FUTURE SKILLS CO-CREATORS

> ***Was dieses Buch einzigartig macht, ist die Qualität eines echten Praxisbuchs für Future Skills. Damit können Lernende und Lehrende zu Entfaltenden der eigenen Potenziale und zu Zukunftsgestaltenden werden. Für und bei sich selbst. In Teams, in Organisationen, in der Gesellschaft.***

Andreas Schleicher, OECD-Direktor für Bildung und Kompetenzen

www.vahlen.de **€39,80**

ISBN print: 978 3 8006 6635 5
ISBN E-Book: 978 3 8006 6636 2

9 783800 666355

FUTURE SKILLS

VAHLEN | SPIEGEL u.a.

DAS PRAXISBUCH FÜR ZUKUNFTSGESTALTER

VORWORTE ANDREAS SCHLEICHER & THOMAS SATTELBERGER

69 CO-CREATORS

FUTURE SKILLS

30 ZUKUNFTSENTSCHEIDENDE KOMPETENZEN UND WIE WIR SIE LERNEN KÖNNEN

COORDINATORS:
ANNEKATHRIN GRÜNEBERG | ARNDT PECHSTEIN
PETER SPIEGEL | ANABEL TERNÈS VON HATTBURG

VAHLEN

CO2 neutral

vahlen.de/nachhaltig

9 783800 666355

FUTURE SKILLS

VAHLEN | SPIEGEL u.a.

FUTURE SKILLS

VAHLEN

FUTURE SKILLS

Future Skills

30 zukunftsentscheidende Kompetenzen und wie wir sie lernen können

Von 69 Co-Creators

Herausgegeben von
Peter Spiegel, Arndt Pechstein,
Anabel Ternès von Hattburg
und Annekathrin Grüneberg

Verlag Franz Vahlen München

Inhaltsverzeichnis

VORWORT

8 Vorwort von *Andreas Schleicher*
10 Vorwort von *Thomas Sattelberger*

DIE NEUE FUTURE SKILLS LERNWELT

14 **FUTURE SKILLS^WEQ**
Die neue Dimension von Lernen im 21. Jahrhundert
Peter Spiegel

20 **HYBRID THINKING**
Zukunft neu denken in Zeiten exponentiellen Wandels
Arndt Pechstein

28 **EIN NEUES PARADIGMA DES LERNENS**
Die Gesellschaft denkt um
Margret Rasfeld

36 **LOVING KINDNESS**
Eine innere Haltung, die uns zu Gestaltern einer lebenswerten Welt macht
Gerald Hüther & Marcell Heinrich

42 **NEW WORK UND FUTURE SKILLS**
21 Thesen und 21 Impulse
Christoph Quarch & Jan Teunen

48 **WIRKUNG**
Future Skills wirksam werden lassen
Andreas Rickert

FUTURE SKILLS

56 **ACHTSAMKEIT**
Die Freiheit im Jetzt
Christine Goertz

64 **AUTHENTIZITÄT**
Vom Autopiloten zu bewusster Authentizität
Kathrin Fox

72 **BEGEISTERUNG**
... verleiht Flügel...
Manfred Schweigkofler

82 **BEZIEHUNG & KOLLABORATION**
Gemeinsam im Flow
Helga Breuninger & Wilfried Schley

92 **CHANGEMAKING**
Wie werden wir zu Changemaker*innen für eine bessere Welt?
Norbert Kunz & Sven Zivanovic

98 **DIGITALE SOUVERÄNITÄT & DATA LITERACY**
Volker Meyer-Guckel & Anabel Ternès von Hattburg

106 **EMPATHIE**
Als Grundzutat unseres Miteinanders
Laura Haverkamp & Charlotte Peter

114 **ENTREPRENEURSHIP**
Unsere Arbeitswelt wird unternehmerischer
Henning Koch

120 **FUTURE LITERACY**
Zusammenhänge erkennen entscheidet
Stephan Grabmeier

130 **GLOBAL CITIZENSHIP**
Als Weltbürger*innen denken und fühlen
Felix Hoch & Stella Schaller

138 **HAPPINESS**
Von Happiness Life zu Happiness Economics
Rüdiger Fox

146 **INNERE FÜHRUNG**
Intuition, Inspiration, Herzintelligenz und Absicht verbinden
Vivian Dittmar

154 **INNOVATION & CO-CREATION**
Wie wir gemeinsam Neues in die Welt bringen
Steffen Bahnsen & Sabrina Meyfeld

164 **KOMMUNIKATION**
... ist, wenn Kommunikation gelingt
Beata Frenzel & Gerd Kalkbrenner

172 **KONFLIKTLÖSUNG**
Vom Konflikt in das Potential
Mathias Behrens & Martin Michaelis

180 **KREATIVITÄT**
Lebenszentrierte Kreativität
Kassandra Huynh

188 **LEADERSHIP**
Der Wandel zur WeQ Leadership
Johannes Hüger

198 **LERNFREUDE**
Wie aus Lernfrust wieder Lernfreude wird
Christian Binninger & Simone Bromma

208 **MEDIENKOMPETENZ**
Von den Massenmedien zu den Medienmassen
Manfred Schweigkofler

216 **MULTIPERSPEKTIVITÄT**
Wahrnehmen und Denken mit vielen Köpfen
Marco Eisenberg

224 **NACHHALTIGKEIT**
Von Sustain-Ability zu Life-Ability
Stephan Engel & Arndt Pechstein

234 **PROJEKTMANAGEMENT**
Von Effizienz zu Agilität und Effektivität
Clemens Eckstein & Heiko Flori

242 **RESILIENZ**
Krisen und Widerstände in fruchtbaren Entwicklungsboden verwandeln
Sylvia Kéré Wellensiek

