an einigen Beispielen verdeutlichen. Zuerst noch ein Hinweis: Vor drei Monaten ist im Internet ein Bericht der Hans-Böckler-Stiftung erschienen. Er beschäftigt sich mit dem Einfluss der Digitalisierung auf die Zukunft der Arbeit. Darin wird angemahnt, dass wir ein ganz bewusst gestaltetes Projekt der humanen Arbeitsgestaltung für die Zukunft auflegen müssen. Diese Entwicklung muss politisch geschehen, um der Gefahr der Präkarisierung der Arbeit entgegenzuwirken. Ich habe damals in den 80er Jahren aus der Sicht der DDR bewusst miterlebt, was in Westdeutschland im Rahmen der Bewegung „Humanisierung der Arbeit“ realisiert wurde.

Der amerikanische Philosoph Crawford betreibt neben seiner Haupttätigkeit an der Universität eine Motoradreparaturwerkstatt und er formuliert: „Ich schraube, also bin ich.“ Die physische Tätigkeit ist für ihn in seiner Kreativität als Philosoph zu einem entscheidenden Faktor geworden. Er formuliert einen Satz, den ich voranstellen möchte: „Das Gefühl der Erschöpfung, verbunden mit der Begeisterung der Befreiung des Selbst in der Arbeit ist hervorragend und ist zugleich eine Gefahr.“ Eben das sehe ich im kreativen Prozess. Eine Studie bei Freelancern, kreativ Tätigen und Selbstständigen zeigte, dass diese überwiegend jungen Menschen, wie sie auch hier im Raum vor mir sitzen, 70 oder 80 Stunden in der Woche mit Leidenschaft arbeiten und mit hoher Wahrscheinlichkeit langfristig einen Erschöpfungszustand entwickeln. Gegenwärtig läuft eine politische Diskussion, wo beide Seiten, Arbeitgeber und Arbeitnehmer, erhöhte Flexibilität einfordern. Die einen fordern, dass eine vorübergehende Erweiterung der Arbeitszeit möglich sein muss, die anderen fordern, wie jüngst die IG Metall, eine 28-Stunden-Woche zeitweilig einzuführen. Das wird Konflikte geben.

Aus guten empirischen Gründen kennt das Europäische Arbeitszeitgesetz zwei Grenzwerte. Zum einen, dass zwischen zwei Arbeitsschichten 11 Stunden Ruhezeit liegen müssen und zweitens, dass dauerhafte Arbeit mehr als 48 Stunden pro Woche nicht zulässig ist. Eine neue Metaanalyse aus Finnland zeigt auf, dass bei langanhaltender Arbeit über 48 Stunden/Woche die Wahrscheinlichkeit von Schlaganfällen signifikant steigt. Das sind Schwellwerte, die vor allem kreativ tätige Menschen, die mit Begeisterung arbeiten, beachten müssen. Eurostat, die europäische Statistikbehörde in Brüssel, hat im Sommer dieses Jahres neue Daten über junge Menschen bis 35 Jahren herausgegeben. Etwa ein Drittel dieser jungen Leute in Europa sind nur noch befristet oder in ungewollter



Prof. Dr. em. Peter Richter

Arbeitspsychologe

geb. am 28.5.1943 in Neukirch/Oberlausitz, studierte an der TU Dresden bis 1967 Psychologie. Nach einer Assistenzzeit und Promotion arbeitete er in einer arbeitshygienischen Untersuchungsstelle als praktischer Arbeitspsychologe. Nach der Rückkehr an die Universität als Oberassistent arbeitete er vor allem auf den Gebieten der psychophysiologischen Stressforschung und psychologischen Arbeitsgestaltung. Nach der Habilitation 1981 folgte ein einjähriges Zusatzstudium an der Lomonossow-Universität in Moskau. Nach Rückkehr aus der Sowjetunion arbeitete er bis zu seiner Emeritierung 2007 weiter an der Dresdner Universität. Nach der politischen Revolution 1989 zunächst für ein Jahr als Vertretungsprofessor in Hamburg, wurde er 1991 als Professor in Dresden berufen. Als Arbeits- und Organisationspsychologen waren neben der Lehre seine Schwerpunktthemen in der Forschung: Arbeitsgestaltung in Industrie, Verwaltung, Krankenhäusern, virtuellen Arbeitsformen, Zusammenhänge zwischen Arbeit und Gesundheit, Berufsrehabilitation. Viele Jahre war er als Vertrauensdozent der Hans-Böckler-Stiftung des DGB und in der Weiterbildung von Betriebs- und Personalräten engagiert.

„Eine Studie bei Freelancern, kreativ Tätigen und Selbstständigen zeigte, dass diese überwiegend jungen Menschen, wie sie auch hier im Raum vor mir sitzen, 70 oder 80 Stunden in der Woche mit Leidenschaft arbeiten und mit hoher Wahrscheinlichkeit langfristig einen Erschöpfungszustand entwickeln.“

Prof. Dr. em. Peter Richter, Arbeitspsychologe



„Vier von fünf neuen Jobs in Europa sind befristet oder teilzeitorientiert.“

Prof. Dr. em. Peter Richter, Arbeitspsychologe

„Aus Gelenau, einem kleinen Ort in der Nähe von Chemnitz, wo ein halbstaatlicher Betrieb gerade enteignet worden war, schickte man Facharbeiter zu einem Weiterbildungskurs nach Dresden, der nur für Ingenieure gedacht war. Und diese Werkzeugmacher beherrschten die Programmierung dieser CNC-Maschinen sehr schnell. Das war für mich die Phase, wo ich selbst erlebt habe, wie eine moderne Technologie bei entsprechender Kompetenzvermittlung menschengerecht auf elementarer unterer Ebene laufen kann.“

Prof. Dr. em. Peter Richter, Arbeitspsychologe

„Der Kern dessen, was viele Kreative verbindet, ist das Gefühl des Machens, des täglichen Machens, des Umsetzens, der sinnstiftenden Tätigkeit letztendlich.“

Zitat aus anderem Referentenbeitrag



Zeitarbeit beschäftigt. Vier von fünf neuen Jobs in Europa sind befristet oder teilzeitorientiert. Wenn sie an Plattformfirmen denken, wie Uber, Foodora oder Deliveroo, diese schnellen Fahrradfahrer, die Lebensmittel ausliefern, diese stellen ein absolutes Prekariat dar, dem sich vor allem Studenten ausliefern. Sie arbeiten ohne Altersvorsorge, ohne Versicherung, mit Eigenverantwortung für ihre Arbeitsmittel, also ihre Fahrräder oder Autos. Das sind Arbeitsformen, wo neue Plattformtechnologien das Risiko in sich tragen, dass es zu extremer Arbeitsteilung und damit Gesundheitsrisiken kommt.

Ich möchte das einmal für die vier Stufen der industriellen Entwicklung, die jeweils neue Arbeitswelten mit sich gebracht haben, aufzeigen. Im Jahre 1784 wurde die erste Dampfmaschine in Betrieb genommen. Kurz darauf wurden mit Dampf betriebene Webstühle industriell eingesetzt, mit der dramatischen Folge, dass vor allem in Schottland riesige Schafherden angelegt wurden, was negative Folgen für das Bauernleben hatte. Sie können in dem Kapitel über die „Ursprüngliche Akkumulation“ im „Kapital“ von Karl Marx nachlesen, welche entsetzlichen Folgen das für die britische Arbeiterschaft hatte. Hundert Jahre später, 1887 wurden die ersten Fließbänder in den Schlachthöfen von Cincinnati in den USA eingeführt, um die wachsende Zahl von Menschen, die in den Städten lebten, zu versorgen. Taylor und Ford haben das in der Massenproduktion der Autoindustrie aufgegriffen. Die Automobilindustrie, wie Herr Meyer und Herr Malinowski gezeigt haben, ist vielfach der Vorreiter neuer Entwicklungen, die böse Folgen haben können, aber auch der Entwicklung vernünftiger, kreativer Lösungen dienen können. Aus diesen Fließbändern, der tayloristisch strengen Taktung von Einfach Tätigkeiten und der strikten Trennung von Kopf- und Handarbeit, hat sich in Skandinavien bei SAB und Volvo in den 70er und 80er Jahren des vorigen Jahrhunderts eine völlig neue Arbeitsorganisation in Form von Gruppenarbeit und entkoppelten Fließbädern entwickelt, die heute neben den klassischen Fließbändern in alle großen Autofirmen praktiziert wird. Dies ist ein Beispiel dafür, wie eine neue Technologie zunächst restriktiv eingeführt wird und sich dann unter politischen und sozialen Auseinandersetzungen menschengerecht entwickelt. Die dritte Phase der Automatisierung wird gemeinhin mit dem Jahr 1967 angesetzt, als die ersten numerisch gesteuerten Werkzeugmaschinen mit Lochstreifensteuerung aufkamen. Die Älteren erinnern sich vielleicht noch an diese Technologie, wie verletzbar sie war. Sie brachte auch eine absolute Enteignung des Facharbeiterwissens mit sich, die sich natürlich dagegen wehrten. Ich habe selbst den Prozess in den späten 70er-Jahren miterlebt, als die ersten Computer, CNC-Maschinen, eingeführt wurden, wo quasi die Computer in die Maschinen integriert wurden. Zu dieser Zeit schlug auch die hohe Stunde der Ingenieure in der Produktionsvorbereitung. Aus Gelenau, einem kleinen Ort in der Nähe von Chemnitz, wo ein halbstaatlicher Betrieb gerade enteignet worden war, schickte man Facharbeiter zu einem Weiterbildungskurs nach Dresden, der nur für Ingenieure gedacht war. Und diese Werkzeugmacher beherrschten die Programmierung dieser CNC-Maschinen sehr schnell. Das war für mich die Phase, wo ich selbst erlebt habe, wie eine moderne Technologie bei entsprechender Kompetenzvermittlung menschengerecht auf elementarer unterer Ebene laufen kann. Die Befürchtung ist nun, wenn Sie an diese oben genannten Lieferfirmen denken, dass sich dieser Prozess wiederholt, dass eine neue Technologie restriktiv eingesetzt wird, in dem Misstrauen, dass man Arbeiter nicht mehr kontrollieren kann.

Sie kennen vielleicht diesen weiten Gestaltungsweg der Auslagerung von Büroarbeit an die Wohnplätze der Mitarbeiter. Ich habe in vielen Betrieben erlebt, wie Führungskräfte die Arbeit von Zuhause aus als Entzug ihrer Kontrollmöglichkeiten erlebten und diese Arbeitsform nicht aus technologischen Gründen, sondern im Grunde aus Kontrollgründen verweigert haben.

