



Foto: theLivingCore

Thomas Fundneider, Markus F. Peschl

Flexibles Arbeiten und Innovation: Vom Home Office zu Innovations-Ökosystemen

1.1 Management Summary

Das Konzept des flexiblen Arbeitens wird oft im Bereich der Fragen der work-life balance, home office, Virtualisierung der Arbeit, oder wellness diskutiert. Diese z.T. arbeitspsychologischen Ansätze erachten wir als wichtig, wollen jedoch einen Schritt weiter gehen: Was ist eigentlich das Ziel des flexiblen Arbeitens jenseits der Perspektive des Arbeitnehmers?

Wir schlagen einen Ansatz vor, in dem die Innovationsfähigkeit einer Organisation im Zentrum steht und entwickeln daraus das Argument, dass flexibles Arbeiten hier eine zentrale Rolle spielt und darüber hinaus eine neue Bedeutung erlangt. Es geht um das zur Verfügung Stellen ermöglichender Arbeitsumgebungen, die Innovationsarbeit bestmöglich unterstützen (sog. Enabling Spaces). Dieses Konzept wird noch einen Schritt weitergetrieben, wenn man sich industrieübergreifende Innovations-Ökosysteme ansieht. Dies wird anhand eines Praxisbeispiels exemplifiziert.

1.2 Einleitung

In einer endlosen Reihe an Zukunftsstudien, Presseberichten, in Diskussionsrunden, etc. ist das Thema „Flexibles Arbeiten“ seit einigen Jahren omnipräsent. Auch wenn der Begriff von Personalentwicklern, Firmenchefs und Studienautoren unterschiedlich interpretiert wird, so stehen meist ökonomische, organisationale, technologische und gesellschaftliche Veränderungen als Auslöser für die Forderung nach mehr Flexibilität im Arbeitsalltag dahinter (siehe z.B. Commission for Architecture and the Built Environment, 2005; Coradi, Heinzen, & Boutilier, 2015; Malone, 2004; The B Team, 2015): technologische Entwicklungen ermöglichen, dass wir etwa mit „smart devices“ immer online sind und somit ortsungebunden arbeiten könn(t)en; die hierarchischen und prozessorientierten Strukturen klassischer Unternehmen stehen in Widerspruch zu der flexibleren, offeneren und entrepreneurhaften Arbeitsweise der Generation „Y“ und „Z“; wirkungsvolle globale Zusammen-

arbeit erfordert agile, kleine(re) Teams, die nicht nur an einem Standort physisch verortet sind, da die besten Personen für ein bestimmtes Projekt meist über mehrere Standorte verteilt und je nach Aufgabe variabel sind.

Die treibenden Kräfte des flexiblen Arbeitens sind also bereits Realität – die daran anschließende Frage ist, wie Organisationen darauf reagieren und was letztendlich das Ziel flexiblen Arbeitens sein soll. In der Wahrnehmung der Autoren – sowohl im wissenschaftlichen Umfeld als auch in der unternehmerischen Praxis – greifen viele Konzepte des flexiblen Arbeitens zu kurz, indem sie etwa auf Work-Life-Integration oder „well-being“ reduziert werden (The B Team, 2015). Diese Aspekte sind sicherlich wichtig und berechtigt; sie treffen jedoch nicht den Kern, wenn es darum geht, notwendige Orientierung zu liefern, woraufhin örtlich und zeitlich flexibles Arbeiten im organisationalen Kontext führen soll. Home-Office, gleitendes Arbeitszeitkonto, etc. können wichtige Bestandteile flexiblen Arbeitens sein, wenn sie konsequent in das

organisationale Gesamtgefüge und -konzept integriert werden: so kann etwa bei einem Arbeitsplatz zu Hause viel Potential verloren gehen, wenn den Arbeitnehmern nicht klar ist, welche Arten von (Wissens-)Arbeit sich in diesem Umfeld gut erledigen lassen und welche nicht. So kann etwa Konzeptarbeit gut oder besser von zu Hause aus gemacht werden, während Kreativprozesse mit Kollegen z.B. über Telefonkonferenzen zum Scheitern verurteilt sind. Flexibles Arbeiten setzt also sowohl die organisationale Integration als auch eine höhere Eigenverantwortung des Mitarbeiters voraus.