250 **SELBSTWIRKSAMKEIT**
Selbstwirksam werden, um die Welt mitzugestalten
Anabel Ternès von Hattburg

258 **STORYTELLING**
Am Anfang war das Storytelling
Steffen Goertz & Peter Spiegel

266 **SYSTEMISCH DENKEN**
Reife-Evolution zum Co-Creator der Schöpfung
Kambiz Poostchi

276 **TRANSFORMABILITÄT**
... als Kernkompetenz im 21. Jahrhundert
Maja Göpel

286 **VERTRAUEN**
Was die Welt im Innersten zusammenhält
Christine Gockel & Katherina Quispe Bravo

292 **VISION & IMAGINATION**
Alles Mögliche war einmal unmöglich
Annekathrin Grüneberg & Peter Spiegel

302 **WERTEKOMPETENZ**
Werte kennen und können
Christopher Gohl

308 **WISSENSKOMPETENZ**
Lebenslanges Lernen
Alexandra Hauser & Kristin Knipfer & Claudia Peus

PRAXISFELDER

PRAXISFELD WIRTSCHAFT

316 **FUTURE SKILLS UND FUTURE TECH**
Ulrich Weinberg

326 **DRIVERSITY**
Michael Birk

332 **BEYOND ZERO**
Nils Rödenbeck & Anne Salditt

338 **EARTHRISE - WARUM WIR EINEN GEISTIGEN KLIMAWANDEL BRAUCHEN**
Marianne Obermüller

PRAXISFELD HOCHSCHULE

342 **FUTURE SKILLS INTEGRIERT IM HOCHSCHUL-ALLTAG**
Julia Rózsa & Jörg Winterberg

348 **FUTURE SKILLS ALS ANGEWANDTE PERSÖNLICHKEITSENTWICKLUNG**
Frank E.P. Dievernich & René Thiele

354 **FUTURE SKILLS ALS AUFTRAG DES STIFTERVERBANDS**
Anna Held & Mathias Winde

PRAXISFELD SCHULE

360 **TEACHERS FOR LIFE**
Kathrin Höckel

366 **BAUT EURE ZUKUNFT**
Norbert Kunz

372 **FUNKEN SPRÜHEN FÜR ZUKUNFTSTHEMEN**
Manuela Mohr & Susanne Stövhase

378 **FREI-DAY**
Tobias Feitkenhauer & Margret Rasfeld

382 **FUTURE SKILLS AM ÜBERGANG VON DER SCHULE INS ARBEITSLEBEN**
Marcell Heinrich

386 **SOCIAL ENTREPRENEURSHIP EDUCATION**
Guido Neumann & Sven Ripsas

PRAXISFELD SOZIALES

392 **FUTURE SKILLS IM SOZIALEN SEKTOR**
Friedrich Kiesinger

398 **FUTURE SKILLS ALS TREIBSTOFF ZIVILGESELLSCHAFTLICHEN ENGAGEMENTS**
Irene Armbruster & Helga Breuninger

ANHANG

402 Kurzbiografien der Co-Creators
414 Bildnachweis

SONDERSEITEN

19 Reisetipps ins Universum der Future Skills
47 TQ - Transformation Quotient: Organisationen messbar zukunftssicher machen
53 Das Menschenrecht für Zukunftskompetenzen
97 WeQ Selbstreflexion – Ihr persönlicher Future Skills Check
145 Die 7 Dimensionen der WeQ Future Skills
223 Future Skills – Die Online-Plattform

VORWORT

WAS DIESES BUCH EINZIGARTIG MACHT...

Andreas Schleicher

Globalisierung und Digitalisierung verbinden Menschen, Städte und Kontinente in einer Weise, die unser individuelles und kollektives Potenzial enorm erweitert. Aber die gleichen Kräfte haben die Welt auch komplexer und unbeständiger gemacht. Wir erleben eine wachsende Kluft zwischen dem unendlichen Wachstumsimperativ und den endlichen Ressourcen unseres Planeten; zwischen der Finanzwirtschaft und der Realwirtschaft; zwischen Armut und Reichtum; zwischen dem Konzept unseres Bruttoinlandsprodukts und dem Wohlergehen der Menschen; zwischen technologischen Möglichkeiten und sozialen Bedürfnissen; und zwischen Regierungsführung und wahrgenommener Stimmlosigkeit der Menschen. Niemand sollte Bildung für all dies verantwortlich machen, allerdings sollte auch niemand die Bedeutung von Kompetenzen und Werten bei der Gestaltung unserer Wirtschafts- und Gesellschaftsordnung unterschätzen.

Die Herausforderungen werden weiter wachsen. Wir leben in einer Welt, in der Dinge, die leicht zu lernen und zu testen sind, auch leicht digitalisiert und automatisiert werden können. Die Welt belohnt uns nicht mehr allein für das, was wir wissen - Google weiß ja schon alles -, sondern für das, was wir mit dem was wir wissen tun können. In der Zukunft geht es darum, die künstliche Intelligenz von Computern mit den kognitiven, sozialen und emotionalen Fähigkeiten und Werten von Menschen zu verknüpfen. Erfolg in der Bildung heißt heute nicht nur Sprache, Mathematik oder Geschichte, sondern ebenso Identität, Handlungsfähigkeit und Sinnhaftigkeit. Es geht darum, Neugier und Wissensdurst zu wecken - den Intellekt für Neues zu öffnen, es geht um Mitgefühl - die Herzen zu öffnen, und es geht um Mut, die Fähigkeit unsere kognitiven, sozialen und emotionalen Ressourcen zu mobilisieren. Das werden auch unsere besten Waffen gegen die größten Bedrohungen unserer Zeit sein - Ignoranz - der verschlossene Verstand, Hass - das verschlossene Herz, und Angst - der Feind von Handlungsfähigkeit.