In den Jahren seit 1950 haben wir eine dramatische Veränderung der Produktionsprozesse erlebt. Inzwischen arbeiten nur noch 1,4 % der deutschen Beschäftigten in der Landwirtschaft und 75 % in Verwaltungsprozessen. Eine noch nie gesehene Strukturveränderung, die die tiefe Sorge aufkommen lässt, dass das mit dramatischen Verlusten an Arbeitsplätzen in der weiteren Zukunft einhergehen könnte. Es gibt dazu Studien, eine von der Oxford-University in Großbritannien, 2013 beispielsweise, die für die US-amerikanische Industrie zeigt, dass voraussichtlich 47 % der amerikanischen Arbeitsplätze sich verändern und 19 % wegfallen werden. Eine deutsche Studie aus dem Jahr 2015 zeigt eine ähnliche Entwicklung, nämlich, dass sich 59 % der Arbeitsplätze durch die Digitalisierung verändern werden und etwa 12 % wegfallen. Die gute Botschaft für Sie, meine Damen und Herren hier im Raum ist, dass die Kreativwirtschaft davon nicht betroffen sein wird. Beratungsberufe und Kreativberufe sind praktisch ungefährdet, gefährdeter Bereich sind die Logistik, Fügeprozesse, wo klassische Roboter wirksam werden können.

Es ist jedoch gerade eine Studie erschienen von der Hans-Böckler-Stiftung, die für Deutschland zeigt, welche Auswirkung die Roboterisierung hat. Südkorea, die USA und Deutschland sind die drei Länder, in denen die meisten Roboter eingesetzt werden. Man schätzt, dass in Deutschland dadurch 275.000 Arbeitsplätze verschwunden sind, jedoch weitgehend durch neue Tätigkeiten ersetzt worden sind. In den USA ist es im gleichen Zeitraum jedoch zu einem dramatischen Verlust von Arbeitsplätzen gekommen. Das zeigt, durch eine kluge, vernünftige menschengerechte Arbeitsorganisation kann man diese Transformationsprozesse gestalten. Dies ist auch die Aufgabe, die wir angehen müssen, um der zukünftigen Technologie die ja schon allerorten zu verspüren ist, gerecht zu werden. Was uns wahrscheinlich erwarten wird, und das ist auch die Einschätzung dieses Zukunftsberichts, ist, dass die derzeitige Masse an bisherigen Arbeitsplätzen in dieser Form durch die Virtualisierung der Arbeitstätigkeiten verschwinden wird. Es werden ganze Tätigkeitsfelder verschwinden, was aber nicht verschwindet, sind **Arbeitsaufgaben**. Diese aber werden zum Teil über Plattformen vermittelt werden, wie bei Uber und ähnlichem. Weltweit werden Untersuchungen zu dieser Entwicklung durchgeführt. Es zeigt sich, dass diese neuen Tätigkeitsformen gerade in der Kreativwirtschaft die Gefahren der Selbstüberforderung mit sich bringen, hinzu kommt noch die schlechte Bezahlung. Daraus lässt sich ableiten, dass mit hoher Wahrscheinlichkeit emotionale Erschöpfung, also Burnout-Zustände zunehmen werden. Ein Großteil des jeden Jahres berichteten hohen psychischen Krankenstandes ist auf eine unzureichende Beherrschung moderner Technik zurückzuführen. Eine Studie über die Ursachen der Frühverrentung in Deutschland hat gezeigt, dass zu geringe Handlungsspielräume und Gratifikationskrisen am Arbeitsplatz Hauptursachen für eine sehr teure vorzeitige Berentung sind.



„In den Jahren seit 1950 haben wir eine dramatische Veränderung der Produktionsprozesse erlebt. Inzwischen arbeiten nur noch 1,4 % der deutschen Beschäftigten in der Landwirtschaft und 75 % in Verwaltungsprozessen. Eine noch nie gesehene Strukturveränderung, die die tiefe Sorge aufkommen lässt, dass das mit dramatischen Verlusten an Arbeitsplätzen in der weiteren Zukunft einhergehen könnte.“

Prof. Dr. em. Peter Richter, Arbeitspsychologe

„Es werden ganze Tätigkeitsfelder verschwinden, was aber nicht verschwindet, sind Arbeitsaufgaben.“

Prof. Dr. em. Peter Richter, Arbeitspsychologe





„Es gibt Studien aus den USA, die zeigen, dass Gedächtnisleistungen bei handschriftlichem Mitschreiben signifikant höher ist, als wenn man auf dem Laptop schreibt.“

Prof. Dr. em. Peter Richter, Arbeitspsychologe

„Es gibt interessante Studien über virtuelle Arbeitskontakte von Menschen, die sich zum Teil im Leben nie begegnet sind oder ganz selten, die zeigen, dass es dort sehr schnell zu Vertrauensverlust kommt, wenn man von seinem Partner nicht sofort am Computer eine Rückmeldung bekommt. So dass solche Zusammenkünfte wie heute für jedes Projekt eine ganz wesentliche Basis sind, dass man sich face to face gegenüber sitzt und miteinander diskutieren kann.“

Prof. Dr. em. Peter Richter, Arbeitspsychologe

„Ganz wesentlich ist die Ganzheitlichkeit von Tätigkeiten, das heißt Tätigkeiten sollten nach Möglichkeit eben nicht nur klassische Fügeprozesse beinhalten, sondern auch die Planung, die Vorbereitung, Feedbackprozesse und eine soziale Einbettung.“

Prof. Dr. em. Peter Richter, Arbeitspsychologe



Was also macht **humane Arbeitsgestaltung** aus? Das erste ist, dass **Arbeit ganzheitlich gestaltet** sein sollte; sie muss unbedingt physische, körperliche Anteile enthalten. Der Innenarchitekt Prof. Hausdorf hatte in der DDR an der TU Dresden spezielle Seminare für Architekturstudenten eingeführt, um überhaupt wieder die Differenzierungsfähigkeit für Oberflächenstrukturen zu entwickeln (Seide, Leinen, Baumwolle). Das in der DDR dominierende Plastikspielzeug mit den glatten Oberflächen ermöglichte Kindern nur unzureichend haptische Erfahrung. Ein zweiter Punkt: Es gibt Studien aus den USA, die zeigen, dass Gedächtnisleistungen bei handschriftlichem Mitschreiben signifikant höher ist, als wenn man auf dem Laptop schreibt. Denken Sie nur mal an die Semantik des Worts man „behandelt“ etwas. Es muss durch die Hand gehen. Erst diese haptische Behandlung eines Stoffes, verbessert unter anderem unsere Gedächtnisleistung. Ein weiterer wichtiger Punkt ist die Sicherung biorhythmischer Stabilität. In der vorigen Woche ist der Nobelpreis für Medizin für die Biorhythmik-Forschungen vergeben worden. Überlangen Arbeitszeiten, die vielfach gefordert werden, oder die drastische Variabilitätserhöhung von Arbeitszeiten sind mit Grenzwerten der Biologie nicht in Einklang zu bringen.

Ein weiteres klassisches Humankriterium, das wir kennen, das sogar in den DIN-Normen steht, ist die Sicherung **sozialer Interaktion**. Es gibt interessante Studien über virtuelle Arbeitskontakte von Menschen, die sich zum Teil im Leben nie begegnet sind oder ganz selten, die zeigen, dass es dort sehr schnell zu Vertrauensverlust kommt, wenn man von seinem Partner nicht sofort am Computer eine Rückmeldung bekommt. So dass solche Zusammenkünfte wie heute für jedes Projekt eine ganz wesentliche Basis sind, dass man sich face to face gegenüber sitzt und miteinander diskutieren kann. Eine Möbelfirma, die Büroausstattungen entwickelt, sieht mit Sorge, dass zunehmend Arbeitgeber die Tendenz haben, den Büroraum, wie das häusliche Zuhause auszustatten. Diese Entwicklung birgt die Gefahr, dass die Privatheit, die Sphäre, in der ich mich von der Arbeit distanzieren kann, ganz gezielt vom Arbeitgeber instrumentalisiert und in einen Arbeitskontext übertragen wird.

Außerdem brauchen wir **Handlungsspielraum und Autonomie**. Das ist ein Hauptproblem beim Autobau, bei Standardisierung innerhalb von starren Taktzeiten. Heute gibt es die Möglichkeit von Gruppenarbeit, von entkoppelten Fließbändern. Ganz wesentlich ist die **Ganzheitlichkeit** von Tätigkeiten, das heißt Tätigkeiten sollten nach Möglichkeit eben nicht nur klassische Fügeprozesse beinhalten, sondern auch die Planung, die Vorbereitung, Feedbackprozesse und eine soziale Einbettung. Diese Merkmale zusammen mit der physischen Aktivität sind **Grundvoraussetzung** damit Menschen **Sinnhaftigkeit in der Arbeit** erleben können, also Kohärenzerleben, Vorhersehbarkeit und Beeinflussbarkeit. Diese Ziele gilt es bei diesen modernen Technologien umzusetzen. Diese Entwicklung ist ein sozialer Prozess, den wir Menschen bestimmen, nicht die Technologie nach dem TINA-Prinzip (There is no alternative). Wir müssen entscheiden, was wir wollen, wo wir Grenzen setzen, schon bei unseren Kindern und bis ins Erwachsenenleben hinein. Das ist die große Zukunftsfrage, die sich schon Viktor Frankl, einer der großen der Wiener Psychotherapieschulen in seiner Sinntherapie gestellt hat. Er hat formuliert:

„Im Gegensatz zum Tier, sagt dem Menschen kein Instinkt, was er machen **muss** und im Gegensatz zum Menschen in früheren Zeiten sagt ihm heute auch keine Tradition mehr, was er eigentlich soll und nun scheint er nicht mehr recht zu wissen, was er eigentlich **will**.“

Und das meine Damen und Herren, denke ich, ist die große, entscheidende Frage: Was wir wollen, wo wir uns Grenzen setzen, wie wir diese Faszination der modernen Technik annehmen und wie wir sie human einsetzen.

„Im Gegensatz zum Tier, sagt dem Menschen kein Instinkt, was er machen muss und im Gegensatz zum Menschen in früheren Zeiten sagt ihm heute auch keine Tradition mehr, was er eigentlich soll und nun scheint er nicht mehr recht zu wissen, was er eigentlich will“

Prof. Dr. em. Peter Richter zitiert Viktor Frankl, Wiener Neurologe und Psychologe 1905 - 1997





Pecha Kucha Best Practice

Definition Pecha Kucha

„...auch: Pecha-Kutschka, ist eine Vortragstechnik, bei der zu einem mündlichen Vortrag passende Bilder (Folien) an eine Wand projiziert werden. Dabei ist das Format vorgegeben: 20 Bilder (Folien), die jeweils 20 Sekunden eingeblendet werden. Die Gesamtzeit von 6:40 Minuten ist damit auch die maximale Sprecherzeit.“
 von: wikipedia.org

Im zweiten Teil des Workshops stellten sich fünf ganz unterschiedliche Best-Practice-Beispiele von „Kreativen Produktionsstätten“ anhand eines prägnant-zusammengefassten und bildreichen Vortrages im Pecha Kucha Format vor. Die Projekte verfolgen verschiedene Ansätze von bottom up bis kommunal bewirtschaftet, verwirklichen Nutzungskonzepte von Kreativwirtschaft bis Neues Wohnen + Arbeiten und befinden sich alle in unterschiedlichen Phasen der Reaktivierung - ganz am Anfang, auf dem Weg oder sind bereits etabliert.