1.3 Innovation und kreative Prozesse als Orientierung für flexibles Arbeiten

Für den zweiten Aspekt in der oben aufgeworfenen Frage, das Ziel flexiblen Arbeitens, liefert der Bereich Innovation interessante Antworten. Denn Innovation ist aufgrund seiner Definition „etwas Neues, das erfolgreich (Markt, Gesellschaft, etc.) ist“ (Dodgson & Gann, 2010; Fagerberg, Mowery, & Nelson, 2006; Schumpeter, 1934) auf ein Ziel hin, nämlich das Neue und dessen erfolgreiche Implementierung, ausgerichtet. Anders formuliert, ist flexibles Arbeiten somit nicht bloß eine Reaktion auf gesellschaftliche und/oder technologische Trends, sondern eine Grundvoraussetzung dafür, dass Unternehmen erfolgreich Innovationen hervorbringen. Hierauf wird im Folgenden genauer eingegangen.

Wir verstehen Innovation als socio-epistemologischen Prozess (Peschl & Fundneider, 2008; Peschl, Raffl, Fundneider, & Blachfellner, 2010). Das bedeutet, dass Innovation nicht als ein allgemeiner Wissensprozess betrachtet werden kann, sondern dass Innovation eine Reihe von unterschiedlichen epistemologischen und sozialen Prozessen involviert: z.B. von der Idee (und eigentlich noch zeitlich davor, wie zum Beispiel die Exploration von Innovations-Themenfelder) über das Prototyping (Houde & Hill, 1997; Moggridge, Suri, & Bray, 2007) bis hin zur Realisierung (neues Produkt, neue Dienstleistung, neues Geschäftsmodell, etc.). Die involvierten (Wissens- und Sozial-)Prozesse, wie etwa ethnographische Kundenbeobachtung, Konkurrenzanalyse, Ideen-

generierung, Markteintritt vorbereiten, etc. sind in ihrer Qualität, aber auch in ihren Anforderungen sehr unterschiedlich und bedürfen dementsprechender Arbeitsumgebungen, die wir als Enabling Spaces bezeichnen (Peschl & Fundneider, 2012, 2014a, 2014b). Für das Prototyping etwa werden großzügige Werkstätten benötigt, in denen z.B. Modelle, Produktprototypen, etc. rasch gebaut werden können; ethnographische Kundenbeobachtung kann nicht vom Schreibtisch aus durchgeführt werden – die Mitarbeiter müssen dorthin gehen, wo sich ihre Kunden/User aufhalten.

Durch den Begriff „socio“ wird die Bedeutung von sozialen Aspekten hervorgehoben – es geht nicht so sehr um Techniken, Methoden, oder Kreativität, sondern primär um Menschen, die tief nachdenken, reflektieren und von sich selber Abstand nehmen können und die eine Haltung der Offenheit, der Demut und des Respekts vor dem Anderen einnehmen können. Es geht also um Fragen wie z.B., ob bestimmte Innovationsprozesse als Individuum, als Kleingruppe oder als Großgruppe durchgeführt werden sollen; anhand welcher Kriterien die besten Innovationsteams zusammengestellt werden können, etc. In diesem Kontext spielt das Vertrauen der Teammitglieder untereinander eine zentrale Rolle – dementsprechend muss das Vorgehen gestaltet werden und dies hat direkte Auswirkungen auf flexibles Arbeiten.