Heutzutage sortieren uns Algorithmen hinter sozialen Medien in Gruppen von Gleichgesinnten. Sie schaffen virtuelle Blasen, die unsere eigenen Ansichten verstärken, uns aber von divergierenden Perspektiven isolieren; sie homogenisieren Meinungen und polarisieren unsere Gesellschaften. Deshalb müssen die Bildungseinrichtungen von morgen Schülern helfen, selbstständig zu denken und sich anderen mit Empathie zuzuwenden. Sie müssen ihnen helfen, einen starken Sinn für Wahrhaftigkeit und ethisches Handeln zu entwickeln, Sensibilität für die Erwartungen anderer an uns, und ein Verständnis für die Grenzen individuellen und kollektiven Handelns.

Wir werden geboren mit dem Gefühl der Zugehörigkeit zu unserer Familie und anderen Menschen mit gemeinsamen Erfahrungen, kulturellen Normen, gemeinsamen Zielen oder Bestrebungen. Dagegen bedarf es bewusster und kontinuierlicher Anstrengungen, um die Art von überbrückendem Sozialkapital zu schaffen, durch das wir Erfahrungen und Ideen teilen und ein gemeinsames Verständnis zwischen Gruppen mit unterschiedlichen Erfahrungen und Interessen aufbauen können. Dies wiederum ist Voraussetzung für unseren Vertrauensradius gegenüber Fremden und Institutionen. Gesellschaften, denen dies gelingt waren schon immer kreativer, da sie auf die besten Talente von überallher zurückgreifen und auf vielfältigen Perspektiven aufbauen können und damit Kreativität und Innovation fördern. Bei der Arbeit, zu Hause und in der Gemeinschaft werden Menschen ein tief gehendes Verständnis dafür benötigen, wie andere denken, ob als Wissenschaftler oder Künstler, und wie andere in verschiedenen Kulturen und Traditionen leben. Welche Aufgaben Maschinen von Menschen bei der Arbeit auch immer übernehmen mögen, die Anforderungen an unser Wissen und unsere Fähigkeiten, einen sinnvollen Beitrag zum sozialen und bürgerlichen Leben zu leisten, werden weiter steigen.

Die wachsende Komplexität des modernen Lebens für den Einzelnen und für Gemeinschaften bedeutet, dass auch die Lösungen für unsere Probleme komplex sein werden: In einer strukturell unausgeglichenen Welt bedeutet die Notwendigkeit, unterschiedliche Perspektiven und Interessen miteinander in Einklang zu bringen in einem lokalen Umfeld, aber mit oft globalen Auswirkungen, dass wir mit Spannungsfeldern und Dilemmata umgehen müssen. Es geht darum, das richtige Gleichgewicht zwischen konkurrierenden Forderungen zu finden – ob Gerechtigkeit und Freiheit, Autonomie und Gemeinschaft, Innovation und Kontinuität oder Effizienz und demokratischer Prozess. Dazu müssen wir in einer stärker integrierenden Weise denken; unsere Fähigkeit, mit Unwägbarkeiten und Mehrdeutigkeiten umzugehen, wird zum Schlüssel.

Kreativität bei der Lösung von Problemen erfordert von uns, die Folgen unseres Handelns mit Verantwortungsbewusstsein und mit moralischer und intellektueller Reife zu bedenken, sodass wir unser Handeln im Lichte von Erfahrungen und persönlichen und gesellschaftlichen Zielen reflektieren können. Bei der Wahrnehmung und Bewertung dessen, was in einer bestimmten Situation richtig oder falsch, gut oder schlecht ist, geht es um Ethik.

Das führt uns zu der schwierigsten Frage in der Bildung: Es geht um die Wertorientierung von Bildungsprozessen. Werte waren schon immer von zentraler Bedeutung für die Bildung, aber es ist an der Zeit, dass sie von impliziten Bestrebungen zu expliziten Bildungszielen und -praktiken werden, damit sie uns helfen, uns von situationsbedingten Wertesystemen - d.h. *"Ich tue, was immer eine Situation mir erlaubt"* - zu nachhaltigen Wertesystemen zu entwickeln, die Vertrauen und soziale Bindungen stärken. Wo Bildung den Menschen kein solides Fundament bietet, werden viele versuchen, Mauern zu errichten, egal wie selbstzerstörerisch das ist.

Die Quintessenz ist, dass wir, wenn wir der technologischen Entwicklung voraus sein wollen, die Qualitäten finden und verfeinern müssen, die einzigartig für uns Menschen sind, und die Fähigkeiten, die wir in unseren Computern geschaffen haben, ergänzen und nicht mit ihnen konkurrieren. Die Aufgabe von Bildung ist, Menschen erster Klasse zu entwickeln, keine Roboter zweiter Klasse. Future Skills hat sich zur Aufgabe gemacht, diese Zukunftskompetenzen systematisch zu erarbeiten. Was dieses Buch aber einzigartig macht, ist die Qualität eines echten Praxisbuchs. Damit können Lernende und Lehrende zu Entfaltenden der eigenen Potenziale und zu Zukunftsgestaltenden werden. Für und bei sich selbst. In Teams, in Organisationen, in der Gesellschaft.

