

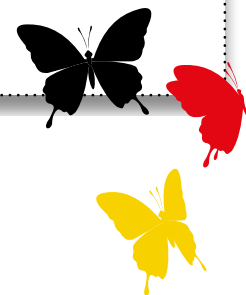


DURCHHALTEN



Redaktioneller Hinweis:

Zahlen, Daten, Fakten sowie Hilfsangebote rund um die Krise ändern sich im Moment täglich und manchmal nicht unerheblich. Alle Angaben entsprechen unserem Kenntnisstand kurz vor Drucklegung Ende Mai 2020.



Impressum

Redaktion: Julia Niles (V. I. S. D. P.), Sarah Schuppener
Lektorat: Die Zeichen I Manufaktur
Artredaktion: Claudia Weinhold

Druck: Bonifatius GmbH

Herausgegeben von:
Dr. Mandy Pastohr, Geschäftsführerin,
RKW Rationalisierungs- und Innovationszentrum der
Deutschen Wirtschaft e. V., RKW Kompetenzzentrum,
Düsseldorfer Straße 40 A, 65760 Eschborn

www.rkw-kompetenzzentrum.de



Gefördert durch:



aufgrund eines Beschlusses
des Deutschen Bundestages

Kontakt zur Redaktion:
magazin@rkw.de, 06196-495 0, www.rkw-magazin.de

Dem RKW Kompetenzzentrum ist eine genderechte Kommunikation wichtig. Daher wird primär die neutrale Form verwendet, die für alle Geschlechter gilt. Ist dies nicht möglich, wird sowohl die weibliche als auch die männliche Form genannt. Die Verwendung der o. g. Gender-Möglichkeiten wurde aufgrund der besseren Lesbarkeit gewählt und ist wertfrei. Externen Autorinnen und Autoren ist der Umgang mit der geschlechtsneutralen Schreibweise freigestellt. Namentlich gekennzeichnete Beiträge geben nicht unbedingt die Meinung der Redaktion wieder. Die in diesem Magazin enthaltenen Angaben werden nach bestem Wissen erstellt und mit großer Sorgfalt auf ihre Richtigkeit überprüft. Trotzdem sind inhaltliche und sachliche Fehler nicht vollständig auszuschließen. Das RKW übernimmt keinerlei Garantie für die Richtigkeit, Aktualität und Vollständigkeit der bereitgestellten Informationen.

Erscheinungsweise: 4 x jährlich;
Auflage dieser Ausgabe: 6.500

Bildnachweise:

iStock: natrot (S. 1 – S. 78), ksana-gribakina (S. 1 – S. 78), 4x6 (S. 4), shapecharge (S. 6, S. 9), mattjeacock (S. 8, S. 66), oqlpo (S. 11, S. 13), kyoshino (S. 14 – S. 17), Sezeryadigar (S. 19, S. 21), AaronAmat (S. 26, S. 29), Blue Planet Studio (S. 30 – S. 31), H2Oaddict (S. 34), roxyminder (S. 39, S. 41), ChrisGorgio (S. 42 – S. 45), shironosov (S. 46), ISpiyaphong (S. 50 – S. 56), proxyminder (S. 56 – S. 58), Victor_Tongdee (S. 61), gremlin (S. 68), Lutsina Tatiana (S. 70)

BMWl: Martina Giesler, Fabian Yannik Meier (S. 11), Simone M. Neumann/DGB: Michael Wagner (S. 15), Privat: Dr. Elisa Clauß (S. 15), Lars Langemeier: Hans Joachim Grabow (S. 25), Patrick Gutsche: Dr. Berndt Schmidt (S. 41), Marcel/schroeder: Josephine Hage (S. 55), Christoph Gorke: Norman Schulz (S. 55), Conflictfood (S. 63)

UND BESSER MACHEN

Schwerpunkt: Krisenmanagement



6	Leitartikel Bewegung im Stillstand
10	Aus dem BMWi Schutzschirm für Unternehmen
14	Interview Arbeiten und Leben in Zeiten von Corona
18	RKW Expertise Zwangsläufig agil?! Strategieentwicklung in der Krise
22	Expertenbeitrag Wie Unternehmen und Geschäftsführende durch die COVID-19-Krise kommen – oder auch nicht
26	RKW Blitzumfrage Liquidität, Digitalisierung und Lerneffekte
30	Interview Das Beste hoffen und auf das Schlechteste vorbereitet sein!
34	RKW Expertise Wenn Unterstützung selbst Unterstützung braucht – Krisenmanagement der Gründerökosysteme
38	Interview „Erst jetzt merken wir, wie wichtig und wunderschön Kultur ist, nachdem sie nicht mehr selbstverständlich verfügbar ist.“
42	RKW Expertise Führung in Krisenzeiten – vom Surfen auf der Welle der Unsicherheit
46	RKW Expertise Homeoffice – und plötzlich geht es doch ... irgendwie

50	Interview Krisenmanagement in der Kultur- und Kreativwirtschaft: eine Mischung aus Frust, Pragmatismus, Tatendrang und sehr viel Solidarität
56	RKW Expertise Unternehmerisch handeln, sozial wirken – wertvolle Lösungen für eine starke Gesellschaft
60	Interview Zeit für ein Umdenken – mehr Gemeinsinn und weniger Gier
64	Beitrag Zusammen ist man weniger allein ...
68	Kolumne
70	Exkurs
72	RKW Angebote
75	Aus dem RKW

LIEBE LESERIN, LIEBER LESER,

in einigen Jahren werden wir auf die Corona-Zeit zurückblicken. Gespräche im Freundeskreis, mit Geschäftspartnerinnen und Geschäftspartnern oder der Familie werden anfangen mit: „Wisst ihr noch, damals 2020, als Corona die Welt in Atem hielt?“ Und wir werden zurückblicken auf die Pandemie, die zu Existenz- und Ansteckungsängsten, Isolierung, großen Anstrengungen und einem weitgreifenden Lockdown geführt hat.

