

Editorial

Liebe Leserinnen und Leser,

Sie halten die erste Ausgabe von **Neue Nähe** in den Händen – dem Magazin für lokale Arbeitskultur, herausgegeben von INAKS, der Initiative Neue Arbeitskultur in Sachsen.

Vielleicht fragen Sie sich: Noch ein Magazin über Arbeit? Doch es geht hier nicht um New-Work-Schlagworte, nicht um Tischkicker und Obstkörbe. Es geht um etwas Grundlegenderes: Nähe.

Morgens um halb sieben setzt sich das Land in Bewegung. Hunderttausende Menschen pendeln zur Arbeit, oft in entgegengesetzte Richtungen. Was wie ein vertrauter Takt wirkt, ist in Wahrheit ein stiller Verlust: an Zeit, an Bindung, an Wirkung. Wir haben uns daran gewöhnt, Arbeit und Leben zu trennen, als wäre Distanz unvermeidbar. Doch sie ist es nicht.

Zwischen Chemnitz, Limbach-Oberfrohna, Burgstädt und Hartmannsdorf pendeln täglich Tausende Menschen und viele davon könnten qualifikationsgleich tauschen, ohne ihre Arbeit zu verlieren, aber mit deutlich kürzeren Wegen. Das Problem ist nicht Mangel. Das Problem ist Unsichtbarkeit.

Genau hier setzt Neue Nähe an. Wir wollen zeigen, dass Nähe kein nostalgisches Ideal ist, sondern ein unterschätzter Standortfaktor. Sie verkürzt Wege, verlängert Regeneration, stabilisiert Teams und stärkt Regionen.

In diesem Magazin sprechen wir mit dem Gründer der Jobtausch-Plattform JobS-wop.io, mit dem Bürgermeister von Limbach-Oberfrohna, mit dem Zukunftsforscher Dr. Hans Rusinek. Und mit Bernd Riedel und Reinhold Kaminsky aus Wolkenburg, deren Geschichten stellvertretend für Hunderttausende stehen: für den Bruch nach der Wende, für erzwungene Mobilität, für den Wunsch nach Rückkehr.

Wir haben Daten ausgewertet, Tauschpotenziale berechnet und internationale Arbeitskulturen verglichen. Unsere Vision: Chemnitz als Modellregion für polyzentrische Arbeitsmärkte – nicht nur für Sachsen, sondern für Europa.

Was früher Textilindustrie und Maschinenbau waren, kann im 21. Jahrhundert eine neue Form der Arbeitskultur sein. Eine, die nicht auf Distanz setzt, sondern auf Dichte. Eine, die nicht nur für mobile Wissensarbeiter funktioniert, sondern auch für Pflegekräfte, Handwerker, Produktionsmitarbeiter, für die „Somewheres“, die unsere Gesellschaft tragen.

Die Rückkehr der Nähe hat begonnen. Sie beginnt hier.

Viel Freude beim Lesen,
INAKS – Initiative Neue Arbeitskultur in Sachsen

Inhalt

1

Editorial

14

Interview:
Felix Nawroth

26

Interview:
Robert Volkmann

4

Intro:
Das Ende der
Pendelroutine

20

Chemnitz & Umland



10

Der stille Exodus



24

Pendelströme
in Sachsen

32

Arbeitskultur:
Länder im Vergleich

46

Zwei Landkarten
der Arbeit



51

Anywheres &
Somewheres

52

Interview:
Dr. Hans Rusinek



57

Public Value

58

Portrait:
Limbacher Zeitzeugen

64

Die Rückkehr der Nähe



Das Ende der Pendel- routine!





Morgens um halb sieben setzt sich das Land in Bewegung. Die Lichter in den Werkhallen springen an, der erste Kaffee dampft in den Büros, Pflegekräfte übergeben im Flur. Hunderttausende Menschen steigen ins Auto, in die Bahn, aufs Rad, oft in die entgegengesetzte Richtung ihrer Nachbarn. Abends das selbe rückwärts. Was wie ein vertrauter Takt wirkt, ist längst ein stiller Verlust. Verlust an Nähe. Verlust an Zeit. Verlust an Sinn. Wir haben uns daran gewöhnt, Arbeit und Leben zu trennen, als wäre Distanz unvermeidbar. Doch Routine ist kein Argument. Sie verdeckt nur, was diese Logik uns wirklich kostet: Produktivität im Betrieb, Gesundheit im Alltag, Bindung an Orte, Vertrauen in Institutionen. Die Frage ist nicht mehr: Schadet uns das? Die Frage ist: Wie lange könne wir uns das noch leisten? INAKS, die Initiative Neue Arbeitskultur in Sachsen, setzt genau hier an. Nicht der Arbeitsmarkt ist leer – er ist unsichtbar vernetzt. Zwischen Städten und Gemeinden liegen Unternehmen, die Menschen suchen. Und Menschen, die eine neue Arbeit suchen. Aber das eine trifft zu selten auf das andere in erreichbarer Nähe. Wo Sichtbarkeit fehlt, sinken Identifikation und Verweildauer. Wo Passung gelingt, steigen Bindung und Wertschöpfung. Nähe ist kein nostalgisches Ideal. Sie ist ein unterschätzter Standortfaktor. Sie verkürzt Wege, verlängert Regeneration, verdichtet Netzwerke, stabilisiert Teams. Gerade in einem kleinteiligen, polyzentrischen Wirtschaftsraum wie rund um Chemnitz wird dieser Zusammenhang sichtbar: Vieles liegt nah, vieles bleibt fern. Vier Kräfte verstärken die Schieflage. Die Demografie reduziert das verfügbare Arbeitsvolumen. Ausgerechnet jetzt, wo die Digitalisierung

Berufsgruppenauseinanderzieht: Hier Tätigkeiten, die überall erledigt werden können. Dort Arbeit, die Präsenz braucht. Der Wertewandel bringt eine Generation hervor, die nicht nur Einkommen einfordert, sondern Sinn und Teilhabe. Parallel bedroht die Deindustrialisierung in sensiblen Branchen gewachsene Kompetenzkerne. Was diese Kräfte verbindet, ist nicht die Unausweichlichkeit, es ist die Wirkungskette: Wenn Nähe fehlt, zerfallen Märkte. Besetzungszeiten verlängern sich. Fluktuation wächst. Erschöpfung nimmt zu. Regionen mit vielen mittleren und kleinen Betrieben sind davon besonders betroffen. Ihre Stärke ist Anpassungsfähigkeit, ihr Risiko die Zersplitterung. Ohne einen gemeinsamen Blick auf den Arbeitsmarkt bleibt die Summe ihrer Vorteile unter Potenzial. Distanz frisst still. Wer täglich weit fährt, verliert Stunden, die weder Arbeit noch Erholung sind. Das Zeitfenster zum Erholen schrumpft. Der Abend vergeht mit Organisieren. Die Bereitschaft, sich vor Ort zu engagieren, sinkt. Im Betrieb zeigt sich die Rechnung als erhöhte Wechselneigung, als Stillstand in Projekten, als Wissensabfluss durch ständigen Personalwechsel. In der Kommune fehlt die Hand, die früher im Verein, im Ortschaftsrat, im Ehrenamt mit angepackt hat. Die gesamtgesellschaftliche Bilanz ist eine leise, aber spürbare Erosion. Sie kommt nicht als Paukenschlag. Sie zeigt sich im Alltagsgefühl: dass alles brüchiger geworden ist, dass man arbeitet, ohne wirklich zu wirken. Genau hier setzt die Idee einer Nähe-orientierten Arbeitskultur an. Sie behauptet nicht, dass Mobilität schlecht sei. Sie dreht den Zweck: weniger Alltagskilometer, mehr zielgerichtete Bewegung. Weniger Streckenroutine, mehr Wirkung am Ort. Das eigentliche Problem ist nicht mangelnder Wille. Es sind Datenlücken und alte Gewohnheiten. Rekrutierung folgt gewohnten Bahnen: Reichweite maximieren, Suchradius erweitern, auf die vermeintlich beste Bewerbung warten. In dieser Logik bleiben die Optionen vor der Haustür unsichtbar. Wer arbeitet in erreichbarer Nähe in einem verwandten Beruf? Wer möchte in die eigene Gemeinde wechseln,



scheitert aber an fehlender Sichtbarkeit? Welche Teams verstärken sich gegenseitig, wenn zwei Menschen einfach die Orte tauschen, ohne dass Kompetenz verloren geht? Solange Bestände nicht transparent sind, solange Vorschläge nicht auf Berufssystematik, Fähigkeiten und Wunschorten basieren, solange Kommunen nicht als Vermittler agieren, bleibt die Entdeckung lokaler Passung dem Zufall überlassen. Das Ergebnis: künstliche Knappheit. Wir suchen in der Ferne, obwohl die Lösung nebenan liegt. Was geschieht, wenn alles so bleibt? Blicken wir in eine nahe Zukunft. Sachsen im Jahr 2032: In vielen Betrieben stehen Stellen länger offen. Projekte verschieben sich. Investitionen verzögern sich. Junge Fachkräfte ziehen dorthin, wo berufliche und soziale Anker zusammenfallen. Die ländlichen Räume verlieren beides. Kommunen finanzieren Infrastruktur für Verkehrsströme, die niemandem wirklich nutzen, und verlieren gleichzeitig bürgerschaftliche Energie. In Deutschland wächst die Ungleichzeitigkeit: Regionen mit zufällig hoher Lokalität werden resilienter. Andere geraten in einen Abwärtssog aus Abwanderung und flacher werdenden Lernkurven. Auf europäischer Ebene bündeln Metropolräume weiter Talente, während periphere Räume den Anschluss verlieren, obwohl sie industrielle Substanz und gesellschaftlichen Zusam-

menhalt besitzen. Diese Entwicklung ist nicht schicksalhaft. Sie ist die Konsequenz vieler einzeln rationaler Entscheidungen, die zusammen in die falsche Richtung führen. Der Gegenentwurf ist unspektakulär in der Methode und wirkungsvoll in der Kette: Nähe messen, priorisieren, belohnen. Dazu braucht es Transparenz über Bestände: Berufe nach gemeinsamer Systematik, Kompetenzen, Wunschorte, Pendelradien. Es braucht Passung, bei der Nähe zum Kriterium neben Kompetenz und Vergütung wird. Es braucht firmenübergreifenden Jobtausch als Werkzeug, mit dem Gegensätze

sierend, sondern handlungsleitend. Nähe als Rendite in Zeit, in Gesundheit, in Teamstabilität, in regionaler Wertschöpfung. Diese Logik ist kein Wunschbild. Sie ist anschlussfähig. Sachsen bietet besondere Voraussetzungen: eine dichte, mittelständische Wirtschaftslandschaft, kurze Distanzen, pragmatische Verwaltung, starke Bildungsträger, eine Kultur des Anpackens. Aus dieser Mischung kann eine Blaupause entstehen, die übertragbar ist. Wer Nähe als Messgröße in Recruiting und Personalentwicklung aufnimmt, wer Tauschprozesse klar regelt und einfach macht, wer Datenräume organisiert,

Nähe ist dabei kein nostalgisches Ideal, sondern ein unterschätzter Standortfaktor. Sie verkürzt Wege, verlängert Regeneration, verdichtet Netzwerke und stabilisiert Teams.

produktiv werden: Zwei Menschen, die gegeneinander pendeln, wechseln die Unternehmen, bleiben in ihren Berufen, reduzieren ihre Strecke, steigern Bindung und Leistungsfähigkeit. Es braucht kommunale Knotenpunkte, die horizontale Achsenstärken und als verlässliche Partner von Unternehmen auftreten. Und es braucht eine neue Erzählung – nicht morali-

der besetzt Stellen schneller, bindet Menschen länger, hält Wissen im Betrieb. Wer das kommunal verankert, gewinnt Vertrauen. Verantwortung wird vor Ort sichtbar: bekannte Gesichter im Betrieb, verlässliche Dienste in der Nachbarschaft, kürzere Wege zu allem, was den Alltag trägt. Förderinstitutio-

nen spielen in diesem Umbau eine Schlüsselrolle. Sie können Standards setzen, Lücken schließen, Tempo machen. Standards, in dem sie rechtssichere, schlanke Leitplanken für Tauschprozesse unterstützen: Verträge, Übergaben, Qualifikationsnachweise, soziale Absicherung, Mitbestimmung. Lücken schließen, indem sie

effekt, der Infrastruktur und Umwelt entlastet. Diese Kennzahlen sind keine technokratische Übung, sie sind Übersetzer. Sie machen erlebbar, dass ein abstraktes Prinzip konkrete Resultate liefert: eine Stunde mehr am Tag zuhause, ein Team, das nicht zerfasert, ein Projekt, das statt Verschiebung Übergang schafft, eine



Die Wandererwerke in Chemnitz – Ein Symbol für schlafende Industriekultur

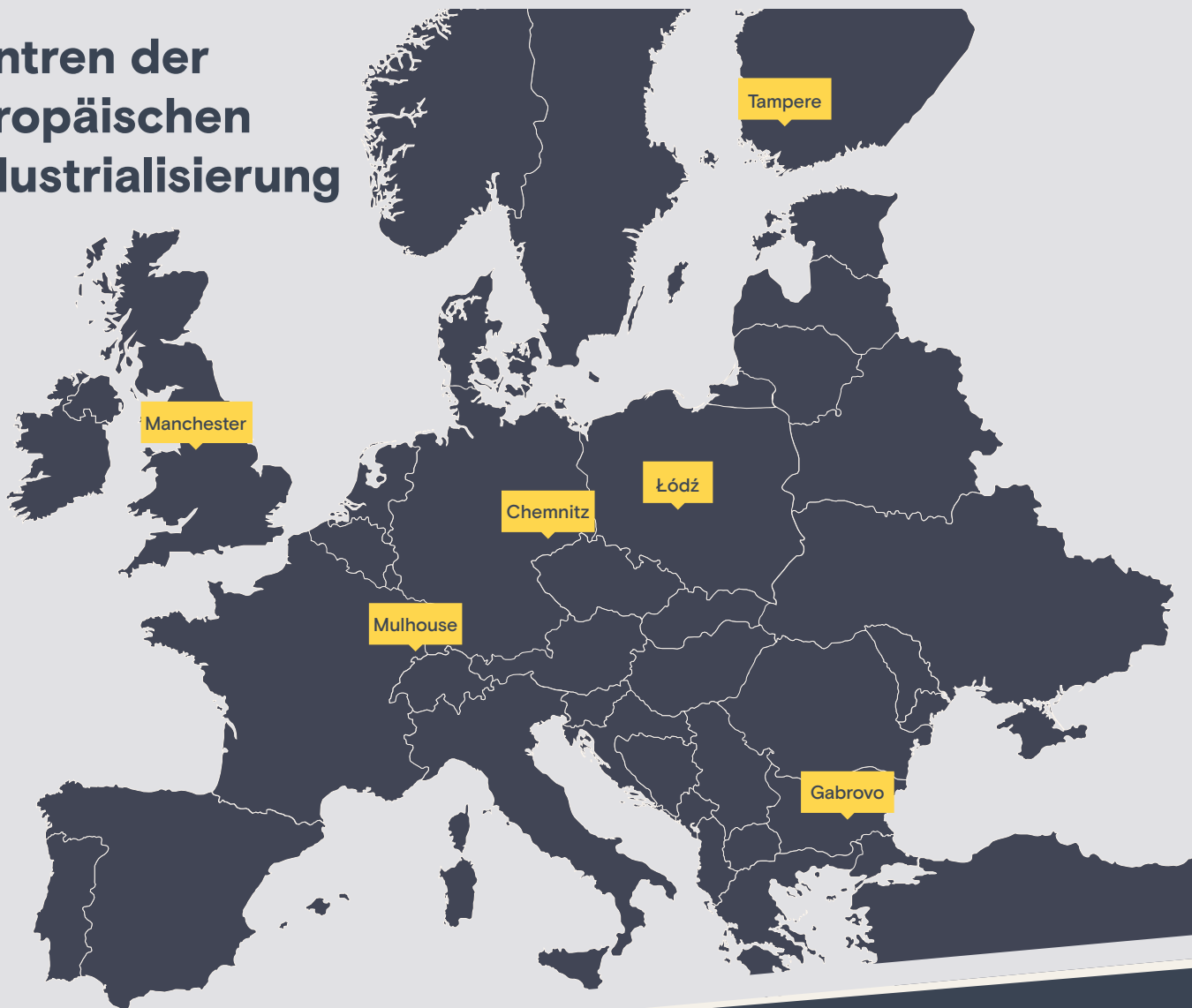
offene Schnittstellen und semantische Berufsmappings fördern, damit aus Daten Erkenntnisse werden. Tempo machen, indem sie regionale Match-Hubs aufbauen, Pilotachsen anschieben, Evaluationen finanzieren und Ergebnisse transparent verbreiten. Förderung, die in Nähe investiert, ist risikoreduziert. Sie mobilisiert bestehende Ressourcen, statt neue Strukturen aufzubauen. Sie wirkt mehrfach: wirtschaftlich im Betrieb, gesellschaftlich in der Kommune, stabilisierend in der Region. Evidenz ist der Hebel für Skalierung. INAKS will darum messen, was Nähe verändert. Verkürzte Pendelzeit als Prädiktor für Leistungsfähigkeit und Bereitschaft zu Mehrarbeit. Verweildauer nach Wechsel oder Tausch als Indikator für Passung. Time-to-Hire lokal im Vergleich zur überregionalen Suche als Steuergröße für Recruiting. Kilometer- und Emissionsreduktion als Neben-

Kommune, die Bürgernähe nicht nur verspricht, sondern täglich erfahrbar macht. Europaweit gibt es viele Räume, die Sachsen ähneln: polyzentrisch, industriell geprägt, mit starken Mittelständlern und lebendigen Gemeinden. Was sie unterscheidet, ist nicht das Potenzial, sondern die Koordination. Nähe ist Methode, kein Sonderweg. Wer in Sachsen zeigt, dass Transparenz, Passung und Tausch in realistischen Zeiträumen funktionieren, baut einen Baukasten, den andere adaptieren können. So entsteht aus einer regionalen Initiative eine europäische Idee: Arbeitskultur, die vor Ort beginnt und weit wirkt, weil sie das Naheliegende sichtbar macht und das Sinnvolle einfach. Am Ende geht es um Wirksamkeit statt Beweglichkeit um ihrer selbst willen. Mobilität wird bleiben, aber ihr Zweck

ändert sich: weniger Pendelroutine, mehr Austausch. Weniger Strecken, mehr Begegnung. Der Kulturwechsel beginnt im Kopf und wird mit jedem gelungenen Tausch geerdet. Wir können weiter akzeptieren, dass Distanz die unsichtbare Steuer auf Motivation ist. Oder wir entscheiden uns dafür, Nähe als Rendite zu verbuchen. Der Kippmoment ist da. Noch ist Zeit, den Kurs zu setzen, bevor sich die Erosion verhärtet. INAKS lädt dazu ein, die Hebel zu bewegen: Sichtbarkeit schaffen, Passung priorisieren, Tausch ermöglichen, Netzwerke knüpfen, Evidenz liefern. Wenn wir das tun, wird aus der stillen

Abwärtsspirale eine leise, aber kraftvolle Umkehr. Arbeit findet wieder in Reichweite statt. Unternehmen gewinnen Stabilität. Regionen können durch atmen. Und Europa lernt von einer Region, die gezeigt hat: Zukunft beginnt nicht woanders. Sie beginnt genau hier.

Zentren der europäischen Industrialisierung





Der stille Exodus

Warum die Pendlerströme in Sachsen zum gesellschaftlichen Risiko werden

Tag für Tag verlassen Hunderttausende Menschen in Sachsen früh am Morgen ihr Zuhause, um an einem Ort zu arbeiten, der mit ihrem eigentlichen Lebensmittelpunkt wenig zu tun hat. Sie verbringen im Durchschnitt knapp eine Stunde pro Werktag um zu ihrem Arbeitsplatz und danach wieder nach Hause zu kommen. Hin- und Rückfahrt zusammengerechnet, sind das rund 20 Stunden im Monat.

Die Arbeitsstätte ist für sie kein Raum sozialer Identifikation, sondern ein funktionaler Ort: notwendig, aber nicht verbunden.

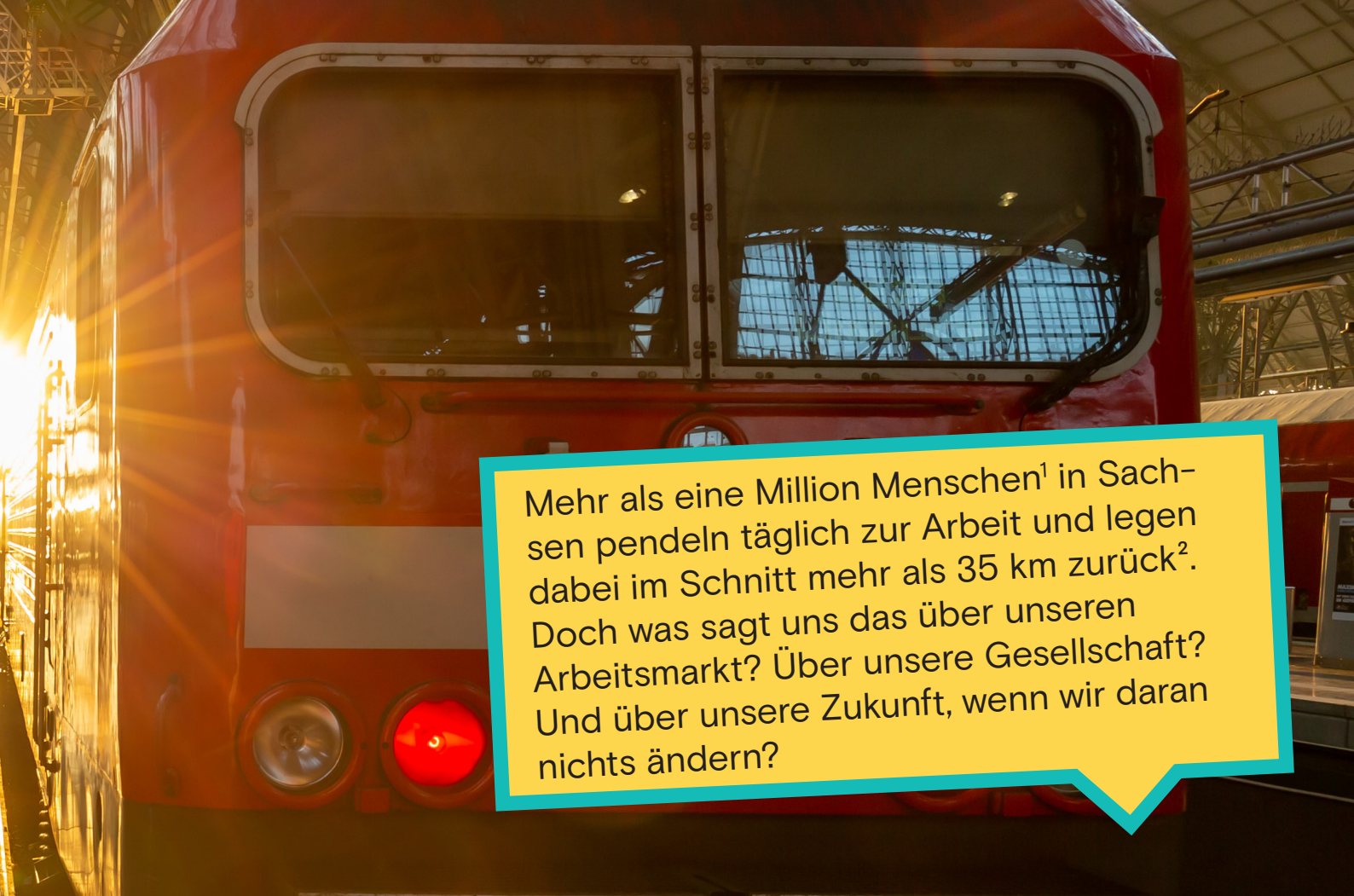
Der Pendleratlas belegt diese Entwicklung eindrucksvoll. Von allen sozialversicherungspflichtigen Beschäftigten in Sachsen überschreiten mehr als 50 Prozent regelmäßig kommunale oder regionale Grenzen auf dem Weg zur Arbeit.