Prof. Dr. Andreas Schleicher
OECD-Direktor Bildung & Kompetenzen

VORWORT

DREI PFLÜGE UND DREI SAATKÖRNER

Thomas Sattelberger

Es sind im Kern drei große Debatten, die die Bildungslandschaft wie Pflüge durchfurchen. Die erste reicht zurück bis ins 19. Jahrhundert. Sie schlägt den Spannungsbogen zwischen Elitenbildung und dem Alexander von Humboldt'schen Ideal einer ganzheitlichen Bildung für alle. Der Versuch, die soziale Abschottung der höheren Stände zu durchbrechen, scheiterte vor 150 Jahren. Heutzutage sieht es kaum besser aus. Jahr für Jahr bescheinigt die OECD Deutschlands Bildungssystem extreme soziale Undurchlässigkeit. Corona ist hierbei Brandbeschleuniger.

Die zweite Debatte bewegt sich zwischen Effizienz und Humanismus in der industriellen Ära. Gary Becker von der University of Chicago erhielt 1992 den Nobelpreis auch für seine Humankapital-Theorie der Investitionen in Bildung. Gerade die Chicagoer Schule hat Input und Output von Bildung erforscht sowie den Zusammenhang zwischen volkswirtschaftlichem Bildungsniveau, Produktivität und Wohlstand. Die alte Forderung nach *„mehr Humanismus“* greift zurück auf das bislang fehlgeschlagene Humboldt'sche Bildungsideal der Potenzialentfaltung aller bei gleichzeitiger Ablehnung wirtschaftlicher Verwertung von Bildung.

Als Symbol für Humankapital in dieser zweiten Debatte steht der Pisa-Schock aus dem Jahr 2000. Zwar hat Deutschland bei Mathematik, Naturwissenschaften und Lesekompetenz danach massiv aufgeholt – aber leider nur bis 2012. Seitdem sind wir wieder abgestürzt auf das Level von 2003. Effizienz verfehlt! Konsequenz: Millionen An- und Ungelernte im Arbeitsmarkt, darunter ganz viele Menschen mit abgebrochener Schulausbildung. Für mehr Humanismus steht dagegen der *„Club der toten Dichter“*. Diese Filmlegende von 1989 zeigt auf bewegende Weise: Wir brauchen ein Schulmodell schöpferischer Kreativität anstelle eines von Instruktion, Drill und Effizienz geprägten Lernens. Im Übergang zur post-industriellen Ära ein schwieriges Nebeneinander. Schulsysteme ändern sich nicht revolutionär, sondern – wenn überhaupt – langfristig und evolutionär.

Und dies bringt uns zur dritten großen Debatte mit den beiden Gegenspielern industriell geprägter Instruktion und digital geprägter Kreation. Industriegesellschaften denken in den Kategorien *„schneller, höher, weiter“*, in optimierter Massenproduktion und Reproduktionskultur. Die digitale Ära hingegen ist mehr und mehr beeinflusst von Fragen nach Kreation, Design, Innovation, Experimentierkultur. Schule nicht als Instruktionsanstalt, sondern als kreative Werkstätte, als Maker Space.

Hierbei zeigt sich, wie folgenschwer Bildungs- und Wirtschaftssystem miteinander verwoben sind. Nationen mit innovativen Spielbeinen (etwa bei Software, Entertainment, Biotechnologie oder Raumfahrt) haben durch die Bank deutlich fortschrittlichere Bildungssysteme als Deutschland. Wir sind ein Land des Maschinen-, Anlagen- und Autobaus geblieben. Mit exzellenter Massenproduktion und perfekter Maßarbeit, mit einer *„Zero Defect“*- statt *„Trial & Error“*-Kultur.

Die Frage nach Future Skills – nach kreativen, kommunikativen, kollaborativen und informationsbasierten Fähigkeiten – war deshalb noch nie so brennend wie heute. Was als Handwerkszeug der Zukunft taugt, dafür gibt es drei Messlatten:

- Ist der Mensch Unternehmer seiner Talente? Können Frauen und Männer ihre ureigenen Potenziale und Begabungen umfassend zur Entfaltung bringen?
- Können wir unser Leben auf Grundlage entfalteter Talente aus eigener (auch finanzieller) Kraft gestalten? In den USA spricht man schnöde von Employability, Jobability, Marketability.
- Gelingt es dem geballten Humankapital einer Region, eines Staates, eines Planeten, die Herausforderungen der Zukunft zu lösen – etwa die 17 Nachhaltigkeitsziele der Vereinten Nationen?

Humankapital: Das Unwort des Jahres 2004 verwende ich in diesem Kontext mit großer Freude. Denn ich verstehe darunter schöpferisches Potenzial und keine ausbeuterische Größe.

Elite vs. Durchlässigkeit, Effizienz vs. Humanismus, Industrialisierung vs. Kreation. Wahrheit und Legitimation stecken in all diesen Spannungsbögen. Auf der Suche nach einer Institution, die sie berücksichtigt und bewältigt, fällt mir die School of One ein im New Yorker Brennpunkt Brooklyn. Sie lebt wie jeder innovative Bildungsleuchtturm von kreativem Mix. Sie bricht mit geordneten Klassenräumen, schafft *„Open Spaces“* wie auch *„Maker Spaces“*. Diese Schule bricht auch mit dem sozialen Silo – ihre Absolventen studieren. Und sie bricht mit sozialer Hierarchie; Lehrende werden zu Lernprozessbegleitern und Mentoren. Eines kommt jedoch noch hinzu: Künstliche Intelligenz und Learning Analytics ermöglichen jungen Menschen, tagtäglich individuell maßgeschneiderte Lernpfade einzuschlagen mit den richtigen Inhalten, dem richtigen Tempo und der richtigen Intensität. Keine durchtechnokratisierte Schule, sondern eine menschliche Schule mit Algorithmen als digitalen Coaches. Übrigens auch für zeit- und ortsunabhängiges Lernen.