ALTE MU Kiel, Schleswig-Holstein

Ehemalige Kunsthochschule (1959-2012)

- Besetzung ab 2013
- seit 2015 vertreten durch den Verein Alte Mu Impuls-Werk e.V
- Regelung über Zwischennutzungsvertrag mit der Stadt Kiel
- Grundstücksfläche: ca. 8.000 m²
- Nutzung: transdisziplinärer Raum für unterschiedliche Disziplinen der Hochkultur und Subkultur, insgesamt 61 Projekte/ 130 Mitglieder (u.a. Imkerei, Bierbrauerei, Musikveranstaltungen, Ateliers, Büroflächen, Kinder-Art, Urban Gardening, diverse Designprojekte, Integrationsprojekte, Bürgerinitiativen, Fahrradkino, offene Werkstätten)
- Vollständige Eigenfinanzierung
- MU-Topie: Transformation zum kreativen „Dorf in der Stadt“ durch die Errichtung von Wohnraum, Arbeitsplätzen, Bildungsangebote, Kunsträumen etc.

Michael Pöpke

Selbstständiger Designer

Mitglied ALTE MU IMPULS - WERK e.V.

www.altemu.de



Barbara Rettenmaier

Stadtplanerin bei der Karlsruher Fächer GmbH & Co. Stadtentwicklungs-KG

Projektleiterin Konversion Alter Schlachthof Karlsruhe

www.schlachthof-karlsruhe.de

Alter Schlachthof Karlsruhe, Baden-Württemberg

Ehem. Schlacht- und Viehhof, Baujahr 1885

- seit 2006 kreativ wiederbelebt
- Grundstücksfläche: über 7 Hektar, ca. 60.000 m² Nutzfläche
- Entwicklung als Gewerbegebiet mit dem Fokus auf die Ansiedlung von Kreativen und Kulturschaffenden
- Nutzung: u.a. Ateliers, Büroflächen, Gastronomie, Veranstaltungsräume, Werbemarkt, Konzerte, Gründerzentrum, Musik- und Kulturzentrum, Menschenrechtszentrum
- Eigentümer: Karlsruher Fächer GmbH&Co. Stadtentwicklungs-KG (privatrechtliche städtische Tochtergesellschaft);
- Betreiber: Karlsruher Fächer GmbH&Co. Stadtentwicklungs-KG
- Nächste Schritte: Errichtung von Neubauten auf den Freiflächen des Viehhofs

Hof Prädikow, Brandenburg

Ehemaliger landwirtschaftlicher Gutshof mit Brauerei, Brennerei und Futtermittelherstellung, Baujahr: ab 1873

- Außerbetriebnahme 1990
 - 2016 Kauf durch Stiftung trias, Erbbaurechtsvertrag mit Mietergenossenschaft SelbstBau e.G.
 - Grundstücksfläche: 95.000 m²
 - Vision: Leuchtturmprojekte für modernes Landleben
 - Erste Sanierungs- und Modernisierungsvorhaben für die Wohnungen der Genossenschaftsmitglieder ab Herbst 2017. Nach Bedarf folgen weitere Bauabschnitte (geplante Aufteilung: ca. 60 % Wohnen, 40 % Gewerbe).
- „Der Hof bietet großartige Möglichkeiten für die Umsetzung kreativer und zukunftsweisender Ideen nicht nur für das Wohnen, sondern auch für Gewerbe, Kunst und einen aktiven Austausch mit dem Dorf und der Region.“ Textauszug & Informationen: Projektauftritt Hof Prädikow auf www.wohnprojekte-portal.de (Stand Dezember 2017) - geplanter Bezug: Mitte 2019



Philipp Hentschel

Projektmanager, Gründer & Gesellschafter von Welance - Coworking Space in Berlin, Mitglied der Entwicklungsgruppe Hof Prädikow
www.hof-praedikow.de

Kühlhaus Görlitz, Sachsen

Begleitprojekt IBKW III (Kurzporträt S. 41)

- Baujahr 1953, Umbau und kulturelle Teilnutzung seit 2008
- Grundstücksfläche: 37.000 m², ca. 3.000 m² Nutzfläche
- Vision: Aus der Kombination von Kreativwirtschaft und den bereits etablierten Kulturangeboten touristische Impulse zu setzen und Leute von außerhalb damit für den Standort Görlitz zu begeistern
- Geplante Nutzung: Co-Working-Spaces, Gründerzentrum, Kreativbüros, Proberäume, Kreativresidenzen, Pension/ Ferienwohnungen/ Jugendherberge in Garagenkomplex, Waldgrundstück mit alternativem (Industrie-), Campingplatz offene Werkstätten
- Eigentümer: FRIGOLANDA Dresdner Kühlhaus GmbH, Betreiber: FRIGOLANDA Dresdner Kühlhaus GmbH, zusammen mit dem gemeinnützigen Kühlhaus Görlitz e.V.
- Nächste Schritte: Wohn- und Arbeitsräume für Akteure der Kreativwirtschaft schaffen; Schaffung von Personalstellen, um über den Status der ehrenamtlichen Arbeit hinaus zu wachsen



Danilo Kuscher

Selbstständiger Elektrotechniker
Vorstandsvorsitzender Kühlhaus Görlitz e.V.
www.kuehlhaus-goerlitz.de

Schacht Dölitz Leipzig, Sachsen

Begleitprojekt IBKW III (Kurzporträt S. 41)

- ehemaliges Braunkohlebergwerk
- Baujahr: 1895 (danach schrittweise ergänzt)
- erste Kulturveranstaltungen seit 2017
- Vision: Als Ort für kulturelles Begegnen vermag die Schachtanlage in Zukunft das Identitätsvakuum der einst stolzen Bergbausiedlung zu füllen.
- Geplant sind Arbeitsräume für Künstler mit hausinternen Präsentationsmöglichkeiten, Projekträume für Rauminstallationen, ein großer Veranstaltungsraum, ein Musiklabel mit Tonstudio, Bereiche als „Artist in Residenz“- Workspace, eine Künstlerresidenz und die Errichtung eines Museums zur Dokumentation der Standorthistorie
- Grundstücksfläche: ca. 2.350 m²
- privater Eigentümer, privater Betreiber
- Nächste Schritte: niedrigschwellige Aktivierung des ehem. Trockenbunkers in eine kreative Produktionsstätte als Keimzelle für eine schrittweise Sanierung des gesamten funktionell gegliederten Ensembles



Bernd Mörsberger

Künstler und Eigentümer Schacht Dölitz
https://de.wikipedia.org/wiki/Braunkohlentiefbaugrube_Schacht_D%C3%B6litz



Kultur- und Kreativwirtschaft verwalten? - Eine wirtschafts- und arbeitsmarktpolitische Sichtweise

Die Handlungs- und Aufgabenfelder der Sächsischen Staatsregierung beinhalten sowohl die Wirtschafts- und Arbeitsmarktpolitik auf der einen Seite, das ist das SMWA und Kulturpolitik auf der anderen Seite, das ist das SMWK. Diese Handlungsfelder stehen sich im Bereich Kultur- und Kreativwirtschaft jedoch nicht entgegen, sondern möchten jeweils zur Gestaltung von Rahmenbedingungen beitragen, die für die sächsischen Kultur- und Kreativwirtschaft, den gesellschaftlichen Wohlstand und ein vielfältiges kulturelles Leben erforderlich sind. Entsprechend eng ist die Zusammenarbeit zwischen SMWA² und SMWK³ in diesem Bereich.

Doch was machen wir konkret? In der Schwerpunktsetzung haben wir uns an den Handlungsempfehlungen, die im ersten Kulturwirtschaftsbericht formuliert wurden, orientiert. Eine verstärkte Öffentlichkeitsarbeit für Kreative und das Sichtbarmachen von Potentialen der Kultur- und Kreativwirtschaft wird von Seiten des SMWA unter anderem durch die Verleihung des Sächsischen Staatspreises für Design erreicht. Der Preis wird alle zwei Jahre verliehen und ist mit insgesamt 50.000 Euro dotiert. Die Teilnahme ist kostenlos und er erzeugt eine öffentliche, breite Aufmerksamkeit für die Querschnittsbranche Design. Des Weiteren haben wir auch in die Zusammenarbeit mit der Sächsischen Wirtschaftsförderungsgesellschaft intensiviert und diese für die Kultur- und Kreativwirtschaft interessiert. Es gibt jetzt schon zum zweiten Mal einen Sachsen-live-Gemeinschaftsstand auf der Frankfurter Buchmesse, der insbesondere kleinen und Kleinstverlagen eine Plattform bietet.

Wir sehen uns aber nicht nur als Mittler nach Außen, sondern auch innerhalb der Staatsregierung. Wir loten gerade Schnittstellen mit dem Sächsischen Staatsministerium für Umwelt und Landwirtschaft aus, in Fragen des ländlichen Raums, oder auch mit dem Staatsministerium des Inneren in Sachen Stadtentwicklung. Eine weitere Handlungsempfehlung im Kulturwirtschaftsbericht war, die zahlreich vorhandenen Förderinstrumente der Wirtschafts-, Arbeitsmarkt- und Technologieförderung auf die Passfähigkeit für Kultur- und Kreativschaffende zu prüfen, gegebenenfalls anzupassen und diese besser zu kommunizieren und zu vermitteln. Hierzu haben wir einen gemeinsamen Dialog unter Einbeziehung der Sächsischen Aufbaubank angestoßen. Im Zuge dessen ist zum Beispiel die Messförderung des Freistaates auf eine Pauschale umgestellt worden, die Innovationsprämie wurde für die Kultur- und Kreativwirtschaft geöffnet und die Konditionen beim Mikrodarlehen zum Beispiel durch längere Laufzeiten und die Senkung des Eigenbeitrags für Klein- und Kleinunternehmen verbessert.