Dabei handelt es sich um kein begrenztes Phänomen, sondern ist von Reichenbach i.V. (61 %) über Limbach-Oberfrohna (63 %) und Frankenberg (65 %) bis nach Radeberg (62 %) gleichermaßen zu beobachten. Pendeln ist längst kein Sonderfall mehr, es ist zum Normalfall geworden.

Bleibt oftmals digital unsichtbar: der Bewerbermarkt im ländlichen Raum

Diese Normalität ist jedoch trügerisch. Denn die zunehmende räumliche Entkopplung von Wohn- und Arbeitsort ist nicht nur ein logistisches Problem, sondern Ausdruck tiefer struktureller Veränderungen. Anders als in wirtschaftlich stark zentralisierten Regionen wie München, Stuttgart oder Wolfsburg ist der Arbeitsmarkt in Sachsen kleinteilig strukturiert. Große Konzerne sind

eher die Ausnahme, vielmehr prägen kleine und mittlere Unternehmen das wirtschaftliche Gefüge des Landes. Diese dezentrale Struktur führt dazu, dass sich Pendlerbewegungen nicht nur in eine Richtung konzentrieren, sondern häufig gegenläufig sind: Die Zahl der Einpendler ist in vielen Regionen ähnlich hoch wie die Zahl der Auspendler. Diese gegenseitige Durchdringung zeigt, dass es in vielen Fällen nicht am Arbeitsplatz selbst mangelt – sondern am Zugang dazu. Trotz dieser Struktur pendeln viele Menschen täglich weit, weil es ihnen an Transparenz über wohnortnahe Beschäftigungsmöglichkeiten fehlt. In der Vielzahl kleiner Betriebe fehlt häufig die Sichtbarkeit auf dem Bewerbermarkt, vor allem im ländlichen Raum. Arbeitgeber inserieren nicht in großen Portalen oder Netz-



Mehr als eine Million Menschen¹ in Sachsen pendeln täglich zur Arbeit und legen dabei im Schnitt mehr als 35 km zurück². Doch was sagt uns das über unseren Arbeitsmarkt? Über unsere Gesellschaft? Und über unsere Zukunft, wenn wir daran nichts ändern?

werken, sondern bleiben nur im direkten Umfeld bekannt – was im digitalen Zeitalter einer systematischen Unsichtbarkeit gleichkommt. Viele Beschäftigte wissen schlicht nicht, dass nur wenige Kilometer entfernt ein Arbeitgeber auf sie wartet, der genau zu ihren Kompetenzen passt. Das Matching zwischen Bedarf und Angebot ist defizitär, nicht weil das Angebot fehlt, sondern weil es strukturell verborgen bleibt. Die feingliedrige Unternehmenslandschaft wird oft als Nachteil gewertet, bietet jedoch gerade unter dem Aspekt der Pendlerreduzierung enormes Potenzial. Würden regionale Jobmöglichkeiten besser sichtbar gemacht, könnten viele Erwerbstätige im unmittelbaren Wohnumfeld arbeiten. Ein Gewinn für Unternehmen, Kommunen und Beschäftigte gleichermaßen.

Diese Sichtbarkeit ist jedoch nicht nur eine technische Frage, sondern auch eine kommunikative Herausforderung. Die Frage lautet: Wie schaffen wir es, regionale Arbeitsmärkte intelligenter, zugänglicher und transparenter zu gestalten? Denn nur wenn Menschen die Optionen kennen, können sie bewusst zwischen Entfernung und Nähe wählen.

**Die stille Mobilitätskrise:
Menschen bewegen sich
täglich, ohne in ihrem Arbeitsleben anzukommen**

Gleichzeitig erschweren Faktoren wie Wohnkosten, familiäre Bindungen oder bestehendes Eigentum weiterhin einen Umzug. Zusätzlich bestärken sie den Wunsch, sich beruflich zu verändern, ohne das Lebensumfeld zu verlassen. In dieser Spannung entsteht eine stille Mobilitätskrise: Men-

schen bewegen sich täglich, ohne jedoch wirklich in ihrem Arbeitsleben anzukommen. Die räumliche Distanz spiegelt eine emotionale Distanz, die sich im Alltag mehr und mehr bemerkbar macht. Doch diese Bewegungen sind nicht nur geografischer Natur. Sie erzeugen eine soziale und psychologische Dynamik, die zunehmend Auswirkungen auf die gesamte Arbeitswelt hat. Wer einen erheblichen Teil seines Tages im Auto, Zug oder Bus verbringt, dem fehlt nicht nur Zeit für Familie, Ehrenamt und Regeneration. Laut dem iga.Report 25³, der sich umfassend mit dem Zusammenhang zwischen räumlicher Mobilität und Gesundheit auseinandersetzt, berichten Berufspendler signifikant häufiger über eine Vielzahl negativer gesundheitlicher Effekte. Dazu zählen ein erhöhtes

wahrgenommenes Stresslevel, häufigere psychosomatische Beschwerden, depressive Verstimmungen sowie das Gefühl sozialer Isolation. Besonders stark betroffen sind laut Studie jene, deren täglicher Arbeitsweg 45 Minuten überschreitet. Die Belastung steigt mit der Länge der Pendelstrecke exponentiell an. Zusätzlich zeigt sich, dass mobile Beschäftigte seltener Möglichkeiten zur Regeneration haben und häufiger unter Schlafstörungen leiden. Auch das soziale Umfeld leidet: So berichten viele der Befragten über eine eingeschränkte Teilnahme am gesellschaftlichen Leben.

Untergräbt eine Stärke des deutschen Mittelstandes: fehlende Bindung zum Arbeitsplatz

Die Risiken für Burnout steigen signifikant – ebenso wie das Risiko, sich im betrieblichen Alltag zunehmend isoliert zu fühlen. Diese Entfremdung hat Folgen und zwar nicht nur für den Einzelnen. Laut dem Gallup Engagement Index fühlen sich lediglich 13 Prozent der Beschäftigten in Deutschland emotional an ihr Unternehmen gebunden. Der Rest macht seinen Job – ohne Verbindung, ohne Identifikation. Das hat unmittelbare Auswirkungen auf Produktivität, Innovationsfähigkeit und Personalbindung. Je weniger Menschen sich mit ihrem Arbeitsplatz identifizieren, desto höher ist die Wahrscheinlichkeit innerer Kündigung, Fluktuation und Know-how-Verlust. Besonders in kleineren Betrieben, wo persönliche Bindung eigentlich eine große Rolle spielt, ist diese Entwicklung besonders tragisch. Denn sie untergräbt

eine Stärke, die viele Mittelständler bislang ausgezeichnet hat.

Gleichzeitig wächst seit Jahren die Bereitschaft zum Jobwechsel. 37 Prozent der Beschäftigten denken laut Gallup regelmäßig über einen neuen Job nach. Nicht primär, weil sie mehr Geld verdienen wollen, sondern weil sie sich einen Arbeitsplatz wünschen, der besser zu ihrem Leben passt. Hier zeigt sich: Der Wunsch nach Veränderung ist keine Kapriole, sondern ein massenhaftes Signal – ein stiller Hilferuf, der bislang weitgehend ungehört bleibt. Es ist an der Zeit, die zunehmende Mobilisierung umzukehren und die vorhandenen Potenziale effizienter zu nutzen.

Doch noch fehlt es an Instrumenten, diesen Wunsch aufzugreifen. Viele regionale Arbeitgeber bleiben für potenzielle Fachkräfte unsichtbar. Die Transparenz über lokale Stellenangebote ist gering. Digitale Vermittlungsplattformen, die intelligent regionale Wechsel- und Tauschoptionen sichtbar machen, sind kaum vorhanden. Wer wechseln will, sieht oft nur zwei Optionen: klassische Suche nach offenen Stellen oder das Durchhalten. Beide Wege führen an den Bedürfnissen der Menschen vorbei – und damit an einer nachhaltigen Arbeitsmarktpolitik. Dabei wären gerade moderne Matching-Algorithmen in der Lage, auf Basis von Berufsbildern, Qualifikationen und Standortpräferenzen sehr präzise Vorschläge zu machen, wenn sie richtig eingesetzt und mit regionalen Daten gespeist würden.

Einst Zeichen für Flexibilität und Fortschritt, heute Gegner des gesellschaftlichen Zusammenhaltes – die notorische Mobilität

Was auf betrieblicher Ebene beginnt, wird auf gesamtgesellschaftlicher Ebene zur Herausforderung. Denn Menschen, die ihre Arbeit als reine Pflicht empfinden, engagieren sich seltener über das Berufliche hinaus. Wer keine Bindung zu seinem Arbeitsort empfindet, der bringt sich weniger in lokale Strukturen ein, ob im Ehrenamt, in politischen Gremien oder im zivilgesellschaftlichen Diskurs. Die gesellschaftliche Kohäsion leidet unter der Mobilität, die lange als Zeichen von Flexibilität und Fortschritt galt. Heute zeigt sie sich zunehmend als Zerreißprobe. Ein Leben zwischen zwei Orten, ohne wirklichen Mittelpunkt, hinterlässt Spuren, nicht nur im Terminkalender, sondern auch in den Lebensentwürfen ganzer Generationen.

Sachsen ist ein Land, das diese Entwicklung exemplarisch abbildet, aber es ist auch ein Land mit Gestaltungsspielraum. Mit fundierten Daten, engagierten mittelständischen Unternehmen und einer Bevölkerung, die stark mit ihrer Region verbunden ist, bietet der Freistaat ideale Voraussetzungen für einen Neuanfang. Konzepte wie der firmenübergreifende Jobtausch könnten dabei helfen, das Potenzial wechselwilliger Fachkräfte besser zu nutzen. Wenn es gelingt, Wohnort und Arbeitsort wieder näher zusammenzubringen, kann nicht nur Mobilität reduziert werden, es kann auch neue Verbundenheit entstehen. Und mit ihr

eine neue Form von Arbeitszufriedenheit, die nicht durch Gehalt oder Status definiert wird, sondern durch Nähe, Passung und Sinn.

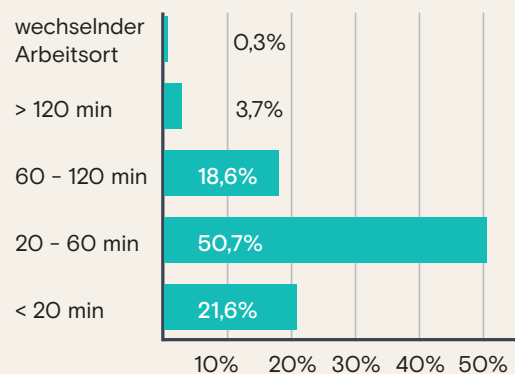
Was wir heute als Pendelkrise bezeichnen, ist in Wahrheit eine Systemfrage: Wie wollen wir in Zukunft arbeiten? Wie wichtig ist uns lokale Verankerung? Wie gelingt es uns, wirtschaftliche Dynamik und Lebensqualität in Einklang zu bringen? Was sind uns die psychischen Ressourcen der Beschäftigten wert und wie lange können wir es uns leisten, diese still und regelmäßig auf der Autobahn zu verbrennen?

Die Antwort auf diese Fragen könnte für unsere Arbeitswelt, für unsere Gesellschaft und für die Zukunftsfähigkeit ganzer Regionen. Wenn wir sie ernst nehmen, wird aus dem stillen Exodus eine leise, aber kraftvolle Rückkehr: zur Nähe, zur Identifikation, zur Teilhabe. Und vielleicht zu einer Arbeitswelt, die wieder zum Leben passt.

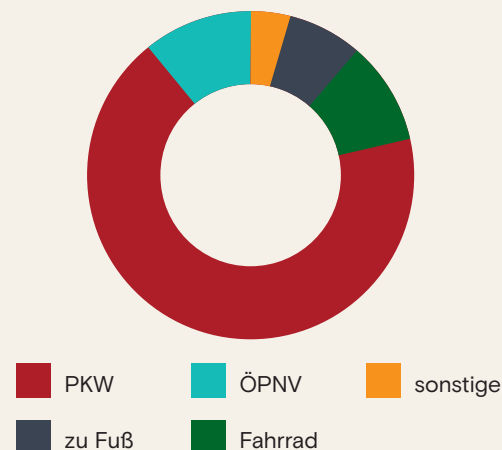
Quellen:
 1 https://www.statistik.sachsen.de/download/presse-2024/mi_statistik-sachsen-142-2024_pendler-2023.pdf
 2 <https://www.bbsr.bund.de/BBSR/DE/presse/presseinformationen/2024/pendeln-2023.html>
 3 <https://www.iga-info.de/veroeffentlichungen/igareport-25>

So pendelt Sachsen:

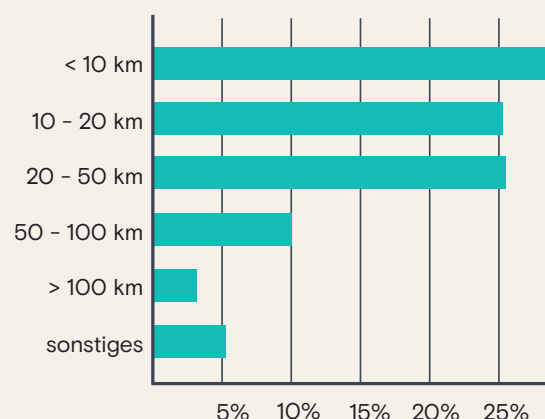
Zeitaufwand pro Arbeitstag



Verwendete Verkehrsmittel



Pendelstrecke pro Arbeitstag



Nähe zwischen Arbeit und Leben ist kein Nice-to-have, sondern Notwendigkeit

Ein Gespräch mit Felix Nawroth,
Gründer der Jobtausch-Börse
JobSwop.io

JobSwop.io will etwas nur scheinbar Einfaches möglich machen: qualifikationsgleiche Jobwechsel. Nicht, um Berufe zu tauschen, sondern um Arbeit wieder in Reichweite zu bringen. Ein Gespräch über Aufmerksamkeit und Adaption, über Pinguine auf Eisschollen, über Public Value und darüber, warum New Work erst vollständig ist, wenn sie auch für Präsenzberufe funktioniert.



Felix Nawroth, Gründer JobSwoop.io

INAKS: Herr Nawroth, Sie waren mit JobSwoop.io in der TV-Sendung „Die Höhle der Löwen“. Die Aufmerksamkeit war groß. Was hat diese Welle in der Realität bewirkt – und was nicht?

Nawroth: Die Welle war hoch und kurz. Presse, Panels, Einladungen: Sichtbarkeit gab es reichlich, Gespräche mit großen Playern inklusive. Aber wir haben schnell gemerkt, dass die Aufmerksamkeit sich vor allem auf die Show richtete und nicht auf den Jobtausch als Instrument. Man wird für ein paar Minuten zur „Promi-Story“, doch daraus entsteht noch kein Ökosystem. Weder kamen die Beschäftigten in Scharen auf die Plattform, noch öffneten Unternehmen oder Investoren plötzlich ihre Prozesse. Das hat uns gelehrt: Aufmerksamkeit ersetzt keine Verständigung darüber, wie Jobtausch funktioniert und wofür er gut ist.

Was macht dieses „Wie“ so erklärungsbedürftig?

Zwei Dinge. Erstens gibt es keinen Standard, in den sich Menschen und Unternehmen fallen

lassen können. Wer heute tauschen will, muss vieles improvisieren. Das hält ab. Zweitens: Der Nutzen liegt tiefer, als viele erwarten. Der Tausch macht den Beruf nicht plötzlich zu etwas anderem, sondern er verbessert die Rahmenbedingungen: Wege, Takt, Familie, Ehrenamt, Erholung. Wenn aus siebzig Minuten Pendeln zehn werden, gewinnen Menschen jede Woche Stunden zurück. Das ist weniger Show-Effekt als Lebenslogistik. Aber genau dort entsteht Wirkung.

Sie arbeiten an so einem Standard. Wie muss der aussehen, damit er trägt?

Er muss selbsterklärend sein. Wir schnüren ein Paket, das beide Seiten nutzen können: Interessenbekundung, Qualifikations-Check, ein klar geregelter Übergang und Rückweg, falls ein Tausch nicht zustande kommt. Ziel ist, dass Unternehmen und Arbeitnehmende den Tausch eigenständig durchführen können: fair, rechtsicher, wiederholbar. So wird aus einer Idee ein Verfahren statt eines einmaligen Abenteuers.

„Alle wollen ins Wasser, aber keiner springt zuerst. So ist es oft mit neuen Instrumenten. Neugier ist da, doch alle warten auf Beweise.“

Sie benutzen für die Anfangshürde das Bild von Pinguinen auf einer Eisscholle. Was steckt dahinter?

Alle wollen ins Wasser, aber keiner springt zuerst. So ist es oft mit neuen Instrumenten. Neugier ist da, doch alle warten auf Beweise. In dieser Situation helfen Standards und Legitimität. Wenn klar ist, dass Probephasen möglich sind, Rückwege existieren und die Regeln transparent sind, wird aus Wagnis Routine. Erst dann springen mehrere und es entsteht der Netzwerkeffekt, den man nicht herbeireden kann.

Homeoffice einführen und Flexibilität ist nicht frei disponierbar. Schichten folgen Maschinen, Takte folgen Lieferketten, Pflegeeinsätze folgen den Bedürfnissen anderer Menschen. Gerade deshalb entscheidet der Weg über die Qualität des Tages. Der Unterschied zwischen 60 Minuten Fahrt und 10 Minuten zu Fuß verändert alles. Schlaf, Erholung, Familienlogistik, Pünktlichkeit, die Kraft für die zweite Tageshälfte und am Ende die Zuverlässigkeit im Dienst. Nähe wird in diesen Berufen zum Hebel für Autonomie. Kurz gesagt: Es ist New Work für alle, auch und gerade für jene, die ihren Laptop nicht überall aufklappen können.

Was sagen die Daten und was sagen die Menschen?

In Statistiken liest man, dass zwei von drei Personen über einen Wechsel nachdenken. Auch unsere Auswertungen zeigen, dass nahezu jeder Zweite seine Situation durch einen Jobtausch verbessern könnte. Und trotzdem passiert viel zu wenig. Das liegt an fehlender



Die Höhle der Löwen" VOX [Foto: RTL / Bernd-Michael Maurer]

Viele New-Work-Tools wirken vor allem für mobile Wissensarbeit. Was kann Jobtausch, was die gängigen Instrumente bei Präsenzberufen nicht leisten?

Der Jobtausch ist ein Werkzeug für Menschen, deren Arbeit Präsenz braucht. Pflege, Produktion, Handwerk, Service. Dort lässt sich kein

Dynamik im Markt, an zögerlichen Unternehmen und an einer Sicherheitskultur, besonders stark hier bei uns in Ostdeutschland. Parallel sehen wir kulturelle Unterschiede. In Nordamerika haben Gesprächspartner das Prinzip und die Möglichkeiten sofort verstanden. In Dänemark ist regelmäßiger Wechsel sogar normal.

Hierzulande gilt lange Betriebszugehörigkeit als Stärke, dort kann zu viel Dauer sogar miss-
trauisch machen. Das prägt, wie offen man für
Veränderungen ist.

„In Dänemark ist regelmäßiger Wechsel sogar normal. Hierzulande gilt lange Betriebszugehörigkeit als Stärke, dort kann zu viel Dauer sogar misstrauisch machen.“

Wenn Menschen näher an ihre Arbeit rücken, was ändert sich jenseits der Pendelzeit?

Sehr viel. Weniger Pendeln heißt weniger CO₂, geringere Infrastrukturbelastung auf Straßen und Brücken, weniger Stau in Innenstädten. Medizinisch ist der Effekt klar: lange Wege schaden, kurz gesagt, Körper und Psyche. Zeitdruck, Bewegungsmangel, das Gefühl, im Stau keine Kontrolle zu haben, all das wirkt. Gesellschaftlich wächst Identifikation. Wer vor Ort wirkt, engagiert sich eher in Schule, Verein, Feuerwehr oder einfach im Quartier. Der Gewinn an Präsenz ist die eigentliche Dividende.

Klingt nach einem starken Fall von „Public Value“. Wie definieren Sie den Gemeinwohlbeitrag?

Public Value entsteht, wenn aus einer privaten Entscheidung, näher zu arbeiten, öffentliche Wirkung folgt. Weniger CO₂, weniger Stau, weniger Krankheitslast. Firmen profitieren aber genauso. Stabilere Dienste, höhere Verweildauer, geringere Einarbeitungskosten. Das ist keine Moral, sondern Mechanik. Nähe rechnet sich betriebswirtschaftlich und gesellschaftlich. Das Schöne, es bedarf nicht viel dafür. Man organisiert schlicht Zeit zurück ins Leben.

„Heute dominiert vielerorts ein Abwerbekampf. Wer das größte Budget hat, kauft Reichweite und verschiebt den Mangel, statt ihn zu lösen.“

Und doch verharrt das System oft. Wo sehen Sie die größten Barrieren?

Die Hürden heißen Sichtbarkeit, Standard und Legitimität und sie hängen zusammen. Heute dominiert vielerorts ein Abwerbekampf. Wer das größte Budget hat, kauft Reichweite und verschiebt den Mangel, statt ihn zu lösen. Wir brauchen eine andere Form von Sichtbarkeit, nicht PR, sondern Potenziale. Also einen geschützten Blick auf Pendelradian, vorhandene Skills und Wechselbereitschaften, ohne dass KMU in einen Wettbewerb der Selbstdarstellung gezwungen werden. Darauf setzt der Standard auf: ein klarer, wiederholbarer Ablauf mit Rückweg und sauberen Übergaben, der die Unsicherheit aus dem ersten Schritt nimmt. Und schließlich Legitimität. Unternehmen, Verbände und Kommunen müssen den Tausch tragen, seinen Nutzen erklären und ermutigen, statt zögerlich den Missstand zu dulden. Wenn diese drei Bausteine zusammenkommen, wird der Tausch nicht zur Ausnahme, sondern zur normalen Option im Werkzeugkasten des Arbeitsmarkts.

Wie startet man, ohne auf eine große Landeslösung zu warten?

Mit echten kleinen Fällen. Eine Handvoll qualifikationsgleicher Wechsel pro Quartal setzt Signale, weniger Ausfälle, stabilere Dienste, bessere Übergaben. Parallel baut man einen schlanken Datenblick auf, etabliert einen Standard im Unternehmen und formuliert eine klare Ansage aus der Leitung: Wir wollen Nähe ermöglichen. Ein „Wechselfonds“ oder kleine Qualifizierungen schließen Mini-Lücken. So wächst Vertrauen und es entsteht Dynamik.

In manchen Debatten kippt die Stimmung schnell Richtung Neid oder Misstrauen: „Andere profitieren, ich bleibe zurück.“ Wie begegnen Sie dem?

Mit Perspektivwechsel. Wir verbeißen uns oft in Einzelbeträge und übersehen, wo Geld ohne Gegenwert ausgegeben wird. Beim Thema Nähe ist der Gegenwert offensichtlich: Zeit, Gesundheit, weniger Verschleiß. Und es ist kein Nullsummenspiel. Jobtausch ist nicht Abwerbung, sondern Passung. Zwei Seiten gewinnen gleichzeitig. Der alte Reflex „Ich verliere, wenn du gewinnst“ passt nicht, weil alle gewinnen, wenn Menschen ankommen.

Lassen Sie uns über die Rolle der Institutionen sprechen. Warum sollten Kommunen, Kammern, Länder das Thema aktiv tragen?

Weil die Nebenwirkungen so zahlreich sind. Reduzierte Pendelströme zahlen auf Klimaziele ein, entlasten Infrastruktur, mindern Krankheitskosten. Gleichzeitig stabilisiert Nähe die Zivilgesellschaft. Menschen haben wieder Zeit, sich einzubringen. Das ist Standortpolitik im besten Sinn. Nicht mit Werbekampagnen, sondern mit funktionierender Alltagslogik. Ich erwarte nicht, dass eine Institution ein Privatunternehmen fördert. Aber sie kann den Gedanken fördern als öffentliches Gut.