Ein derart verstandener Innovationsbegriff macht deutlich, dass ein produktives Innovationssystem kein starres und festgeschriebenes Modell sein kann. Im Gegenteil, theoretische Überlegungen (Kauffman, 2014; Koppl, Kauffman, Felin, & Longo, 2014; Peschl & Fundneider, 2014a) ebenso wie erfolgreiche Unternehmen haben gezeigt, dass Innovation nicht mechanistisch – wie das Zusammensetzen der Bauteile eines Autos – „gemacht“ werden kann, sondern dass ermöglichende Rahmenbedingungen geschaffen werden müssen, die ein optimales Umfeld für gelungene Innovationsprozesse und -aktivitäten bieten.

Und dies hat direkte Auswirkungen auf die Gestaltung von Arbeitsumgebungen und des Modus des flexiblen Arbeitens.

1.4 Flexibles und agiles Arbeiten als Enabler von Innovation

Wird Innovation als socio-epistemischer Prozess verstanden, so ist offensichtlich, dass Flexibilität ein wichtiger Bestandteil von Innovationssystemen sein muss. Im Kern bedeutet Flexibilität „Anpassungsfähigkeit an wechselnde Umstände“ Diese Anpassungsfähigkeit ist unbedingt notwendig und erforderlich, damit das oben skizzierte Modell der ermöglichenden Rahmenbedingungen funktionieren kann.

Der interessante Twist, der sich durch die Zielorientierung von flexiblen Arbeiten durch Innovation ergibt, ist, dass ein viel größerer Pool an Möglichkeiten für die Realisierung des Konzeptes des flexiblen Arbeitens zur Verfügung steht: es geht nicht mehr um die Frage, ob jemand etwa gerne im Home Office arbeitet, sondern darum, dass bestimmte Mitarbeiter in einem bestimmten Teilschritt des Innovationsprozesses (z.B. Research oder konzeptionelle Arbeit) spezielle (individuelle) Räume benötigen – für eine Mitarbeiterin ist ein Home Office der ideale Ort, für einen anderen Mitarbeiter ist ein Co-working Mietplatz die bessere Alternative, und für eine dritte Mitarbeiterin ist die Arbeit im Kaffeehaus am produktivsten. In dieser Sicht des flexiblen Arbeitens geht es also um das zur Verfügung Stellen von Optionen, die den jeweiligen Wissens- und Sozialprozess am besten ermöglichen.

Losgelöst von Work-Life-Balance, etc. vermag das Innovationsthema auf diese Weise dem flexiblen Arbeiten eine neue Bedeutung zu geben: es geht im Kern um Flexibilität und Agilität in Wissens- und sozialen Prozessen, da diese, wie oben beschrieben, nicht im Detail im Vorhinein determiniert und ausgeführt werden können. Flexibles Arbeiten ermöglicht Innovation (z.B. stellt 3M seinen Mitarbeitern 20% der Arbeitszeit für eigene Projektinteressen zu Verfügung – hieraus sind einige der erfolgreichen Produkte des Unternehmens entstanden). Es gibt jedoch kein allgemein gültiges Setting, sondern je nachdem wie das Thema Innovation in einer Organisation verstanden und realisiert wird, lassen sich unterschiedliche Designs für das flexible Arbeiten identifizieren und umsetzen.

1.5 Flexibles Arbeiten zwischen Unternehmen – Einführung

Die beschriebene Flexibilität und Agilität kann einerseits innerhalb eines Unternehmens implementiert werden. Diesen Schritt sehen wir als wichtig und essentiell, um das Thema Innovation erfolgreich in das eigene Unternehmen zu integrieren. Betrachtet man jedoch die wirklich großen Herausforderungen unserer Gesellschaft (Energie, Artensterben, Umweltgifte, etc.), dann sind wir überzeugt, dass diese nur in der Zusammenarbeit von mehrerer Organisationen und Institutionen gelöst werden können. Es stellt sich somit die Frage, wie flexibles Arbeiten über Organisationsgrenzen hinaus realisiert werden kann. Nach einer kurzen geschichtlichen Einführung stellen wir ein Beispiel aus der Praxis vor, das auf diesen Prinzipien (Flexibilität, Agilität, Offenheit, Schnelligkeit, etc.) aufbaut und ein völlig neues Innovations-Ökosystem realisiert hat, das zu einem großen Teil auf den Ideen des flexiblen Arbeitens beruht.