Und wir werden sagen, es war hart, aber wir haben es durchgestanden und im besten Fall haben wir eine ganze Menge gelernt. Zum Beispiel, wie wichtig Kassiererinnen und Kassierer im Supermarkt und das pflegende Personal sind, dass Unternehmen und Mitarbeitende gemeinsam flexible Lösungen finden, um das Geschäft am Laufen zu halten oder neue Geschäftsmodelle zu entwickeln, und dass wir Urlaub, Ausflüge und Treffen mit unseren Lieben zwar schmerzlich vermissen, aber wir uns auch durch Skype und Co. nah bleiben können.

Es ist eine unfassbar anstrengende Zeit und es wird uns viel abverlangt. Doch wir rücken auch wieder mehr zusammen, achten aufeinander, helfen einander. Wir lesen Bücher, die wir seit Jahren lesen wollten, wir machen Sport und schauen Filme, die wir schon ewig sehen wollten. Wir sitzen im Garten und sind mehr im Hier und Jetzt, als wir es in der Yogastunde je geschafft haben. Auch daran werden wir uns erinnern. Und das ist gut so!

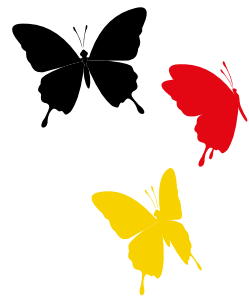
In diesem Sinne wünsche ich Ihnen eine inspirierende Lektüre.

Bleiben Sie gesund.



Dr. Mandy Pastohr
Geschäftsführerin





Nicht alles, was in der Krise einfach „irgendwie“ gehen musste, sollte so in den „Regelbetrieb“ übergehen. Vieles gehört sicher nochmal auf den Prüfstand. Und doch bietet sich die Chance, zukünftig einiges anders zu machen. Corona hat uns einmal mehr gezeigt, was digital alles geht.



BEWEGUNG IM STILLSTAND

Die Welt kennt Pandemien. In der Geschichte sind ihnen mehrfach tausende oder gar Millionen Menschen zum Opfer gefallen. Auch die aktuelle Corona- bzw. COVID-19-Pandemie zählt zigtausende Tote. Dass wir dennoch nicht noch mehr Verstorbene zu beklagen haben, verdanken wir einem noch nie dagewesenen fast globalen Stillstand: Dazu gehörten Kontakteinschränkungen, geschlossene Läden, Theater, Museen, Kitas, Schulen und Universitäten, menschenleere Städte, staufreie Straßen, ein eingestellter Flugverkehr. Doch dieser Stillstand hat auch seinen Preis: einen seelischen, einen sozialen und eben auch einen (volks-)wirtschaftlichen. Ist der Preis zu hoch?



Autorin:

Dr. Mandy Pastohr ist Geschäftsführerin des RKW Kompetenzzentrums



Denn mal abgesehen von den täglichen Nachrichten rund um Corona und eigene Existenz- sowie Zukunftsängste und Sorgen um die Angehörigen kamen vielerorts neue Arbeitsbedingungen hinzu.

GIBT ES EIN RICHTIG ODER FALSCH?

Während die Situation neu bewertet und angepasst wird und die Sehnsucht vieler Menschen nach dem Normalzustand wächst, schielen wir in andere Länder. Die USA, Italien, Spanien und Großbritannien haben deutlich mehr Tote zu beklagen: das Gesundheitssystem war vielerorts überfordert, die Ausgangsbeschränkungen teilweise strenger, das Leben eingeschränkter. In Schweden dagegen lief es vergleichsweise normal weiter; Kitas und Schulen bis zur neunten Klasse blieben offen, Cafés und Spielplätze ebenfalls, auch die Menschen gingen weiter arbeiten. Verglichen mit Deutschland hat Schweden zwar weniger registrierte Infektionsfälle, aber im Verhältnis zur Bevölkerungszahl mehr Todesfälle. Ist der schwedische Weg damit gescheitert? Gibt es im Angesicht einer solchen, weltweiten Ausnahmesituation überhaupt ein richtig und ein falsch?

WAS KOMMT NACH DEM LOCKDOWN?

Die Corona-Krise zeigt uns die Schattenseiten und die Verletzlichkeit unserer globalisierten, auf Effizienz und Wachstum getriebenen Wirtschaft. Sie macht Ländergrenzen sicht- und spürbar. Sie macht Abhängigkeiten deutlich. Sie verschlingt unfassbar viel Geld. Sie erzielt einen traurigen Hochstand an Kurzarbeit, kostet viele Arbeitsplätze und Existenzen. Selbst Unternehmen mit funktionierendem Geschäftsmodell wurden in die Knie gezwungen. Kleine Betriebe und Freiberufler ohne Reserven stehen vor dem Nichts. Ganze Branchen ächzen unter der Last der Corona-Krise, etwa der Tourismus, das Hotel- und Gaststättengewerbe, die Kultur- und Kreativwirtschaft, die Luftfahrt und die Automobilindustrie. Deutschland wurde heruntergefahren.

GEWINNER UND VERLIERER DER KRISE

Doch wo es Verlierer gibt, gibt es auch Gewinner. Profiteure sind etwa der Lebensmittel Einzelhandel, Zustelldienste, die Pharmaindustrie und jene Unternehmen mit digitalen Geschäftsmodellen. Sie waren mehr gefragt als zuvor. Sie mussten ihr Geschäft nicht zwangsweise einstellen. Und manche, die das doch betraf, haben in kürzester Zeit kreative Überlebensstrategien entwickelt – oder anderen in der Not geholfen.