„Wir haben das bei KI gesehen, erst Spielerei, jetzt Standard. Entscheidend ist, dass wir die Praxis des Tauschens etablieren, nicht die Promotion einer einzelnen Plattform.“

Viele Unternehmen sagen: „Wir haben schon genug Tools. Stellenbörsen, Headhunter, Employer Branding.“ Warum braucht es zusätzlich ein Tausch-Instrument?

Weil das bestehende Arsenal fast ausschließlich auf Abwerbung zielt. Wer Budget hat, kauft Reichweite und der Rest schaut zu. Das verschiebt Mangel, löst ihn aber nicht auf. Jobtausch dreht die Logik: kooperativ, dezentral, lebensnah. Und die Initiative liegt bei den Beschäftigten, nicht bei Budgets. Niemand ersetzt Menschen eins zu eins, jede Veränderung benötigt seine Anlaufphase. Der Tausch setzt jedoch vor der Kündigung an und schafft einen geregelten Übergang.

Sie haben IHKs, Arbeitsmarktforschung, Kommunen gesprochen. Gibt es eine Stelle, die „den Schalter“ umlegen kann?

Den Silberknopf gibt es nicht. Überall gibt es Basisinteresse, aber auch Kapazitätsmangel. Neue Themen konkurrieren mit vollen Schreibtischen. Deshalb braucht es Erstbeweger, die sagen: „Geht und bewegt etwas.“ Danach folgen andere. Wir haben das bei KI gesehen, erst Spielerei, jetzt Standard. Entscheidend ist, dass wir die Praxis des Tauschens etablieren, nicht die Promotion einer einzelnen Plattform.



Wie erklären Sie den Nutzen auf der individuellen Ebene jenseits großer Narrative?

Ganz schlicht: eine Stunde weniger Pendeln pro Tag sind fünf Stunden pro Woche, zwanzig im Monat. Das ist eine halbe Arbeitswoche Kapazität, die aktuell irgendwo fehlt: als Übernahme einer längeren Schicht, als Ehrenamt, als Zeit für Kinder, als Erholung. Nicht alles ist messbar, aber vieles ist spürbar in Teams, Familien, Orten. Die meisten Menschen wollen mit ihrer Zeit Sinnvolles anfangen. Gib ihnen Zeit und sie finden Verwendung.



Felix Nawroth

Kritiker sagen: „Das klingt utopisch.“ Was entgegnen Sie?

Dass „Utopie“ oft nur heißt: noch nicht organisiert. Vor 100 Jahren galt das Frauenwahlrecht vielen als unvorstellbar. Heute ist es selbstverständlich. Ich will die Dinge nicht vergleichen, aber der Mechanismus ist derselbe. Wenn wir Standards schaffen, Sichtbarkeit herstellen und Legitimität aussprechen, wird Tausch normal. Fortschritt ist, um Oskar Wilde zu zitieren, die Verwirklichung von Utopien.

Letzte Frage: Was wäre für Sie der Beweis, dass wir Utopie organisiert haben?

Wenn Nähe in Dashboards auftaucht. Nicht als Slogan, sondern als Kennzahl. Eingesparte Pendelstunden, stabile Dienste, kürzere Einarbeitungen. Wenn Kommunen sagen: „Unsere Pläne halten, weil Menschen ankommen.“ Wenn Vereine wieder Trainings durchführen statt absagen. Und wenn niemand mehr erklären muss, wie Jobtausch funktioniert, weil es Standard ist. Dann hätten wir gezeigt, dass eine einfache Idee die größten Debatten berühren kann: Arbeit, Klima, Gesundheit, Demokratie. Nähe ist kein Nice-to-have, sie ist Notwendigkeit.

Felix Nawroth, Jahrgang 1989, ist Ingenieur und Gründer von JobSwop.io. Aufgewachsen im Chemnitzer Umland, studierte er Automobilproduktion an der Technischen Universität Chemnitz und sammelte während des Studiums praktische Erfahrung in Singapur, Südafrika und Portugal. Nach dem Abschluss arbeitete er als Ingenieur in einem klassischen Pendlerjob und war täglich auf derselben Achse unterwegs. Auf diesen Fahrten fiel ihm auf, dass ihm morgens wie abends stets dieselben Menschen entgegenkamen: die einen hinaus, die anderen hinein. Aus dieser Beobachtung erwuchs die Idee, qualifikationsgleich Jobs zu tauschen, damit Menschen dort arbeiten können, wo sie leben, mit kürzeren Wegen, mehr Planbarkeit und stärkeren Orten. Heute widmet er sich mit JobSwop.io der organisatorischen Seite dieser Vision und entwickelt Standards, die den Tausch fair, einfach und wiederholbar machen.



Chemnitz & Umland

Wo der Arbeitsmarkt sein eigenes Netz nicht kennt

Zwischen Industrieerbe und Zukunftslabor entfaltet sich rund um Chemnitz eine besondere Dynamik: eine Stadt im Wandel, flankiert von kleineren Gemeinden, die mit Tradition, Mittelstand und Fachkräftepotenzial glänzen. Doch was auf den ersten Blick wie eine funktionierende Pendelregion wirkt, entpuppt sich bei näherer Betrachtung als System mit gravierenden Reibungsverlusten. Denn obwohl die Wege kurz sind, bleiben viele Potenziale ungenutzt und der Preis dafür ist hoch.

Struktur im Kleinformat: Die wirtschaftliche Topografie des Planquadrats

Die Region rund um Chemnitz ist geprägt von einer Besonderheit, die sie deutlich von klassischen Metropolregionen unterscheidet: Statt einer do-

minanten Metropole mit klaren Abhängigkeitsverhältnissen zu ihrem Umland, besteht hier ein dicht gewebtes Netz kleiner und mittelgroßer Wirtschaftszentren. Diese polyzentrische Struktur bietet Chancen, birgt jedoch auch das Risiko ineffizienter Arbeitskräfteverteilung, wenn sie nicht strategisch gesteuert wird.

Chemnitz mit über 250.000 Einwohnerinnen und Einwohnern, bildet das ökonomische Herz des Planquadrats. Die Stadt ist historisch tief verwurzelt im Maschinenbau und der Textilindustrie, hat jedoch in den vergangenen Jahren eine beeindruckende Transformation durchlaufen. Heute stehen neben klassischen Industrieclustern auch zukunftsgerichtete Branchen wie Mikrosystemtechnik, Automobilzu-

lieferung, IT und Forschung im Fokus. Einrichtungen wie die TU Chemnitz, das Fraunhofer-Institut und viele weitere stärken die Innovationskraft und machen Chemnitz zu einem wichtigen Ort im Strukturwandel Ostdeutschlands. Dennoch: Die Stadt kämpft mit Herausforderungen. Nach Jahrzehnten des Bevölkerungsschwunds und wirtschaftlicher Umbrüche stabilisiert sich die Einwohnerzahl erst allmählich. Die Altersstruktur ist verschoben, die demografische Entwicklung bleibt angespannt, insbesondere im Bereich der Fachkräfte. Zwar entstehen neue Jobs, doch nicht immer dort, wo die Menschen leben.



Limbach-Oberfrohna

direkt an der westlichen Stadtgrenze gelegen, zählt rund 23.000 Einwohner und besticht durch eine ungewöhnlich hohe Industriedichte. Die Stadt gilt als klassischer Industriestandort mit starken Wurzeln im Maschinenbau, der Textilverarbeitung sowie in der Metall- und Elektrotechnik.

Burgstädt mit ca. 11.000 Einwohnern, nimmt eine Doppelfunktion ein: Wohnstandort mit guter Anbindung an Chemnitz und zugleich kleiner Wirtschaftsstandort mit eigenem Profil. Neben Handwerk und Dienstleistung ist hier vor allem das Gesundheitswesen von Bedeutung – die Stadt beherbergt unter anderem zwei Pflegeeinrichtungen. Dennoch zeigt sich eine demografische Schieflage: hohe

Überalterung, geringe Geburtenrate, kaum Zuzug junger Familien.

Hartmannsdorf mit knapp 4.600 Einwohnern die kleinste Kommune im Planquadrat, ist wirtschaftlich überdurchschnittlich stark aufgestellt. Hidden Champions im Maschinenbau und in der Automobilzulieferung, darunter Unternehmen mit internationaler Ausrichtung, prägen das wirtschaftliche Profil. Doch trotz dieser Potenziale leidet der Ort unter einem demografischen Ungleichgewicht. Die Altersstruktur ist noch unausgeglichener als im Umland. Viele junge Menschen ziehen weg, Neubautätigkeit ist gering, das Image der Gemeinde als Arbeits- und Lebensstandort für junge Familien schwach ausgeprägt.

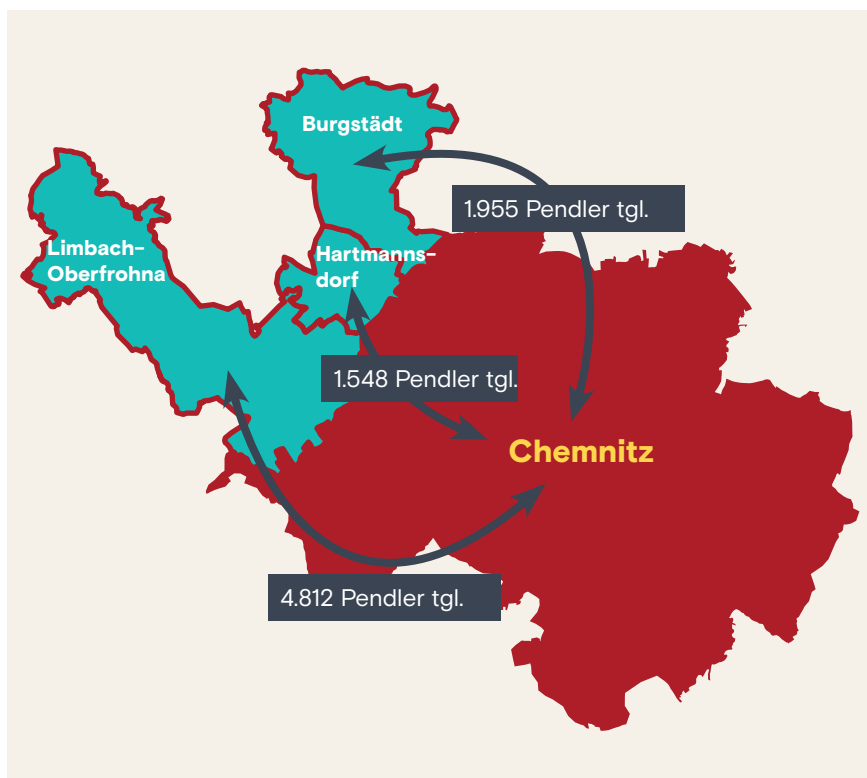
Die Region verfügt also über eine Vielzahl an wirtschaftlichen Ankerpunkten, doch sie operieren häufig isoliert. Es fehlt an einer abgestimmten Gesamtstrategie, die diese Vielfalt in einen regional kohärenten Arbeitsmarkt überführt.

Das Pendelparadox: Wenn Wege sich kreuzen, aber nicht verbinden

Auf den ersten Blick erscheint das Pendelsystem rund um Chemnitz als klassisches Zentrum-Umland-Modell. Menschen aus kleineren Orten strömen zur Arbeit in die Stadt, profitieren dort von höheren Löhnen und einem größeren Stellenangebot. So zumindest das verbreitete Bild. Doch diese Annahme hält einer genaueren Analyse nicht stand. Die Pendlerverflechtungen

innerhalb des Planquadrats liefern ein differenziertes Bild: Während Chemnitz als Zentrum mehr als 60.000 Arbeitskräfte aus dem Umland aufnimmt, weist die Stadt auch eine signifikante Zahl von gut 33.000 Auspendlern auf. Insbesondere aus Limbach-Oberfrohna (2.821 Einpendler) und Burgstädt (1.201 Einpendler) kommen zahlreiche Menschen für die tägliche Arbeit in die Stadt. Gleichzeitig verlassen rund 1.991 Menschen täglich Chemnitz, um in Limbach-Oberfrohna zu arbeiten; weitere 754 pendeln nach Burgstädt.

Diese gegenläufigen Bewegungen sind mehr als ein logistisches Detail, sie offenbaren ein strukturelles Paradoxon: Fachkräfte mit identischer oder sehr ähnlicher Qualifikation pendeln aneinander vorbei, um Arbeitsplätze zu erreichen, die oft auch in ihrer unmittelbaren Nähe vorhanden wären. Der typische Fall: Ein Mechatroniker aus Burgstädt fährt täglich nach Chemnitz zur Arbeit, während ein Chemnitzer Mechatroniker gleichzeitig nach Burgstädt pendelt. Beide nutzen dieselbe Straße, verbringen jeweils 45 Minuten täglich im Auto und wissen nichts voneinander. Zugleich sind die Verbindungen zwischen den Umlandgemeinden untereinander auffallend schwach ausgeprägt. Die Pendelbewegung zwischen Hartmannsdorf und Burgstädt etwa ist marginal. Es scheint, als sei der Arbeitsmarkt entlang radialer Achsen zur Stadt organisiert, aber kaum horizontal vernetzt.



Chemnitz und sein Umland (Auszug)

Pendelzahlen im Detail: Wie viel Bewegung ist vermeidbar?

Ein genauerer Blick auf die Pendelraten zwischen Chemnitz und seinen Nachbargemeinden zeigt, wie viel Potenzial in einem regionalen Austausch liegt. Zwischen Chemnitz und Limbach-Oberfrohna bewegen sich täglich rund 4.812 Personen. Eine enorme Zahl, wenn man die geografische Nähe der beiden Städte bedenkt. Von diesen Pendlerinnen und Pendlern könnten schätzungsweise 2.672 mit ähnlicher Qualifikation problemlos ihre Arbeitsplätze tauschen, ohne dass ein Verlust an Fachwissen oder Branchenpassung entstünde. Das entspricht einem theoretischen Vermeidungspotenzial von über 55 Prozent. Besonders betroffen von diesem Tauschpotenzial sind die Branchen Maschinen- und Fahrzeugtechnik, in der sich

153 Tauschpaare identifizieren lassen, Unternehmensführung und -organisation mit 201 potenziellen Matches sowie die Metall- und Elektroberufe mit 92 wechselseitig passenden Personen. Auch die Verbindung zwischen Chemnitz und Burgstädt zeigt eine erhebliche Zahl an vermeidbaren Pendelbewegungen. Insgesamt reisen täglich etwa 1.955 Menschen zwischen beiden Städten, wovon 592 einen Arbeitsplatztausch in Betracht ziehen könnten. Das entspricht einem Tauschpotenzial von über 30 Prozent. Die drei am häufigsten betroffenen Berufsfelder sind die Metallverarbeitung mit 56 potenziellen Tauschfällen, das Gesundheitswesen mit 36 sowie der Erziehungs- und Sozialbereich mit 51 Fachkräften, die spiegelbildlich zueinander unterwegs sind. Zwischen Chemnitz und Hartmannsdorf pendeln täglich

1.548 Menschen. Auch hier ließen sich etwa 462 Pendlerwege vermeiden, was rund 30 Prozent entspricht. Die Analyse zeigt, dass besonders häufig Berufstätige in der Unternehmensführung (75 mögliche Tauschpaare), im medizinischen Bereich (38 Personen) sowie in der Logistik (24 Fachkräfte) betroffen sind.

Doch was steckt in diesem Potenzial?

Diese Zahlen belegen eindrücklich, dass durch eine kluge regionale Koordination der Arbeitsplätze hunderte von Pendelbewegungen eingespart werden könnten. Der Nutzen wäre doppelt: weniger Belastung für die Verkehrsinfrastruktur sowie die Umwelt und zugleich mehr Lebensqualität für die Menschen in der Region.

Was jetzt zu tun ist: Eine Strategie für mehr Nähe

Die Region verfügt über ein starkes Fundament: wirtschaftliche Vielfalt, kurze Wege, hohe Berufsdiversität. Doch dieses Potenzial kann sich nur entfalten, wenn ein gemeinsamer neuer Blick auf den regionalen Arbeitsmarkt entsteht, jenseits kommunaler Grenzen und sektoraler Einzelinteressen. Statt einer isolierten Betrachtung einzelner Städte und Gemeinden braucht es eine kooperative Perspektive: Chemnitz, Limbach-Oberfrohna, Burgstädt und Hartmannsdorf teilen nicht nur geografische Nähe, sondern auch wirtschaftliche Herausforderungen und vor allem gemeinsame Chancen. Wenn diese Orte beginnen, sich als

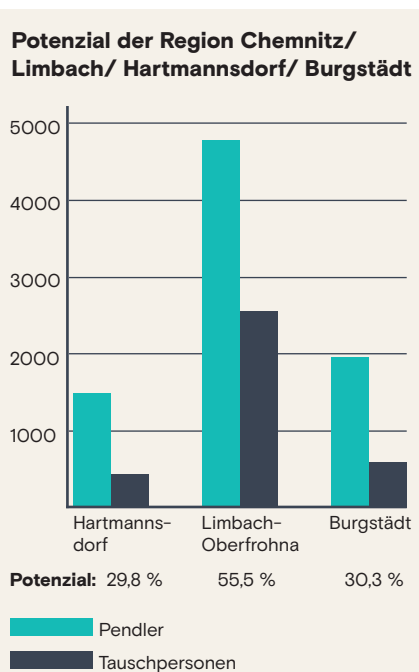
zusammenhängender Wirtschaftsraum zu verstehen, eröffnen sich neue Möglichkeiten für eine kluge, effiziente und menschlichere Arbeitsmarktkorganisation. Zugleich gilt es, mit überkommenen Vorstellungen von Mobilität im Berufsalltag zu brechen. Jahrzehntlang galt das tägliche Pendeln als Ausdruck von Flexibilität und Fortschritt. Heute wissen wir: Es ist oft Ausdruck von strukturellem Mangel, an Transparenz, an regionaler Abstimmung, an wohnortnahen Optionen. Lokales Arbeiten muss wieder zum Ziel werden, nicht nur aus ökologischen, sondern auch aus sozialen und wirtschaftlichen Gründen. Dazu gehört auch, systematische Verschwendungen und Reibungsverluste zu erkennen und zu reduzieren. Gegenläufiges Pendeln, zwei Menschen mit ähnlicher Qualifikation auf derselben Strecke in entgegengesetzte Richtung, ist kein Schicksal, sondern ein Planungsfehler. Wer diese Dynamiken sichtbar macht, kann

sie verändern.

Entscheidend ist die Sensibilisierung auf beiden Seiten: Unternehmen müssen lernen, Potenziale vor der eigenen Haustür wiederzuentdecken, statt sie in anderen Regionen zu suchen. Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer brauchen das Bewusstsein, dass berufliche Wechsel nicht zwangsläufig mit Verlusten verbunden sein müssen, sondern Sicherheit und Flexibilität bringen können.

Und nicht zuletzt braucht dieser Perspektivwechsel politische und institutionelle Unterstützung. Wirtschaftsverbände, Interessenvertretungen, kommunale Verwaltungen und nicht zuletzt die Landespolitik sind gefordert, Rahmenbedingungen zu schaffen, in denen lokales Arbeiten wieder attraktiv, sichtbar und realistisch wird.

Die Menschen sind da. Die Arbeit ist da. Jetzt braucht es nur noch den Mut, das System neu zu denken.



Top 5 Tauschberufe der Region		Tauschpaare
	Unternehmensführung und Organisation	632
	Maschinen- und Fahrzeugtechnik	366
	Metallbau	320
	Medizinische Berufe & Gesundheitswesen	300
	Logistik	270

Leipzig

Einpendelgebiete	Pendelnde	km
Markleeberg	6.038	8,5
Halle (Saale)	5.641	32,2
Taucha	4.187	10,7

Auspendelgebiete	Pendelnde	km
Schkeuditz	9.488	11,8
Berlin	5.914	147
Halle (Saale)	4.975	32,2

Chemnitz

Einpendelgebiete	Pendelnde	km
Limbach-Oberfrohna	3.127	14,3
Dresden	1.771	66,9
Leipzig	1.718	68,7

Auspendelgebiete	Pendelnde	km
Dresden	2.475	66,9
Limbach-Oberfrohna	2.281	14,3
Zwickau	1.781	32,3

Zwickau

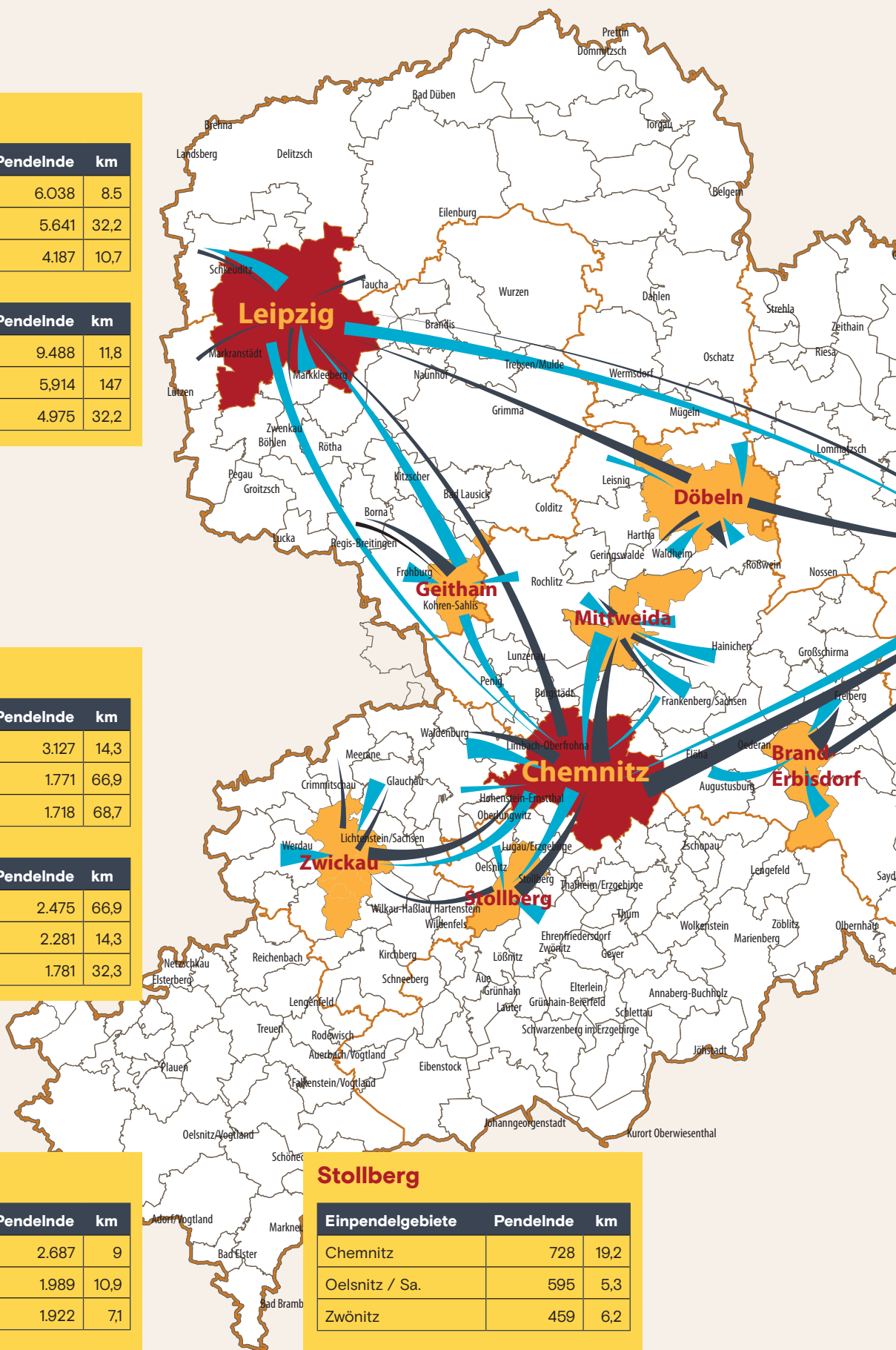
Einpendelgebiete	Pendelnde	km
Werdau	2.687	9
Glauchau	1.989	10,9
Mülsen	1.922	7,1