In den vergangenen 30 Jahren lässt sich eine Entwicklung von Strukturen beobachten, die auf eine Erhöhung der Innovationsleistung durch die Beteiligung mehrerer Organisationen ausgerichtet sind (Fagerberg et al., 2006). Die erste Form sind sogenannte Cluster. Hierbei handelt es sich um einen Zusammenschluss von industriegleichen Unternehmen, die alle in der Nähe angesiedelt sind, und die in einer hohen gegenseitigen Wettbewerbsdynamik stehen. Dementsprechend gering sind der Informationsfluss und die Innovationsleistung. Die nächste Entwicklungsstufe wird als „value network“ bezeichnet. Diese Struktur zeichnet sich vor allem durch ein kooperativeres Modell aus. Unterschiedliche Industrien und Stakeholder partizipieren und das Netzwerk bekommt dadurch einen globalen Charakter. Die Informationsflüsse haben sich gegenüber dem ersten Modell verbessert, die Innovationsleistung ist aber immer noch gering. Die momentan neueste Form wird als „business oder innovation ecosystem“ bezeichnet. Die teilnehmenden Organisationen sehen sich nicht mehr als Teil einer Industrie, sondern als Partner eines Ökosystems, in dem sie an bestimmten Stellen wertvolle Beiträge

liefern können. Das kooperative Modell des value networks weicht einem „Co-opetition“-Modell des innovation ecosystems: je nach Projekt kann sich die Rolle einer beteiligten Organisation von einem Kooperationspartner zu einem Konkurrenzunternehmen ändern. Dieser „gesunde Wettbewerb“ erzeugt hohe Informations- und Wissensflüsse, so dass dieser Ansatz auch die besten Innovationsleistungen hervorbringt.

1.6 Flexibles Arbeiten zwischen Unternehmen – ein erfolgreiches Beispiel aus der Praxis

In diesem Kapitel stellen wir ein leading-edge unternehmensübergreifendes Innovationssystem vor, das völlig neue Elemente des flexiblen Arbeitens implementiert hat. Ein deutsches DAX-Unternehmen hat vor 2 Jahren begonnen, die Idee eines „ICT Innovation Ecosystems“ zu realisieren, in dem die Folgen einer konsequenten Digitalisierung durch unterschiedliche Industrien und Großunternehmen in Innovationen umgesetzt werden sollen. Die beiden Autoren sind mit der Firma „theLivingCore“ und A. Kulick als Enabling Partner an diesem Ökosystem beteiligt und haben auch dessen Aufbau mitbegleitet und unterstützt. Die Motivation des ICT Innovation Ecosystem beruht auf drei Annahmen/Säulen:

1. Die ICT (information and communication technologies) wird eine zentrale Rolle als differenzierender Faktor im Wettbewerb spielen
2. Wer die Herausforderung der digitalen Transformation annimmt, wird digital clever und erfolgreicher
3. Interdisziplinärer Austausch von Wissen und Lernen von anderen Branchen ist die Grundlage für eine erfolgreiche digitale Transformation

Anders, mit den Worten des Vice President für globale Märkte, ausgedrückt:

„Neue Wertschöpfungsketten und Kundenerwartungen erfordern Geschäftsmodelle, in immer kürzeren Zyklen radikal zu hinterfragen. Wir erleben diese Transformation täglich, sowohl bei eigenen Services, als auch in den Geschäftsmodellen unserer Kunden und Partner. Ich bin überzeugt, dass erfolgreiche Geschäftsmodelle der Zukunft zunehmend durch eine

industriübergreifende Innovationskooperation beeinflusst werden. Die einzigartige Plattform dafür ist das ICT Innovation Ecosystem. Es bietet uns die Chance, die digitale Transformation gemeinsam zu beschleunigen.“