BEI HILFEN LIEGT DEUTSCHLAND IM INTERNATIONALEN VERGLEICH WEITGEHEND VORN

Grundsätzlich fällt auf, dass Hilfen in der Krise auch vonseiten der Regierung in vielen Fällen zügig und barrierearm ermöglicht wurde. Im internationalen Vergleich hat Deutschland mit Stand Anfang Mai Soforthilfen im Umfang von 10,1 Prozent des Bruttoinlandsprodukts (BIP) gewährt, während es z. B. in den USA 9,1 Prozent, in Großbritannien 4,5 Prozent und in Italien und Spanien je um die 1 Prozent waren. Bei den sonstigen Liquiditäts- und Garantiemaßnahmen stellte Deutschland gemessen am BIP nach Italien (29,8 Prozent) mit 27,2 Prozent mehr finanzielle Hilfen in Aussicht als viele weitere Länder.¹

¹ Bruegel Dataset: The fiscal response to the economic fallout from the coronavirus. www.bruegel.org/publications/datasets/covid-national-dataset

CORONA: DIE CHANCE FÜR VERÄNDERUNGEN

Gewinner wie auch Verlierer der Krise fragen sich, wie sie ihr Unternehmen und ihr Geschäftsmodell für die Zukunft widerstandsfähig(er) und krisenfest(er) machen können. (Nicht viel bringt allerdings der erhobene Zeigefinger mit der Botschaft, man sollte sich nicht erst in der Krise Gedanken um ein widerstandsfähiges, krisensicheres Geschäftsmodell, um das betriebliche Risiko- und Krisenmanagement und um ein ausreichendes finanzielles „Polster“ machen. Es wäre vermessen zu denken, dass man sich wirklich auf das einstellen konnte, was mit Corona über uns hereinbrach.) Es gilt jetzt, die richtigen Lehren für das eigene zukünftige Handeln zu ziehen und insgesamt zukunftsfähige, nachhaltige und resiliente Wirtschaftsstrukturen zu schaffen. Die Krise als Chance zu sehen. Als Chance für Veränderungen.

Denn Corona hat auch im Positiven aufgedeckt, welche massiven, zuvor undenkbaren Veränderungen plötzlich möglich waren. Wie beweglich man doch sein kann. Wie schnell man sich von Ritualen und Praktiken lösen kann. Und warum? Weil es vielerorts gar nicht anders ging. Plötzlich ging es eben nur mit Telefon- und Videokonferenzen anstatt (physischen) Meetings, mit Webinaren anstatt Seminaren, mit Kollaborationssoftware anstatt Zettelwirtschaft, mit Homeoffice anstatt Präsenzpflcht – wenn es das Geschäftsmodell hergab. Auf diesem Wege konnten der Betrieb und der Kontakt zur Kundschaft aufrechterhalten und wichtige Aufträge und Projekte erledigt werden. Zugegebenermaßen war dies für viele Unternehmen eine Hauruck-Umstellung und ein technischer und organisatorischer Kraftakt. Führungskräfte mussten quasi über Nacht lernen, digital und auf Distanz zu führen. Und für viele Mitarbeitende waren das Homeoffice und die Menge an Telefon- und Videokonferenzen erstmal ausgesprochen gewöhnungsbedürftig – erst recht über eine solch lange Zeit hinweg und obendrein, wenn nebenher Kinder betreut und umsorgt werden mussten. Die psychische Belastung war und ist hoch. Denn mal abgesehen von den täglichen Nachrichten rund um Corona und eigene Existenz- sowie Zukunftsängste und Sorgen um die Angehörigen kamen vielerorts neue Arbeitsbedingungen hinzu.

Nicht alles, was in der Krise einfach „irgendwie“ gehen musste, sollte so in den „Regelbetrieb“ übergehen. Vieles gehört sicher nochmal auf den Prüfstand. Und doch bietet sich die Chance, zukünftig einiges anders zu machen. Corona hat uns einmal mehr gezeigt, was digital alles geht.

DIE RICHTIGEN LEHREN ZIEHEN

Nun hält in der Tat die Digitalisierung für vieles Lösungen parat. Aber eben nicht für alles. So hat uns die Corona-Pandemie auch vor Augen gehalten, wie wichtig ein gut ausgestattetes und funktionierendes Gesundheitssystem ist. Und dazu gehören Krankenhäuser, technisches Equipment oder Schutzkleidung, aber eben und gerade auch das Personal: Ärztinnen und Ärzte, Krankenschwestern und Krankenpfleger, Altenpflegende, Laborantinnen und Laboranten, die Mitarbeitenden im öffentlichen Gesundheitsdienst und all die anderen Helferinnen und Helfer. Ihnen und all jenen, die in der Corona-Zeit systemrelevante Funktionen aufrechterhalten oder diese unterstützt haben, gebührt viel Dank und Anerkennung. Aber nicht nur in Zeiten einer Pandemie. Bleibt zu hoffen, dass wir auch hier die richtigen Lehren ziehen.



SCHUTZSCHIRM FÜR UNTERNEHMEN

Durch die Corona-Krise ist eine Vielzahl wirtschaftlich gesunder Unternehmen unverschuldet in zum Teil existenzielle Not geraten. Das gilt in besonderem Maße für kleine und mittlere Unternehmen sowie für Solo-Selbstständige, die über wenig Eigenkapital verfügen. Besonders hart getroffen hat es den Dienstleistungssektor, das Reise-, Veranstaltungs- und Gaststättengewerbe. Die Kontaktbeschränkungen haben das Geschäft teilweise von einem auf den anderen Tag einbrechen lassen.

Deshalb hat die Bundesregierung einen umfassenden Schutzschirm aufgespannt, der Unternehmen aller Branchen und Größen umfasst. Hierzu gehören Kredit-, Bürgschafts- und Zuschussprogramme, das Kurzarbeitergeld, die Stundung von Steuervorauszahlungen, die Aussetzung der Insolvenzantragspflicht und viele weitere Maßnahmen. Alle Hilfsmaßnahmen werden fortlaufend auf Anpassungsbedarf geprüft. Daneben gibt es Hilfen auf Landesebene.