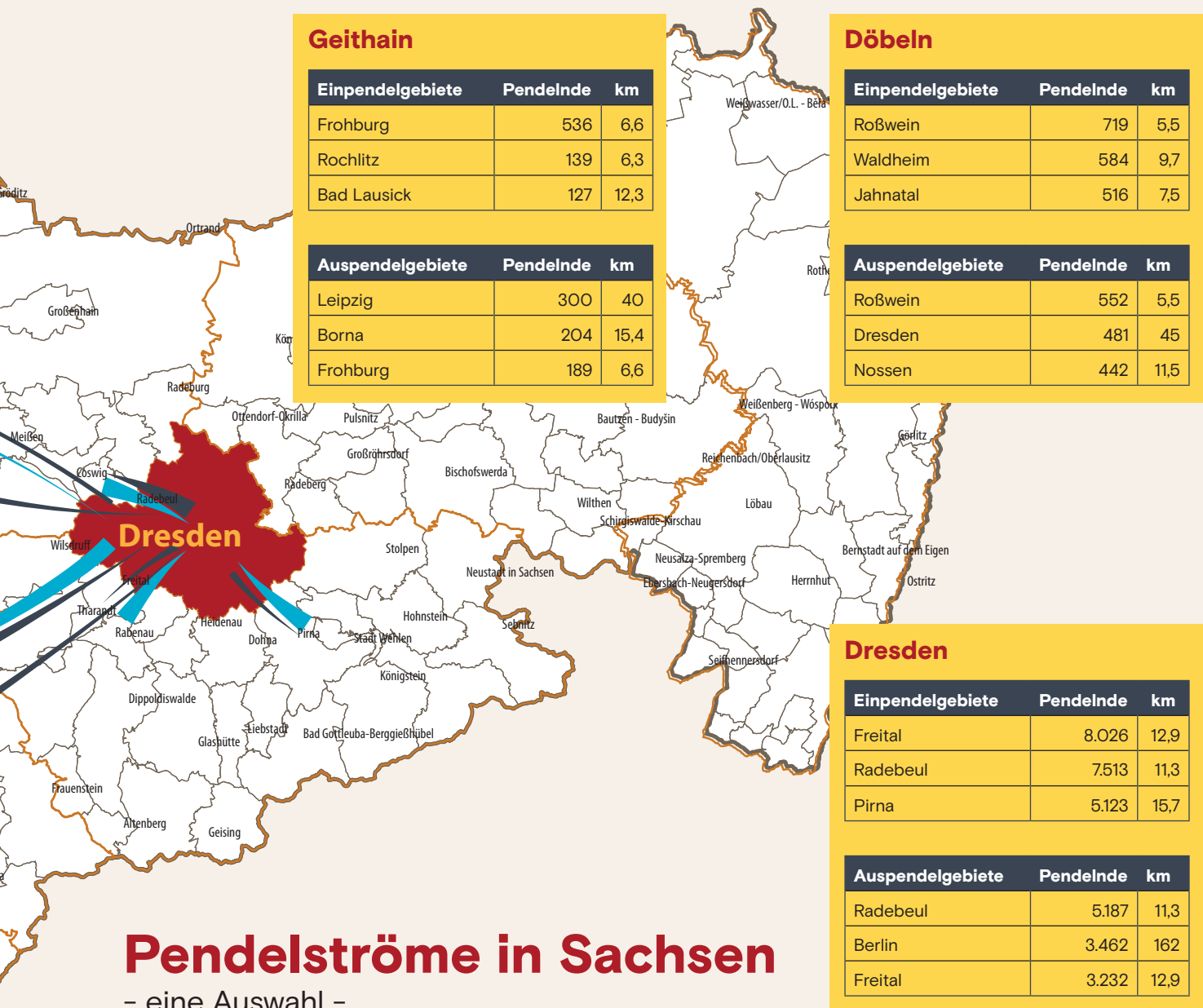
Auspendelgebiete	Pendelnde	km
Chemnitz	1.301	32,3
Meerane	1.148	12,9
Glauchau	877	10,9

Stollberg

Einpendelgebiete	Pendelnde	km
Chemnitz	728	19,2
Oelsnitz / Sa.	595	5,3
Zwönitz	459	6,2

Auspendelgebiete	Pendelnde	km
Chemnitz	687	19,2
Oelsnitz / Sa.	213	5,3
Niederdorf	177	6,1





Mittweida			Brand-Erbisdorf		
Einpendelgebiete	Pendelnde	km	Einpendelgebiete	Pendelnde	km
Chemnitz	910	19,2	Freiberg	1.065	7,8
Frankenberg	466	12,3	Großhartmannsdorf	202	8,3
Erlau / Sa.	341	4,8	Flöha	167	14,7
Auspendelgebiete	Pendelnde	km	Auspendelgebiete	Pendelnde	km
Chemnitz	898	19,2	Freiberg	1.283	7,8
Frankenberg / Sa.	184	12,3	Chemnitz	139	27,1
Hainichen	166	13,1	Dresden	136	42,1

Nur Nähe macht Kommunen handlungsfähig

Ein Gespräch mit Robert Volkmann,
Bürgermeister von
Limbach-Oberfrohna

Wie blickt eine Stadt auf Demografie, Industrieumbau und Arbeitswege – und warum sieht ihr Bürgermeister im qualifikationsgleichen Jobtausch mehr als ein Personaltool? Ein Gespräch über die allgemeine Angst vor der Schrumpfung, über Pendlerachsen und zu große Distanzen zwischen Job und Leben sowie darüber, wie aus einer Idee Gewohnheit werden kann.



Robert Volkmann, Bürgermeister Limbach-Oberfrohna

Herr Volkmann, wenn Sie Ihren Alltag als Bürgermeister auf ein Wort bringen müssten: Worum ringen Sie am meisten?

Volkmann: Alltagslogistik. Damit das, was Menschen täglich brauchen, verlässlich funktioniert. Straßen, die nicht nur auf dem Papier befahrbar sind. Kitas und Schulen, die offen haben, wenn Eltern arbeiten. Ärztinnen und Ärzte, die erreichbar sind, ohne dass der halbe Tag im Auto verloren geht. Am Ende ringen wir um Zeit im Ort. Wenn die Distanz zu groß und Wege zu lang sind, fehlt diese Zeit überall, in den Familien, in den Vereinen, sogar in den Betrieben. „Nähe“ klingt weich, ist aber für eine Kommune eine harte Standortvariable. Je näher Arbeit, Versorgung und Leben zusammenrücken, desto handlungsfähiger werden wir. Genau darum dreht sich mein Tag.

Wie sieht diese Distanz im Alltag Ihrer Stadt aus?

Der sächsische Pendleratlas zeichnet das ganz nüchtern, Limbach-Oberfrohna hat fast so viele

Ein- wie Auspendler. Die großen Achsen laufen nach Chemnitz, Leipzig, Dresden. Für viele bedeutet das 60 Minuten pro Richtung. Wenn irgendwo ein Unfall ist, werden daraus schnell anderthalb Stunden. Das klingt nach Strecke und Sprit, in Wahrheit kostet es aber Gegenwart. Wer um halb sieben das Haus verlässt und erst nach sechs wiederkommt, hat am Abend keine Reserven mehr für den Förderverein, die Jugendfeuerwehr oder den Chor. Selbst der Einkauf wird zur Pflichtrunde zwischen Tankstelle und Kühlschrank. Ganze Quartiere kippen so in den Modus „Schlafort“. Man kennt die Nachbarn nur noch vom Wochenende. Diese Distanz hat Nebenwirkungen, die keine Statistik sauber einfängt. Kinder erleben weniger Alltag mit Eltern, Pflege von Angehörigen wird zur Logistikaufgabe, Betriebe verlieren Kollegen nicht nur an andere Arbeitgeber, sondern an lange Wege, die irgendwann zermürben. Auch unsere Innenstadt spürt das. Wer spät heimkommt, nimmt nicht mehr den Umweg über den Marktplatz, sondern den kürzesten Weg aufs Sofa.

Und umgekehrt gilt: Sobald Arbeit in Reichweite rückt, zehn Minuten zu Fuß statt eine Stunde auf der A4, ändert sich der Tag sofort. Man isst wieder gemeinsam, man schafft es zur Probe, man bleibt nach dem Einkauf noch fünf Minuten im Laden, weil man die Verkäuferin kennt. Aus solchen Kleinigkeiten entsteht Identifikation. Deshalb rede ich so häufig über Nähe: Sie ist kein Wohlfühlwort, sie ist die Bedingung dafür, dass ein gemeinschaftliches Leben im Dorf, in einer Klein- oder in unserem Fall einer sogenannten „Mittelstadt“ überhaupt wieder stattfindet.

„Auf der Straße erleben wir das Paradox: Der ländliche Raum wird dünner, die Zahl der Fahrzeuge aber höher.“

Was verschärft die Lage? Infrastruktur, Schiene, ÖPNV?

Bei der Schiene tragen wir Altlasten mit uns herum. In den 2000ern sind auf wichtigen Achsen Strecken stillgelegt worden. Bis heute fehlt uns etwa eine DB-Anbindung Richtung Leipzig. Für eine Region, die wirtschaftlich dorthin gebunden ist, ist das ein Bruch in der Landkarte. Ohne verlässlichen Takt verlagert sich Berufsverkehr automatisch auf die Straße. Selbst dort, wo Menschen eigentlich umsteigen würden.

Auf der Straße erleben wir das Paradox: Der ländliche Raum wird dünner, die Zahl der Fahrzeuge aber höher. Das Netz altert, die Instandhaltung frisst Budgets, und jeder „gelöste“ Stau taucht an der nächsten Kreuzung wieder auf. Wir kurieren Symptome, Parkdruck, Lärm, Durchfahrtsverkehr, während die Ursache, nämlich lange Wege zwischen Wohnen und Arbeiten, bestehen bleibt.

So entsteht ein Zwang zur Individualmobilität. Mobil sein ist an sich nichts Schlechtes. Problematisch wird es, wenn es keine Alternative gibt. Früh- und Spätschichten, Randzeiten in Pflege und Logistik, genau dort klaffen Lücken. Wer um fünf Uhr anfangen muss oder um halb elf ausstempelt, findet selten einen passenden Bus oder Zug. Dann fährt man Auto, ob man will oder nicht.

Werfen wir einen Blick auf die immer wieder gern herangezogene Demografie. Tragen die Strukturen in Limbach-Oberfrohna noch?

Unsere Strukturen tragen, aber auf Kante. Die Bevölkerung wird älter, Jüngere sind mobiler, und die Fixkosten der Fläche bleiben: Straßen, Wege, Brücken, Leitungen, Liegenschaften. Durch die Eingemeindungen zur Jahrtausendwende sind wir groß geworden: Viel Gebiet, viele Kilometer Straße, doch die Zahl derer, die diese Infrastruktur finanzieren und nutzen, sinkt langsam, doch stetig.

Man merkt es im Tagesgeschäft: Kitas und Schulen lassen sich nicht wie Schalter an- und ausschalten, wenn Jahrgänge kleiner werden. Ein Bus muss fahren, selbst wenn er halbleer ist. Die Feuerwehr lebt vom Ehrenamt. Das gelingt, solange genug Menschen Zeit und Kraft haben. In der medizinischen Versorgung verschiebt sich vieles in die nächstgrößere Stadt. Hausarztpraxen finden schwer Nachfolge, Kliniken bündeln Leistungen, und die Wege dazwischen werden länger.

Finanziell ist es eine Zweifachbelastung. Auf der einen Seite höhere Kosten für Unterhalt und Personal, auf der anderen Seite dünnere Einnahmebasis, weil starke Steuerzahler oft nicht am Ort sitzen. Dazu Erwartungen, die sich eher erhöhen: Digitale Services, schnellere Genehmigungen, saubere Straßen etc. Noch hält das System, weil Verwaltung und Ehrenamt viel abfedern. Aber die Fehlertoleranz ist kleiner geworden. Ein ausgefallener Jahrgang, zwei unbesetzte Stellen, eine Brücke mit Sperrung und man sieht sofort, wie knapp es ist. Das merkt man daran, wie dünnhäutig die Menschen auf solche Defizite reagieren. Weil sie denen eben nicht nur an vielleicht ein oder zwei anderen Stellen sondern vielmehr auf Schritt und Tritt begegnen.

„Ein Leuchtturm kann kurzfristig Eindruck machen, aber die breiten Schultern sind die vielen KMU, die bleiben, sich anpassen, auch mal scheitern, ohne ein Loch zu reißen.“



Zum Feierabend verwaist: Die Helenenstraße in Limbach-Oberfrohna

Wie hat sich die Wirtschaft gewandelt und was bedeutet das für Ihre Arbeit?

Unsere Stadt ist aus der Textilindustrie gewachsen; viele Dörfer wurden in der Industrialisierung zur Stadt. Nach der Wende ist diese alte Basis beinahe verschwunden, an ihre Stelle traten Automotive-Zulieferer, Maschinen- und Metallbau, Gebäudetechnik, Logistik. Das Rückgrat bildet heute eine Reihe mittelständischer Betriebe. Daneben der ein oder andere große Name, der das Gefüge prägt. Die Wertschöpfung sitzt nicht mehr in langen Serien allein, sondern in Netzwerken: ein OEM oder ein Tier-1 entscheidet, und der Impuls läuft wie ein Stromstoß durch die Region.

Für Arbeit bedeutet das mehr Volatilität im Takt. Aufträge kommen in Wellen, Teams fahren hoch und runter, Qualifikationen müssen mitwachsen. Vom klassischen Mechanik-Know-how hin zu Elektronik, Software, Hochvolt, Daten im Service. Die Anforderungen steigen, die Belegschaften altern und schrumpfen tendenziell. Gleichzeitig sind die Teams schmäler geworden. Jeder Ausfall reißt größere Lücken, jede Einarbeitung kostet spürbar Produktivität. Wer einmal raus ist, findet schwerer wieder hinein. Nicht, weil der Wille fehlt, sondern weil der Takt inzwischen ein anderer ist.

Dazu kommen die bekannten Kostendrucke: Energiepreise, Lohnniveau, Material, Regulierung. Viele Betriebe können nicht einfach „aufholen“, sie müssen anders werden. Effizienter in den Abläufen, genauer in der Passung von Mensch und Aufgabe. Der oft beschworene „Fachkräftemangel“ ist bei uns nicht nur eine Frage der Köpfe, sondern der Passgenauigkeit

von Ort, Zeit, Qualifikation. Gute Leute gibt es, aber nicht immer in der nötigen Zahl, zur richtigen Zeit, am richtigen Platz. Dann sieht der Mangel größer aus, als er ist, und Unternehmen reagieren mit Zeitarbeit oder Überbrückung, was das Grundproblem nur verschiebt.

Für die Kommune heißt das, wir leben stärker mit Abhängigkeiten. Wenn ein großer Spieler die Schicht reduziert, spüren es am nächsten Tag der Bäcker, die Kantine, die Kita, der Vereinsabend, und wenige Monate später bricht im städtischen Haushalt die Gewerbesteuer ein. Mit einem „Leuchtturm“ kann die Politik kurzfristig Schlagzeilen machen, aber die breiten Schultern sind die vielen KMU, die bleiben, sich anpassen, auch mal scheitern, ohne ein Loch zu reißen. Unsere Aufgabe ist, Planbarkeit in den Rahmen zu bringen, Verfahren, Flächen, Verkehr, Versorgung, damit ganz besonders die KMU mit ihren Beschäftigten den Wandel tragen können, ohne auf halber Strecke auszubrennen. Wie weit uns das gelingt, entscheidet am Ende nicht nur über Arbeitsplätze, sondern über das Gesicht der Stadt.

Warum sind Sie skeptisch gegenüber „Leuchttürmen“?

Weil ein Leuchtturm oft eine Wette ist und Wetten gehen oft mit hohen Risiken einher. Fällt der große Ankerbetrieb, reißt er ein Loch, das keiner mehr stopfen kann. Südwestsachsen durchlebt das gerade mit einem namhaften Automobilhersteller. Zu unserem Glück trägt sich die Region doch auf vielen Schultern: Mittelstand, Familienunternehmen, Handwerk. Für die lohnt sich Tempo in Verfahren, ver-

„Schlagzeilen leuchten hell, aber verglühn schnell.“

lässliche Energiepreise, wenig Zickzack in der Regulierung und nicht der nächste „Schuhkarton auf der Wiese“. Schlagzeilen leuchten hell, aber verglühn schnell. Klassische Tugenden wie Ehrgeiz, Fleiß, Bodenständigkeit und Planbarkeit halten länger und zahlen sich langfristig aus. Das gilt es, von staatlicher Seite stärker zu unterstützen.

In Debatten werden Mittelstädte oft übersehen. Worin liegt Ihr Vorteil?

In Mittelstädten sind die Wege kurz sowohl fachlich, räumlich als auch menschlich. Wir haben eigene Bau- und Verkehrsbehörden, kennen die Akteure beim Namen und bekommen einen Bebauungsplan im Regelfall in zwei bis drei Jahren durch, Großstädte benötigen zum Teil mehr als die doppelte Zeit. Wir können Leerstände aktivieren und Eigentümer, Betriebe sowie Vereine an einen Tisch holen. Unsere Projekte sind selten Prestigeobjekte, dafür nah am Alltag. Ein Quartier so ordnen, dass Kita, Haltestelle, Arzt und Laden wieder zusammengehen. Eine Halle ertüchtigen, damit ein Betrieb wächst. Ein Verfahren digitalisieren, damit Anträge nicht liegen. Diese Nähe macht uns beweglich. Wir pilotieren schneller, korrigieren schneller, skalieren das, was trägt. Das ist kein Glamour, aber es ist Wirkung und genau darin liegt der Vorteil.

Was kann Jobtausch in diesem Gefüge leisten – aus kommunaler Sicht?

Jobtausch ist für eine Kommune Werkzeug und Frühwarnsystem zugleich. Er holt verdeckte Potenziale an die Oberfläche, bevor wirklich irgendwo eine Lücke aufreißt: Wer wohnt weit weg? Wer wäre wechselbereit, ohne gleich zu kündigen? Welche Fähigkeiten passen auf der anderen Seite der Region? Wenn man das in einem geschützten Rahmen sichtbar macht, können Betriebe qualifikationsgleich tauschen oder versetzen, bevor der Alltag ins Schleudern gerät.

Der kommunale Effekt ist unmittelbar. Weniger erzwungene Mobilität, spürbar weniger Stau und Kosten, mehr Gegenwart im Ort. Dienst-

pläne in Kita, Pflege, Klinik werden verlässlicher, weil Anfahrten kürzer sind und Teams stabiler bleiben. Einarbeitungen und Springerlösungen nehmen ab, und wer weiß? Vielleicht gewinnen wir sogar die verloren geglaubten Zeitfenster für Ehrenamt und Vereinsleben zurück! Für Unternehmen heißt es nüchtern Planbarkeit rauf, Fluktuation runter, weniger Leerläufe in der Schicht.

Unsere Rolle ist Legitimität und Übersetzung. Wir erklären öffentlich, dass qualifikationsgleiche Wechsel gewollt sind. Wir benennen die Möglichkeiten und Vorteile und ermutigen den Schritt zu gehen. Es geht nicht um einen neuen Hype, sondern um langfristige Routine, kleine,

„Das ist keine Romantik, das ist reine Präsenz. Wenn Menschen nicht unterwegs sein müssen, sind sie öfter da und wenn sie da sind, nutzen sie den Ort.“



echte Fälle, die zeigen, wie man Alltagslogistik organisiert.

Sie haben wiederholt über Förderlogik gesprochen. Wie sähe „Anschub statt Leuchtturm“ konkret aus?

„Anschub statt Leuchtturm“ heißt für mich langfristig, schlank, verlässlich und nahe an der Praxis. Keine Feuerwerke mit großem Foto, sondern Programme, die heute wirken, morgen noch gelten und dafür auskömmlich finanziert sind. Wichtig sind die Leitplanken, einfache Kriterien, gleicher Zugang für KMU, keine Schau-fensterwettbewerbe. Wir evaluieren an Wirkungen, geschaffenen bzw. gesicherten Jobs, belebten Erdgeschossen, gesparten Pendelstunden und nicht an der Größe der Scheckübergabe.

Das ist weniger glamourös als ein Leuchtturm. Aber es trägt, und zwar breit.

Und ja, ein kleiner Wechselfonds für regionale Arbeitswege passt ins Bild. Unbürokratisch finanzierte Mini-Qualifizierungen oder Übergabekosten, wenn zwei Betriebe qualifikations-

gleich tauschen. Nicht, um Headlines zu produzieren, sondern um Reibung rauszunehmen. Das wäre meine Wunschvorstellung für unseren Freistaat.

Was würde sich im Stadtbild ändern, wenn mehr Menschen näher arbeiten?

Es wäre belebter. Nachmittags wären die Spielplätze voller, nicht nur am Wochenende. Auf dem Marktplatz säße man wieder auf einen Kaffee, weil der Weg nach Hause kurz ist. Geschäfte müssten nicht mehr „aus Personal-mangel früher schließen“, sondern könnten die Läden offen halten, wenn Menschen wirklich Zeit haben. Wer Kinder abholt, bummelt noch durch die Innenstadt; wer Spätdienst hat, frühstückt im Viertel und nicht an der Tankstelle an der Ausfallstraße.

Auch die Vereine würden es spüren. Proben finden statt, Trainings fallen nicht aus, weil die Übungsleiter nicht auf der Autobahn feststecken. Die Feuerwehr gewinnt Leute, die im Alarmfall tatsächlich vor Ort sind. Schulen berichten von volleren Elternabenden, Bibliotheken von mehr Ausleihe unter der Woche. Das ist keine Romantik, das ist reine Präsenz. Wenn Menschen nicht unterwegs sein müssen, sind sie öfter da und wenn sie da sind, nutzen sie den Ort. Die Abendökonomie würde breiter. Ein Eis nach der Arbeit, ein Glas in der Bar, ein schneller Einkauf im kleinen Laden, der sonst keinen Grund hätte, um 19 Uhr noch offen zu sein. Beleuchtung, Sauberkeit, Sicherheit wirken anders, wenn viele Augen gleichzeitig auf der Straße sind.

Dieser einfache Zusammenhang ist spürbar, ohne dass man ihn erst groß begründen oder statistisch erfassen muss.

Zum Schluss: Woran würden Sie erkennen, dass die Wende gelungen ist?

Man würde es sehen. Wenn Jobtausch keine lange Erklärung mehr braucht, sondern einfach eine normale Option neben Ausbildung, Weiterbildung und klassischem Wechsel ist, dann verebbt die Pendelei. Dann ist die Idee bei den Menschen angekommen, die Menschen kehren zurück in ihre Stadt und die Stadt lebt durch die Menschen wieder auf.



Robert Volkmann

Die Welt im Dreischichtsystem?

So sehen Arbeitsmarktkulturen in anderen Ländern aus





Kopenhagen

DÄNEMARK



Fläche:	43T km ²
Einwohner:	6 Mio.
Bruttoinlandsprodukt:	430 Mrd. USD

Arbeit soll dem Leben dienen, nicht umgekehrt. In Dänemark ist das keine Pose, sondern Praxis: Man geht pünktlich, holt die Kinder ab, verabredet sich zum Sport und niemand hebt die Augenbraue. Möglich macht das Flexicurity: ein bewusst gestalteter Mix aus Flexibilität für Unternehmen und Sicherheit für Beschäftigte (Wechsel sind leicht, Übergänge gut abgefedert). Wer den Job wechselt, bricht keine Loyalität, sondern setzt seine Entwicklung fort. Die 37-Stunden-Woche ist eher Takt als Dogma: Entscheidend sind klare Ziele, nicht die Stunden am Schreibtisch. Diese Gelassenheit speist sich aus einem egalitären Selbstverständnis, das Verantwortung breit verteilt und Statusrituale misstrauisch beäugt. Führung fragt: „Passt das in dein Leben?“ und meint es so. Jüngere suchen Sinn und Gestaltungsspielraum, Ältere Stabilität; das System hält beides aus, weil es Vertrauen belohnt und Präsenz nicht mit Leistung verwechselt. So entsteht eine Arbeitskultur, die Wettbewerb kann, ohne Menschen zu verbrauchen: Die Arbeit tritt einen Schritt zurück und wird genau dadurch wirksamer.