Die Empfehlungen im Kulturwirtschaftsbericht beinhalteten auch einen Appell an die kultur- und kreativwirtschaftlichen Unternehmen, sich zu Interessenvereinigungen zusammenzufinden. Es ist sehr erfreulich, was sich da seit 2008 bewegt hat. In den Jahren 2010, 2012 und 2013 haben sich in Leipzig, Dresden und Chemnitz auf kommunaler Ebene Kreativwirtschaftsverbände gegründet. 2015 schlossen sich die Verbände zum Landesverband der Kultur- und Kreativwirtschaft zusammen, um Themen auch überregional für Sachsen zu bewegen. Seit März dieses Jahres unterstützt das SMWA durch eine Anschubfinanzierung in Höhe von rund 2,5 Millionen Euro über die nächsten 5 Jahre den Auf-



Nora Antonia Wallrabe

Dipl.-Volkswirtin, Jahrgang 1987,

wohnhaft in Dresden

Diplomstudium der Volkswirtschaftslehre
an der TU Dresden

2012 –2013: Verwaltungsangestellte bei der
Stiftung Glaskogens Naturreservat in Arvika,
Schweden

Seit 2013: Referentin im Sächsischen
Staatsministerium für Wirtschaft, Arbeit
und Verkehr (SMWA) in Dresden, aktueller
Arbeitsschwerpunkt: Kultur- und Kreativ-
wirtschaft

„Seit März dieses Jahres unterstützt das SMWA durch eine Anschubfinanzierung in Höhe von rund 2,5 Millionen Euro über die nächsten 5 Jahre den Aufbau eines sächsischen Zentrums für Kultur- und Kreativwirtschaft...“

*Nora Antonia Wallrabe, Dipl. Volkswirtin,
Referentin im SMWA*

²SMWA = Sächsisches Staatsministerium für
Wirtschaft, Arbeit und Verkehr

³SMWK = Sächsisches Staatsministerium für
Wissenschaft und Kunst



„Die neuen Arbeitsformen, für die die Kultur- und Kreativwirtschaft als Vorreiter gilt, lassen sich als projektbasiert, hochqualifiziert, innovativ, interdisziplinär und technikaffin charakterisieren. Sie haben zwar auf der einen Seite positiven Modelcharakter auch für andere Branchen, weil sie den immer kürzer werdenden Innovationszyklen gerecht werden. Auf der anderen Seite stehen sie jedoch in nicht wenigen Fällen für unterdurchschnittliche Löhne, Honorardumping, ungenügende Altersvorsorge und Selbstaussbeutung, wovon wir heute schon oft gesprochen haben.“

*Nora Antonia Wallrabe, Dipl. Volkswirtin,
Referentin im SMWA*

bau eines sächsischen Zentrums für Kultur- und Kreativwirtschaft, was eben von diesem Landesverband getragen wird. Das Zentrum mit dem Namen „Kreatives Sachsen“ hat es sich zur Aufgabe gemacht, die Potentiale der Kultur- und Kreativwirtschaft sichtbar zu machen, den Branchenübergreifenden Wissenstransfer zu stimulieren und regionale Wertschöpfungsketten zu stärken. Darüber hinaus bietet „Kreatives Sachsen“ Orientierungsberatungen an 16 Orten im Freistaat an, die zur unternehmerischen Professionalisierung der Kreativschaffenden beitragen und das Wissen um vorhandene Förderinstrumente erhöhen sollen. Es gibt viele Wirtschafts- Arbeitsmarkt- und Technologieförderungen, die einfach nicht bekannt sind und die wirklich stärker genutzt werden könnten. Des Weiteren möchte „Kreatives Sachsen“ auch Impulse für eine Entwicklung hin zu internationalen Märkten setzen. Wir haben den Kontakt zur Wirtschaftsförderungsgesellschaft hergestellt, weil die schon Erfahrung haben und Kontakte in ganz unterschiedliche Länder der Welt.

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass sich in Sachsen im Bereich Kultur- und Kreativwirtschaft seit Erstellung des ersten Kulturwirtschaftsberichtes sehr viel getan hat, aber ich möchte auch betonen, dass wir uns in einem fortlaufenden Prozess befinden, dass sich die Rahmenbedingungen und Bedarfe stets verändern. Mit der Fortschreibung des Kulturwirtschaftsberichtes, an dem wir gegenwärtig arbeiten, möchten wir nicht nur die Wirtschaftskraft und die positiven Effekte der Branche näher betrachten, sondern auch eine breite Diskussion über Fehlentwicklungen, insbesondere im Zusammenhang mit den neuen Arbeitsformen anregen. Das Fachreferat „Fachkräfte und Qualifizierungsförderung“ ist in der Abteilung „Arbeit“ im Wirtschaftsministerium angesiedelt. Die neuen Arbeitsformen, für die die Kultur- und Kreativwirtschaft als Vorreiter gilt, lassen sich als projektbasiert, hochqualifiziert, innovativ, interdisziplinär und technikaffin charakterisieren. Sie haben zwar auf der einen Seite positiven Modelcharakter auch für andere Branchen, weil sie den immer kürzer werdenden Innovationszyklen gerecht werden. Auf der anderen Seite stehen sie jedoch in nicht wenigen Fällen für unterdurchschnittliche Löhne, Honorardumping, ungenügende Altersvorsorge und Selbstaussbeutung, wovon wir heute schon oft gesprochen haben. Kreativität und Innovation lassen sich nicht von staatlicher Stelle verordnen. Auch lassen sich faire und humane Arbeitsbedingungen nur in einem komplexen Prozess anstreben, in dem verschiedenen Akteuren Verantwortung zukommt. Lassen Sie uns daran gemeinsam arbeiten, ich freue mich auf eine anschließende, anregende Diskussion.

Pro und Contra: Vom langen Weg der schrittweisen Sanierung

Ich bin seit 2009 Geschäftsführer des Westwerks. 1872 wurde in Plagwitz zum ersten Mal das Gelände des Westwerks erschlossen und eine Eisengießerei gebaut. Wir haben insgesamt 10.000m² vermietbare Fläche im Westwerk. Wir haben diese schöne, große Halle, die 1952 unter russischer Ägide im Stil der 1930er Jahre gebaut wurde. Sie ist 11 Meter hoch, hat 1.400m² Grundfläche und ist unbeheizt. Wir haben daneben noch sieben weitere Gebäude mit sehr, sehr unterschiedlichen Nutzungen. Derzeit haben wir 100 Mietverträge und hinter jedem Mietvertrag steht eine oder mehrere Personen. Oftmals haben wir Künstlergemeinschaften oder Werkstattgemeinschaften, wir haben einen Boxclub mit 60 Mitgliedern bei uns und eine Gastwirtschaft. Ich bin sehr froh, dass wir so viele unterschiedliche Menschen und unterschiedliche Nutzungsarten nebeneinander auf diesem Gelände haben, ohne, dass es großartig zu Reibereien oder Streitereien kommt. Einer der Punkte, auf die ich immer sehr stolz bin, ist, dass wir in den ganzen Jahren bisher nur einen Rechtsstreit geführt haben. Das Westwerk ist eigentlich von seiner organisatorischen Grundstruktur her kein Gemeinschaftsprojekt; es wurde von Anfang an als GmbH betrieben und wird als privatwirtschaftliches Unternehmen geführt. Es gab eine Initialzündung im Jahr 2006, als ich mit einem damaligen Mandanten vor die Halle gefahren bin, er aus dem Auto schaute und sagt: „Das ist es.“ Und ich fragte: „Was willst du denn damit?“ Dann hat er gesagt: „Vermieten.“ Von da an ging alles los.

Ich habe den Eigentümer ausfindig gemacht, der damals in München saß. Das Werk selber wurde bis 1995 tatsächlich genutzt und ist nicht, wie viele andere 1990 zusammengebrochen. Die Gebäude standen von 1995 bis 2006 leer. Einzig und allein eine Schweißerausbildungsstätte wurde auf dem Gelände weiterhin betrieben. Dadurch hatten wir den großen Vorteil, einen Kernmieter zu haben, wodurch es Leben auf dem Gelände gab - Licht, Menschen, die den Hof besucht haben, und damit wurde das Areal eben nicht entglast und wir sind zu einem großen Teil von Vandalismus verschont geblieben. 2007 haben wir einen Pachtvertrag mit dem Sohn des Eigentümers gemacht, der sehr langfristig angelegt war. Als wirtschaftliche Grundlage dieser Pacht sollte die Vermietung dienen. Der Geschäftsführer vor mir hat erst einmal aus eigener Tasche sehr viel Geld vorgestreckt und es zu seinem Projekt gemacht. Das führte dann dazu, dass auf die Dächer Ein-Euro-Dachpappe kam, die billigsten Baumaterialien, die man sich nur vorstellen kann, wurden überall verbaut. Das ist etwas, worunter wir in den letzten 10 Jahren ziemlich leiden, weil wir alles ausbessern und neumachen müssen. Als Initialzündung war es jedoch gut und wichtig, weil das Projekt ansonsten wahrscheinlich nie ins Laufen gekommen wäre. Es wurden so in relativ kurzer Zeit für Künstler Ateliers gebaut, wir reden von Trockenbauwänden in unbeheizten Räumen. Teilweise haben wir auch heute noch Ateliers in dieser Form. Die oberste Fensterreihe dieser Halle, das war eine zweite Maschinenetage, ist durch Trockenbauwände unterteilt worden. Diese Halle hat den großen Vorteil für die Maler, dass die ganze Fensterseite nach Norden rausgeht und somit den ganzen Tag ein sehr schönes, gleichbleibendes Licht ist. Diese Ateliers werden eigentlich heute noch von den Leuten genutzt, die 2008 zuerst Mieter waren.

Wir haben derzeit 30 bis 40 Ateliers, die weitestgehend von Malern genutzt werden. 2007 haben wir einen Keller unter der großen Halle gefunden, der bis oben hin mit Wasser vollstand, keiner wusste, wie tief. Zum



Peter Sterzing

geb. 1973 in Leipzig
aufgewachsen in Erfurt, dort Abitur 1991
Ausbildung zum Verlagskaufmann 1991-1993,
Essen und Erfurt
1993-1995 Zivildienst, Erfurt
1995-2002 Studium Rechtswissenschaft in
Jena, Montpellier/Frankreich, Leipzig
2004 Zweites Staatsexamen in Leipzig
seit 2005 selbständiger Rechtsanwalt, Leipzig
seit 2009 Geschäftsführer Westwerk GmbH
4 Kinder

„Das Westwerk ist eigentlich von seiner organisatorischen Grundstruktur her kein Gemeinschaftsprojekt; es wurde von Anfang an als GmbH betrieben und wird als privatwirtschaftliches Unternehmen geführt.“

Peter Sterzing, Rechtsanwalt, GF Westwerk



„Wir haben sehr viele Ursprungsmieter, die inzwischen ein eigenes Büro haben, ein eigenen kleinen Laden, eine eigene kleine Werkstatt und die es tatsächlich geschafft haben mit günstigen Mieten und mit einem gewissen Aushalten auch von beiden Seiten (...) gemeinsam mit uns an einer wirtschaftlichen Lösung zu arbeiten.“

