

Wirtschaft & Start-ups

Wie kommt Innovation in die Unternehmen? Vor dieser Frage stehen alle Firmen im Land – kleine wie große. „Wirtschaft & Start-ups“ blickt auf Gründer, kreative Unternehmen und Technologie.

Lesen Sie in dieser Ausgabe

Ludwigsburg – neues Leben in alter Industriebrache. **SEITE 8**
Frauenpower – Erfolg mit Mikrotechnik und Lernsoftware. **SEITEN 10, 11**
Zukunft – der Weg zum autonomen Fahren ist weit. **SEITE 12**



Eine optimale Arbeitsumgebung? Für Kreativität braucht es nicht nur offene Flächen, sondern auch Einzelbüros als Rückzugsräume. Und ob die Teamarbeit klappt, liegt am Ende an den Menschen.

Fotos: privat, shock/Adobe Stock

Die Legende vom Tischkicker

Büros Auch in etablierten Unternehmen übertreffen sich inzwischen die Designer mit Konzepten für innovative Arbeitsräume. Doch manches davon ist Spielerei und geht an dem vorbei, was eine wirklich gute Arbeitsumgebung ausmacht. *Von Johannes Ellenberg*

Anscheinend gehört zum Wohlfühl-Büro der Start-ups ebenso wie zum Arbeitsplatz 4.0 ein Tischkicker. Inzwischen findet man ihn sogar in den neu gestalteten Räumlichkeiten von Konzernen und Mittelständlern. Was für ein Unsinn. Der Tischkicker und noch so einige andere Accessoires sind nichts weiter als Kosmetik, ein nettes Extra für verwöhnte Manager. Klar: Cool sieht es schon aus, wenn lässige Sessel in der Ecke stehen, die Möbel aus Sperrholz oder die Wände bunt angestrichen sind.

Doch wer sich schon einmal die Büros angeschaut hat, in denen Start-ups in Berlin, München oder Stuttgart arbeiten, merkt schnell, dass die Ausstattung der Arbeitsräume keine Rolle spielt – Hauptsache, das, was man zum Arbeiten wirklich braucht, ist da: ein schneller Internetanschluss, Laptops, Tablets, Smartphones, Räume, in denen man allein arbeiten kann, und einen größeren Raum, in dem es am besten eine große Wand geben sollte, auf der man Ideen und Konzepte festhalten kann. Entscheidend für den Erfolg sind jedoch eine überzeugende Antwort auf die Frage „Warum?“ und die Motivation, die dahintersteckt.

Das coolste Büro kann nicht die Fähigkeit ersetzen, den Mitarbeitern den Sinn ihrer Tätigkeit zu vermitteln.

Auch Google und Amazon haben nicht in einem hip ausgestatteten Büro angefangen. Das können sie sich erst jetzt leisten. Die kleinen Start-ups im Silicon Valley und an anderen Orten der Welt arbeiten häufig unter Bedingungen, die den Prüfern der deutschen Gewerbeaufsicht die Tränen in die Augen treiben würden. Da stimmt weder der Abstand zum Bildschirm noch ist hinter dem Bürostuhl genug Platz – wenn es denn einen gibt.

Etablierte Unternehmen unterliegen einem ganz großen Irrtum, wenn sie glauben, dass sie ihre Mitarbeiter auf Start-up-Kurs bringen könnten, wenn sie die Arbeitsumgebung bunter machen. Egal wie kreativ die Umgebung ist – entscheidend sind die Menschen und ihre Hingabe an ihr Tun. Fehlt der innere Antrieb, kann es auch die Tischtennisplatte nicht mehr retten.

Menschen arbeiten nicht um der Arbeit willen, sondern weil sie einen Sinn darin sehen.

Deshalb ist es so wichtig, gleich zu Anfang die Frage nach dem Warum zu klären: Warum gibt es das Unternehmen und welchen Nutzen bietet es seinen Kunden, der Gesellschaft, der Menschheit? Diese Frage müssen die Gründer klären, denn die Antwort ist das, was sie und ihr Team antreibt, immer bessere Lösungen für die Bedürfnisse ihrer Kunden zu finden.

Philipp Pausder, der Geschäftsführer des innovativen Heizungsbauers Thermo, sagt: „Wir sind Überzeugungstäter. Unser gemeinsames Ziel ist ‚kleiner zwei Grad‘. Wir wollen unseren Beitrag gegen den Klimawandel leisten und verhindern, dass der Temperaturanstieg auf der Erde über zwei Grad Celsius beträgt. Der Wärmemarkt ist dafür der größte Hebel. Ohne Wärmewende wird es keine Energiewende geben. Das ist eine starke Motivation für jeden Mitarbeiter.“ Nicht ohne Grund erhalte man trotz eines leer gefegten Arbeitsmarkts jeden Monat 400 Bewerbungen. Das ist für Arbeitsmotivation und Kreativität ein besseres Ziel als etwa die Maßgabe, „der größte Heizungsbauer Deutschlands“ werden zu wollen.

Das Warum, der Sinn, ist der innere Kern eines Start-ups, der Gründer, Mitarbeiter, Lieferanten, Partner und Kunden anzieht, motiviert und antreibt. Es ist der Sinn, der die Menschen begeistert. Er hebt das Unternehmen auf die emotionale Ebene und macht die Bildung einer Gemeinschaft möglich. Die Büroausstattung kann das niemals: Es sind Menschen, welche die Örtlichkeiten beleben – nicht umgekehrt.