New York

USA



Fläche:	9.867T km ²
Einwohner:	340 Mio.
Bruttoinlandsprodukt:	29 Bill. USD

Arbeit erzählt in den USA, wer man ist und wer man werden will. „What do you do?“ ist Türöffner und Visitenkarte zugleich. Der Arbeitsmarkt tickt schnell, oft hart: Employment at will (beiderseits mögliche Kündigung ohne Angabe von Gründen) macht Karrieren beweglich und brüchig. Loyalität ist hier leistungsbezogen: Man bleibt, solange Wert und Gegenwert stimmen; man wechselt, wenn anderswo mehr wächst. Das speist sich aus Pioniergeist, Wettbewerb und dem Glauben an Selbstverantwortung. Es erzeugt Energie, Seiteneinstiege, Gründungen und kennt den Preis: Layoffs (betriebsbedingte Entlassungen) als Takt, knapp geregelter Urlaub, Work-Life-Balance als Verhandlung, nicht als Recht. Die Gig-Economy (plattformvermittelte Arbeit auf Abruf) verspricht Freiheit, liefert aber oft schwankende Absicherung.

Seit der Pandemie klingt ein Gegenton. Remote-Arbeit ist kein Exot mehr, Beschäftigte sprechen offener über mentale Gesundheit, in vielen Branchen entstehen neue Organizing-Wellen vom Tech-Campus bis zum Café. Die Sehnsucht bleibt doppelt: Freiheit, jederzeit neu anzufangen, und Halt, der Stürze abfedert. Amerikas Arbeitskultur sucht gerade die Stellschrauben, die beides verbinden: Flexibilität ohne Zynismus, Ambition ohne Erschöpfung. Das Land bleibt Bühne für Möglichmacher und wird zugleich zum Labor fairerer Spielregeln. Hier misst man Erfolg nicht nur am Tempo, sondern zunehmend daran, ob der Weg tragfähig ist: für Menschen, Teams und das Leben neben der Arbeit.

Deutschland

Fläche: 375 T km²
Einwohner: 83,5 Mio.
Bruttoinlandsprodukt: 4,6 Bill. USD



Arbeit ist in Deutschland mehr als Erwerb, sie ist Handwerk, Meisterschaft, gemeinsames Werk. Wer lange bleibt, gilt nicht als stehengeblieben, sondern als jemand, der sein Können vertieft. Getragen wird das von Strukturen, die Vertrauen in Routinen ermöglichen: der dualen Ausbildung (Lernen im Betrieb plus Berufsschule), der Mitbestimmung (Betriebsrat als gewählte Interessenvertretung) und der Tarifbindung (Tarifverträge legen Löhne und Bedingungen branchenseitig fest). Kündigungsschutz und gestufte Kündigungsfristen geben Planungssicherheit; Qualität entsteht aus Erfahrung, nicht aus Show. Doch das System atmet. Demografie, Digitalisierung und Fachkräftehunger lockern starre Formen: Hybridarbeit, Gleitzeit, Weiterbildung im laufenden Betrieb, erste Vier-Tage-Piloten. Teams organisieren Leistung näher am Leben, ohne den Anspruch auf Sorgfalt zu verlieren. Der alte Stolz auf Gründlichkeit bleibt, nur wird er moderner buchstabiert: Ergebnis vor Präsenz, Nähe vor Strecke, Verlässlichkeit als Versprechen, nicht als Fessel.

So entsteht ein neues Selbstverständnis: stabile Karriere, flexible Formen. Wer wechseln will, findet Pfade innerhalb des Systems; wer bleiben will, findet Anerkennung für Tiefe statt bloßer Geschwindigkeit. Deutschland hält an seinem Kern fest, Können, Präzision, Teamgeist, und erweitert ihn um Souveränität über Zeit und Ort. Arbeit soll nicht glänzen, sondern tragen: Menschen, Betriebe und das Leben neben der Schicht.



Berlin



Amsterdam

Niederlande



Fläche:	42T km ²
Einwohner:	18 Mio.
Bruttoinlandsprodukt:	1,2 Bill. USD

Arbeit wird in den Niederlanden wie gute Stadtplanung gedacht: kurze Wege, klare Regeln, viel Rücksicht auf den Alltag. Teilzeit ist Normalfall, nicht Notlösung; oft arbeiten beide Eltern vier Tage, ohne dass Karriere zur Mutprobe wird. Dahinter steht das Poldermodell, eine niederländische Konsenskultur zwischen Staat, Arbeitgebern und Gewerkschaften, die Lösungen sucht, die vielen passen, statt Heldenstunden zu zählen. Führung ist flach, der Ton direkt, das Ergebnis wichtiger als die Kulisse langer Abende. Städte setzen auf Rad statt Stau, Betriebe auf Autonomie statt Stempeluhr: Wer liefert, bestimmt eher wann und wo, Homeoffice ist Ergänzung, nicht Ersatz des Lebens.

Diese Balance ist keine Wellness-Idee, sondern Produktivitätsstrategie. Sie hält Menschen gesund, bindet Teams und macht Unternehmen berechenbar. Jüngere fragen stärker nach Sinn und Nachhaltigkeit; Firmen antworten mit Aufgaben, die Wirkung zeigen, und Zeitmodellen, die tragen. So rückt die Arbeit einen Schritt zurück und wird wirksamer. Die niederländische Lektion lautet nicht „weniger leisten“, sondern klüger takten: Arbeit soll das Leben ermöglichen, nicht dominieren. Genau darin liegt der Standortvorteil: eine Kultur, die Effizienz mit Gelassenheit verbindet und beides ernst nimmt.

Frankreich

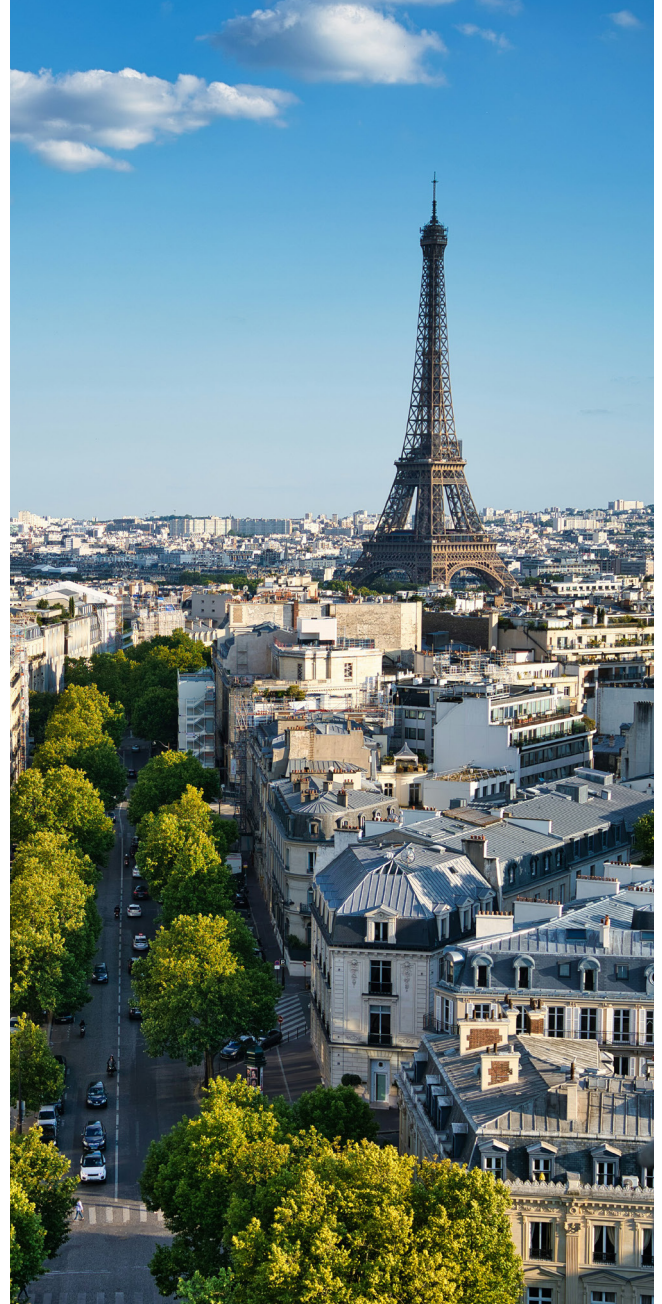


Fläche: 366T km²
Einwohner: 68,5 Mio.
Bruttoinlandsprodukt: 3,1 Bill. USD

Frankreich zieht eine klare Linie zwischen Arbeit und Leben, nicht aus Bequemlichkeit, sondern aus Selbstachtung. Die 35-Stunden-Woche steht dafür als Symbol: Sie markiert den Rahmen, in dem hart gearbeitet wird, ohne das Private zu verschlingen. Und das *droit à la déconnexion* – wörtlich „Recht auf Abkoppeln“, also das Recht, nach Feierabend nicht erreichbar sein zu müssen, schützt die Abende und Wochenenden vor dem ständigen Surren der Mailbox. Dahinter steht eine republikanische Idee: Freiheit ist nur dann für alle möglich, wenn der Staat Grenzen setzt und sie gemeinsam verteidigt werden. Deshalb ist Arbeit in Frankreich politisch: Wenn an Rente oder Arbeitszeit gerührt wird, füllen Bürgerinnen und Bürger die Straßen. Nicht gegen Leistung, sondern für Lebenszeit.

Im Alltag bedeutet das keine Langsamkeit. In Büros, Werkstätten und Studios wird anspruchsvoll gearbeitet, nur innerhalb klarer, gesellschaftlich getragener Linien. Mittagspausen sind echte Pausen, nicht Schreibtischrituale; nach Feierabend beginnt das eigene Leben. Zugleich wandelt sich die Praxis: Remote und Hybrid haben ihren Platz gefunden, ohne die Grenze zu verwischen. Jüngere verlangen Sinn, Autonomie und faire Regeln der Erreichbarkeit.

Unternehmen antworten mit Lernpfaden, intrapreneurialen Projekten und stillen Schutzmechanismen wie „keine Mails nach 19 Uhr“. So entsteht eine Kultur, die Produktivität nicht an Stunden misst, sondern an Wirkung. Und die das



Paris

Private nicht als Restposten versteht, sondern als Maß, an dem Arbeit sich zu orientieren hat. In Frankreich ist Leistung kein Heldentum der Länge, sondern die Kunst, im richtigen Takt zu arbeiten.



Rom

In Italien trägt Arbeit die Farbe des posto fisso, der unbefristeten, „festen“ Stelle, die das Leben planbar macht. Ein Vertrag, der nicht wackelt, bedeutet: Familie gründen, Haus kaufen, Würde bewahren. Dieses Ideal entstand in einem Arbeitsmarkt, in dem neue Chancen selten waren;

Italien



Fläche:	302T km ²
Einwohner:	59 Mio.
Bruttoinlandsprodukt:	2,4 Bill. USD

Loyalität wurde zur Währung, Stabilität zum Versprechen. Zugleich prägt der campanilismo, wörtlich der „Glockenturm-Patriotismus“, die starke Bindung an Stadt und Region, viele Berufswege: Man will wirken, ohne die eigene Heimat zu verlieren. Stolz auf Handwerk, Verwaltung und Design speist Identität; Qualität zählt, nicht Glamour.

Doch die alte Ordnung hat Risse: privilegierte Insider mit sicheren Verträgen hier, eine junge Generation dort, die sich durch Befristungen handelt oder ins Ausland geht. So wuchs ein leiser Dualismus und die Frage, wie Sicherheit ohne Stillstand geht. Die Antwort entsteht Schritt für Schritt: smart working (flexibles, ortsnahe Arbeiten) bleibt als Lehre der Pandemie, Start-ups und smarte Industrie öffnen neue Pfade, Regionen werben um Rückkehrer. Unternehmen entdecken Karriere in Etappen statt Einbahnstraße; Verträge werden planbar, Zeiten familienfähig, Wege kürzer.

Das Ziel ist kein Bruch mit dem „posto fisso“, sondern seine Übersetzung in die Gegenwart: verlässliche Perspektive plus Beweglichkeit. Sicherheit bleibt Sehnsuchtskern, nur wird sie nicht mehr an eine einzige Lebensstelle gebunden, sondern an ein belastbares Netz aus Nähe, Qualifikation und fairen Regeln. So entsteht eine Arbeitskultur, die Verwurzelung nicht gegen Zukunft ausspielt, sondern beides verbindet: bleiben können, ohne stehenzubleiben.

Japan

Fläche: 378T km²
 Einwohner: 124 Mio.
 Bruttoinlandsprodukt: 4 Bill. USD



In Japan wurde Arbeit lange als Gemeinschaftsaufgabe verstanden: Die Firma als Familie, der Vorgesetzte als Hausherr, die Kollegschaft als verlässliches Gefüge. Der „Salaryman“ steht sinnbildlich dafür. Nicht als Karikatur, sondern als Haltung: Seniorität (Vorrang des Dienstalters) ordnet Laufbahnen, Präsenz beweist Loyalität, das Feierabendbier in der Izakaya (Nachbarschaftskneipe) verlängert den Arbeitstag ins Soziale. Dieses Arrangement hat Geschichte: Konfuzianische Pflichtenlehre, Nachkriegsboom und das Versprechen der Lebenszeitanstellung (shūshin koyō) spannten einen Schutzschirm, Stabilität gegen Hingabe. Doch Schutz kann zur Schwere werden. Die Überstundenkultur fraß sich in Biografien, „karōshi“ (Tod durch Überarbeitung) wurde zum warnenden Wort, und der Arbeitsmarkt spaltete sich in stabile Kerne und „nicht-reguläre“ Beschäftigung ohne Aufstiegspfade. Eine jüngere Generation stellt leise andere Fragen: Wo bleibt Sinn, Zeit, Wahlfreiheit? Staat und Unternehmen reagieren vorsichtig: Überstunden werden gedeckelt, Urlaub ermutigt, mobiles Arbeiten entkrampft Präsenzrituale. Loyalität verliert ihren rituellen Zwang und wird konkret an Ergebnissen gemessen, nicht an Stunden.

So verändert sich der Ton, ohne den Respekt vor Verlässlichkeit zu verlieren. Wechsel sind denkbarer, Familienzeiten sichtbarer, Führung lernt, dass Fürsorge nicht im späten Gruß an der Stempeluhr steckt. Japans Arbeitskultur bleibt eine Schule der Hingabe, aber sie lernt, dass Hingabe einen Rahmen braucht: klare Grenzen, echte Erholung,



Tokio

Raum für das eigene Leben. Der Garten wird nicht umgepflügt; er wird neu geschnitten. Ziel bleibt Harmonie, nur gilt sie jetzt auch für das Verhältnis von Arbeit und Zeit.



Seoul

Südkorea liebt den Takt der Beschleunigung. „ppalli-ppalli“ – wörtlich „schnell, schnell“ – ist mehr als Redewendung, es ist Arbeitsprinzip. Karriere bedeutet Status und soziale Reife; die großen Chaebols (familiengeführte Industriekonglomerate wie Samsung oder Hyundai) sind Bühnen, auf denen Leistung sichtbar wird. Ge-

Südkorea



Fläche:	100T km ²
Einwohner:	51,7 Mio.
Bruttoinlandsprodukt:	1,7 Bill. USD

prägt von konfuzianischer Hierarchie, hartem Bildungswettbewerb und Teamloyalität, dehnt sich der Arbeitstag oft in den Abend: Hoesik, das gemeinsame Essen nach Dienstschluss, verlängert Verpflichtung ins Soziale; Nunchi, die Kunst, unausgesprochene Erwartungen zu erspüren, hält die Harmonie. Diese Kultur hat das Land rasant gemacht, und müde. Lange Wochen, dünne Pausen, Stolz mit Beigeschmack.

Doch der Ton verändert sich. Die gesetzliche 52-Stunden-Grenze setzt ein Atemzeichen; nach der Pandemie sind Homeoffice und flexible Zeiten kein Exot mehr. Eine jüngere Generation sucht nicht weniger Ambition, sondern anders organisierte: planbarer, menschengerecht, mit Raum für Beziehungen und Gesundheit. Neben den Prestigewegen der Chaebols wachsen Start-ups, Nebenprojekte und Wechselbereitschaft. Sogar „Quit-Schools“, Kurse, die beim bewussten Ausstieg und Neustart helfen, sind zum Symbol der Sehnsucht nach Selbstbestimmung geworden. Frauen fordern Laufbahnen, die Familie nicht bestrafen; Väter Zeit, die mehr ist als ein Wochenendfenster. Die alte Ordnung bleibt spürbar, doch ihr Monopol bröckelt.

Was entsteht, ist kein Gegenprogramm, sondern eine Neujustierung: Leistung ohne Selbstverzehr, Hierarchie mit Respekt statt Ritual, Geschwindigkeit dort, wo sie dem Produkt nützt, nicht den Menschen frisst. Südkorea sucht einen Pausenknopf, ohne den Rhythmus zu verlieren. Wenn das gelingt, bleibt der Glanz, nur ohne die Müdigkeit darunter. Arbeit bleibt Weg zu Anerkennung; sie wird zugleich häufiger zum Werkzeug eines gelingenden Lebens.

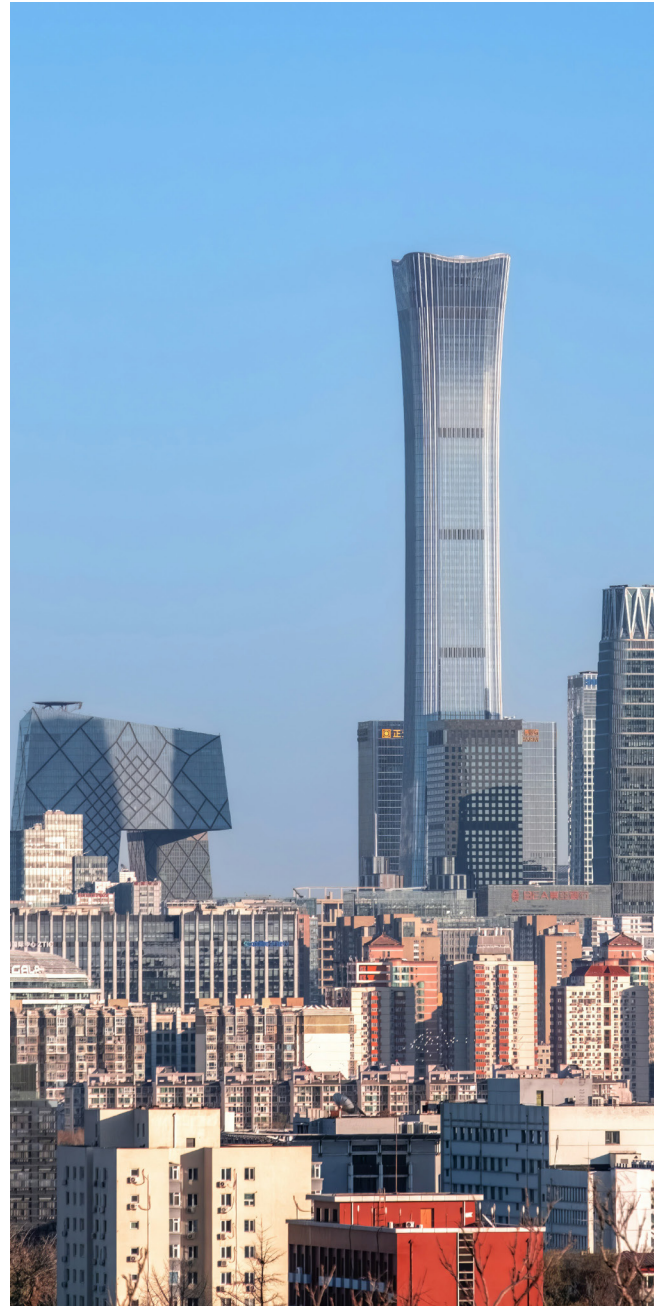
China



Fläche: 9.597T km²
 Einwohner: 1,4 Mrd.
 Bruttoinlandsprodukt: 18,7 Bill. USD

Chinas Arbeitsbiografien haben in einer Generation die Richtung gewechselt: vom sicheren Staatsbetrieb mit „Eiserner Reisschüssel“ (lebenslange Anstellung mit umfassender Versorgung) zur rasanten Privatwirtschaft. Arbeit ist für viele Aufstiegs- und Familienschuld zugleich: Man rackert, um Eltern zu ehren und Kindern Chancen zu kaufen. In den Metropolen verdichtete sich das Tempo zur Chiffre „996“, 9 bis 21 Uhr, 6 Tage die Woche, getragen vom Mix aus konfuzianischer Pflichterfüllung, Wettbewerbsdruck und der Hoffnung auf gesellschaftlichen Sprung. Büro wird Lebenswelt, Team Loyalitätstest, Erfolg die Begründung für jede Stunde mehr. Doch unter der glänzenden Oberfläche arbeitet eine Gegenbewegung. „Neijuan“, wörtlich „Einrollen“, gemeint als endloser Überwettbewerb ohne echten Fortschritt, beschreibt das Gefühl, dass immer mehr Einsatz immer weniger Sinn stiftet. „Tang ping“, „flach liegen“, steht für den stillen Ausstieg aus der Überbiete-Logik: weniger Statusjagd, mehr Selbstschutz. Junge Talente wechseln schneller, gründen, suchen Sinn; andere steuern bewusst zurück in den Staatsdienst, wo Planbarkeit wichtiger ist als Prämien. Firmen experimentieren mit humaneren Taktungen, Führung lernt, dass Bindung nicht aus Überstunden wächst, sondern aus Respekt, Entwicklung und verlässlicher Zeit.

Arbeit bleibt in China zentral als Motor des persönlichen und nationalen Aufstiegs. Aber das Narrativ verschiebt sich: Erfolg soll nicht nur in Wachstumszahlen messbar sein, sondern im Rhythmus, den ein Leben aushält. Zwischen



Peking

eiserner Sicherheit und Turbo-Kapitalismus tastet sich eine neue Balance vor: Leistung, die schneller macht, ohne Menschen zu verbrauchen; Loyalität, die gewählt ist, nicht erzwungen. Die Lektion: Zeit ist ein Rohstoff und wer ihn klug einteilt, wird künftig nicht weniger, sondern nachhaltiger wachsen.



Toronto

Kanada

Fläche:	9958T km ²
Einwohner:	41 Mio.
Bruttoinlandsprodukt:	2,2 Bill. USD



Kanada balanciert unaufgeregt: nordamerikanische Dynamik trifft europäisch anmutende Absicherung. Arbeit soll fair, inklusiv, planbar sein; Teamkultur speist sich aus Multikulturalität. Viele Herkunftsgeschichten, ein gemeinsamer Ton: höflich, professionell, lösungsorientiert. Dass ein öffentliches Gesundheitssystem trägt, nimmt Druck aus Karrieren (weniger „Job-Lock“, also das Festhalten an Stellen nur wegen Versicherungen). Elternzeiten sind lang, Teilzeit kein Makel, und Führung setzt eher auf Vertrauen als auf Lautstärke. „Kindness“, freundliche, verbindliche Fairness, ist kein Softskill, sondern Betriebsmittel.

Gleichzeitig bleibt das Land mobil: Man folgt Chancen über Provinzgrenzen hinweg, von Halifax nach Toronto, von Vancouver ins Hinterland, ohne das Gefühl, aus dem Netz zu fallen. Remote-Arbeit und hybride Modelle sind gekommen, um zu bleiben; mentale Gesundheit wandert aus der Floskel in die Benefit-Liste. Loyalität zeigt sich weniger in Jahrzehnten am selben Schreibtisch als in Verlässlichkeit im Team und sauberer Übergabe beim Wechsel. So entsteht eine Arbeitskultur, die Ambition nicht gegen Sicherheit ausspielt: Man darf groß denken, ohne die Lebensseite zu verlieren. Kanadas leise Lektion lautet: Professionalität mit Rücksicht, Effizienz, die Menschen mitnimmt, statt sie zu verbrauchen.