Peter Sterzing, Rechtsanwalt, GF Westwerk

Glück wurden im Wasser keine Schadstoffe gefunden und als der Keller dann leergepumpt war, stellte sich heraus, dass es nur ein sehr kleiner Heizungskeller war. Im ersten Moment sah es so aus, als wäre die Halle komplett unterkellert. Die Halle hat auch einen Wiedererkennungswert für das Westwerk. In den 1950er-Jahren wurde sie mit einer Sondererlaubnis gebaut, die restlichen Gebäude sind zweigeschossig, wir haben hinten noch ein viergeschossiges Gebäude. Das ganze Gelände ist ziemlich inkonsistent, was die Gebäudestruktur angeht. Da es eben über einen Zeitraum von 100 Jahren genutzt und umgenutzt und umgebaut wurde, haben wir viele unterschiedliche Gebäudetypen. Wenn man sich die Pläne anschaut, könnte man wegen der symmetrischen Struktur denken, alle Fenster wären gleich. Wir haben allerdings festgestellt, dass die Fenster alle, wenn auch nur um einige Millimeter, abweichende Maße aufweisen, was den Ausbau zusätzlich verkompliziert. 2009 habe ich die Geschäftsführung übernommen, nachdem die GmbH kurz vor der Insolvenz stand. Es zeigte sich eben doch, dass Künstler als Mieter zwar schnell kommen und auch zahlreich vorhanden sind, aber sie haben kein Geld in der Tasche und arbeiten projektbezogen. Wir hatten einfach keinen kontinuierlichen Geldfluss und das hat uns die Bewirtschaftung des Geländes sehr, sehr schwer gemacht. Wir unterliegen ja wie jeder Eigentümer ganz normalen Verpflichtungen: Grundsteuer, Abwasser, Energie - alles ist zu bezahlen. Wir haben relativ schnell von reiner Vermietung an Maler und Künstler umgestellt und sind in den weiten Begriff der Kreativwirtschaft eingestiegen, haben uns Handwerker gesucht und Büronutzungen angeboten. Das klingt jetzt einfach, war es aber nicht. Denn, wie vermiete ich einen kalten Raum an jemanden, der den ganzen Tag am Schreibtisch sitzt? Ich bin da mit gutem Beispiel vorangegangen, auch in meinem Büro gab es 3 Jahre lang nur Kohleofen und immer, wenn jemand zu mir ins Büro kam und sich über die Kälte beschwert hat, habe ich gesagt: „Guck, bei mir ist es ja auch kalt, wollen wir uns einen Tee machen?“ Die Mitglieder der Kreativwirtschaft brauchen einen starken Rücken und warme Schuhe, das ist tatsächlich so. Es ist eben sehr, sehr schwierig aus der Kreativwirtschaft heraus genügend Geld zu verdienen, um so ein großes Gelände zu bewirtschaften. Uns ist es bisher gelungen, was tatsächlich daran liegt, dass wir in den Nutzungen sehr, sehr breit aufgestellt sind. Die Nutzer selber sind mit uns gewachsen. Wir haben sehr viele Ursprungsmieter, die inzwischen ein eigenes Büro haben, ein eigenen kleinen Laden, eine eigene kleine Werkstatt und die es tatsächlich geschafft haben mit günstigen Mieten und mit einem gewissen Aushalten auch von beiden Seiten und vor allem auch mit einem Verständnis von beiden Seiten sich da hinüberzuretten und gemeinsam mit uns an einer wirtschaftlichen Lösung zu arbeiten. Ich setze darauf, dass wir Teil des Viertels sind, dass wir Teil der ganzen Umgebung sind und dass wir uns nicht plötzlich irgendwelche Mieter von Außerhalb hereinholen, die 10 Euro Miete zahlen können, nur um unseren wirtschaftlichen Erfolg zu feiern. Wir müssen als Vermieter, als lokales Business lokal und im Einklang mit unserer Umgebung bleiben.

Arbeitsgruppe 01 im Atelier der Künstlerin Hjördis Baacke
**Cluster Kreativwirtschaft -
 Stütze der Wissensgesellschaft oder neues Prekariat?**

Moderation: Dr. Andreas Bischof

Zusammenfassung der Gruppendiskussion:

Beschäftigte der Kultur- und Kreativwirtschaft pendeln sowohl in der Eigen- als auch in der externen Wahrnehmung zwischen der Zugehörigkeit zur Wissenselite und dem gesellschaftlichen Prekariat. In der Arbeitsgruppe diskutierten Vertreter der Kultur- und Kreativwirtschaft, Akademiker, Unternehmer, Manager, Stadtplaner, Verwaltungsangestellte und Interessierte über die Wesensmerkmale und Ausprägungen dieser Zerrissenheit. Um diese Ambivalenz zu überwinden, bedarf es zunächst der Bewertung und Anerkennung des gesellschaftlichen Mehrwerts kreativen Schaffens. Dabei stellt sich zunächst die Frage, wie diese gesellschaftliche Rendite allgemein verständlich sichtbar gemacht werden kann.

Kreatives Schaffen regt viele nicht-monetäre Prozesse an. Da ist es verständlich, dass Städte und Unternehmen die Kreativen willkommen heißen, da sie eben diese gesellschaftliche Rendite erbringen.

In klassischen Beschäftigungsmodellen wünschen sich die Arbeitnehmer zunehmend Flexibilität, sei es bei der Regulierung der Arbeitszeiten oder bei Übergangsmodellen zum beruflichen Ein- und Ausstieg. Dem gegenüber sehnen sich die vielen Selbstständigen der Kultur- und Kreativwirtschaft in Bezug auf ihre berufliche Perspektive zumeist nach weniger dynamischen Arbeitsmodellen und mehr Sicherheit und Zuverlässigkeit. Unternehmen investieren heutzutage selbstverständlich in die Gesundheit und Gesunderhaltung ihrer Mitarbeiter, doch bis dahin war es ein langer Weg. Der nächste Schritt ist dann zwangsläufig die Erhaltung und Pflege von Kreativität, da, über die Gruppe der Mitarbeiter hinaus, unsere Gesellschaft ohne den kleinen Anteil an Kreativen ja seelisch erkranken würde.



„Vielleicht muss sich das Verständnis für einen Künstler in der Gesellschaft ändern und vielleicht muss sich die Kunst auch öffnen und anstatt elitär zu sein Zugänge schaffen zur Gesellschaft.“

Petra Polli, Künstlerin

„Man sollte den Wert der Kreativität in die übermächtige Sprache der Ökonomie übersetzen!“

Prof. Dr. em. Peter Richter, Arbeitspsychologe

„Politik und Gesellschaft müssen akzeptieren, dass es regelfreie, natürlich verfassungskonforme, Räume gibt. Das brauchen wir. (...) Der Politik in Sachsen fällt es sehr schwer regelfreie Räume zuzulassen.“

Frieder Weißbach, U&N Textil GmbH

„Das Potential der Kreativen ist die Arbeit mit sich selbst, die Arbeit für die eigene Seele; und genau deshalb braucht die Gesellschaft auch uns Künstler, weil wir den Leuten, die nicht so viel Zeit haben, sich mit ihrer Seele so intensiv zu beschäftigen, etwas zurückgeben können.“

Mandy Kunze, Künstlerin



Teilnehmerliste

Bernhard Häffner/Bundesbankdirektor, Lars Fassmann/GF chemmedia Chemnitz, Sabine Hausmann/Agentur StadtWohnen Chemnitz, Suzanne Herbert/Architektin RKW+ Architektur Düsseldorf, Johanna Hofmann/ MehrwertQuartier Leipzig, Lorenz Kallenbach/ Kühlhaus Görlitz e.V., Mandy Kunze/Künstlerin Malerei, Markus Löffler/Stadtplanungsamt Plauen, Thomas Malinowski/Leiter Personalmanagement BMW Group Leipzig, Dr. Bertolt Meyer/Professor TU Chemnitz, Virginia Moukoui/HR Excellence Group GmbH, Jan Oelker/Künstler, Elke Pietsch/Kulturwissenschaftlerin, Petra Polli, Künstlerin, Dr. Peter Richter/Professor em. Arbeitspsychologie, Jens Wagner/GF WGS Chemnitz, Frieder Weißbach/GF U&N Textil GmbH

Fragenkatalog im Anhang



„Wir haben eine langfristige Gewinnorientierung; aber wir sind nicht renditeorientiert, was uns grundlegend von privaten Immobilienentwicklungen unterscheidet. Und das ist, egal in welcher Trägerschaft, immer das Geheimnis. Gewinnorientierung ja, aber das Geld darf bei einer solchen Immobilien- und Geländeentwicklung nicht im Fokus stehen.“
Barbara Rettenmaier, Stadtplanerin

„Ich habe das Gefühl, der Mangel an Geld hat im Projekt erst die Kreativität freigesetzt.“
Danilo Kuscher, Vorstand Kühlhaus Görlitz e.V.

„Förderung von Kreativwirtschaft bedeutet für mich, eine Ermöglichungskultur zu schaffen. Räume, möglichst kostenlos, freizugeben und dann entstehen lassen, erobern lassen, in Städten, in ländlichen Räumen. Lasst zu - denn das Zulassen ist der Weg.“
Michael Pöpke, ALTE MU Impuls-Werk e.V.

„In allen Städten entstehen Keimzellen, etwa in Coworkin-Spaces, wo die Leute zusammenkommen. Wenn das die Kommune zur Verfügung stellen kann, ist das eine gute Keimzelle, woraus sich Bekanntschaften, Freundschaften und Initiativen entwickeln, die dann auch gemeinsam aufs Land gehen.“
Philipp Hentschel, Hof Prädikow

Teilnehmerliste

Christiane Eisler/Künstlerin, Dr. Annegret Erb/Dipl.-Agraringenieurin, Katja Großer/Kulturmanagerin, Danilo Kuscher/Kühlhaus Görlitz e.V., Ulrich Menke/Abteilungsleiter im SMI, Michael Pöpke/Designer, Barbara Rettenmaier/Stadtplanerin, Gesine Sommer/Stabstellenleiterin Landkreis Leipzig, Grit Stillger/Stadtplanungsamt Chemnitz, Robert Verch/Stadtteilmanager Chemnitz, Nora Antonia Wallrabe/Referentin im SMWA, Philipp Hentschel/Projektmanager, Heike Zettwitz/Dezernentin Landratsamt Görlitz, Teresa Schneider/MehrwertQuartier Leipzig

Diskussion in den Arbeitsgruppen

Arbeitsgruppe 02 im Projektatelier Rubikon des Künstlers Lucian Patermann
**Bottom-Up oder Top-Down:
wieviel Staa(d)t brauchen kreative Produktionsstätten?**
Moderation: Jana Reichenbach-Behnisch

Zusammenfassung der Gruppendiskussion:

Ausgehend vom Entwicklungsverlauf des Alten Schlachthofes Karlsruhe als Beispiel für ein kommunales top-down-Projekt fand in der Diskussion ein Erfahrungsaustausch über Investment-Management, Trägerschaftsstrukturen und die Besonderheiten der Verwaltung von Kreativwirtschaft statt.