Ziel aller Maßnahmen ist es, persönliche Härten zu lindern und die volkswirtschaftlichen Kosten von Insolvenzen und Betriebsschließungen zu verringern. Damit signalisiert der Bundeswirtschaftsminister: Wir tun alles, um unsere wirtschaftliche Substanz durch die Krise hindurch zu erhalten, damit die Unternehmen danach wieder durchstarten können.

Im Folgenden werden einige wichtige Maßnahmen insbesondere für kleine und mittlere Unternehmen (KMU) kurz dargestellt. Eine ausführliche Übersicht findet sich auf der Internetseite des BMWi.



Autorin und Autor:

Martina Giesler leitet das Referat „Grundsatzfragen der nationalen und europäischen Mittelstandspolitik“ beim Bundesministerium für Wirtschaft und Energie. buero-viia1@bmwi.bund.de.

Fabian Yannik Meier ist Mitarbeiter beim Referat „Grundsatzfragen der nationalen und europäischen Mittelstandspolitik“ beim Bundesministerium für Wirtschaft und Energie. buero-viia1@bmwi.bund.de.





Informationsangebote im Internet:

- Themenseite der Bundesregierung mit aktuellen Informationen aus allen Ressorts: www.bundesregierung.de/coronavirus
- Corona-Virus-Sonderseiten des BMWi mit Informationen und Unterstützungen für Unternehmen: www.bmwi.de/coronavirus
- Informationen in Fremdsprachen (en/fr/it/tr/ar): www.bmwi.de/Redaktion/DE/Coronavirus/fremdsprachen
- Übersicht über die zuständigen Behörden oder Stellen der Länder: www.bmwi.de/Redaktion/DE/Artikel/Wirtschaft/laender-soforthilfen
- Die Förderdatenbank des Bundes bietet einen Überblick über Förderprogramme des Bundes, der Länder und der Europäischen Union – inklusive einer Sonderseite zu Corona-Hilfen: www.foerderdatenbank.de
- Häufige Fragen und Antworten: www.bmwi.de/Redaktion/DE/FAQ/Coronavirus/faq-coronavirus
- Informationen der Kreditanstalt für Wiederaufbau (KfW): www.kfw.de/KfW-Konzern/Newsroom/Aktuelles/KfW-Corona-Hilfe-Unternehmen
- Weitere nützliche Informationsangebote: www.bmwi.de/Redaktion/DE/Coronavirus/hotlines-und-informationsangebote

SOFORTHILFE FÜR SOLO-SELBSTSTÄNDIGE UND KLEINSTUNTERNEHMEN

Mit der Soforthilfe des Bundes konnte Solo-Selbstständigen, Kleinunternehmen aus allen Wirtschaftsbe-
reichen und Angehörigen der Freien Berufe sehr kurz-
fristig unter die Arme gegriffen werden. Ziel dieser
Maßnahme war es, laufende Liquiditätsgpässe auf-
grund fortlaufender betrieblicher Sach- und Finanzauf-
wände (z. B. Mieten, Pachten und Kredite) schnell und
unbürokratisch zu überbrücken. Es handelte sich hierbei
um Einmalzahlungen für drei Monate und ausdrücklich
nicht um Kredite. Anträge konnten bis zum 31. Mai 2020
bei der zuständigen Bewilligungsbehörde des jeweiligen
Bundeslandes gestellt werden.

KFW-SCHNELLKREDIT 2020

Der KfW-Schnellkredit 2020 für Betriebsmittel und Inve-
stitionen dient der kurzfristigen Liquiditätssicherung von
Unternehmen der gewerblichen Wirtschaft, einschließ-
lich gewerblicher Sozialunternehmen mit Gewinner-
zielungsabsicht. Unternehmen mit mehr als 10 und bis
zu 50 Beschäftigten steht dabei eine maximale Kredit-
summe von 500.000 Euro zur Verfügung, Unternehmen
mit mehr als 50 Beschäftigten eine maximale Kreditsum-
me von 800.000 Euro. Durch eine hundertprozentige Haf-
tungsfreistellung verzichtet die Hausbank auf eine eigene
Risikoprüfung.

Auch die KfW nimmt im Interesse einer schnellen Kredit-
bewilligung keine Risikoprüfung vor. Die Hausbank prüft
vor Darlehensauszahlung die Anzahl der Beschäftigten,
den Umsatz, die Erklärung zur Einhaltung der Kreditbe-
tragshöchstgrenze und die Gewinnerzielung in der Sum-
me der Jahre 2017 bis 2019. Die Bestellung von Sicher-
heiten ist nicht zulässig. Die Laufzeit des Kredits beträgt
bis zu 10 Jahre bei einem Zinssatz von aktuell drei Prozent.

KFW-SONDERPROGRAMM 2020

Das Programm steht gewerblichen Unternehmen jeder
Größenordnung, den freien Berufen sowie gewerblichen
Sozialunternehmen mit Gewinnerzielungsabsicht of-
fen. Haftungsfreistellungen in Höhe von 90 Prozent für
Kredite an KMUs bzw. 80 Prozent für Großunternehmen
sollen eine vereinfachte Kreditvergabe durch die Haus-
banken bewirken. Die zügige Kreditvergabe wird zudem
durch eine vereinfachte Risikoprüfung der KfW bei Kre-
diten von bis zu 10 Millionen Euro unterstützt. Die Zins-
sätze liegen aktuell zwischen 1 Prozent und 1,46 Prozent
p. a. für KMU sowie zwischen 2 Prozent und 2,12 Prozent
für große Unternehmen. Die Laufzeit der Kredite beträgt
für Kredite bis 800.000 Euro zehn Jahre.

BÜRGSCHAFTEN

Unternehmen, die bis zur Krise tragfähige Geschäftsmo-
delle hatten, können für Betriebsmittel und Investitionsfi-
nanzierungen neunzigprozentige Bürgschaften beantra-

gen, die die Kreditaufnahme erleichtern. Die Programme
sind branchenoffen.