Australien



Fläche: 7688T km²
Einwohner: 27 Mio.
Bruttoinlandsprodukt: 1,7 Bill. USD

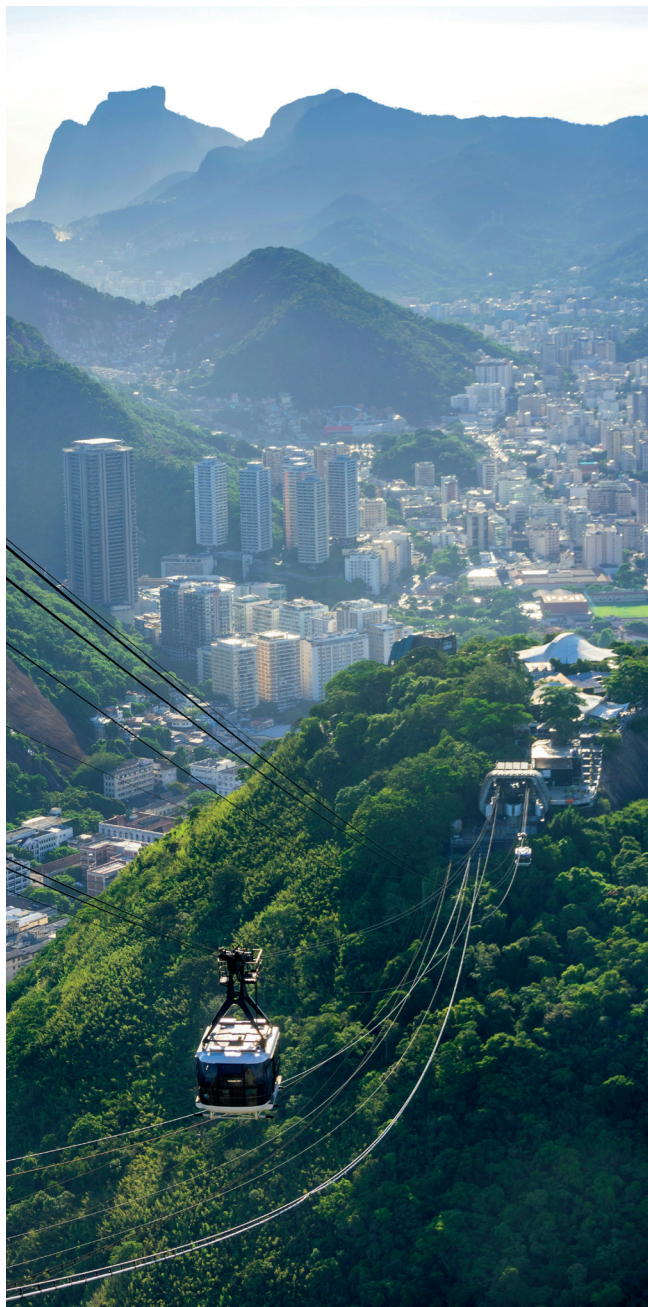
Australien spricht über Arbeit mit leichter Hand: Vornamenkultur, Humor im Team, flache Hierarchien. Mateship, dieser typisch australische Sinn für Kollegialität hält vieles zusammen. Man arbeitet zielstrebig, ohne Pose, und gibt dem Draußen seinen Platz: der Sunrise-Surf vor neun, der Lauf in der Mittagspause. Entscheidend ist, was rauskommt, nicht wie lange jemand sitzt. Das passt zu „Fair Work“ (nationale Regeln für Mindeststandards und fairen Umgang) und zum neuen Right to disconnect, dem Recht, nach Feierabend nicht erreichbar sein zu müssen. Arbeit finanziert das gute Leben; sie soll es nicht verschlingen.

Gleichzeitig kennt das Land die harten Kanten seiner Weite: teure Metropolen, lange Pendelwege, Branchen mit fordernden Wochen. In der Ressourcenindustrie prägt FIFO, Fly-in Fly-out, Schichtarbeit mit Einflug in abgelegene Minen, ganze Lebensrhythmen. Der Umgang bleibt pragmatisch: Hybrid, Teilzeit, temporäre Auszeiten, Jobwechsel ohne Drama. Wer unglücklich ist, wechselt eher die Stelle als die Werte. Mobilität ist normal, Loyalität zeigt sich weniger in Jahren als in Verlässlichkeit im Team.

So entsteht eine Kultur, die Effizienz ohne Härte sucht: Leistung mit Luft zum Atmen, Feierabend mit Substanz. Australien feiert weder Burnout noch Bummelei – es kalibriert. Die Botschaft lautet: Arbeit darf stark sein, solange das Leben stärker bleibt. Das macht den Ton so unaufgeregt und die Ergebnisse oft erstaunlich stabil.



Sydney



Rio de Janeiro

Brasilien arbeitet mit Herz, verbindlich und nah. Im Büro ist Nähe kein Smalltalk, sondern Bindemittel: Man kennt sich, lacht, hilft aus. Gleichzeitig prägen zwei Welten den Alltag: der formelle Arbeitsmarkt mit carteira assinada (dem eingetra-

Brasilien



Fläche:	8516T km ²
Einwohner:	212 Mio.
Bruttoinlandsprodukt:	2,2 Bill. USD

genen Arbeitsvertrag samt Rechten wie Lohnfortzahlung und Urlaub) und ein großer informeller Sektor, in dem man improvisiert, wenn Verträge fehlen. Hier wirkt der jeitinho, wörtlich „kleiner Dreh“: die brasilianische Kunst, pragmatische Lösungen zu finden, wo Regeln starr sind. Arbeit soll das Leben ermöglichen, nicht verschlingen; Status zählt, doch Anerkennung und Entwicklung wiegen oft mehr als Titel. Der Takt wird von der Stadt geprägt: In Megametropolen frisst der Stau Zeit und Kraft, auf dem Land trägt die Nachbarschaft. Formale Rechte sind stark, rund 30 Tage Urlaub und viele Feiertage, doch die Realität schwankt: Plattformjobs eröffnen Chancen und Unsicherheiten zugleich. Wer Stabilität sucht, findet sie eher im Staat oder in großen Unternehmen; wer aufsteigen will, setzt auf Wandel, Weiterbildung, Nebenprojekte. Karneval ist dabei kein Folklore-Exzess, sondern ein kulturelles Statement: Gemeinschaft und Lebensfreude haben Vorrang, wenigstens zeitweise.

Der Trend weist in zwei Richtungen zugleich: mehr Flexibilität durch Reformen und digitale Arbeit und eine wachsende Sehnsucht nach Planbarkeit, kürzeren Wegen, verlässlichen Diensten. Am zufriedensten wirken jene, die Wertschätzung spüren und ihren Tag passend organisiert bekommen: genug Arbeit, um voranzukommen; genug Leben, um da zu sein. Brasiliens Lektion: Resilienz entsteht, wenn Pflicht und Freude zusammenspielen und Arbeit Platz lässt, damit das Leben wirklich stattfindet.



A photograph of a middle-aged man with short hair, wearing a grey short-sleeved button-down shirt and a watch on his left wrist. He is standing in a workshop or garage, with shelves of tools and equipment visible in the background. The image is framed by a blue border with white wavy lines.

Die zwei Landkarten der Arbeit

Morgens um sechs leuchtet das erste Notebook im Zugabteil. Eine Hand wischt durch Mails, Kopfhörer dämpfen die Welt, der Kalender taktet in Zeitzonen. Am anderen Ende der Strecke öffnet jemand das Werkstor, prüft Schalter, zählt Teile, richtet den ersten Wagen ein. Zwei Rituale, ein Arbeitsland. Dazwischen eine unsichtbare Grenze, die unsere Gegenwart prägt: hier die „Anywheres“, mobil, aufgeladen, geübt im Navigieren globaler Netzwerke; dort die „Somewheres“, verwurzelt in Orten, Milieus und Tätigkeiten, deren Sinn aus Präsenz entsteht – Pflege, Produktion, Handwerk, öffentlicher Dienst. Beide Hälften sind notwendig. Doch fast alles, was die neue Arbeitswelt an Werkzeugen, Narrativen und Privilegien er-

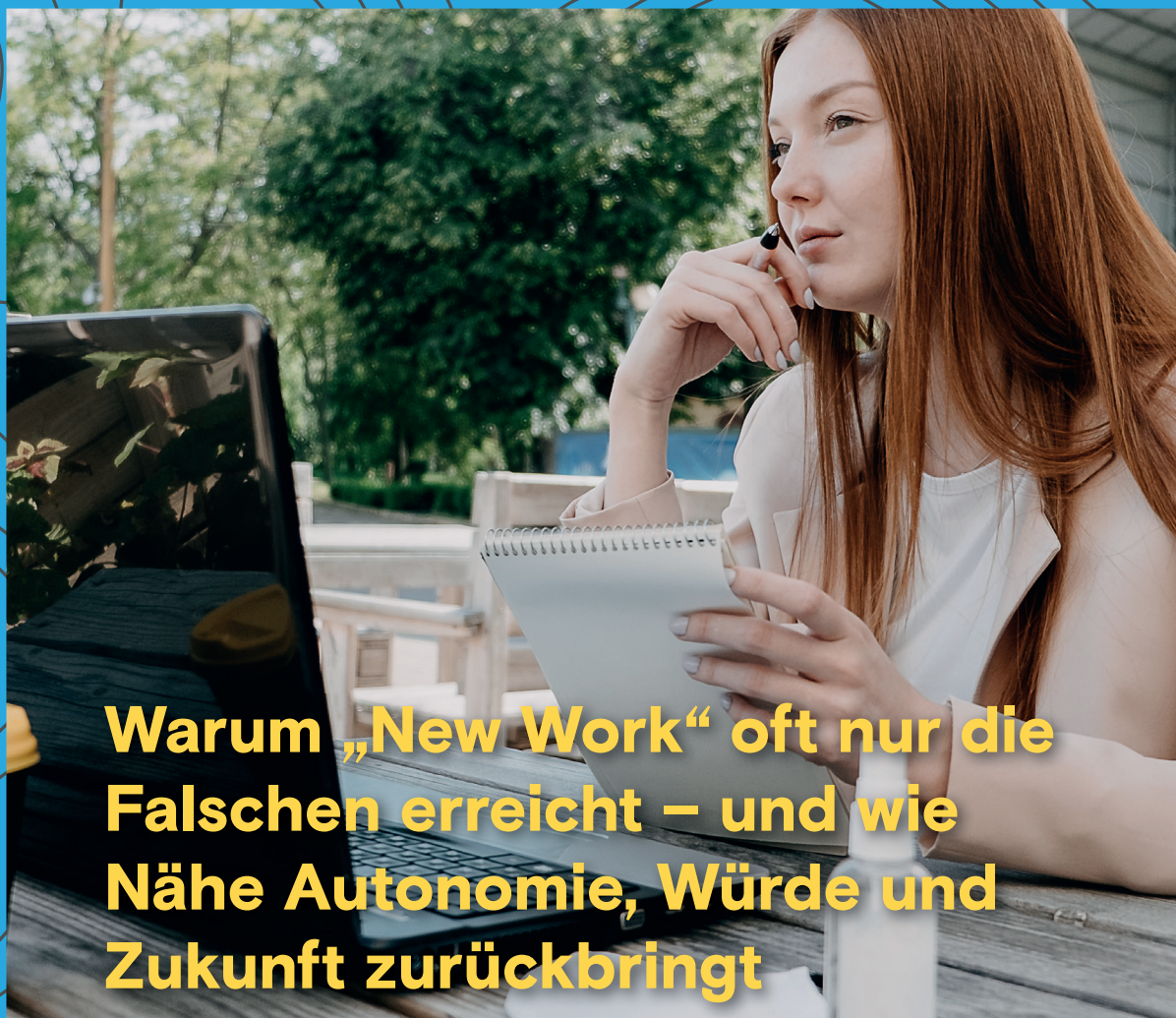
zeugt, landet zuerst bei den Anywheres. Aus dieser Asymmetrie entsteht ein Riss, der nicht nur Biografien teilt, sondern Landkarten: Regionen, die ziehen – und Regionen, die ausdünnen.

Eine Schicht beginnt, wenn sie beginnt ...

„New Work“ hat die Koordinaten vieler Wissensberufe neu gesetzt: Homeoffice, Remote-Work, Co-Working, Workation, asynchrone Kollaboration, „Hire from anywhere“. All das optimiert die Welt derer, die Leistung in Dateien, Calls und Projekten transportieren. Es spart Wege, erhöht Autonomie, schafft Zonen der Konzentration. Und es verstärkt, was die Anywheres ohnehin auszeichnet: ein Portfolio an kulturellem Kapital, Referen-

zen, Kontakten, das von Ort zu Ort tragfähig ist. Für manche ist das Befreiung. Für andere bleibt es Kulisse. Denn der Alltag der Somewheres folgt einer Logik, die sich nicht wegzoomen lässt. Eine Pflegerunde findet statt, wenn Menschen sie brauchen. Eine Maschine läuft, wenn sie läuft. Eine Schicht beginnt, wenn sie beginnt. Präsenz ist hier kein Fehldesign, sondern der Grund der Aufgabe.

Diese Differenz ist nicht nur ökonomisch, sie ist politisch. Wenn Förderprogramme, Unternehmensstrategien und Mediennarrative „neue Arbeit“ fast ausschließlich mit Praktiken der Anywheres verbinden, senden sie eine stille Botschaft in die Fläche: Modernisierung passiert anders-



Warum „New Work“ oft nur die Falschen erreicht – und wie Nähe Autonomie, Würde und Zukunft zurückbringt

wo – im Browser, im Hub, im urbanen Ökosystem –, nicht am Band, nicht auf Station, nicht im Bauhof. Wer dann Transformation beschwört und Coworking-Spaces im leerstehenden Postamt eröffnet, aber keine Dienstpläne stabilisiert, keine Übergaben entlastet, keine verlässliche Nähe ermöglicht, liefert Bilder statt Beweise. In Räumen, in denen Bilder unbeantwortet bleiben, schwindet Vertrauen. Menschen wählen nicht gegen Modernisierung. Sie wählen gegen die Zumutung, dass Modernisierung an ihnen vorbeizieht.

Weiterfunktionieren, bis nichts mehr geht

Die demografische Kurve verschärft den Graben. Europa altert, die erwerbsfähige

Basis wird dünner, die Lasten in Pflege, Gesundheit und kommunalen Diensten steigen. Wo junge Menschen gehen, bleibt mehr zu tun bei weniger Händen – und noch weniger Gründen, zu bleiben. Gleichzeitig hat die Great Resignation wie ein Seismograf gezeigt, dass Sinn und Passung neu verhandelt werden. Nur: Auch diese Welle teilt sich ungleich. Anywheres übersetzen Sinn-suche in Verhandlungsmacht – flexible Modelle, horizontale Schritte, Sabbaticals. Somewheres erleben die gleiche Unruhe als Müdigkeit und Druck. Sie können nicht ins Remote, wenn das Bett im dritten Stock steht. Sie können nicht asynchron, wenn die Linie real ausfällt. Sie können nicht noch eine Lücke füllen, wenn das Team seit Monaten „auf Kante“

fährt. Wer nicht näher arbeiten kann, steigt aus. Oder funktioniert weiter, bis nichts mehr geht.

Aus arbeitsorganisatorischer Ferne wird politische Distanz

Mitten durch diese Asymmetrien fährt die Deindustrialisierungsdebatte. Energiepreise, geopolitische Brüche, Investitionszurückhaltung – harte Faktoren. Härter noch wirkt der Verlust dort, wo Industrie Identität ist: Stolz, Routine, Generationenkette. Wenn Werkzeuge verschwinden, verschwindet mehr als Beschäftigung. Es verschwinden Gewissheiten. In diesen Räumen lesen Somewheres den Strukturwandel nicht als freiwillige Mobilität, sondern als Entwertung. Ihre Arbeit zählt weniger, ihr Ort zählt weniger,

ihr Wissen zählt weniger. Politisch wird daraus ein Sog: Wer erlebt, dass Entscheidungen anderswo fallen und Folgen hier ankommen – spät, hart, ohne Gegenleistung –, der sagt leichter Nein. Populismus saugt diese Energie nicht auf, weil er Lösungen hätte, sondern weil er Stimme verspricht. Er gibt das Gefühl, wieder gesehen zu werden, indem er den Blick verengt: wir gegen die, Zentrum gegen Peripherie, Elite gegen Volk. So wird aus arbeitsorganisatorischer Distanz eine politische.

Die Mechanik hinter der Mechanik heißt Distanz. Sie frisst Zeit, die weder Arbeit noch Erholung ist. Sie verknappt die Gelegenheiten, in denen Sinn aus Zusammenhang entsteht – noch kurz in den Hort, schnell zur Probe, abends zum Verein. Sie entkoppelt Betriebe vom Umfeld, wenn Belegschaften nur noch durchfahren. Sie erodiert Teams, weil Pendlerfluktuation Lernkurven flach hält. Sie schreibt unsichtbare Kosten in Bilanzen, während sie sichtbare Kosten in Haushalte drückt: Straßen für längere Wege, Linien für dünneren Takt, Zentren für kosmetische Belebung. Anywheres können Distanz kompensieren, weil ihre Werkzeuge Distanz überbrücken. Somewheres zahlen sie bar. Und je länger sie zahlen, desto weniger bleibt übrig – für Familie, Ehrenamt, Gemeinsinn.

Mobile Kompetenz bündelt sich, lokales Selbstwertgefühl erodiert

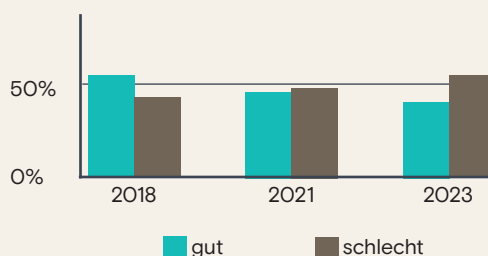
Aus all dem entsteht eine Kaskade: Bevölkerungsrückgang konzentriert Angebot und Nachfrage auf Knoten, leert

aber die Fläche. Der strukturelle Wandel nimmt mittleren Qualifikationen die Perspektive, genau dort, wo Heimat und Arbeit traditionell zusammenfallen. Die Great Resignation verschiebt Erwartungen, ohne dass Organisationen mithalten und Wechsel ersetzt Bindung. Der Riss zwischen Anywheres

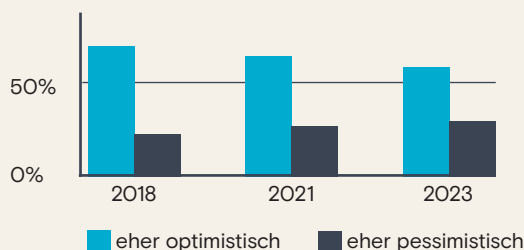
und Somewheres dehnt sich: mobile Kompetenz bündelt sich, lokales Selbstwertgefühl erodiert. Politikverdrossenheit übersetzt sich in Protest, der langfristige, aber notwendige Veränderung blockiert. Am Ende steht keine Katastrophe mit Sirene, sondern eine Erosion, die spürbar wird als

So bewerten die Menschen in Sachsen...

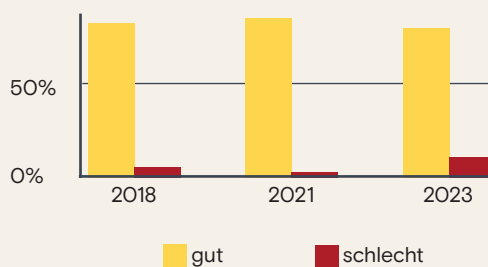
...ihre sozialen Aufstiegschancen



... persönliche Zukunftsentwicklung



... Demokratie als Regierungsform



Vergleich Sachsenmonitor von 2018 bis 2023

Müdigkeit: Man arbeitet, ohne zu wirken.

Wie sieht das praktisch aus?

Nicht mit einer weiteren App beginnt es, sondern mit einem anderen Radius. Autonomie für die Somewheres heißt: Leben und Arbeiten fallen wieder häufiger in einen Wirkungskreis. Das ist keine Nostalgie, sondern Physik des Alltags. Wenn Frühdienst, Linie, Tour und Wege der Familien in kompatiblen Distanzen liegen, wird die Zeit wieder Verbündete. Aus Stunden, die zwischen Orten verdampfen, werden Stunden, die Orte verbinden: Zuhause, Betrieb, Verein, Nachbarschaft.

am Samstag den Vereinsbus zu fahren, statt auf dem Sofa zu versacken.

New Work muss nicht hip sein

„New Work“ für Somewheres ist keine Kopie der Anywhere-Rituale, sondern ein eigenes Vokabular. Es entsteht in hybriden Räumen, die nicht hip heißen müssen: das Dorfbüro am Markt, in dem Einsatzplanung für Pflege, Handwerk und Bauhof zusammenläuft; die Werkhalle, die am Mittwohabend nicht nur Maschinen, sondern auch Meisterkurse beherbergt; die Klinik, die ihren Dienstplan mit dem ÖPNV taktet, damit Früh- und Spätschicht

und Arbeitsort verpufft. Der Chor probt, weil Feierabend stattfindet. Die Gemeinderatssitzung beginnt nicht vor halbleeren Stühlen, weil die, die mitreden wollen, rechtzeitig da sind. Mit der Zeit kehrt Identifikation zurück: nicht als Slogan, sondern als Erfahrung. Wer den Ort wieder in den Kalender bekommt, erkennt ihn als eigenes Projekt – und bleibt.

Diese Form der Autonomie bildet einen Gegenpol zu den natürlichen Vorteilen der Anywheres, ohne sie zu negieren. Sie sagt nicht: „Weniger Welt.“ Sie sagt: „Mehr Ort – als

Wenn Autonomie so verstanden wird, bekommt die Zivilgesellschaft Luft.

Autonomie meint vor allem Planbarkeit. Nicht die spektakuläre Freiheit, heute in Lissabon und morgen in Tallinn zu arbeiten, sondern die schlichte Verlässlichkeit, dass Dienstpläne nicht als Ausnahmezustand geschrieben werden. Verlässliche Übergaben statt Dauer-Feuerwehr, Schichten, die nicht jedes zweite Wochenende kippen, Wege, die nicht 70 Minuten pro Richtung verschlingen – erst unter solchen Bedingungen wird aus guter Absicht gelebte Nähe. Dann holt die Pflegerin das Kind nicht zu spät vom Hort. Dann steht der Monteur rechtzeitig an der Seitenlinie der C-Jugend. Dann bleibt die Kraft,

nicht gegen den Bus arbeiten. „Hybrid“ heißt hier: analog und digital zugleich, aber ortsbezogen. Kein Wegwerf-Remote, sondern erreichbare Nähe. Ein Tagesablauf, der nicht atemlos übers Land zerrt, sondern sich verkettet: Weg zur Arbeit, Weg zur Schule, Weg zum Ehrenamt – in einem Korridor, der leistbar ist.

Wenn Autonomie so verstanden wird, bekommt die Zivilgesellschaft Luft. Vereine leben nicht von Förderrichtlinien, sondern von Stunden, die Menschen übrig haben. Die Feuerwehr findet Nachwuchs, weil Bereitschaft nicht auf der Autobahn zwischen Zuhause

Bedingung, die Welt auszuhalten.“ Denn auch die vermeintliche Freiheit des ständigen Überall hat einen Preis: Zerstreuung. Der Gegenwert heißt Dichte – nicht Enge, sondern Konzentration von Sinn. Wenn Somewheres wieder häufiger dort wirken, wo sie leben, entsteht ein zweites Modernisierungsnarrativ neben der Bildsprache aus Hubs, Apps und Retreats: das Bild eines funktionierenden Tages, in dem Arbeit, Familie und Gemeinssinn nicht gegeneinander

verhandelt werden.

Die wiedergewonnene Selbstbestimmung derer, die unsere Orte tragen

Aus dieser Verdichtung erwächst Mitbestimmung, die mehr ist als ein Formular. Wer da ist, wird gefragt. Wer gefragt wird, übernimmt Verantwortung. Betriebe profitieren doppelt: Teams bleiben zusammen, Wissen bleibt im Raum, Vertretungswellen werden seltener. Kommunen profitieren dreifach: Kaufkraft bleibt, Vereinslandschaften stabilisieren sich, die politische Temperatur sinkt. Populismus verliert dort den Sauerstoff, wo Alltag funktioniert – nicht spektakulär, sondern verlässlich. Die Erzählung vom „abgehängten Ort“ wird nicht widerlegt, sie wird überlebt: Plan für Plan, Woche für Woche.