Die vielen unterschiedlichen Projekte, egal ob bottom-up oder top-down, kennzeichnen sich durch ganz individuelle Entwicklungsverläufe, deren Vielzahl spezifischer Fragen sich nicht in einem pauschalen Antworten-Katalog konzentrieren lässt. Viel wichtiger ist von Anfang an das Herstellen von Augenhöhe zwischen Eigentümern, Betreibern, Nutzern und der Verwaltung, um Ansprüche, Erwartungen und Ermessensspielräume spezifisch im Dialog zu erörtern. Darüber hinaus erfordert die Verwaltung von Kreativwirtschaft innovative, teils experimentelle, Lösungsansätze, die über die Einhaltung definierter Zielvorgaben und Arbeitspläne hinweg die Ermöglichung einer nachhaltigen Kulturentwicklung anstreben.

Bei der gezielten Ansiedlung von Kreativen in leerstehenden Gebäuden entscheidet das individuell vorhandene Potential des Geländes und seiner Umgebung über die Ausrichtung des Projektes. Allein das Zurverfügungstellen von Räumlichkeiten reicht nicht aus, um aus unterschiedlichsten Akteuren eine Gemeinschaft zu bilden, welche die bereitgestellten Gebäude gebündelt als Vertreter der Kreativbranche nutzt.



Arbeitsgruppe 03 im Atelier der Künstlerin Elisabeth Howey

Praxistest Bauteilkatalog - Vom kreativen (Nutzungs)Konzept zum wirtschaftlichen (Bau)Detail

Moderation: Fachgutachter Peter Sterzing/Recht, Ingo Andernach/Energetische Sanierung und Reinhard Eberl-Pacan/Brandschutz

Zusammenfassung der Gruppendiskussion:

Moderiert von den Fachgutachtern sollten in dieser Arbeitsgruppe mit den Akteuren der unterschiedlichen Projekte Problemfelder herausgearbeitet werden, die bei der Aktivierung von großflächigen Industrie- und Gewerbebrachen besonders und häufig auftreten. Für diese Probleme sollen dann im Rahmen der Forschungsarbeit Lösungsansätze aufgezeigt und miteinander verglichen bzw. die Übertragbarkeit untersucht werden.

Ein immer wiederkehrendes Themenfeld, welches auch in dieser Arbeitsgruppe gleich zu Beginn diskutiert wurde, ist das „Haus in Haus“ bzw. „Raum in Raum“ - Konzept (wie z.B. das Einbringen von Seecontainern beim Best-Practice Beispiel Alter Schlachthof in Karlsruhe oder das von CHRISTMANN & PFEIFER entwickelte Modul GlobalHome) für große Hallen, welche die Akteure vor die große Herausforderung stellen, ein passendes Heizungssystem zu installieren.

Im Zusammenhang mit Brandschutzanforderungen wurde das Thema Bestandsschutz angeschnitten und die Möglichkeiten diskutiert, die es z.B. bei dem Erhalt historischer Gusstützen gibt. Weiter wurde nach einer sinnvollen Art der Betriebskostenabrechnung gefragt: pauschal oder verbrauchsbezogen? Wie kann ich wann und wieviel pauschal umlegen? Gibt es ein Recht auf verbrauchsabhängiges Abrechnen oder darf man ein Gebäude pauschal auf alle umlegen? Wie lange ist eine individuelle Abrechnung verwaltungstechnisch zu bewältigen?

Abschließend wurden Erfahrungen im Umgang mit Behörden wie z.B. der Bauaufsicht in der Gruppe ausgetauscht und Unterschiede in den verschiedenen Bundesländern festgestellt.



„(...) eigentlich muss man erstmal ein paar Schritte zurückgehen und fragen warum? Warum macht man in alten Gebäuden ein Haus-in-Haus-Konzept? Die alten Industriehallen wurden ja für ganz andere Nutzungen gebaut (...), würde man diese Gebäude jetzt hochheizen wollen, gäbe es ganz viele bauphysikalische und konstruktive Probleme (...). Man könnte Raumkonzepte machen, die sich an dem ursprünglichen vorgesehenen Klima orientieren. Von der Seite sollte man daran gehen, aus meiner Sicht.“

Ingo Andernach, Fachgutachter im Projekt IBKW für Energetische Sanierung

„Bei Gewerbemietverträgen kann man relativ viel vereinbaren, sobald es eine Wohnung ist nicht mehr - praktischer Tipp: Pauschalen wenn möglich vermeiden.“

Peter Sterzing, Fachgutachter im Projekt IBKW für (Bau)Recht

„(...)Dies sind Überlegungen, die man nur innerhalb eines Gesamtkonzeptes bearbeiten kann. Am Ende lohnt es sich neben diesem Architekturkonzept und Wärmeschutzkonzept auch ein Brandschutzkonzept zu erarbeiten, damit man das immer so mitzieht.“

Reinhard Eberl-Pacan, Fachgutachter im Projekt IBKW für Brandschutz



Teilnehmerliste

Frank Basten/Dipl.-Betriebswirt, Marco Beckendorf/Bürgermeister Gemeinde Wiesenburg/Mark, Heiko Behnisch/Architekt, Lena Dreesmann/Dipl.-Ing. f. Architektur, Lea Eickhoff/GF Freiluft AG Dinslaken, Sabine Gollner/Projektentwicklerin, Dr. Jürgen Groß/Eigentümer DAS RÖHM und Tochter Leonie Groß, Alexander Hummel/Regionalmanagement Bayreuth, Sylvia Deeg/Gebäude- und Anlagenverwaltung Stadt Plauen, Anett Krusch/Stadtplanungsamt Chemnitz, Klemens Kuser/Kühlhaus Görlitz e.V., Bernd Mörsberger/Eigentümer Schacht Dölitz und Sohn Leon Naffin, Christian Palmizi/shedhalle Tübingen e.V., Jonas Puzich/Hager Berker Elcom VGmbH und Co. KG, Stefanie Raab/GF coopolis GmbH Berlin, Johannes Reis/Kulturzentrum So & So Leipzig, Ann-Katrin Schaffner/Hof Prädikow, Michael Schoener/Schoener und Panzer Architekten, Heike Vogler, Bilderdienst Berlin, Jörg Schwarz, GF C+P Dynamic Living Sources GmbH & Co. KG, Benjamin Rempler/Designer

Fragenkatalog im Anhang



Meine sehr geehrten Damen und Herren, liebe Kunstfreunde,

zum dritten Mal findet hier die Veranstaltung „Paradigma Blickwechsel“ statt. Wie man sehen kann, ergeben drei Sichten ein räumliches, ein umfassendes Bild. Drei Elemente – Workshop, Ausstellung und Kunstpreis – gehören ebenfalls dazu, um auf unterschiedliche Aspekte des Themas aufmerksam zu machen. Die Drei ist seit alters her eine mythische Zahl für die Menschen, man denke nur an die drei Parzen, die den Faden der Zeit spinnen und kappen und die für Vergangenheit, Gegenwart und Zukunft stehen. Diese drei Zeiten sind vielleicht ein Teil des Geheimnisses der Zahl drei: die immer wieder zu treffende Unterscheidung des Gewesenen, des Seienden und des Kommenden.

Da sitzen also diese drei älteren Damen und spinnen ... und schon haben wir das urtypische Bild der Arbeitswelt. Eine Arbeitswelt von gestern, ja von vorgestern. Seit einer Zeit, die in der Geschichte wie ein Wimpernschlag erscheint, hat sich die Arbeitswelt rasant verändert. Für die Generation des 19. Jahrhunderts waren die mechanischen Spinnereien eine völlig neue Welt. Unsere Erfahrungswelt ist teilweise ganz fern davon; auch räumlich. Nimmt man beispielsweise, um an die Spinnerei anzuknüpfen, die Massenproduktion der Textilindustrie, der wir unbeschäftigt ihre Produkte abnehmen und entsetzt sind, wenn wir von Skandalen erfahren, die immer wieder mit den dortigen Arbeitsbedingungen einhergehen.

Wenn wir die Arbeitswelt von heute betrachten, die uns selbstverständlich geworden ist, die unsere Existenz oft mehr bestimmt als die sonstigen Beziehungen zur Realität, können wir nur staunen, wieviel sich in unserer westlichen Hemisphäre gerade in den letzten zwei Jahrzehnten geändert hat. Natürlich müssen immer noch Häuser gemauert, Maschinen gebaut, Getreide gemäht, Schiffe beladen und Bodenschätze abgebaut werden, und wir sehen selbst beim Brückenbau, dass es immer noch auf Schrauben ankommt. Aber dank Technik und Digitalisierung haben sich auch in diesen Bereichen die Arbeitsplätze grundlegend verändert. Immer mehr von uns, auch ich, verbringen mittlerweile einen großen Teil des Arbeitstages vor Papier, Bildschirmen, in Büros oder Sitzungen. Auch der Ablauf eines Arbeitslebens ist sehr verschieden von den früheren Zeiten. Keine durchgehende Erwerbsbiographie mehr, schon gar keine langfristig gleichbleibenden Arbeitsplätze oder Arbeitgeber. Flexible Arbeitszeiten, das Verschwimmen von Arbeit und Freizeit, Verantwortung des Einzelnen, Dienstleistungsdenken und Unternehmergeist werden zunehmend verlangte Tugenden – und zwar nicht nur für Gründer, sondern auch für abhängig Beschäftigte. Das Wort von der Work-Life-Balance, oder auch nur noch von der Life-Balance macht die Runde und gestaltet natürlich auch Arbeitsplätze.

Absehbar ist, dass diese Entwicklung nicht stillsteht, die Spindel dreht sich ja schließlich immer weiter und schneller. Immer stärker bestimmt Konkurrenz die Arbeitswelt, immer stärker auch bei anspruchsvoller Arbeit und bei internationaler Konkurrenz. Das bringt große Chancen für den Einzelnen, aber natürlich auch große Risiken

In dieser Ausstellung sehen wir auch einen Aspekt, der unsere Arbeitswelt heute stark bewegt, nämlich Massenarbeitslosigkeit. Der Blick in die Zukunft ist für viele Menschen auch mit Angst verbunden, weil vor ihnen



Dr. Eva-Maria Stange

geboren 1957 in Mainz, studierte an der Pädagogischen Hochschule (PH) in Dresden, Diplomlehrerin für Mathematik und Physik, 1985 Promotion auf dem Gebiet der Physik-Didaktik, bis 1993 in der Lehrerbildung und als Lehrerin tätig, 1993 Vorsitzende der Gewerkschaft Erziehung und Wissenschaft Sachsen (GEW), 1997 GEW Bundesvorsitz, 1999 -2001 Mitwirkung an Empfehlungen für das Bildungssystem in Deutschland, seit 2010 stellvertretende Vorsitzende der SPD in Sachsen, 2006 bis 2009 und seit 2014 Sächsische Staatsministerin für Wissenschaft und Kunst.

Dr. Eva-Maria Stange ist seit 2015 Schirmherrin des Ausstellungsprojekts PARADIGMA Blickwechsel.