Leistungsstandards und Abschlüsse werden uns noch lange Zeit begleiten. Gleichzeitig müssen wir uns bewusst machen, was Schule eigentlich sein soll: ein Biotop für die Unterschiedlichkeit von Begabung! Wer über Future Skills spricht, darf nicht vergessen: Skills entstehen nie im luftleeren Raum. Ihr Erwerb ist eingebettet in ein soziales Interaktionsgefüge: Zum einen in den Entwicklungsprozess der Institution Schule selbst. Zum anderen in Entwicklung, Teilhabe und Teilnahme sowie Ansprüche diverser Stakeholder außerhalb von Schulgebäuden und Lernorten.

Schulentwicklung braucht Saatkörner. Deshalb sind – erstes Saatkorn – Schulfreiheitsgesetze in den Bundesländern nötig. Sie müssen staatlichen Schulen Freiheit über Budget, Personal und Fächerkanon geben, gelebte Profilbildung jeglicher Art ermöglichen und dabei Wertschätzung und Belohnung vermitteln. Bei alldem gilt inhaltliche und finanzielle Chancenfairness auch für Schulen nichtöffentlicher Schulträger, die auf Schulgeld verzichten. Das Kooperationsverbot zwischen Bund und Ländern in Kultusfragen muss sich ins Gegenteil wandeln: in ein Kooperationsgebot! Das zweite Saatkorn. Nur so gelingen uns qualitativ hochwertige finanzielle Investitionen in Bildung.

Das dritte Saatkorn: Es braucht die Propheten der Zukunft, die Überzeugungstäter in der Bildung, die Prototypen-Pioniere neuer Bildungswelten. Sie sind sogar mehr als ein Saatkorn. Sie sind die Hefe im Teig. Und die Autorinnen und Autoren dieses Sammelwerks gehören alle dazu.

Dr. Thomas Sattelberger
MdB, vorm. Personalvorstand div. Dax-Unternehmen

DRIVERSITY - EINE LEARNING COMMUNITY FÜR FUTURE SKILLS UND OPEN INNOVATION

Das Beispiel der Mobilitäts-Initiative *driversity*

Michael Birk

> ***Wenn wir ein Ökosystem schaffen wollen, das in der Summe so attraktiv ist wie das eigene Auto, können wir das nur erreichen, indem wir verschiedene Player zusammenbringen und diverse Bausteine so miteinander vernetzen, dass sie nahtlos funktionieren.***
>
> Dr. Thomas Sauter-Servaes

Wohin mit den eigenen Ideen, wenn ich mir nicht zutraue, sie alleine umzusetzen? Wo finde ich Gleichgesinnte, die etwas verändern und bewegen wollen? Wie kann ein Raum und Format aussehen, in dem ich zusammen mit anderen Verantwortung übernehmen kann?

Diese individuellen und persönlichen Fragen werden in der Netzwerkinitiative driversity zu einer einzigen vereint und einem gemeinsamen Kontext zugeführt:

Wie können wir die Mobilität von Mitarbeitern gemeinsam nachhaltig und modern gestalten?

driversity ist eine von vielen Antworten, wie wir als Individuen, als ‚normale Menschen' (im besten Sinne des Wortes) den großen gesellschaftlichen Herausforderungen begegnen können. Denn die erforderlichen Transformationen, meist begleitet von Wörtern wie ‚Wandel oder Wende', werden nicht alleine von den Eliten und auf den großen Bühnen dieser Welt bewältigt. Sie brauchen Menschen aus der Mitte der Gesellschaft, die ihr Verhalten in ihrem persönlichen Alltag verändern.

driversity ist kein Netzwerk, welches an konkrete Methoden oder eine bestimmte Lehre angelehnt ist. Es ist nicht auf der Basis von Wissen um konkrete Zukunftskompetenzen entstanden, sondern eher aus der Unvollständigkeit, Intuition und Neugier sowie dem menschlichen Willen, etwas gemeinsam zu bewegen und zu gestalten. *driversity* ist das sich stetig verändernde Ergebnis einer Suche.

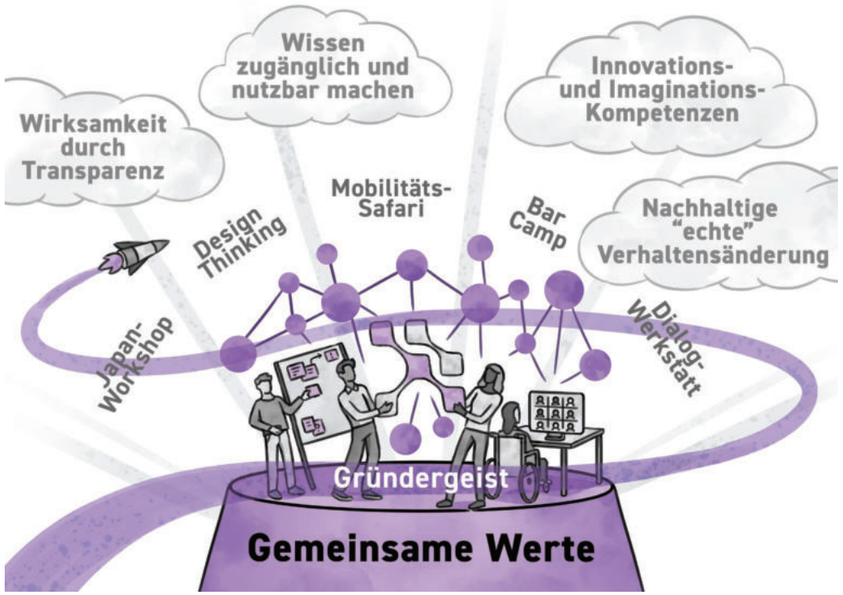
Was wir bei und mit *driversity* tun, ist letztlich ein Experiment, eine Lern- und Entwicklungsreise für alle Beteiligten. Diese Reise verändert unsere Sichtweise, unser Denken, unsere Haltung und unser Handeln. Nicht von heute auf morgen, sondern Schritt für Schritt. Nicht in den bestimmenden Medien dieser Zeit, sondern in den Herzen der Menschen, die sich engagieren. Dabei begegnen wir vielen Future Skills oder bilden sie heraus - oftmals eher unbewusst durch interdisziplinäre Kollaboration, Diversität auf allen Ebenen und konsequente Perspektivwechsel.