Das Bild, das daraus entsteht, ist schlicht: eine Landkarte der Wirkungskreise. Viele kleine Kreise, die sich überlappen: Betrieb und Schule, Pflege und Sportplatz, Bauhof und Musikschule, Rathaus und Rettungswache. In ihren Schnittmengen liegen die eigentlichen Innovationen – nicht als Software-Update, sondern als organisierte Nähe. Manchmal, ja, rücken dafür Menschen direkt näher an ihre Arbeit heran, wechseln den Ort, ohne ihr Können zu verlieren. Aber das ist Mittel, nicht Mythos. Der Held dieser Geschichte ist nicht ein Werkzeug. Es ist die wiedergewonnene Selbstbestimmung derer, die unsere Orte tragen.

Am Ende ist „New Work“ für Somewheres kein Versprechen auf Fernsicht, sondern ein

Recht auf Reichweite. Reichweite meint: die Dinge des eigenen Lebens unter einen Hut zu bekommen, ohne ihn ständig festhalten zu müssen. Wo das gelingt, werden lokale Strukturen stark, weil sie gebraucht werden. Ehrenamt und Vereinsarbeit blühen, weil sie machbar sind. Identifikation wächst, weil sie erfahrbar wird. Mitbestimmung wirkt, weil sie nah ist. Und Teilhabe hört auf, ein Wort zu sein, das in Leitbildern glänzt und im Alltag bricht. So entsteht ein Gegenpol – kein Gegenprogramm, der die einseitigen Vorteile der Anywheres balanciert: Die Freiheit der einen bekommt die Erdung der anderen. Beides zusammen macht eine Gesellschaft robust.

Beweglichkeit, die nicht aus der Welt fällt – Bindung, die nicht aus der Zeit fällt

Was bedeutet das für das große Bild? Bevölkerungsrückgang, Überalterung, industrielle Verschiebungen, Sinnsuche, Distanzkosten und politischer Vertrauensverlust sind keine getrennten Kapitel, sondern verkoppelte Variablen eines Systems, das wir lange für selbstverständlich hielten. Wer sie isoliert adressiert, verschiebt nur Lasten. Wer sie gemeinsam denkt – über Nähe, Planbarkeit, Wirkungskreise –, baut eine übersetzte Modernisierung: anschlussfähig für die Anywheres, tragfähig für die Somewheres. Die Zukunft liegt nicht im Entweder-Oder zwischen globaler Beweglichkeit und lokaler Bindung. Sie liegt in Beweglichkeit, die nicht aus der Welt fällt, und Bindung, die nicht aus der Zeit fällt. Die Landkarten wachsen wieder zu-

sammen, wenn wir den Maßstab wechseln – vom großen Sprung zur kleinen Entfernung, vom Symbol zur Funktion, von der Pose zur Praxis. Dann beginnt „neu“ genau dort, wo es zählen muss: im Tag, der klappt. In der Schicht, die hält. Im Ort, der wieder atmet.

ANYWHERE'S & SOMEWHERE'S

Wer sind die „Irgendwos“ und die „Dagebliebenen“

Die Anywheres:

Identität durch Leistung

Anywheres definieren sich über das Was und das Wie. Ihre Identität ist nicht zugeschrieben, sondern errungen. Sie haben sie sich erarbeitet – durch Bildung, durch Karriereschritte, durch Erfahrungen in verschiedenen Städten, manchmal verschiedenen Ländern.

Ihre Werte sind weniger an einen bestimmten Ort gebunden als an ihre Biografie. Sie schätzen Freiheit, Offenheit, soziale Vielfalt. Wer eine errungene Identität hat, passt überall hin. Wer eine zugeschriebene Identität hat, passt nur an einen bestimmten Ort.

Anywheres sind häufiger akademisch ausgebildet. Viele von ihnen sind in Vororten von Großstädten aufgewachsen oder haben während des Studiums ihre Ortsbindung verloren. Universitäten entwurzeln. Wohnheime lösen die Verbindung zur Heimatstadt. Man ersetzt die zugeschriebene Identität durch die tragbare Identität der anderen Anywheres, mit denen man sich umgibt.

Nach dem Studium folgen oft Jahre im Ausland, in anderen Städten, in wechselnden Projekten. Mit Mitte zwanzig gehören die meisten Absolventen zur Gruppe der Anywheres. Sie misstrauen Gruppenzugehörigkeiten weil sie selbst keine spüren.

Die Somewheres:

Identität durch Zugehörigkeit

Somewheres definieren sich über das Wo und das Wir. Ihre Identität wird ihnen von der Gemeinschaft zugeschrieben, in der sie aufgewachsen sind, von den Menschen, mit denen sie ihre Straße teilen, von den Orten, die sie kennen.

Sie schätzen Vertrautheit. Sicherheit. Kontinuität. Ihr Selbstwertgefühl speist sich nicht aus dem nächsten Karrieresprung, sondern aus der Verlässlichkeit ihres Umfelds. Aus der Gewissheit, dass sie dazugehören. Nicht weil sie etwas geleistet haben, sondern weil sie da sind. Somewheres sind seltener akademisch ausgebildet, aber das macht sie nicht weniger kompetent. Sie arbeiten oft in Berufen, die Präsenz brauchen: Pflege, Handwerk, Produktion, Dienstleistung. Ihre Arbeit lässt sich nicht ins Homeoffice verlagern. Ihre Identität auch nicht. In Europa machen Somewheres etwa 60-80 Prozent der Bevölkerung aus. Sie sind die stillen Träger unserer Gesellschaft und oft die Unsichtbarsten in den Debatten über die Zukunft der Arbeit.

Arbeit wird Ortssache sein

Das lange Interview mit
Dr. Hans Rusinek

Ein Gespräch mit Dr. Hans Rusinek über die Trennlinie zwischen hochmobilen „Anywheres“ und stärker verwurzelten „Somewheres“, über Logik in Berufskarrieren, die Mobilität zur stillen Aufstiegsbedingung machen, über Public Value, regionale Resilienz durch Kopf-und-Hand-Ökosysteme und über fünf konkrete Hebel, mit denen Arbeit in Deutschland inklusiver, sinnvoller und wettbewerbsfähiger werden kann.



Dr. Hans Rusinek, Jahrgang 1986, ist Zukunftsforscher, Autor und Unternehmensberater. Er hat Philosophie, Politik und Wirtschaft in Bayreuth, an der London School of Economics sowie an der Universität St. Gallen studiert, wo er auch promovierte. Seine Arbeitsschwerpunkte liegen in der Erforschung der Zukunft von Arbeit, Fragen der Nachhaltigkeit sowie Sinn und Werte in der Arbeitswelt. Bekannt wurde er insbesondere mit seinem Buch *Work-Survive-Balance* (2022), in dem er neue Perspektiven auf die Arbeitswelt der Zukunft entwickelt. Darüber hinaus lehrt er an verschiedenen Hochschulen, berät Unternehmen in Transformationsprozessen und bringt sich in Thinktanks und Beiräten zu Nachhaltigkeit und Postwachstum ein.

INAKS: Herr Dr. Rusinek, Sie arbeiten oft mit den Begriffen „Anywheres“ und „Somewheres“. Wie würden Sie den Unterschied greifbar machen ohne Schubladen zu bedienen?

Dr. Rusinek: Ich benutze die Unterscheidung, weil sie in Gesprächen sofort Erfahrungen triggert. Somewheres sagen Sätze wie: „Ich möchte nicht zu weit weg von meinen Eltern wohnen, im Notfall will ich schnell da sein.“ Eine Frau sagte mir: Heimat ist da, wo ich die Namen auf dem Friedhof kenne. Das ist sehr „somewhere“. Anywheres wechseln alle paar Jahre die Stadt, teils aus einem inneren Muss und bezahlen dafür mit Einsamkeit und Rastlosigkeit. Dazu kommt ein Machtgefälle. Eliten rekrutieren sich überwiegend aus Anywheres, die sich an

bestimmten, oft internationalen Universitäten vernetzen. Und diese unterschätzte Konfliktlinie in Deutschland beeinflusst, wer sich gesehen oder übersehen fühlt und wie Arbeit als Lebensform verstanden wird.

Sie behaupten, große Organisationen produzieren Anywheres. Was meinen Sie?

In Konzernen ist internationale Rotation häufig implizite Aufstiegsbedingung: Einstieg in Stuttgart, zwei Jahre Werkserfahrung in São Paulo, dann ein Posten in South Carolina und zurück. Wer das nicht mitgeht, stößt schnell an gläserne Decken. Umgekehrt erdet langes Bleiben. Nach fast zehn Jahren im selben Viertel kenne ich die Läden, Gesichter, Zyklen. Diese Ortsbin-

dung kam bei mir in der Pandemie sehr deutlich zurück. Dieses Spannungsverhältnis prägt Karrieren, aber auch Orte.

INAKS: Sie plädieren für einen erweiterten Arbeitsbegriff. Wie sieht der aus?

Arbeit findet in mindestens vier Feldern statt: Lohnarbeit, Carearbeit, politische Arbeit und Selbstarbeit, also alles, was unseren Akku wieder auflädt, wie Sport, Badewanne, Podcast, Spaziergang. Eine Welt, die nur Lohnarbeit sieht, kippt: Ohne Care fehlt Nachwuchs, ohne politische Arbeit fehlt Stabilität, ohne Selbstarbeit fehlen Gesundheit und Regeneration. Die Ökonomin Frigga Haug hat das einmal utopisch zugespitzt: 16 wache Stunden am Tag, verteilt auf je vier Stunden für jedes Feld. Care lässt sich natürlich nicht takten, doch die Matrix weitet unseren Blick. Zusammenhalt entsteht am Ort, wenn alle vier Arbeitsformen Platz haben.

„Eine Welt, die nur Lohnarbeit sieht, kippt: Ohne Care fehlt Nachwuchs, ohne politische Arbeit fehlt Stabilität, ohne Selbstarbeit fehlen Gesundheit und Regeneration.“

Was heißt das für Führung und Gesundheit?

Man sieht es an Biografien von zahlreichen Managern: Wer jahrelang nur Lohnarbeit kennt, vernachlässigt am ehesten Ehrenamt, Familie, sich selbst und trägt irgendwann die Herz-OP-Narbe unterm Hemdkragen. Das ist drastisch, aber es erinnert daran, dass Organisationen auf politische Stabilität, Bürgerengagement und die Gesundheit ihrer Leute angewiesen sind.

Welche Rolle spielen Lebensqualität und Infrastruktur?

Eine zentrale. Wien ist beim Wohnen deutlich bezahlbarer und Zürich punktet bei Gesundheitsversorgung und Betreuung. Seit ich Vater bin, sehe ich viel stärker, dass der Zustand von Kitas und Kliniken, die Wegezeiten, verlässliche Systeme darüber entscheiden, ob Menschen überhaupt mehr arbeiten können. Das ist Standortpolitik, keine weiche Wohlfühlfrage.

Und in vielen Regionen sind wir hier nicht konkurrenzfähig genug.

Der Begriff „Public Value“ fällt oft. Was macht ihn greifbar?

Am Ende geht es um Legitimität in Räumen. Rechtlich produzieren zu dürfen, reicht nicht. Eine Organisation braucht gesellschaftliches Wohlwollen am Standort. Menschen sollen dort arbeiten wollen und es soll nicht permanent Protest geben. Public Value zeigt sich, wenn Unternehmen als Corporate Citizens handeln, also lokale Vereine unterstützen, Werkskitas betreiben, Werkswohnungen schaffen, sich sichtbar in den Ort einbetten. Das ist betriebswirtschaftlich klug, weil es Fachkräfte anzieht und gesellschaftlich richtig. Beispiele wie Tesla in Brandenburg zeigen, wie fragil Legitimität sein kann, wenn Einbettung fehlt.

Sind Großfabriken automatisch ein Problem?

Nicht automatisch. Aber wenn Belegschaften stundenlang anreisen und keine Bindung entsteht, wird's schwierig. Historisch gab es Arbeitersiedlungen, Betriebskindergärten, Unternehmens-Infrastruktur, die Attraktivität vor Ort geschaffen hat. Interessant ist, dass einige Firmen Wohn- und Betreuungsthemen wieder selbst in die Hand nehmen, weil der Staat zu langsam ist. Ein Rückgriff auf alte Muster aus neuem Eigeninteresse.

Was macht Regionen wirklich resilient?

Thematische Ökosysteme schlagen die Eine-Fabrik-Wette. Entscheidend ist das Zusammenspiel von Kopf und Hand. Wenn wir grob sagen, Anywheres sind eher Laptop-Arbeitende, Somewheres häufiger handwerklich, dann ist es spannend, dass Handwerk mehr Sinnerfüllung stiftet und lokal bleibt. Wärmepumpen werden hier eingebaut, Altbauten hier entkernt. Diese Arbeit lässt sich nicht outsourcen oder schnell automatisieren. Sie schafft Würde, Stabilität und Zukunft auch ohne akademischen Abschluss. Und außerdem sind moderne Handwerksbetriebe oft innovativer als große Industrien, die an Routinen hängen.



4-in-1-Perspektive nach Frigga Haug

Trotzdem hält sich das Klischee „Theorie vs. Praxis“.

Genau das ist das Problem. Wir trennen fälschlich „manuelles“ und „theoretisches“ Wissen. Als lese der Handwerker nach Feierabend sicher keinen Kafka und als bekäme die promovierte Wissensarbeiterin keinen Dübel in die Wand. Diese Trennung ist unbegründet und sie schadet, weil sie Kooperation verhindert. Regionen gewinnen, wenn Werkbank und Whiteboard am selben Ort zusammenfinden.

„Wir trennen fälschlich „manuelles“ und „theoretisches“ Wissen. Als lese der Handwerker nach Feierabend sicher keinen Kafka und als bekäme die promovierte Wissensarbeiterin keinen Dübel in die Wand.“

Wenn wir von einer Wissensökonomie sprechen: Wie lässt sich das so denken, dass Anywheres und Somewheres zusammenfinden – ohne dass „Wissensarbeit“ die einen adelt und die anderen abwertet?

Genau da liegt ein Denkfehler. Der Begriff Wissensarbeit ist irreführend, weil er unterschwellig so tut, als würden nur Menschen am Laptop mit Wissen arbeiten. Das ist falsch. Jeder gute Handwerker, jede Pflegekraft, jede Meisterin im Betrieb arbeitet hochgradig wissensbasiert, nur eben mit anderem, oft verkörpertem Wissen. Wenn wir so reden, als gehörte Wissen exklusiv den Bildschirmberufen, erklären wir ungewollt alle anderen zu „Nicht-Wissenden“. Das schafft Kränkungen und verstärkt Milieu-Gräben in der Arbeitswelt. Zukunftsfähig wird die Wissensökonomie nicht durch ein neues Etikett, sondern durch Orte, an denen Kopf und Hand selbstverständlich zusammenarbeiten. Historisch war das oft der Fall. Diejenigen, die konzeptionell und innovativ dachten, waren eng mit denen verbunden, die es handwerklich umsetzten, eingebettet in einen lokalen Sinnzusammenhang. Heute ist diese Verbindung häufig desintegriert. Wir müssen sie wieder vor Ort herstellen. Entwicklungsbüro neben Werkstatt, Labor neben Baustelle, Pflegecampus neben Sozialstart-up. So entstehen Arbeitstage, in denen digitales, theoretisches und praktisches Wissen sich wechselseitig befruchten und in denen sich Anywheres wie Somewheres anerkannt fühlen.

Viele ziehen mit Anfang zwanzig in die Stadt und kommen später mit Kindern zurück. Zufall?

Ein Muster, das Regionen strategisch nutzen. Osttirol etwa setzt offensiv auf zirkuläre Migration. Wer aus der Region kommt und in Graz, Wien oder München Karriere macht, kehrt mit Familie für Natur, Nähe, Care-Infrastruktur zurück, wenn Ort und Arbeit das zulassen. Aufgabe der Orte ist, diese Rückkehr leicht zu machen.

Gleichzeitig scheint der Arbeitsmarkt weniger dynamisch, als er sein könnte. Wieso?

Ich nenne das „Job-Hugging“: Viele halten am Job fest, nicht aus Bequemlichkeit, sondern wegen realer Risiken und Rahmenbedingungen. Wer Familie, Kredit oder knappe Betreuung stemmen muss, wägt Wechsel sorgfältig ab. Unklare Probezeit, mögliche Mehrkosten,

unbekanntes Team. Psychologisch wirkt unsere Verlustaversion. Wir überschätzen, was wir verlieren könnten, und unterschätzen mögliche Gewinne. Im Coaching sage ich dann: Schauen Sie auf Ihre Handgelenke – keine Ketten. Das eigentliche Risiko liegt oft im Verharren, das dauerhaft Energie zieht.

Ein Befund aus einer größeren Untersuchung zeigt, allein die strukturierte Werte-Reflexion erhöhte die Wechselwahrscheinlichkeit deutlich. Für HR ist das zunächst unangenehm, für das System aber heilsam. Wer bleibt, bleibt bewusster. Neue kommen motivierter. Teams arbeiten produktiver, weil Rollen klarer sind und Menschen dorthin wechseln, wo sie wirksam sind. Kurz: Job-Hugging ist verständlich, aber kein Naturgesetz. Wo Organisationen Brücken bauen, wird der Schritt kleiner. Und wo Menschen ihr Werteprofil ernst nehmen, entsteht Bewegung, die beiden Seiten guttut. Passung ist produktiv.

„Sobald wir Lohn-, Care-, politische und Selbstarbeit an einem Ort zusammenbringen, entsteht die Kultur, die viele suchen: Sinn, Gemeinschaft, Gesundheit und Wettbewerbsfähigkeit.“

Wenn Sie all das bündeln – welche Ansätze bringen Deutschland wirklich voran?

Ich würde den Blick weg von Schlagwörtern und hin zu Arbeitsbedingungen des Alltags lenken. Leistung entsteht dort, wo Tagesroutinen zuverlässig sind: wenn Busse fahren, Schichten mit Betreuungszeiten zusammenpassen, und Wohnen nicht die Gehälter auffrisst. Das klingt banal, ist aber die eigentliche „Produktionsstraße“ einer Wissensökonomie. Je stabiler diese Grundordnung, desto weniger Energie verlieren Menschen an Reibung und desto mehr bleibt für die Arbeit selbst. Gleichzeitig sollten Unternehmen wieder sichtbar Teil ihrer Umgebung sein, nicht nur Arbeitgeber, sondern Nachbarn. Das heißt: in lokale Infrastrukturen investieren, Lernorte öffnen, verlässliche Angebote für Familien schaffen und damit Bindung stiften, bevor der Arbeitsvertrag unterschrieben ist. Wer so auftritt,



Dr. Hans Rusinek

gewinnt Legitimität und findet leichter Talente, weil die Entscheidung für einen Job dann auch eine Entscheidung für ein funktionierendes Lebensumfeld ist.

Vielen Dank für das Gespräch, Sie haben das letzte Wort.

„Arbeit wird Ortssache.“ Sobald wir Lohn-, Care-, politische und Selbstarbeit an einem Ort zusammenbringen, entsteht die Kultur, die viele suchen: Sinn, Gemeinschaft, Gesundheit und Wettbewerbsfähigkeit.

PUBLIC VALUE

WENN GESCHÄFT ZUM GEMEINWOHL PASST

Worum geht's?

Immer mehr Unternehmen richten ihr Geschäftsmodell nicht nur auf Profit, sondern auch auf Sinn aus. Entscheidend ist nicht „Spenden nebenbei“, sondern: Der Gemeinwohlbeitrag ist Teil der Wertschöpfung.

Warum lohnt sich das?

stärkt Legitimität und Akzeptanz am Standort
bindet Fachkräfte (Sinn & Lebensqualität)
steigert Resilienz durch verlässliche Beziehungen zu Kund:innen, Kommune, Zivilgesellschaft

Die fünf Public-Value-Dimensionen

1. Inhaltlich-sachlich (Aufgabenerfüllung)

Erfüllt das Angebot zuverlässig einen realen Bedarf? Erhöht es Orientierung, Sicherheit, Qualität im Alltag?

2. Moralisch-ethisch (Integrität)

Handelt das Unternehmen wertebunden? Achtet es Würde, Fairness, Transparenz – intern wie extern?

3. Politisch-sozial (Zusammenhalt)

Stärkt es Teilnahme und Miteinander – z. B. durch Räume für Begegnung, Beteiligung, Kommunikation?

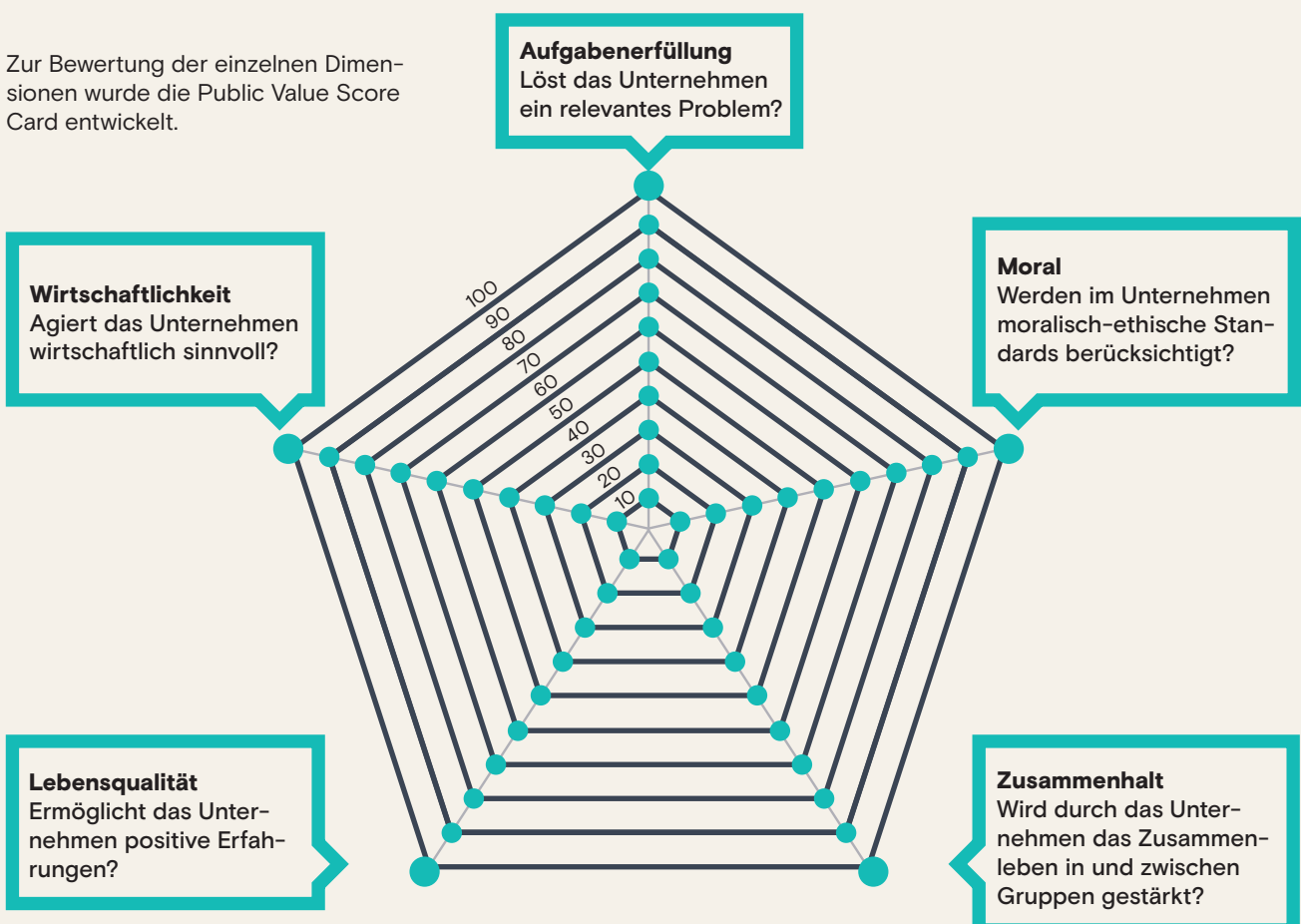
4. Hedonistisch-ästhetisch (Lebensqualität)

Ermöglicht es gute Erfahrungen – Freude, Schönheit, Entlastung – und reduziert Belastungen im Alltag?