Wie in der Beschreibung des ICT Innovation Ecosystems ersichtlich, geht dieses Ökosystem weit über klassische Cluster oder Netzwerke hinaus. Durch die Gründung eines Innovationsnetzwerkes von Industrie, Technologie-, Innovations- und Forschungspartnern sollen die Potentiale der digitalen Transformation erkannt, verstanden, weiterentwickelt und genutzt werden. Für diesen Anspruch gibt es (fast) keine Referenzerfahrungen, so dass in einem mehrmonatigen Prozess mit allen beteiligten Partnern das Konzept und die rechtlichen bzw. organisationalen Rahmenbedingungen entwickelt wurden. Agiles und flexibles Arbeiten ist eines der Kernbestandteile des ICT Innovation Ecosystem – so verstandenes flexibles Arbeiten ist eine *conditio sine qua non*: ohne diese Flexibilität kann das Ökosystem aufgrund seiner räumlich verteilten Partner und zeitlich versetzten Innovationsprozesse/projekte nicht funktionieren. Folgende Elemente und Formate stellen den Rahmen für flexibles Arbeiten innerhalb des ICT Innovation Ecosystem dar:

- **Agenda Setting:** Jahresgespräche mit Partnern über anstehende Projekten und Themen, um daraus eine konsolidierte, gemeinsame Agenda auf Jahresbasis zu generieren.
- **Innovation Journey:** sog. „Lernreisen“ zu anderen Kulturen und Firmen, um Innovations-Potentiale durch Beobachtung und Reflexion besser zu verstehen.
- **Bootcamps:** interaktives Workshopformat mit Input zu Zukunftsthemen, sowie Erarbeitung der Auswirkungen auf die eigene Industrie/Firma.
- **Projekt-Garagen Design Workshop:** Konkretisierung von Innovationsprojekten mit interessierten Partnern zu einem bestimmten Thema (z.B. Industrie 4.0).
- **Projekt-Garagen:** Durchführung eines Innovationsprojektes an einem „neutralen“ Ort als Enabling Space (Peschl & Fundneider, 2014b) mit der Beteiligung von 3-6 Partnern über 6-8 Wochen.

- Ressourcenpool/Leistungskatalog: Beschreibung der Expertise der beteiligten Partner, um schnell und effektiv Innovationsprojekte zu initiieren und umzusetzen.
- Hochwertiger Eventkalender: Netzwerktreffen und Möglichkeit für die Initiierung von neuen Innovationsprojekten.
- Virtuelle Community: Information und Kommunikation der Partner untereinander unabhängig von Ort und Zeit.

Momentan sind ca. 25 Organisationen in dem ICT Innovation Ecosystem vertreten. 2015 starten die ersten Innovationsgaragen – z.B. zum Thema intelligente Logistik. Das Ökosystem möchte Innovationsprojekte anstoßen, die nur durch die Kooperation von zwei oder mehr Organisationen möglich werden (vergleiche z.B. den Fall der „intelligenten“ Kontaktlinse: Google und Novartis).

Im Gegensatz zu bilateralen Projekten sieht das ICT Innovation Ecosystem seine Stärke in der permanenten Projektinitiierung und dem Zusammenbringen von Organisationen über relevante Zukunftsthemen. Bringt man das Konzept des flexiblen Arbeitens auf dieses Niveau, wird schnell klar, dass es hier nicht mehr nur um Fragen der work-life balance, home office, oder wellness geht, sondern um eine Kernkompetenz, die die Zukunftsfähigkeit nicht nur eines Unternehmens sichert.

1.7 Referenzen

Commission for Architecture and the Built Environment. (2005). The impact of office design on business performance. London: Commission for Architecture and the Built Environment (CABE). Retrieved from <http://webarchive.nationalarchives.gov.uk/20110118095356/http://www.cabe.org.uk/files/the-impact-of-office-design-on-business-performance.pdf> (date of download: 30.01.2012)

Coradi, A., Heinzen, M., & Boutellier, R. (2015). A longitudinal study of workspace design for knowledge exploration and exploitation in the research and development process. *Creativity and Innovation Management*, 24(1), 55–71.