Kleine und mittlere Unternehmen mit einem Bürg-
schaftsbedarf bis 2,5 Mio. Euro können eine Anfrage für
ein Finanzierungsvorhaben schnell und kostenfrei über
das Finanzierungsportal der Bürgschaftsbanken (<https://finanzierungsportal.ermoeglicher.de>) stellen. Darüber
hinaus greifen die Bürgschaftsprogramme der Länder.

In strukturschwachen Regionen greift ab einem Bürg-
schaftsvolumen von 20 Mio. Euro das Großbürg-
schaftsprogramm des Bundes mit parallelen Bund-Lan-
desbürgschaften. In allen anderen Regionen ab einem
Bürgschaftsvolumen von 50 Mio. Euro. Ansprechpartner
ist der Mandatar des Bundes, die PricewaterhouseCoo-
pers GmbH Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, Kapelle-Ufer
4, 10117 Berlin (www.pwc.de/de/covid-19-gemeinsam-durch-die-krise-navigieren/buergschaftsprogramme-fuer-unternehmen-in-der-corona-krise.html).

MASSNAHMENPAKET FÜR STARTUPS UND KLEINE MITTELSTÄNDLER

Mit einem 2 Mrd. Euro-Maßnahmenpaket werden Start-
ups und kleine mittelständische Unternehmen gezielt
über Eigenkapital- und eigenkapitalähnliche Finanzie-
rungen adressiert. Zum einen stellen KfW Capital und
Europäischer Investitionsfonds privaten Wagniskapital-
fonds die Mittel beihilfefrei „pari passu“ über die Corona
Matching-Fazilität zur Verfügung (nähere Infos unter:
<https://kfw-capital.de/corona-matching-fazilitaet>).

Zudem sollen die zusätzlichen öffentlichen Mittel über
Landesförderinstitute – entweder direkt oder z. B. über
Family Offices, Fintechs oder Business Angels in Form
von Mezzanin- oder Beteiligungsfinanzierungen an Un-
ternehmen bereitgestellt werden. Der öffentliche Anteil
an der jeweiligen Finanzierung kann gemäß „Bundesre-
gelung Kleinbeihilfen 2020“ bis zu 800.000 Euro pro Un-
ternehmen betragen. Daneben werden die zusätzlichen
Mittel über die beiden öffentlichen Wagniskapitalfonds
High-Tech Gründerfonds und coparion direkt in Startups
investiert.

Stand: 28. Mai 2020

Weitere Maßnahmen im Kurzüberblick (nicht abschließend):

- Flexibilisierung des Kurzarbeitergeldes
zum Erhalt der Beschäftigungsverhältnisse
(zunächst bis Ende 2020)
- Erweiterte Exportkreditgarantien für
Export von Lieferungen und Leistungen in alle
EU-Staaten sowie Australien, Island, Japan,
Kanada, Neuseeland, Norwegen, Schweiz, USA
und Vereinigtes Königreich (zunächst bis
31. Dezember 2020)
- Schutzschirm für Lieferantenkredite: Garantie
des Bundes für Entschädigungszahlungen der
Kreditversicherer bis zu 30 Milliarden Euro
- Für Solo-Selbstständige im Bewilligungszeit-
raum vom 1. März bis derzeit 30. Juni 2020
erleichterter Zugang zu Leistungen nach dem
SGB II (von der BReg bis 31. Dezember 2020
verlängerbar)
- Vorübergehende Aussetzung der Insolvenzan-
tragspflicht bis zum 30. September 2020

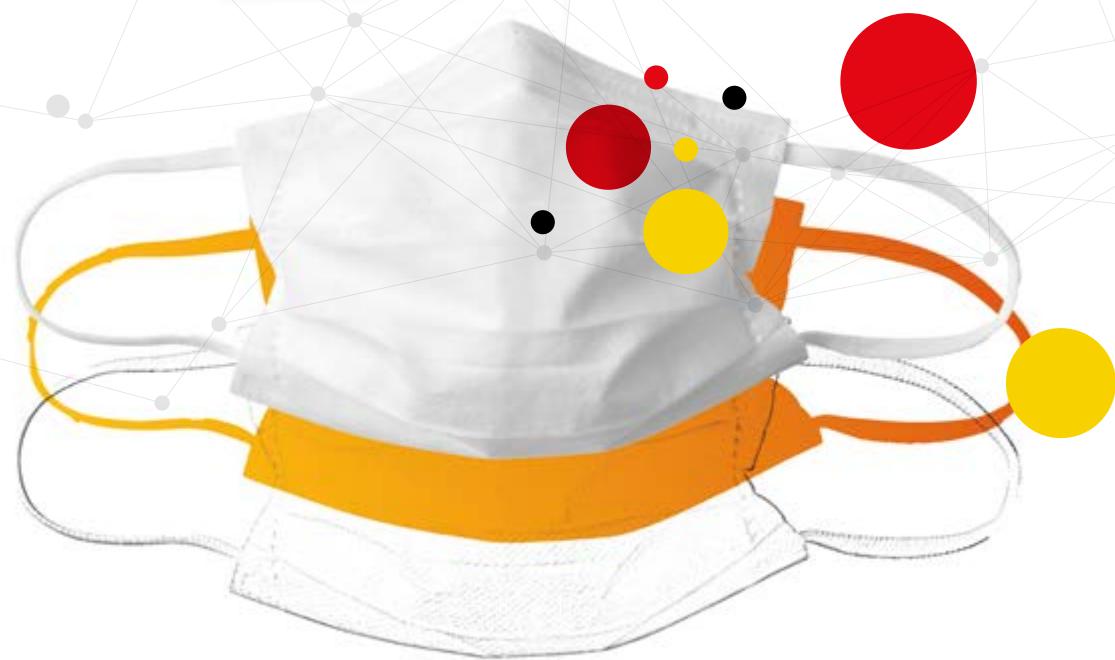
Telefonische Informationsangebote/Kontaktmöglichkeiten:

- Hotline des Bundesministeriums für
Wirtschaft und Energie für allgemeine
wirtschaftsbezogene Fragen zum
Coronavirus: 030 18615 1515
- Infotelefon des Bundesministeriums
für Wirtschaft und Energie zum Coronavirus
(nur wirtschaftsbezogene Fragen):
030 18615 6187
- Hotline der KfW: 0800 539 9000
(montags-freitags, 08:00 Uhr bis 18:00 Uhr)



ARBEITEN UND LEBEN IN ZEITEN VON CORONA

ÜBER
ÄNDERUNGEN, LOCKERUNGEN UND DIE
KUNST DER IMPROVISATION



Als die Bundesregierung den Lockdown und damit die Schließung von öffentlichen Einrichtungen, Schulen und Kindergärten, Restaurants, Kinos und vielem mehr verkündete, war zunächst von fünf Wochen die Rede. Die Zeit der Einschränkungen erschien unendlich lang, die Unwägbarkeiten und Ängste waren groß. Bis es zu Lockerungen kam, sollte es noch länger dauern. Manches pendelte sich ein, vieles blieb schwierig. Wir sprachen mit Dr. Elisa Clauß von der Bundesvereinigung Deutscher Arbeitgeberverbände e. V. (BDA) und Michael Wagner vom Deutschen Gewerkschaftsbund (DGB) über die Herausforderungen und Chancen in Zeiten von Corona.



Dr. Elisa Clauß ist Referentin für Arbeitswissenschaften bei der Bundesvereinigung Deutscher Arbeitgeberverbände e. V. (BDA) und Vorsitzende des Beirats Mensch und Arbeit des RKW Kompetenzzentrums. e.clauss@arbeitgeber.de

Michael Wagner ist Referatsleiter Mindestlohn und Tarifkoordination beim Deutschen Gewerkschaftsbund (DGB) und Mitglied des Verwaltungsrats des RKW Kompetenzzentrums. Michael.Wagner@dgb.de



Herr Wagner, in vielen Betrieben herrschte wochenlang Ausnahmezustand. Was waren vor den Lockerungen die wichtigsten Themen für Betriebs- und Personalräte?

In der Krise erweist sich die betriebliche Mitbestimmung einmal mehr als Stabilitätsanker. Der Wert der Arbeit der vielen Betriebs- und Personalräte kann derzeit gar nicht hoch genug eingeschätzt werden. Die besonders dringlichen betrieblichen Fragen, die in einer Krise zuerst beantwortet werden mussten, sind die nach Beschäftigungs- und Einkommenssicherung. Dazu wurden vielerorts, in Ergänzung zu den tarifvertraglichen Regelungen, gesonderte Betriebsvereinbarungen abgeschlossen. Darin ging es um handfeste Fragen wie Regelungen zur Kurzarbeit und Aufstockung des Kurzarbeitergelds, Sicherung der betrieblichen Ausbildungsquoten, Verwendung der Arbeitszeitkonten und zusätzliche freie Tage zur Kinderbetreuung oder auch die Kopplung von Kurzarbeit an online basierte Weiterbildung. Natürlich stellten sich auch neue Fragen an die Arbeitssicherheit und den betrieblichen Gesundheitsschutz. Wo gearbeitet wird, muss die Sicherheit der Beschäftigten an erster Stelle stehen, auch um eine zweite Infektionswelle zu verhindern. Das betrifft die Schutzscheiben vor den Verkäuferinnen und Verkäufern in den Lebensmittelgeschäften genauso wie die Sanitär-, Pausen- und Kantinenräume in großen Fabriken. Bei diesen Fragen sind die Betriebs- und Personalräte auch selbst mit Veränderungen in ihrer eigenen Arbeitsweise konfrontiert. So waren z. B. Videokonferenzen bei vertraulichen Sitzungen aus nachvollziehbaren Gründen bisher nicht möglich und können deshalb auch nur als Notlösung für die Krisenzeit durchgeführt werden. Der Kontakt zu den Beschäftigten selbst ist für die Betriebs- und Personalräte durch die Krise stark eingeschränkt. Da können digitale Tools helfen, um Überlastung im Homeoffice oder in der Kurzarbeit frühzeitig zu erkennen.

Frau Dr. Clauß, Herr Wagner hat gerade das Thema Überlastung angesprochen. Für wie gravierend halten Sie die psychischen Belastungen, die zu den physischen Gefahren noch hinzukommen?

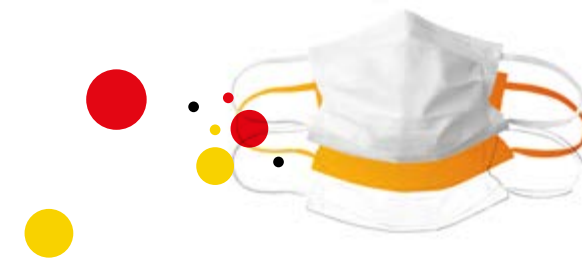
Der psychische Druck ist immens und das betrifft alle Menschen. Ich möchte beispielsweise nicht in der Haut der Familienunternehmerin stecken, die sich gerade fragt, wie

es weitergehen soll. Ich denke, es ist daher wirklich notwendig, gut auf sich selbst, auf die eigene „Psychohygiene“ zu achten. Dazu gibt es auch klare Empfehlungen, z. B. Informationen nur dosiert und nur aus vertrauenswürdigen Quellen (wie dem RKI) zu „konsumieren“, den Alltag positiv zu gestalten und auch positiv zu denken, sich auszutauschen und einander zu helfen – und wenn es einfach gar nicht mehr geht, sich professionelle Hilfe zu suchen. Eine Anlaufstelle hierfür ist zum Beispiel die Deutsche Gesellschaft für Psychiatrie und Psychotherapie, Psychosomatik und Nervenheilkunde.