5. Finanziell-materiell (Wirtschaftlichkeit)

Schafft es nachhaltige Wertschöpfung aus Gesellschaftssicht – fair bezahlt, effizient, existenziell nützlich?

Zur Bewertung der einzelnen Dimensionen wurde die Public Value Score Card entwickelt.



Vom DDR-Arbeitsleben in Fabrik und Ort zum Mobilitätsdruck der Nachwendezeit

Lokalität im ehemaligen
Industriedorf Wolkenburg

Ein Gespräch mit Bernd Riedel (VEB Papierfabrik Wolkenburg) und Reinhold Kaminsky (VEB Malitex Wolkenburg) über Arbeitskultur, Identität und Wandel.



Bernd Riedel und Reinhold Kaminsky (v.l.n.r.)

Sie beide haben Jahrzehnte in Wolkenburg gearbeitet – in der DDR und nach der Wende. Was bedeutete Arbeit damals für Sie?

Kaminsky: Für mich war wichtig, dass ich einen festen Arbeitsplatz hatte, wo ich mein Geld verdiente, damit ich abends meinem Hobby frönen konnte – dem Musikmachen. Die hat mir gute Zusatzeinkünfte gebracht, so dass ich es mir sogar leisten konnte ein eigenes Haus zu bauen. Ich musste also unbedingt einen Job haben, bei dem ich abends wieder frei hatte. Deshalb bin ich auch nach drei Jahren von der LPG weg, weil dort abends noch Stroh eingefahren werden musste. Das ging irgendwann nicht mehr.

Können Sie Ihren Werdegang kurz beschreiben?

Kaminsky: Ich habe in der Maschinenfabrik in Penig Dreher gelernt und nach der Lehre noch ein Jahr in drei Schichten gearbeitet. Das hat mich fertig gemacht, mit Anfang zwanzig. Dann war ich Traktorist bei der LPG, habe alle möglichen Maschinen gefahren, bis hin zum Mähdrescher. Ich wollte, aber ich durfte nicht direkt zu Malitex wechseln – der VEB-Betrieb durfte von der LPG keinen abziehen. Also bin ich erst zu einem Betrieb nach Limbach gegangen, die waren damals noch privat. Die wurden dann kassiert, und ich konnte endlich 1973 zu Malitex. Dort war ich als Schlosser tätig – wir haben im Prinzip alles repariert. Nicht nur Textilmaschinen, sondern alles drumherum: Kesselhaus,

Wasserleitungen, Öfen in den 70 Wohnungseinheiten. Ich nenne es immer: Ich war MFA – Mädchen für alles.

Riedel: Bei mir war es ähnlich vielseitig. Ich habe in der Papierfabrik gelernt und war dort in verschiedenen Funktionen tätig. Wir hatten auch eine große Handwerker-Brigade, zu der Kraftfahrer, Zimmerer, Tischler, Elektriker, Schlosser und Maurer gehörten. Alles, was betrieblich anfiel, wurde von den eigenen Leuten gemacht.

Das heißt, die Betriebe waren relativ autark?

Riedel: Absolut. Handwerker gab es in jeder Firma. Die hatten alle Berufe, die man für das Unternehmen brauchte. Da gab es keine Externen. Und wenn sie woanders was hatten,



Bernd Riedel

Wie sah ein typischer Arbeitstag aus?

Riedel: Es wurde in drei Schichten gearbeitet, rund um die Uhr. Eine Papierfabrik kann man nicht anhalten. Bei uns ging die Schicht von halb sechs bis halb zwei, von halb zwei bis halb zehn und von halb zehn bis halb sechs. Immer acht Stunden. Dann war Schicht – das war nicht so, dass dich jemand angerufen hat.

Kaminsky: Du bist um halb zwei von der Arbeit gekommen, warst um zwei zu Hause – zehn Minuten Arbeitsweg. Dann hast du deine Arbeitssachen gewechselt und bist auf den Bau oder in die Landwirtschaft gegangen, hast bei anderen Eigenheime gebaut. Bis abends um neun, halb zehn. Das war dann auch noch eine zweite Schicht.

Das klingt nach enormem Arbeitspensum.

Riedel: Das war so. Da wurden die ganzen Sportplätze aufgebaut, alles in Eigenleistung. Selbst derjenige, der auf dem Sportplatz Rasen mähte, hat das nach Feierabend gemacht. Du hattest zwar einen finanziellen Anreiz – ungefähr den Stundenlohn, den du auf Arbeit gekriegt hast – aber das war nicht der Hauptgrund.

Sondern?

Riedel: Es war eine Identifikationssache. Wenn man dann am Wochenende im Fußballverein gespielt oder zugeschaut hat, stand man auf dem Sportplatz, den man selbst mit aufgebaut hatte. Das waren Betriebs-sportgemeinschaften – abgekürzt BSG. Die Betriebe haben das unterstützt.

wurden die Handwerker hingeschickt. Papierfabrik und Malitex, das war über den kurzen Weg – zehn Minuten auseinander. Ein Telefonanruf, und schon standen die Leute auf dem Hof.

Kaminsky: Genau. Wenn ich Schrauben brauchte, die nicht da waren, habe ich die Papierfabrik angerufen: „Habt ihr M20?“ oder die LPG. Dann bist du auf die Technik gefahren und hast es dort gekriegt. Das spielte sich alles im Dorf ab.

Wie sind die Leute zur Arbeit gekommen?

Kaminsky: (schmunzelt) Von Auto haben wir geträumt. Ich habe mir 1976 gebraucht einen Skoda gekauft – ein uraltes Ding, dreimal geklempnert. Aber die meisten kamen mit dem Moped oder Fahrrad. Penig, Waldenburg – das sind sechs, acht Kilometer. Die sind alle mit dem Rad gekommen, bei jedem Wetter.

Riedel: Die einzigen, die von etwas weiter weg kamen, sind mit dem Zug gefahren. Wochenfahrkarte für fünf Mark. Damit bist du die ganze Woche hin und her. Für heute unvorstellbar.

Kaminsky: Es gab kaum ein Pendeln über weitere Strecken. Du konntest in Wolkenburg auf die Straße gehen und hast Leute getroffen. Die sind heute überhaupt nicht mehr da, weil sie alle weg sind. Alle mit dem Auto unterwegs. Aber früher, in der Zeit, wo wir groß geworden sind, kann ich sagen: Es war eine schöne Zeit.

Was meinen Sie damit?

Kaminsky: Man hat sich mit dem Betrieb identifiziert. Wir haben schon zugesehen, dass der Betrieb immer zum Laufen kam. Bei uns gehörte das Kesselhaus dazu. Wenn das Kesselhaus nicht lief, konntest du die Produktion vergessen. Da war keine Heizung, kein Wasser.

Kaminsky: Die ganze Infrastruktur im Ort hing zusammen. Die Schule, die zwei Betriebe, die LPG, die Geschäfte – das wäre ohne die Betriebe gar nicht möglich gewesen. Da gab es Konsum, drei Friseure, zwei Bäcker. Die Schule hatte Patenschaften mit Betrieben. Es gab Musikkapellen. Wenn zum 1. Mai geblasen wurde, standen dort drei Musikkapellen oder noch mehr.

Wie wurde diese Welt durch die Wende verändert?

Kaminsky: Wir sind ja beide arbeitslos geworden, beide bei Malitex. Meine Frau wurde noch früher entlassen als ich. Mir haben sie gesagt, als ich handwerklich weitermachen wollte: „Zu alt zum Arbeiten.“ Ich war 44. Straßenbau habe ich wieder versucht – ich hatte ja einen Kranführerschein. Aber keine Chance. Am Ende habe ich mich selbstständig gemacht als Vertreter für eine große Firma im Westen. Bei der habe ich mich dann doch noch sehr erfolgreich weiterentwickelt zum Trainer und letztlich sogar zum Dozenten.

Das klingt nach einer Erfolgsgeschichte.

Kaminsky: Es war eine scheiß Zeit eigentlich, wenn ich ehrlich bin. Ich bin Montag früh mit dem Auto los und irgendwann am Samstag spät nach Hause gekommen. Koffer auspacken, Wäsche wechseln, Montag früh wieder fort. Ich bin ein Jahr lang 140.000 Kilometer gefahren – das hat mich auch kaputt gemacht, den Tinnitus verursacht. Im letzten Jahr bin ich geflogen: Hamburg, München, Berlin, Leipzig. Du bist auf der Stra-

ße kaputt gegangen. Und trotzdem war es eine schöne Tätigkeit. Ich habe dort etwas kennengelernt, was du als DDR-Bürger nie kennengelernt hättest. Ich habe verdammt gut verdient – auch wenn ich heute darunter leide, weil ich als Selbstständiger nur den Mindestbetrag in die Rentenversicherung eingezahlt habe.

Hätten Sie lieber im Umkreis gearbeitet, wenn es möglich gewesen wäre?

Kaminsky: Das stand nicht zur Debatte. Für diese Bezahlung hättest du hier keine Arbeit gekriegt. Das war einfach so. Hier in Wolkenburg sind mit LPG und Papierfabrik fast 500 Arbeitsplätze von heute auf morgen weggefallen. Also musste der ganze Ort raus zum Arbeiten. Aber das ging den anderen Orten – ob Limbach, Penig oder Klaffenbach – ähnlich.

Herr Riedel, wie war es bei Ihnen?

Riedel: Ich war 25 Jahre auf dem Bau, im Brückenbau deutschlandweit unterwegs. Nach der Wende, als die Papierfabrik in Wolkenburg

zugemacht wurde, bin ich noch zwei Jahre nach Penig gegangen. Habe dort im Dreischichtbetrieb gearbeitet, rollende Woche, Samstag, Sonntag durch. Samstag, Sonntag sogar zwölf Stunden. Verdienst war auch nicht mehr so toll. Dann bin ich auf den Bau gegangen.

Was bedeutete das für Ihre Familie?

Riedel: Du hast die ganze Woche deine Familie nicht gesehen. Gerade bei mir waren die Kinder noch klein. Die habe ich eigentlich gar nicht aufwachsen sehen. Aber so war das. Vier, fünf Jahre nach der Wende ging der Bauboom los, ob im Osten oder Westen. Die haben Leute gesucht ohne Ende. Wenn jetzt die Frau am Anfang keine Arbeit hatte, musste wenigstens einer in der Familie das Geld verdienen.

Kaminsky: Meine Kinder waren zur Wende 14 Jahre alt. Ich habe sie aufs Gymnasium geschafft. Das konnte ich auch nur durch die Einnahmen. Meine Tochter lebt heute in Stuttgart, mein Sohn



Reinhold Kaminsky



Gelände des ehemaligen VEB Papierfabrik Wolkenburg

in Leipzig. Aber ich war ganz viel unterwegs, die Kinder waren im Internat in Zwickau, ich konnte mich kaum kümmern. Meine Frau hat eigentlich alles abgedrückt. Sie hat laufend Arbeit gesucht, noch eine Hotelfachausbildung gemacht, nebenbei BWL studiert in Chemnitz – und hat trotzdem keine Arbeit gekriegt. Es war eine ganz schwierige Zeit auch für die Kinder.

Hat diese Mobilität das Dorfleben verändert?

Riedel: Aufgefallen ist das schon. Die Sportvereine, Blasmusik, Feuerwehr – die ganzen Vereine wurden entweder eingestellt oder stark reduziert. Die Woche über war niemand mehr da. Und wenn du am Wochenende heimkamst und dich nur noch um deine Familie kümmern musstest, dann war das Vereinsleben oder das Zusammenleben definitiv nicht mehr so wie früher. Vorher bist du nach dem Schichtschluss noch einmal in die Kneipe gegangen, hast dort noch ein Bier getrunken, mit deinen Leuten aus dem Ort ge-

quatscht. Aber wenn du spät heimkommst, gehst du nicht mehr in die Kneipe. Und damit sind viele Gasthäuser kaputt gegangen, weil einfach keine Kundschaft mehr da war.

Kaminsky: Als ich 2002 zurückkam von meiner Arbeitswanderschaft und wieder in den Chor ging, waren dort im Prinzip nur noch Rentner aktiv. Es gab vielleicht zwei, die noch im Arbeitsprozess standen. Früher wurden sogar Männer und Frauen getrennt – später sind sie zusammengegangen, weil sie einfach zu wenig hatten. Wenn ich dich gefragt hätte: „Kommst du mit in den Chor?“ – um Himmels Willen, dafür hatte niemand mehr Zeit.

Wie sieht die Situation heute aus?

Riedel: Wir sehen jetzt wieder ähnliche Entwicklungen. VW will extrem Arbeitskräfte abbauen, Motorenwerk Chemnitz soll eventuell geschlossen werden. Thyssen in Hohenstein – 200 Leute, die jetzt zurück gebaut werden. Früher hat man auf große Firmen vertraut, weil die stabile

Arbeitgeber waren. Aber diese Sicherheit ist verschwunden. Du kannst nicht mehr sagen: „Ich bin bei Siemens oder VW, baue mir ein Eigenheim“, und zehn Jahre später bricht das weg.

Was bedeutet das für die junge Generation?

Riedel: Meine Kinder sind beide noch hier. Aber die Arbeitswelt hat sich extrem gewandelt. Du musst dich ständig anpassen. Selten arbeitet heute jemand in dem Beruf bis zum Lebensende, den er mal gelernt hat. Ich würde meinen Kindern nicht raten: „Geh in die Textilindustrie“, weil du weißt, die Firma schließt. Such dir einen Beruf, wo du wandlungsfähig bist.

Kaminsky: Meine Kinder mussten beide ganz andere Wege gehen. Sie leben heute in Stuttgart und Leipzig – dort gibt es Arbeit.

Was war aus Ihrer Sicht der größte Unterschied zwischen DDR und nach der Wende?

Riedel: In der DDR hattest du dein Haus gebaut, warst ansässig, hattest deine Arbeit dort, deine Vereine, wo du deine Freizeit ausleben konntest. Das war die ideale Voraussetzung. Heute kannst du das nicht mehr so machen. Vor allem bei den heutigen Eigenheimpreisen – die meisten lassen das Bauen und mieten nur noch.

Kaminsky: Für mich war immer klar, dass ich mein Haus behalte. Das war mein Pfand, meine Kapitalanlage für die Rente. Wenn du ein eigenes Haus hast und dann in Rente gehst, musst du keine Miete zahlen

– das ist auf Deutsch gesagt deine Privatrente.

Was hat Ihnen geholfen, diese Umbrüche zu bewältigen?

Kaminsky: Du musst flexibel sein. Ich hatte durch mein Musikpädagogik-Studium, das ich nebenbei auf dem Konservatorium gemacht hatte, zusätzliche Qualifikationen. Das kam mir nach der Wende zugute.

Riedel: Wir sind beide sehr vielseitig – Bastler, würde ich sagen. Wir haben uns weitergeholfen. Aber es gab ganz andere, die nur einen Beruf und nichts anderes konnten. Bei uns war es eine reine Handwerksfamilie – der Vater Schlossermeister, der Opa Schmied, der Onkel Elektromeister. Mein Vater hat immer gesagt: „Komm mal mit, du musst mir helfen.“ Da hast du auf Baustellen mitgelernt, konntest schweißen, mauern – das hat dir nie jemand formal beigebracht, aber du hast es von Vater und Großvater gesehen. Und das ist das, was dir im Leben geholfen hat.

Sehen Sie auch positive Entwicklungen?

Riedel: Heute gibt es im Handwerk einen Riesenbedarf. Aber die junge Generation will das oft nicht machen: schlechtes Image, man ist schmutzig, auf Montage. Dabei wäre das eigentlich das Krisensicherste, was die KI wahrscheinlich nicht ersetzen wird.

Was wünschen Sie sich für die Zukunft der Region?

Kaminsky: Es wäre sinnvoll, wieder mehr auf Lokalität zu setzen. Dass Leute eher hier tätig sind, dass die Wirtschaftskraft in der Gemeinschaft bleibt. Man sieht ja jetzt, wie es ist, wenn die großen Arbeitgeber wegbrechen und die Steuergelder fehlen.

Riedel: Wir müssen erst mal gucken, wo das hinführt mit dem Rückbau der großen Firmen. Wenn das so weitergeht, wird das hier nochmal ganz schön einschlagen. Die Frage ist: Können wir die Leute, die aus den Betrieben kommen, auffangen? Es ist nicht jeder

dafür geboren, Dachdecker oder Klempner zu werden. Und so schnell wird sich der demografische Wandel nicht auffangen lassen.

Ein letzter Gedanke zum Abschluss?

Kaminsky: Von heute auf morgen wurde nach der Wende extreme Mobilität von uns verlangt. Du brauchtest erst mal einen fahrbaren Untersatz – wir haben Trabis von der Schrottpresse weggeschleppt. Das war das erste Mal, dass du außerhalb was schaffen musstest. Es war eine harte Zeit. Aber wir haben es geschafft – wenn auch nicht ohne Narben.

Riedel: Für die heutige Generation ist das normal, dass man sein Wirkungsfeld vergrößert, unterwegs ist. Für uns war das damals ein kompletter Umbruch. Die Zeit vermisst man schon – dieses Betriebsvergnügen, die Weihnachtsfeiern, das Gemeinschaftsgefühl. Das gibt es so nicht mehr. Aber man muss nach vorne schauen und sich anpassen. Das ist heute einfach so.





Die Rückkehr der Nähe

Warum Chemnitz zum Modell für Europas Arbeitswelt werden kann

Die großen Fragen unserer Zeit werden nicht in Brüssel beantwortet. Sie werden in Regionen gelöst, die den Mut haben, anders zu denken. Chemnitz und sein Umland haben die Chance, genau das zu tun – und dabei ein Modell zu entwickeln, das weit über Sachsen hinaus Wirkung entfaltet.

Es geht nicht um lokale Befindlichkeiten. Es geht um eine fundamentale Neujustierung dessen, wie wir Arbeit, Ort und Wertschöpfung zusammendenken. Und es geht um die Frage, ob wir bereit sind, eine der letzten großen Ineffizienzen unseres Wirtschaftssystems zu adressieren: die systematische Verschwendung von Zeit, Talent und Bindung durch erzwungene Distanz.

Die Vision

Wir sind der Überzeugung, dass mehr Lokalität von Leben und Arbeiten zu mehr Identifikation mit dem eigenen Handeln führt. Mehr Identifikation führt zu weniger Resignation. Kleinstunternehmen, von denen es in Sachsen viele gibt, werden so zu Treibern einer neuen, lokalen Arbeitskultur. Gleichzeitig könnte die Aussicht auf eine lokale Verwurzelung die Anziehungskraft sächsischer Kleinstbetriebe stärken. Hier sorgt das Konzept des Jobtauses zum einen für mehr Dynamik am Arbeitsmarkt und zum anderen zu einer neuen, fairen Sichtbarkeit aller Teilnehmer.

In Sachsen, im Raum Chemnitz und vor allem den dezentralen ländlichen Regionen könnte eine neue Arbeitskultur entstehen – das würde den Menschen, welche sich zunehmend desintegriert und fremdbestimmt fühlen ein neues Gefühl der Selbstermächtigung geben.

Größere Lokalität führt zu einer verbesserten Wahrnehmung des Public Value von Unternehmen vor allem in der Heimatregion und könnte die Rolle der Bürger, von passiven Zuschauern hin zu aktiven Mitgestaltern ihrer Region mit mehr Sinnhaftigkeit nach sich ziehen.

Sie könnten damit zu Treibern einer völlig neuen Form der Arbeitskultur und Sachsen im Allgemeinen und die Chemnitzer Region im Besonderen zu einer Blaupause auch für andere, ähnlich strukturierte Regionen in Europa werden.

Das europäische Labor

Chemnitz ist keine Metropole. Und genau das ist seine Stärke.

Die Region steht stellvertretend für Hunderte polyzentrischer Wirtschaftsräume in Europa: kleinteilig strukturiert, industriell geprägt, demografisch herausgefordert, aber mit intakter Substanz. Hier gibt es keine dominante Zentrumslogik wie in München oder Paris. Stattdessen existiert ein

Netz aus mittelständischen Unternehmen, kommunalen Kernen und kurzen Distanzen – eine Struktur, die in ihrer Logik viel näher an der europäischen Realität liegt als jedes Metropolmodell.

Was hier gelingt oder scheitert, hat Signalwirkung. Denn wenn Nähe als Methode in einer Region wie dieser funktioniert – mit allen strukturellen Ambivalenzen, die sie mitbringt – dann ist das Prinzip übertragbar: auf das Ruhrgebiet, auf Norditalien, auf Teile Frankreichs, Polens, Spaniens. Überall dort, wo nicht eine Stadt dominiert, sondern viele Orte koexistieren. Chemnitz kann zeigen, dass polyzentrische Räume nicht das Problem sind, sondern die Lösung – wenn man sie richtig orchestriert.

Warum jetzt der richtige Moment ist

Drei Entwicklungen schaffen ein Fenster, das sich nicht lange offenhalten wird.

Erstens: Demografie. Die Zahl erwerbsfähiger Menschen sinkt. Der Wettbewerb um Fachkräfte verschärft sich. Wer jetzt Instrumente entwickelt, die Passung intelligent organisieren statt nur Reichweite zu maximieren, gewinnt strukturelle Vorteile.

Zweitens: Technologie. Matching-Algorithmen, semantische Berufsklassifikationen, interoperable Datenräume – die Werkzeuge existieren. Sie müssen nur hervorgehoben, legitimiert und eingesetzt werden. Die nächsten drei Jahre entscheiden, wer Standards setzt.

Drittens: Legitimität. Nach Jahren der Disruption wächst die Sehnsucht nach Stabilität – nicht als Rückzug, sondern als Fundament für nachhaltiges Wachstum. Nähe ist das Narrativ, das diese Sehnsucht bedient, ohne Modernisierung zu opfern.

Wer jetzt handelt, definiert, wie die nächste Dekade aussieht.

Der Auftrag

Dieses Magazin richtet sich an Sie – an jene, die Strukturen gestalten können. An Entscheider in Unternehmen, die erkannt haben, dass Recruiting neu gedacht werden muss. An Verantwortliche in Kommunen, die ihre Region

nicht verwalten, sondern entwickeln wollen.

An Akteure in Wirtschaftsförderung, Kammern und Verbänden, die nach Hebeln suchen, die wirklich greifen. An Förderer und politische Gestalter, die verstehen, dass Public Value nicht durch Symbolprojekte entsteht, sondern durch systemische Veränderungen.

Sie haben die Macht, Standards zu setzen. Piloten anzuschieben. Legitimität auszusprechen. Ressourcen zu mobilisieren.

Die Frage ist nicht, ob das Konzept trägt. Die Analysen liegen vor. Die Potenziale sind quantifiziert. Die Werkzeuge existieren. Die Frage ist: Wer hat den Mut, den ersten Schritt zu gehen?

Die Zukunft beginnt hier

In fünf Jahren wird man auf diese Zeit zurückblicken und fragen: Wer hat den Unterschied gemacht? Wer hat verstanden, dass die Lösung nicht in immer größerer Mobilität liegt, sondern in klügerer Passung? Wer hat den Mut gehabt, ein System zu verändern, das alle als unveränderbar hingenommen haben?

Die Antwort könnte lauten: Chemnitz.

Nicht als Ausnahme. Nicht als Sonderfall. Sondern als Modell für eine neue Arbeitskultur, die in Hunderten Regionen Europas anschlussfähig ist.

Die Rückkehr der Nähe hat begonnen. Die Frage ist nicht mehr, ob sie kommt. Die Frage ist: Wer gestaltet sie mit?

Chemnitz zeigt, wie es geht. Europa schaut zu. Die Zukunft wartet nicht.