Wenn dies die Mobilität von Mitarbeitern nachhaltig verändert, kommen wir einer großen Herausforderung ein Stück näher: der Verkehrswende.

Wie *driversity* entstand

Die DB Vertrieb GmbH etablierte 2014 das *„Strategische Kunden- und Projektmanagement"* als Brücke zwischen den Mobilitätsanforderungen von heute und morgen. Zielsetzung war, klassische B2B-Vertriebsformen im Vertrieb Geschäftskunden neu zu entwickeln. Mit der *„Dialogwerkstatt"* wurde ein erstes kreatives Format geschaffen, um neuen Ideen rund um das Thema Mitarbeitermobilität einen Rahmen und Raum zu geben. Eigene Geschäftsmodelle und die der Teilnehmer wurden dabei bewusst zurückgestellt, um Horizonte zu erweitern und offen für Neues zu sein. Das Potenzial einer Ideenschmiede aus diversen Menschen und unterschiedlichsten Positionen war groß. Bei den Teilnehmern und Unternehmen stieß dies auf reges Interesse, so dass schnell der Wunsch nach mehr wuchs als eintägige Workshops - wie es der Dialogwerkstatt entsprach.

Die Idee zu einer Netzwerkinitiative war geboren.



Wertefundament unter Gleichgesinnten

Im Sommer 2017 wurde in der Fabrik 23 in Berlin mit Gleichgesinnten und Netzwerkpartnern ein neuer Weg eingeschlagen, um gemeinsam an Mobilitätslösungen zu arbeiten. Alle vereint in der Überzeugung, dass die Mobilitätswende nur gemeinsam zu schaffen ist.

driversity - Die Netzwerkinitiative für nachhaltige und moderne Mitarbeitermobilität - ging an den Start. Drive und Diversität war uns so wichtig, dass wir dies im Namen verankert haben.

Mit Drive verbinden wir vor allem Mobilität, aber auch Tempo, Schnelligkeit und Beschleunigung. Diversität benötigt das Netzwerk, um Themen aus unterschiedlichen Blickwinkeln zu betrachten und auf verschiedensten Ideen aufzubauen. *driversity* bietet den Raum, in dem Vordenker aus Start-ups, Entscheider aus Unternehmensbereichen wie Travel Management, Nachhaltigkeit, Human Ressources oder Flottenmanagement, Anbieter von Mobilitätsprodukten und -dienstleistungen, Wissenschaftler, Studierende, Experten aus verschiedenen Bereichen (Architektur, New Work, Digitalisierung) und junge Mobilitätspioniere losgelöst von Hierarchien und Status aufeinandertreffen. Das Netzwerk lädt dazu ein, alte Strukturen zu durchbrechen und das Denken auf den Kopf zu stellen.

Bei allen Vorteilen und Chancen, bringt ein Netzwerk allerdings auch die Herausforderung mit sich, die verschiedenen Akteure zur Zusammenarbeit zu bewegen und aus vielen Einzelpersonen eine Gemeinschaft zu formen. Statt starrer Regeln oder Richtlinien, entschieden sich die Organisatoren des Netzwerks einen Rahmen in Form von Werten zu geben. Als Ausdruck einer starken Vision und klarer Ziele bilden diese unsere Basis: Freiheit, Nachhaltigkeit und Miteinander.

Von Design Thinking und anderen innovativen Formaten

Für die Entwicklung von Ideen bedienen wir uns der nutzerzentrierten und iterativen Methode des Design Thinking. Im Prozess werden viele neue Ideen entwickelt und rasch in Form von beispielsweise Prototypen oder Piloten getestet, frühes Scheitern ist dabei gewünschtes Mittel zum Zweck. Die konzeptionelle Entwicklungsarbeit wird verlassen und bisherige Ergebnisse in die reale Umsetzung überführt – vom Papier oder Post-it in die Praxis.

Pilotieren von Ideen in Unternehmenskontexten ist Ziel und fester Bestandteil unserer Arbeitsweise. Dabei arbeiten wir in multidisziplinären Teams mit verschiedenen Schwerpunkten; von Steuerthemen über ‚Mobilitätsbuffet', Mitarbeiterincentivierung bis zur komplexen ID-Lösung.