„Flexible Arbeitszeiten, das Verschwimmen von Arbeit und Freizeit, Verantwortung des Einzelnen, Dienstleistungsdenken und Unternehmergeist werden zunehmend verlangte Tugenden – und zwar nicht nur für Gründer, sondern auch für abhängig Beschäftigte.“

Dr. Eva-Maria Stange, Sächsische Staatsministerin für Wissenschaft und Kunst



Rundgang durch die Ausstellung: Ulrich Menke, Dr. Eva-Maria Stange, Kuratorin Elke Pietsch (v.l.n.r.)



„Zu dieser Arbeit an der Zukunft gehört der genaue Blick auf die Vergangenheit und die Gegenwart. An diesem Ort hier findet sie auf berührende Weise beispielhaft statt. Schon die Mehrzahl „Arbeitswelten“ – also nicht nur die eine Arbeitswelt, die es abzubilden gibt –, zeigt, dass es keine einheitlichen Antworten, ja vermutlich nicht einmal eine einfache, überall anwendbare Fragestellung gibt.“

Dr. Eva-Maria Stange, Sächsische Staatsministerin für Wissenschaft und Kunst



Augen Prozesse ablaufen, auf die sie nicht oder kaum Einfluss zu haben glauben, oder die sie tatsächlich kaum beeinflussen können. Vorher haben wir über die Bilder der Bergleute gesprochen. Bei uns in der Region, in der Lausitz, wird der Bergbau 2019 nun endgültig geschlossen. Diese Veränderung beunruhigt viele Menschen, weil sie nicht wissen, wo ihr zukünftiger Arbeitsplatz oder der ihrer Kinder und ihrer Familie sein wird. Ich glaube, es ist notwendig, dass wir über diese Veränderungen der Arbeitswelt heute vielleicht noch stärker reflektieren, als es vor zehn oder zwanzig Jahren der Fall war.

Dreißig Jahre nach Ende der Blockkonfrontation, des Kalten Krieges, wo alles in Schwarz-Weiß, Gut und Böse sortiert war, verkompliziert sich die Weltlage immer weiter, alle mühsam verdeckten offenen Fragen drängen letztlich ans Licht und drängen nach Antworten. Und neue kommen dazu. Es gibt wohl keinen, der sich nicht davon bedrängt fühlt. Ich bin sehr dankbar, dass hier bei dieser Ausstellung immer wieder durch die Werke der internationalen Künstlerinnen und Künstler solche Dinge, die weit weg scheinen, ganz nah heranrücken. So bekommen wir diese Welt zumindest über die Kunst ein Stück authentischer vermittelt.

Damit zusammen hängen aber auch politische Fragen, um deren Lösung Deutschland zur Zeit ringt und die nach der Bundestagswahl nur allzu deutlich geworden sind. Schmerzlich müssen wir mit ansehen, wie vertraute Strukturen auch hier wegschmelzen. Aber klar muss sein: Simple Lösungen, am besten verbunden mit starken Sprüchen, die wieder eine Schwarz-Weiß-Einteilung in Gut und Böse anstreben und die hinter alles zurückfallen, was Humanismus und Aufklärung uns gelehrt haben, helfen hier nicht weiter. Wir müssen die neuen Fragen der Zeit mit gründlicher Detailarbeit auseinandernehmen. Wir müssen wahre Alternativen schaffen und falsche zurückweisen.

Zu dieser Arbeit an der Zukunft gehört der genaue Blick auf die Vergangenheit und die Gegenwart. An diesem Ort hier findet sie auf berührende Weise beispielhaft statt. Schon die Mehrzahl „Arbeitswelten“ – also nicht nur die eine Arbeitswelt, die es abzubilden gibt –, zeigt, dass es keine einheitlichen Antworten, ja vermutlich nicht einmal eine einfache, überall anwendbare Fragestellung gibt. Deshalb finde ich die vielseitige Betrachtung des Themas durch Workshops einerseits und die Ausstellung andererseits eine große Stärke. Denn nur so werden sich zutreffende, differenzierte und weiterwirkende Blickwechsel ergeben können.

Das bundes- und landesgeförderte Projekt „Niedrigschwellige Instandsetzung brachliegender Industrieanlagen für die Kreativwirtschaft“ geht jetzt in die dritte Runde, und Sie, liebe Frau Reichenbach-Behnisch und ihre Mitstreiterinnen tun meiner Meinung nach gut daran, den Fokus nicht nur auf den Baukörper, also die Industriekultur zu legen, sondern auch auf den schöpferischen Geist der Menschen, die sie bevölkern. Die Menschen sind die Träger der geistigen Prozesse, die zu neuen Arbeitswelten führen oder in ihnen stattfinden, wie etwa die Arbeit mit den Kreativen, die die Räume des Tapetenwerks erobert haben und hier miteinander arbeiten.

Das Tapetenwerk Leipzig ist ein historischer Industriebau, der heute eine andere, zeitgemäße Nutzung gefunden hat, und somit ein sehr lebendiges Beispiel für die sächsische Industriekultur. Sachsen – einst

nicht nur reich an Burgen und Schlössern, sondern in vielleicht noch höherem Maße an Industriebauten, deren traditionelle Nutzung längst verfliegen ist. Ich habe gehört, dass in einem der Workshops auch über die weiteren Nutzungen dieser Bauten beraten wurde, und ich freue mich schon auf die Ergebnisse.

Es ist uns wichtig, die zu Stein gewordenen Arbeitswelten der vergangenen Generationen aufzuheben, aufzuheben im wirklichen, dialektischen Sinne: sowohl außer Kraft zu setzen, als auch gleichzeitig zu bewahren. Architektur und Bausubstanz sind oft, wenn behutsam und mit vielfach gar nicht allzu großem Aufwand saniert und neuen Nutzungen angepasst, aufs Neue mit Leben zu füllen, Arbeitsleben der heutigen Art eben. Das ist nicht nur nachhaltig im Sinne schonender Ressourcennutzung, sondern wir können hier auch den Faden der Kontinuität wiederaufnehmen, der die Arbeit der Vergangenheit mit der Gegenwart und der Zukunft verbindet. Wir erweisen den vorangegangenen Generationen Respekt, indem wir die Architektur erhalten und erarbeiten uns hoffentlich in den kommenden Generationen Schicht um Schicht neue Erfahrungen.

Gerade in Sachsen hat Industriegeschichte auch eine prägende Wirkung. Im 19. Jahrhundert war Sachsen ein Kernland der europäischen Industrialisierung, es hatte vor dem 1. Weltkrieg den höchsten Anteil an industrieller Wertschöpfung, an Industriebeschäftigten, sowie den höchsten Unternehmeranteil in der Gesamtbevölkerung. Sachsen war Vorreiter bei der Entwicklung der organisierten Arbeiterschaft und der politischen Emanzipation. Das prägt noch heute das sächsische Selbstbewusstsein. Mit dem Erhalt und mit dem Leben in den Industriekathedralen jener Zeit, wie ich sie immer gerne nenne, halten wir auch das geistige Erbe, das damit verbunden ist, lebendig.

Die in Sachsen geplante vierte sächsische Landesausstellung wird sich mit der Industriekultur beschäftigen. Wir haben noch ein bisschen Zeit bis zum Jahr 2020, aber die Zeit ist schnell vorbei, wenn wir darüber nachdenken wollen, wie wir dieses Thema neu beleben, mit Mensch, Kultur, Arbeit, Industrie. Diese Elemente sollen miteinander verbunden werden, ebenso wie vergangene, gegenwärtige und zukünftige Arbeitswelten. Sie sollen informieren, anregen, vorantreiben, aber es kann nur dann wirken, wenn auch im ganzen Land die Industriekultur dauerhaft und nachhaltig in den Blick genommen wird. Leider konnte ich bei dem heutigen Fachworkshop nicht dabei sein, bei dem es diesmal um die Arbeitswelten 4.0 auf dem Weg zu kreativen Produktionsstätten gegangen ist. Ich bin aber gespannt, davon zu hören und später nachzulesen, was die Diskussion ergeben hat. Mich interessiert ja ganz besonders die Arbeitskultur 4.0., die Rolle des Menschen in einer digitalisierten Welt – wie wird sie denn sein?

Doch jetzt soll es um das zweite und das dritte Element des diesjährigen Blickwechsels gehen: die Eröffnung der Ausstellung und die Vergabe des Kunstpreises. Einen ersten Blick auf die Ausstellung durfte ich schon werfen und ich finde sie wieder einmal, muss ich sagen, faszinierend, mit einem wiederum anderen Blick, einem Blick-Wechsel. Die Kunst kann uns in allen Bereichen des Lebens, oft unverhoffte, schöpferische Erkenntnisse vermitteln. So habe ich bei den Bildern, die die Start-up-Szene zeigen, festgestellt, dass sich diese Szene offenbar international die

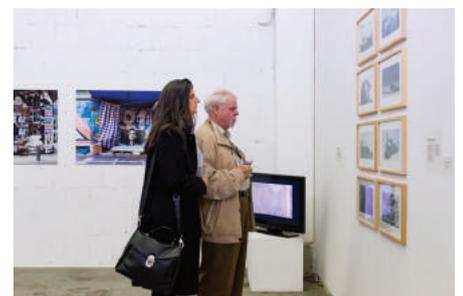


„Wir erweisen den vorangegangenen Generationen Respekt, indem wir die Architektur erhalten und erarbeiten uns hoffentlich in den kommenden Generationen Schicht um Schicht neue Erfahrungen.“

Dr. Eva-Maria Stange, Sächsische Staatsministerin für Wissenschaft und Kunst

„Die in Sachsen geplante vierte sächsische Landesausstellung wird sich mit der Industriekultur beschäftigen. Wir haben noch ein bisschen Zeit bis zum Jahr 2020, aber die Zeit ist schnell vorbei, wenn wir darüber nachdenken wollen, wie wir dieses Thema neu beleben, mit Mensch, Kultur, Arbeit, Industrie.“

Dr. Eva-Maria Stange, Sächsische Staatsministerin für Wissenschaft und Kunst





„Da selbst Zukunftsforscher nur Vermutungen und Szenarien aufbieten können, kann die Kunst mit augenscheinlichen Behauptungen zu Diskussionen anregen, zum Diskurs. Auch aufregen und fortspinnen. Spinnereien, die nicht abzutun sind – heute nennt man es Brainstorming oder Inspiration – öffnen Denkräume, wie wir sie alle in einer von Statistiken, Regelungen und Sachzwängen vollgestellten Gegenwart dringend brauchen.“

Dr. Eva-Maria Stange, Sächsische Staatsministerin für Wissenschaft und Kunst

gleichen Räume schafft, also so etwas wie ihre eigene Arbeitswelt, die hier ähnlich ist, wie beispielsweise in Riga, wo ich gerade vor wenigen Tagen Start-up-Unternehmen in einer Industriekulturbrache besucht habe. Zwar nicht repräsentativ, jedoch gleichnishaft, sinnlich, auch poetisch ist die Ausstellung. Was nicht schwärmerisch meint, obwohl auch ein Bienenschwarm zu sehen sein wird, und ich habe viele Fragen an diese Performance dieses Bienenschwarms – fünfzehntausend weibliche Arbeiterinnen holen sich den Honig zurück. Auch Fragen der Geschlechterrolle gehören zu den von der Kunst ins Phantastische umgewandelte, aber in der Realität sehr lebendigen Themen.