Zusätzlich kann der Arbeitgeber im Rahmen seiner Fürsorgepflicht dafür Sorge tragen, sinnvolle und angemessene Schutzmaßnahmen zu ergreifen, und dabei helfen, Ängste zu reduzieren, indem er die getroffenen Maßnahmen zum Schutz klar und verständlich an alle Beschäftigten kommuniziert, Unterstützung anbietet und Handlungssicherheit vermittelt. Zugleich sind die Beschäftigten wie noch nie zuvor gefragt, gut auf sich aufzupassen – auch im Hinblick auf die psychische Gesundheit. Besonders wichtig ist im Moment, dass Arbeitgeber und Beschäftigte vertrauensvoll Hand-in-Hand arbeiten. Wenn ich weiß, dass mein Betrieb gut auf meine Sicherheit achtet und ich es auch tue, dann kann mir das bereits viel Angst, Stress und Anspannung nehmen.

Herr Wagner, viele Unternehmen mussten und müssen teilweise auch weiterhin improvisieren, um den Betrieb am Laufen zu halten. Wo sind die „roten Linien“ für Betriebs- und Personalräte, ab denen sie Regelungen gar nicht mehr mittragen können?

Den Regelungs- und Gestaltungsmöglichkeiten der Betriebs- und Personalräte sind grundsätzlich wenig Grenzen gesetzt. Allerdings bleiben die Gesetze wie vor und nach der Krise in Kraft. Arbeitszeit, Gesundheitsschutz, Datenschutz, Mindestlohn, Mitbestimmung müssen auch während der Krise eingehalten werden. Gefährlich wird es, wenn Arbeitgeber hier versuchen die Krisensituation als Vorwand zu nutzen, um geltendes Recht zu umgehen. Gute Arbeit, also mitbestimmt und tarifgebunden, das muss gerade auch in der Krise gelten. In den letzten Wochen konnte auf der politischen Ebene für die Unternehmen ein weitreichendes



Netz aufgespannt werden, um Insolvenzen und die damit drohende Massenarbeitslosigkeit zu verhindern. Mit erheblichen finanziellen Mitteln aus Steuergeldern und Beiträgen der Sozialversicherungen wurden Maßnahmen auf den Weg gebracht, deren Finanzierung die Gesellschaft noch lange beschäftigen könnte. Dabei sollte der allgemeine Anstand eine rote Linie sein. Wer als Unternehmen Hilfsmaßnahmen in Anspruch genommen hat, sollte sich über die Konsequenzen in puncto Erhalt der Arbeitsplätze, Vorstandsgehälter, Boni oder Dividendenausschüttung im Klaren sein.

Frau Dr. Clauß, Corona ist eine Mammutaufgabe für die gesamte Bevölkerung, doch die Unternehmerinnen und Unternehmer haben in diesen Zeiten besonders viel zu schultern, oder?

Absolut, deshalb möchte ich sehr gern auch einmal den Unternehmerinnen und Unternehmern meinen Dank und Respekt aussprechen – für ihr Durchhaltevermögen, die große Solidarität gegenüber den betroffenen Maßnahmen, die vielen kreativen Lösungsideen in der aktuellen Krise und die vielen Maßnahmen, die bereits ergriffen wurden, um die Gesundheit ihrer Beschäftigten zu schützen. Wichtig ist nun, dass Betriebe zügig wieder hochfahren, um sicherzustellen, dass Arbeitsplätze nicht verloren gehen. Dabei ist der Infektions- und Gesundheitsschutz der Beschäftigten natürlich von zentraler Bedeutung. Die Arbeitgeber sind selbstverständlich bereit, die notwendigen zusätzlichen Maßnahmen zum bestehenden Arbeitsschutzstandard umzusetzen. Das bedeutet aber auch, dass diese Maßnahmen verhältnismäßig, praktikabel und realistisch umsetzbar sein müssen – vor allem auch für die kleinen und mittelständischen Betriebe.

Vieles hat sich durch Corona verändert: Es gab einen Schub für Homeoffice, digitale Meetings und vieles mehr. Frau Dr. Clauß, wie fällt ihr Zwischenfazit aus?

Zum einen zeigt gerade diese Krisenzeit, wie wichtig es ist, dass Unternehmen flexibel sein können und dürfen. Nur diese Flexibilität – in Bezug auf Arbeitszeit, Arbeiten von daheim, neue technische Lösungen oder auch in Bezug auf die schnelle Entwicklung neuer Geschäftsmodelle und Arbeitsbereiche – konnte Maßnahmen wie Social Distan-

cing und Kontaktverbot ermöglichen, ohne dass ganze Unternehmen oder gar Branchen vor dem wirtschaftlichen Ruin standen, da ihre Beschäftigten nicht mehr arbeitsfähig waren. Hier ist also die klare Aufforderung, diese Möglichkeiten zur Flexibilität weiter zu unterstützen und auszubauen.

Zum anderen zeigt die Krise auch, dass vielleicht gerade solche Modelle wie Homeoffice gar nicht so unbedingt der Weisheit letzter Schluss sind. Denn wer hat in der letzten Zeit nicht öfter mal sein Büro, die dortige gute Ausstattung und den Austausch mit seinen Kolleginnen und Kollegen vermisst? Auch gesamtgesellschaftlich zeigt sich im Moment, wie wichtig es ist, solidarisch zu sein, zusammenzuhalten und einander zu unterstützen. Ich denke, wenn die Krise überstanden ist, werden wir das ein oder andere Thema sicherlich aus einem anderen Blickwinkel betrachten. Ich bin gespannt, welcher das dann sein wird.

Herr Wagner, welche Veränderungen möchten Sie beibehalten und welche wieder abschaffen?