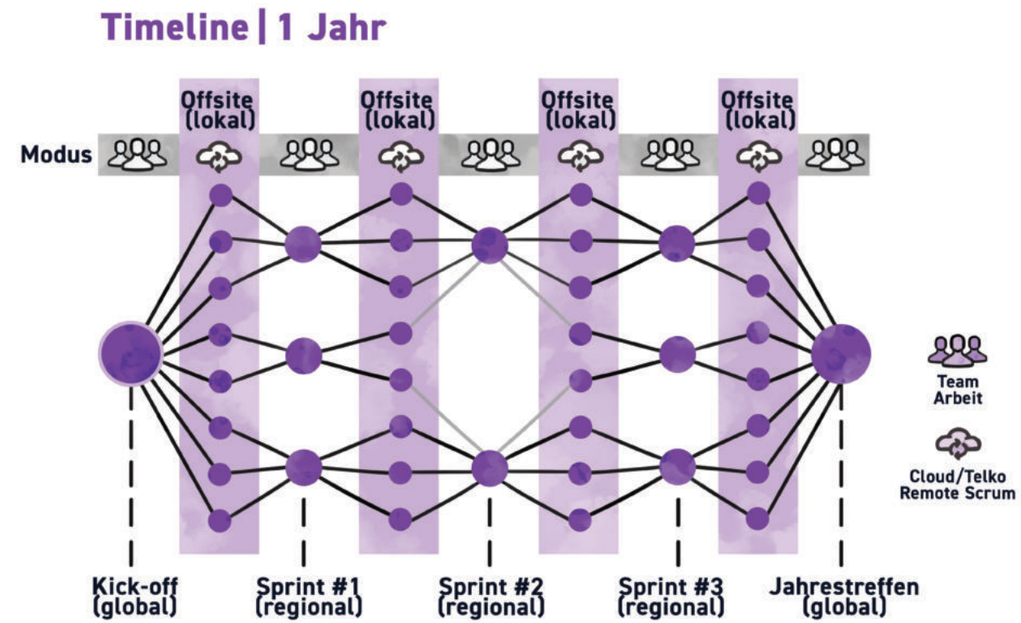
Mittlerweile können wir auf ein Repertoire von Formaten wie Sprints, Business Model Canvas, Challenges, Barcamps oder Mobilitäts-Safaris zurückgreifen. Nicht jede Methode passt für jedes Team oder Thema gleich gut. Die richtige Methodik zu finden, ist daher sehr wichtig.

Gründerspirit als Basisatmosphäre

Offen, hell, beschreibbare Wände, bewegliche Möbel, riesige Sitzsäcke – bei *driversity* herrscht Gründerspirit. Wir schaffen uns bewusst wechselnde und inspirierende Arbeitsumgebungen, die sich deutlich von den gewohnten unterscheiden. Diese Orte tragen dazu bei, neue Perspektiven einzunehmen. Gedanken und Impulse werden nicht abgeschmettert, sondern angehört. Konkurrenzdenken und Hierarchien werden über Bord geworfen, bei *driversity* arbeiten alle zusammen auf Augenhöhe, vom Werksstudierenden bis zum Vorstand.

Konnektivität soll somit nicht nur der zentrale Bestandteil unserer Lösungen für die Mitarbeitermobilität sein, sondern auch ein zentrales Element der Zusammenarbeit. Hieraus entsteht eine Kraft, die uns antreibt und im Zentrum des gemeinsamen Tuns steht. Wir teilen Wissen, lernen mit- und voneinander, so dass Synergien entstehen. Immer, wenn wir Türen aufstoßen, Neuland betreten und unbekannte Wege entdecken, nähern wir uns dem Kern von Innovation.

So etablieren wir agiles Arbeiten und Transformation über das eigene Unternehmen hinaus, um neue kreative



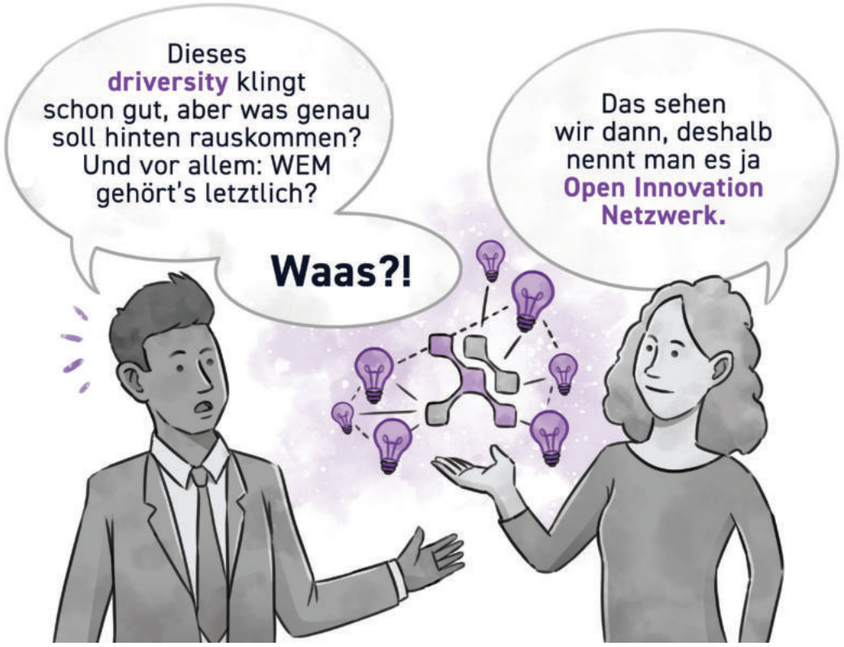
Potenziale freizusetzen und nachhaltige Lösungen für die Zukunftsfragen von morgen zu finden.

Das richtige Maß

Einen kollaborativen Open-Innovation-Prozess zu starten, heißt, auch ohne großes Rüstzeug fremdes Terrain zu betreten, neue Themen und unbekannte Menschen mit neuen Methoden zu verknüpfen. Motivieren, Vertrauen aufbauen, gemeinsam tüfteln und lernen, Spaß haben, sich im Businesskontext duzen. Miteinander statt gegeneinander. Dort hingehen, wo es weh tut. Den Schmerz aushalten, wenn die Antworten auf Fragen noch weit weg sind. Erkennen, dass die Reise erst angefangen hat und dass Positives vor allem durch positive Menschen gesehen wird und zur Potentialentfaltung kommt. Den Zufall erzwingen. Sich gegenseitig immer wieder aufmuntern und ermutigen.