Dodgson, M., & Gann, D. (2010). *Innovation. A very short introduction*. Oxford: Oxford University Press.

Fagerberg, J., Mowery, D. C., & Nelson, R. R. (Eds.). (2006). *The Oxford handbook of innovation*. Oxford: Oxford University Press.

Houde, S., & Hill, C. (1997). What do prototypes prototype? In M. Helander, T. Landauer, & P. Prabhu (Eds.), *Handbook of human-computer interaction* (second, pp. 367–381). Amsterdam: Elsevier. Retrieved from <http://cleo.ics.uci.edu/teaching/Winter10/231/readings/4a-HoudeHill-Prototypes.pdf> (date of download: 14.09.2012)

Kauffman, S. A. (2014). Prolegomenon to patterns in evolution. *BioSystems*, 123(2014), 3–8.

Koppl, R., Kauffman, S., Felin, T., & Longo, G. (2014). Economics for a creative world. *Journal of Institutional Economics*, 2014, 1–31.

Malone, T. W. (2004). The future of work. How the new order of business will shape your organization, your management style, and your life. Boston: Harvard Business School Press.

Moggridge, B., Suri, J. F., & Bray, D. (2007). People and prototypes. In B. Moggridge (Ed.), *Designing interactions* (pp. 641–735). Cambridge, MA: MIT Press.

Peschl, M. F., & Fundneider, T. (2008). Emergent Innovation and Sustainable Knowledge Co-creation. A Socio-Epistemological Approach to „Innovation from within“. In M. D. Lytras, J. M. Carroll, E. Damiani, Tennyson, D, Avison, D, & Vossen, G. (Eds.), *The Open Knowledge Society: A Computer Science and Information Systems Manifesto* (Vol. CCIS (Communications in Computer and Information Science) 19, pp. 101–108). New York, Berlin, Heidelberg: Springer (CCIS 19).

Peschl, M. F., & Fundneider, T. (2012). Spaces enabling game-changing and sustaining innovations: Why space matters for knowledge creation and innovation. *Journal of Organisational Transformation and Social Change (OTSC)*, 9(1), 41–61.

Peschl, M. F., & Fundneider, T. (2014a). Designing and enabling interfaces for collaborative knowledge creation and innovation. From managing to enabling innovation as socio-epistemological technology. *Computers and Human Behavior*, 37, 346–359.

Peschl, M. F., & Fundneider, T. (2014b). Why space matters for collaborative innovation networks. On designing enabling spaces for collaborative knowledge creation. *International Journal of Organisational Design and Engineering (IJODE)*, 3(3/4), 358–391.

Peschl, M. F., Raffl, C., Fundneider, T., & Blachfellner, S. (2010). Creating sustainable futures by innovation from within. Radical change is in demand of radical innovation. In R. Trappl (Ed.), *Cybernetics and Systems 2010* (pp. 354–359). Wien.

Schumpeter, J. A. (1934). *The Theory of Economic Development*. Cambridge, MA: Harvard University Press.

The B Team. (2015). New ways of working (No. 1/2015). <http://bteam.org/resources/new-ways-working-report/>: The B Team. Retrieved from <http://bteam.org/resources/new-ways-working-report/> (date of download: 03.03.2015)

Autoren:

Thomas Fundneider ist Gründer und Geschäftsführer der Innovations- und Wissensarchitekten von theLivingCore (www.theLivingCore.com), die sich auf die Themenbereiche Strategie, Innovation und Transformation spezialisiert haben. Er realisiert seit vielen Jahren innovative Arbeitsräume und etabliert unternehmerische Denk- und Arbeitsweisen in Organisationen.