Da selbst Zukunftsforscher nur Vermutungen und Szenarien aufbieten können, kann die Kunst mit augenscheinlichen Behauptungen zu Diskussionen anregen, zum Diskurs. Auch aufregen und fortspinnen. Spinnereien, die nicht abzutun sind – heute nennt man es Brainstorming oder Inspiration – öffnen Denkräume, wie wir sie alle in einer von Statistiken, Regelungen und Sachzwängen vollgestellten Gegenwart dringend brauchen. Darum bin ich gespannt auf die Antworten und Fragen der Künstlerinnen und Künstler zu den verschiedenen Arbeitswelten, den noch vorhandenen, schon vorhandenen, phantastischen und realen.

Vielen Dank an diejenigen, die diese Ausstellung, diesen Blickwechsel zum Leben erweckt haben, hier in diesen Räumen, und die uns diese Anregungen für die vergangenen, gegenwärtigen und die zukünftigen Arbeitswelten mitgeben.



Jana Reichenbach-Behnisch, Peggy Liebscher, Dr. Eva-Maria Stange (v.l.n.r.)



Peggy Liebscher



Maria Ondrej



Elke Pietsch



Suzanne Herbert (Jurymitglied Kunstpreis)



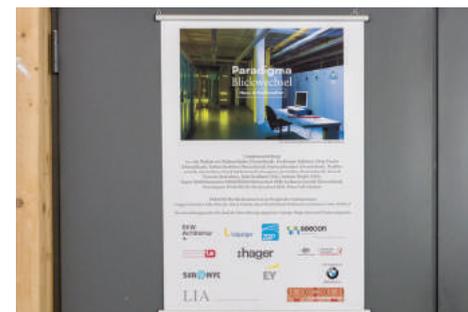
Peggy Liebscher, Ya-Wen Fu (Preisträgerin 2017), Maria Ondrej, Elke Pietsch, Suzanne Herbert, Jana Reichenbach-Behnisch (v.l.n.r.)



Elke Pietsch, Petra Polli (Preisträgerin 2016)



Angelika Waniek/Performance zur Vernissage (Engere Wahl 2016)





Erste Gesprächsrunde mit den Akteuren der ausgewählten Best-Practice-Beispiele



Kurzportraits Kreativer Produktionsstätten

Nachfolgend werden die Projekte kurz vorgestellt, die innerhalb des Bundesforschungsprojekts „Niedrigschwellige Instandsetzung von Industriebrachen für die Kreativwirtschaft - Teil 3“ über einen Zeitraum von bis zu 12 Monaten fachlich bei der Aktivierung einer „kreativen Produktionsstätte“ begleitet werden.



Foto: Parisa Esahqzay

SHEDHALLE/ ALTER SCHLACHTHOF Tübingen (Baden-Württemberg)

- ehemaliger Schlachthof
- Baujahr: ab 1888, seit 2002 Ausstellungsfläche
- geplante Nutzung: Ateliers und Büroflächen
- für Start ups, Coworking Space, Werkstätten, Gastronomie, Ausstellungsflächen
- Nutzfläche: ca. 6.000 m²
- kommunaler Eigentümer, privater Betreiber



Foto: Rafael Krötz

DAS RÖHM Schorndorf (Baden-Württemberg)

- ehemalige Lederfabrik
- Baujahr: Erste Gebäude ab 1866, Erweiterungen bis 1950
- geplant ist die Herstellung weiterer Atelier- und Büroflächen für die Kreativ- und Kulturszene, Veranstaltungsräumen, museale Bereiche, ein Boardinghouse sowie die Parkraumerweiterung und Außenraumgestaltung
- Nutzfläche: ca. 20.000 m²
- privater Eigentümer, privater Betreiber



Foto: rb architekten

BAD16 / LEUCHTENMANUFAKTUR Wurzen (Sachsen)

- ehemalige Broncewarenfabrik
- Baujahr: 1830
- geplante Nutzung: Ateliers, Büros, Werkstatt + Wohnen
- Nutzfläche: ca. 5.600 m²
- privater Eigentümer

SCHACHT DÖLITZ Leipzig (Sachsen)

- ehemaliges Braunkohlebergwerk
- Baujahr: 1895 (danach schrittweise ergänzt)
- erste Kulturveranstaltungen seit 2017
- geplant sind Arbeitsräume für Künstler mit hausinternen Präsentationsmöglichkeiten, Projekträume für Rauminstallationen, ein großer Veranstaltungsraum, ein Musiklabel mit Tonstudio, Bereiche als „Artist in Residence“-Workspace, eine Künstlerresidenz und die Errichtung eines Museums zur Dokumentation der Standorthistorie
- Grundstücksfläche: ca. 2.350 m²
- privater Eigentümer, privater Betreiber



Foto: Mörsberger & Naffin GbR

KREATIVHOF „Die Stadtwirtschaft“ Chemnitz (Sachsen)

- ehemaliger städtischer Abfuhrbetrieb
- Baujahr: ca. 1923, Umbau seit 2017
- geplante Nutzung: Ateliers, Büroflächen, Coworking Space, Werkstätten
- Nutzfläche: ca. 2.800 m²
- kommunaler Eigentümer, kommunaler Betreiber



Foto: Westsächsische Gesellschaft für Stadterneuerung mbH

HALLE 1 / HEMPELSCHER FABRIK Plauen (Sachsen)

- ehem. Bleicherei, Färberei und Appreturanstalt
- Baujahr: 1830, Umbau seit 2016
- geplant ist die Ansiedlung innovativer Unternehmen der Kreativwirtschaft unter Einbeziehung vorhandener Kultur-, Bildungs- und Forschungseinrichtungen
- Nutzfläche: ca. 3.300 m²
- kommunaler Eigentümer, kommunaler Betreiber



Foto: Stadt Plauen

ALTES KÜHLHAUS Görlitz (Sachsen)

- Baujahr: 1953
- Umbau und kulturelle Teilnutzung seit 2008
- geplant sind Co-Working-Spaces, Gründerzentrum, Kreativbüros, Proberäume, Kreativresidenzen, Pension/ Ferienwohnungen/ Jugendherberge in Garagenkomplex, Waldgrundstück mit alternativem (Industrie-) Campingplatz
- Nutzfläche: ca. 3.000 m²
- privater Eigentümer, privater Betreiber, zusammen mit dem gemeinnützigen Kühlhaus Görlitz e.V.



Foto: Kühlhaus Görlitz e.V.



Foto: Freilicht AG

ZENTRALWERKSTATT / ZECHE LOHBERG Dinslaken (Nordrhein Westfalen)

- ehemaliges Steinkohlebergwerk
- Baujahr: 1904, Umbau seit 2016
- geplante Nutzung: Ateliers, Büroflächen, Mobile Büros/
- Verkaufsflächen in Containern, Werkstätten, Schulungs- und Seminarräume, Coworking Spaces, Ausstellungsflächen und Eventhalle, Gastronomie, Werkstätten, Gastronomie
- Nutzfläche: ca. 3.800 m²
- privater Eigentümer, privater Betreiber



Foto: SCHNEIDER GmbH & Co. KG

RINGLOKSCHUPPEN Marburg (Hessen)

- ehemaliges Bahnbetriebsgelände
- Baujahr: 1874 und Abbauten bis 1925
- Umbaumaßnahmen ab Mitte 2018
- Kreative Wiederbebung ab 2020
- geplante Nutzung: Kreativ- und Gründerzentrum, Veranstaltungsfläche, Gastronomie und Hotel
- Nutzfläche: 5.000 m²
- Eigentümer: kommunal, zukünftig privat
- Betreiber: kommunal, zukünftig privat



Foto: Gemeinde Wiesenburg/ Mark

DRAHTZIEHERPARK Wiesenburg/Mark (Brandenburg)

- ehemalige Drahtzieherei und Schlossbrauerei
- Baujahr: 1866 / 1960
- geplant sind Ateliers, Coworking Spaces, Tonstudios, Gewerberäume für Jungunternehmer, speziell Draht- Start-ups
- Nutzfläche: ca. 30.000 m²
- kommunaler Eigentümer, kommunaler Betreiber



Foto: Stabsstelle Regionalentwicklung/Landratsamt Bayreuth

SCHALTZENTRALE Bad Berneck (Bayern)

- ehemalige elektrotechnische Fabrik
- Baujahr: ca. 1980
- kreative Wiederbelebung seit 2016
- geplante Nutzung: Mix aus klassischem Büro- und Gewerbezentrum, kostenlose Räume für die KKW und eine Coworking Area; Vermietung von Räumen bzw. Stockwerken zusammen mit der Nutzung mietfreier Räume
- Nutzfläche: 21.000 m²
- privater Eigentümer, privater Betreiber

Als öffentliche Plattform ist der Fachworkshop im Projekt „Paradigma Blickwechsel“ neben einer thematischen Ausstellung und der jährlichen Auslobung eines Kunstpreises etabliert worden, um den aktuellen Diskurs zu Themen wie den Neuen Arbeitswelten, den Produkten kreativer Arbeit in einer Wissensgesellschaft und an historischen Produktionsstätten nicht nur in Sachsen praxisorientiert anzuregen und zu unterstützen. Die entsprechende Diskussionsrunde 2016 unter dem Titel „Meine Hand für mein Produkt – Neue Werkstätte an alten Arbeitsorten“ wurde aufgrund des großen Interesses und der offensichtlichen Relevanz im Oktober 2017 im Rahmen des Fachworkshop „Neue Arbeitswelten – Auf dem Weg zur kreativen Produktionsstätte“ mit Inputvorträgen und Arbeitsgruppendifkussionen weitergeführt. Zentrale Gesprächspunkte waren - neben der Gegenüberstellung alter und neuer Arbeitswelten und einer Neudefinition des Arbeitsbegriffs in unserer Gesellschaft - Stichworte wie Arbeiten 4.0, das Für und Wider eines bedingungslosen Grundeinkommens, aber auch der praxisorientierte Austausch zwischen den Akteuren neuer Wirtschaftszweige mit Entscheidungsträgern aus Verwaltung, Wirtschaft und Politik.

Ausgewählte Denkansätze und Ergebnisse des Workshops werden mit der hier vorgelegten Publikation erstmals veröffentlicht und gehen vollständig in die weitere Projektarbeit ein:

Der Fachworkshop wurde in Kooperation mit dem Bundesforschungsprojekt und Modellvorhaben in Sachsen IBKW zur „Niedrigschwelligen Instandsetzung von Industriebrachen für die Kreativwirtschaft“ durchgeführt, welches noch bis 2019 läuft.

www.kreative-produktionsstaedte.de