Doch wie erkennt man, was den richtigen Weg ausmacht; wo findet man die richtigen Leute, die richtigen Tools, die richtigen Themen? Und was ist überhaupt richtig? Kollaboration zu organisieren gelingt am ehesten durch *„Kuratieren"*: Wir bieten eine Mischung aus Präsenzmeetings (Netzwerktreffen, Sprints und Workshops) und digitaler Zusammenarbeit in Form einer virtuellen Plattform an. Die Teilnehmer, genannt driver, und Teams bekommen Community Manager zur Seite gestellt, die zusammenhalten, coachen und Support auf inhaltlich-methodischer sowie menschlicher Ebene leisten. Wir stellen also einen Rahmen zur Verfügung, innerhalb dessen sich die driver selbst organisieren können.

Mit der Zeit haben wir gelernt, uns auf unsicherem Gelände wohlzufühlen, denn wir spüren, dass wir dazulernen. Ständig gibt es neue Wege, die wir einschlagen können und wollen. Neue driver mit frischem Geist kommen hinzu, andere pausieren oder verlassen *driversity* für eigene Projekte. Initialthemen wie Incentivierung nachhaltiger Mobilität, begleitende Reise-Apps, eine souveräne Reisenden-ID auf Basis Blockchain wandeln sich, werden miteinander verbunden und dadurch in verschiedenen Kontexten weiterentwickelt und pilotiert. So wird aus dem klassischen Ansatz eines ‚Mobi-



litätsbudgets‘ die Idee des ‚Mobilitätsbuffets‘ geboren und eröffnet uns neue konzeptionelle Freiheiten und Anwendungsbeispiele in der Praxis. Zum Beginn von *driversity* noch undenkbar, widmen und begleiten wir nun auch die nachhaltige architektonische Konzeption eines Stadt- und Gewerbequartiers.

Austausch inspiriert und fördert Kreativität

Bei Stöcken17 handelt es sich um eine mehr als 60 000 Quadratmeter große Industriebrache in Solingen. Für das Entwicklungsprojekt der Reaktivierung kamen wir mit der Wirtschaftsförderung Solingen überein, unsere Lösungsansätze für ein Mobilitätskonzept mit dem Schwerpunkt *„Mehr Mobilität mit weniger Verkehr“* beizusteuern. Die herausfordernde und zugleich potentialträchtige geografische Lage und die regionale Infrastruktur und Verkehrssituation erfordern alternative Szenarien für die Mobilität vor Ort. Mit rund vierzehn Personen aus dem *driversity*-Netzwerk und von der Wirtschaftsförderung Solingen haben wir das Projekt gestartet. Gemeinsam mit den kommunalen Fachbereichen - und das war fundamental wichtig für die Motivation - haben wir ein Konzept ohne Denkgrenzen erarbeitet.

Das Besondere hieran ist, dass sich Experten verschiedenster Wissensgebiete dieser Herausforderung stellen, vom Dualen Studenten über Lead Service Designer bis hin zu Key Account Managern und Geschäftsführern. Die unterschiedlichen Herangehensweisen und die Aussicht, etwas Neues zu schaffen, fördern Mut, Neugier und Enthusiasmus bei allen Beteiligten. Die Hypothese: Je unterschiedlicher die fachlichen Expertisen sind, desto breiter und innovativer wird das Ergebnis.

Stöcken17 bietet uns somit die Chance, Mobilitätsbedürfnisse zukünftiger Nutzergruppen wie Mieter, Geschäftsinhaber, Besucher oder Eigentümer von vornherein als wichtigen Maßstab der Planung und Konzeption zu verankern. Und nicht erst dann zu organisieren, wenn der neue Standort fertiggestellt ist, wie es bei größeren Bauprojekten häufig der Fall ist.

driversity schafft also den Denk-, Handlungs- und Freiraum, in dem alle ungezwungen und offen arbeiten können. Kollaboration und Open Innovation bieten eine neue und breitere Perspektive auf Lösungen, die den Horizont klassischer Projektentwicklungsformate bei weitem übersteigen.

Evolution von *driversity* – das lernende Netzwerk

Offenheit, Neugier und permanentes Lernen führen zu Weiterentwicklung. Gerade bei einem Open-Innovation-Netzwerk ist dies elementar. Zukünftig stellen wir *driversity* auf zwei Beine: Die Arbeit an konkreten Themen wird in einer Werkstatt gebündelt, in der ausprobiert und getüftelt wird. Wir arbeiten nicht mehr nur in festen Teams an konkreten Themen, sondern öffnen diese für das ganze Netzwerk und auch Außenstehende, um noch transparenter zu werden.

Neben der Werkstatt wird *driversity* zum Schaufenster. Ergebnisse und Erkenntnisse aus der Werkstatt werden damit stärker als bisher nach außen transportiert und authentisch präsentiert. Neue und inspirierende Praxisbeispiele aus den Bereichen Mobilität, Arbeit und Architektur der Zukunft finden ebenso ihren Platz im Schaufenster und geben Impulse und Denkanstöße.

driversity versteht sich als Keimzelle eines großen, noch im Entstehen befindlichen Ökosystems. Wirtschaftliche Ökosysteme werden eine Schlüsselrolle bei der Bewältigung der bevorstehenden Herausforderungen unserer Gesellschaft spielen. Sie gedeihen allerdings nur auf der Basis von Netzwerken und Kollaboration. Unser Weg hat erst begonnen.

Literatur & Links

www.driversity.de

Abb 1. Tobias Wieland

Abb 2. Dr. Arndt Pechstein: Konzept *driversity*

Abb 3. Tobias Wieland