Thomas Fundneider ist ausgebildeter Landschaftsarchitekt und entwickelte –gemeinsam mit Prof. Peschl– die leading-edge Innovationspraktiken „Enabling Spaces“ (Wissensräume) und „leap“ (systematischer Prozess, um radikale Innovationen hervorzubringen). Er ist Gründungs- und Vorstandsmitglied der pdma Österreich, des größten Netzwerkes für Produktentwicklung und Innovation und unterrichtet an mehreren europäischen Universitäten.

Markus F. Peschl ist Professor für Wissenschaftstheorie und Kognitionswissenschaften an der Universität Wien. Er verbrachte 4 Jahre als Post-Doc in den USA, Großbritannien und Frankreich (Cognitive Science, Neurowissenschaft, Philosophie). Sein Fokus in der Forschung liegt im Bereich des Wissens, seiner Entstehung in kognitiven Systemen, in der Wissenschaft und in Organisationen, Design (thinking) und der (radikalen) Innovation.

Im Besonderen setzt er sich mit der Frage der Wissensgenerierung/knowledge creation und deren theoretischen Grundlagen und Ermöglichung auseinander. Er entwickelt sozio-epistemologische Technologien, die diese Prozesse in unterschiedlichen Kontexten unter-

stützen: das Konzept der Emergenten Innovation zielt auf die Hervorbringung radikaler Innovationen ab. Sein Forschungsbereich „Enabling Spaces“ befindet sich an der Schnittstelle zwischen Wissenschaft, angewandter Epistemologie und Wissenschaftstheorie,

Design und Architektur und fokussiert auf die Gestaltung von multidimensionalen Räumen, die Wissens- und Innovationsarbeit ermöglichen.

Weitere Informationen: <http://www.univie.ac.at/knowledge/peschl/>



**Dipl.-Ing.
Thomas
Fundneider, MBA**

**Geschäftsführer
theLivingCore**



**Prof. Dipl.-Ing. Dr.
Markus F. Peschl**

**Professor für Wissen-
schaftstheorie und
Kognitionswissen-
schaften an der Uni-
versität Wien.**

und Betriebsmittel werden sensor- und kameragestützt live überwacht. Über logische Relationen dieser Signale mit entsprechenden Prozessdaten werden montagebedingte...
Ebenso können beispielsweise Fehler in der Materialbereitstellung sowie auch in der Qualität der zur Montage bereitgestellten Bauteile identifiziert,...

Die steigende Personalisierbarkeit von Produkten führt zu einem wachsenden Variantenspektrum in der Fertigung. Nicht zuletzt aufgrund der damit einhergehenden Produktionskomplexität und den hohen Wandlungsanforderungen an die Montage werden viele komplexe Stückgüter weiterhin überwiegend manuell montiert. Visuelle Assistenzsysteme geben den Mitarbeitern die nötige Handlungsanweisung, wenn kein Produkt dem anderen gleicht und damit das Fertigerlebnis steigt.

Die akribielle Blicke im Rahmen der tagessystemen in Bezug auf eine öko-...
Teilnehmer lernen sich näher kennen und werden auch auf freundschaftlicher Ebene zusammengeschweißt.



Andreas Reischl

ESTIEM Council Meeting in Riga

Studenten aus ganz Europa haben sich zum Council Meeting - der Generalversammlung des Netzwerks ESTIEM - in Riga getroffen und dort eine Woche an verschiedenen Workshops und Team-Building-Aktivitäten teilgenommen und natürlich im Rahmen der Generalversammlung über die Struktur des Vereins abgestimmt.

In den Workshops teilen Trainer ihr Wissen in den Bereichen Recruiting, Motivation und Project Planning mit. Höhepunkt des teilnehmerstärksten Estiem-Events dürfte wohl die International Night sein.

Dort präsentiert jede Local Group ihre kulinarischen Mitbringsel, die

Teilnehmer lernen sich näher kennen und werden auch auf freundschaftlicher Ebene zusammengeschweißt.

Schlussendlich bleibt die Woche in Riga bei allen in guter Erinnerung und man freut sich schon auf das nächste Council Meeting, welches im kommenden Herbst in Wien stattfindet.