Ein Accessoire gibt es jedoch, das in keiner Start-up-Arbeitsumgebung fehlen sollte: die Möglichkeit zum Austausch mit anderen. Das bringt frische Ideen, neue Möglichkeiten der Zusammenarbeit und den Blick über den Tellerrand hinaus. So betrachtet, sollten in einer innovativen Arbeitsumgebung nicht nur Start-ups sitzen, sondern auch Gruppen aus anderen Unternehmen, Freiberufler, Entrepreneur und sogar Investoren. Kein digitaler Austausch kann den persönlichen Austausch

übertreffen. Christoph Keese beschreibt das anschaulich in seinem Buch „Silicon Valley“. Die Wege sind dort kurz, Investoren und Start-ups, Universitäten und Unternehmen sitzen sozusagen alle auf einem Fleck. Man trifft sich in den Cafés und unterhält sich.

Dabei begegnet man vielleicht dem Investor, den man dringend braucht, oder irgendetwas aus einer ganz anderen Branche, der die Superidee hat, die das eigene Konzept weiterbringen kann. In solchen Ökosystemen entstehen Konstellationen, von denen jeder der Beteiligten profitiert. Voraussetzung ist, dass jeder zu geben bereit ist. Alle können so ihr Fachwissen, ihre Technologie und ihre Kreativität dafür nutzen, eigene oder gemeinsame Produkte und Dienstleistungen zu entwickeln oder die Marktreichweite auszudehnen, ohne dafür jeweils eigene Ressourcen aufbauen zu müssen.

Für Keese gilt: Die Kaffeemaschine ist im Zweifelsfall wichtiger als alles andere. Ja, es ist richtig – die meisten Menschen haben die besten Ideen, wenn sie, wie etwa am Tischkicker oder an der Tischtennisplatte, in Bewegung sind. Dafür kann man aber auch eine Runde um den Block gehen. An der Kaffeemaschine wird hingegen in entspannter Atmosphäre geredet und das ist am Allerwichtigsten.

Dabei gibt es keine Verlierer. Und auch für etablierte Unternehmen sollte klar sein: Start-up-Möbel können die Unternehmenskultur nicht ändern. Wird weiterhin in Silos gearbeitet, die sich gegenseitig Konkurrenz machen, sind Transparenz und Hierarchieabbau nur ein frommer Wunsch, bleibt die Start-up-Kultur ein Traum. Und auch ein bisschen Start-up-Methodik ändert daran nichts.

Ob Start-ups erfolgreich sind oder nicht, ist also keinesfalls eine Frage der Räumlichkeiten. Es gibt sicherlich eine Umgebung, die besser oder schlechter dafür geeignet ist, dass sich Kreativität und Kollaboration entwickeln können. Doch Start-up-Kultur ist eine Frage der inneren Haltung, die sich auszeichnet durch ein klares Ziel, starke Orientierung am Kunden, Lernen im Tun – inklusive des Scheiterns –, die

Nutzung externer Ressourcen, die gleichberechtigte Zusammenarbeit mit anderen, flache Hierarchien, Transparenz und ein Menschenbild, das Vertrauen und Eigenständigkeit über Kontrolle stellt.

Und nicht vergessen: Google, Amazon und Facebook sind mit ihren so beeindruckend ausgestatteten Unternehmenszentralen längst erwachsene Konzerne und keine Start-ups mehr. Im besten Fall haben sie sich Start-up-Geist bewahrt, aber der hängt nicht an der Ausstattung der Räume.

DER START-UP-EXPERTE JOHANNES ELLENBERG

Profil Johannes Ellenberg ist ein bekannter Kopf der deutschen Start-up-Szene. Der 34-Jährige rief 2011 zusammen mit Kathleen Fritzsche und Harald Amelung den Verein Start-up Stuttgart e. V. ins Leben, eine Anlaufstelle für Gründer aus der Region. Knapp ein Jahr später gründeten die drei „Accelerate Stuttgart“ als Digitalisierungs- und Start-up-Hub für Baden-Württemberg. Heute ist der Geschäftsführer von Accelerate Begleiter des Mittelstands bei der digitalen Transformation. Er verbindet und unterstützt Start-ups und mittelständische Firmen.

gerüstet sind und er stellt ihre wichtigsten Methoden vor. Ellenberg macht Vorschläge für neue Organisationsformen und für die Zusammenarbeit zwischen Mittelstand und Start-ups. Dazu gibt es Beispiele und Interviews.

Der Start-up Code. Was der Mittelstand von Start-ups lernen kann und muss. Status Verlag, 27,65 Euro; www.startup-code.de/age

Autor Im Dezember 2017 kam Ellenbergs erstes Buch heraus: „Der Start-up Code“. Es richtet sich in erster Linie an den Mittelstand und soll Hilfestellung auf dem Weg der digitalen Transformation geben, möchte zum Handeln inspirieren, zur Veränderung ermuntern. Die Start-ups und ihre ganz spezielle Kultur können nach Meinung des Autors dafür Impulse geben. Er erklärt, was Start-ups anders machen als etablierte Firmen, warum sie für unsichere Zeiten besser