Vieles, was jetzt in Notzeiten eingeführt wurde, ist zu Recht auf diese Zeit befristet. Jede und jeder, die oder der versucht, im Homeoffice die gleichzeitige Kinderbetreuung zu gewährleisten oder mit langsamem Internet an einer Videokonferenz teilzunehmen, ist schnell mit den Herausforderungen der neuen Möglichkeiten konfrontiert. Im Normalfall würde der Einsatz von neuen Technologien in der Arbeitswelt von einer gut vereinbarten und vorbereiteten Pilotphase begleitet, in deren Rahmen Themen wie Datenschutz und -sicherheit, Arbeitszeit oder individuelle Belastungen eine Rolle spielen. Ein Beispiel dafür sind die umfangreichen Regeln zur Telearbeit. So lässt sich wohl erst nach der Rückkehr in den „Normalbetrieb“ zuverlässig sagen, welche digitalen Tools auch in Zukunft ihre Berechtigung haben werden und welche auf Notzeiten beschränkt bleiben sollten. Eine Erkenntnis kann allerdings schon jetzt aus der Krise gezogen werden. Der persönliche Kontakt von Mensch zu Mensch ist nicht zu ersetzen. Auch nicht durch Telefon- oder Videokonferenzen.

Vielen Dank für das Gespräch!



ZWANGSLÄUFIG AGIL?! STRATEGIEENTWICKLUNG IN DER KRISE

STRATEGIEENTWICKLUNG IN DER KRISE

Wir schreiben diesen Artikel in den letzten Apriltagen 2020, einer Zeit, in der wir seit nunmehr fast sieben Wochen schon Physical Distancing praktizieren, die Bundesregierung umfangreiche Hilfsleistungen für die Wirtschaft scheinbar über Nacht in die Wege geleitet hat und erste Lockerungsübungen unternommen werden, nicht ohne gleichzeitig infrage gestellt zu werden. Niemand hat belastbare Einschätzungen, wie lange diese „Krise“ andauert, viele Wirtschaftsakteure sehen sich akut und wirtschaftlich existenziell gefährdet.

ÜBER WASSER BLEIBEN – NAVIGIEREN IN DER AKUTEN KRISE

In dieser Zeit, in der das Pendel so massiv von der einen in die andere Richtung ausschlägt, kommt es bei den meisten Unternehmen zunächst einmal auf solides und konsequentes Liquiditätsmanagement, eine gute Kommunikation mit Stakeholdern und Beschäftigten sowie auf psychisch robuste Führungskräfte an, die in der Lage sind, (sich) zu orientieren, ohne Gewissheiten zu haben oder auch nur ausgetretene Wege gehen zu können. Daher kommt auch Hans Joachim Grabow (siehe Seite 20) zu dem Schluss, dass zurzeit nicht derjenige Wirtschaftsakteur überleben wird, der das beste Geschäftsmodell hat, sondern derjenige, der es schafft, ausreichend Liquidität zu sichern.

Das hilft sicher dabei, Zeit zu gewinnen, nicht aber dabei, sich auf eine erheblich veränderte Marktsituation einzustellen oder diese unberechenbare Phase klug für sich zu nutzen. Die Frage, wie ein Unternehmen mögliche Chancen nutzen kann, hängt natürlich schlicht vom Möglichkeitsraum ab, mit veränderten Angeboten und Geschäftsmodellen noch potenzielle Abnehmerinnen oder Abnehmer zu finden. Dies fällt der IT-Branche sicher leichter als dem benachbarten Friseurbetrieb, um nur ein sehr allgemeines und plakatives Beispiel zu nennen.

EINEN BELASTBAREN KURS EINSCHLAGEN – NAVIGIEREN ÜBER DIE KRISE HINAUS

Noch wissen wir nicht, wie nachhaltig sich die aktuelle, durch einen Virus ausgelöste Krise auf die konjunkturelle Lage, die Gestalt der Wertschöpfungsketten oder des Wirtschaftens allgemein auswirkt. Der Faktor, der darüber entscheidet, scheint vornehmlich in der Dauer des „Shutdowns“ zu bestehen. Leider fehlt bis heute die passende Glaskugel.

Trotz dieser Unsicherheiten ist jedoch offensichtlich, dass einige Umwälzungen und Herausforderungen schon vor der Krise ein „weiter so“ infrage gestellt haben, sei es die digitale Transformation, die Mobilitätswende oder der Klimawandel. Und blicken wir zurück auf die letzte größere Krise: Niemand hätte mitten in der Krise 2009/2010 damit gerechnet, wie schnell die Wirtschaft wieder „auf die Beine kommt“. Strategieentwicklung in der Krise bedeutet also, sich neben und nach dem akuten Krisenmanagement bereits für die Zeit danach zu rüsten.

Nicht zuletzt dadurch entscheidet sich, wie gut ein Unternehmen nach der Krise wieder „aus den Startblöcken kommt“. Dafür heißt es am eigenen Geschäftsmodell zu feilen, in den guten Jahren zugelegte Gewohnheiten und gewonnene Gewissheiten infrage und das Unternehmen neu aufzustellen.

WAS WIR ÜBER STRATEGIEENTWICKLUNG IN DER KRISE LERNEN KÖNNEN

Das, was derzeit in den innovativen Leuchttürmen geschieht, erinnert uns in weiten Teilen an das, was wir – weniger deutlich – auch schon vor der Corona-Pandemie beobachtet haben: Strategieentwicklung verändert ihre Form, sie wird beteiligungsorientierter, vorläufiger, kurzzyklischer und bewusst unsicherer. Vieles, was unter den Begriffen VUCA und New-Work seit einiger Zeit diskutiert wird, geschieht jetzt und hier. Und das ist angesichts einer Krise, die zahlreiche Gewissheiten für eine unbestimmte Zeit infrage stellt, auch vollkommen schlüssig. In diesem Sinne wirkt die Pandemie durchaus als Katalysator für eine veränderte Art des Wirtschaftens:

IN OPTIONEN DENKEN, STATT GEWISSHEITEN ZU PREDIGEN

Die Zukunft kannte auch vor Corona niemand, allerdings waren Prozesse und Märkte mitunter noch so stabil, dass eine ausgearbeitete und kleinteilige Unternehmensstrategie ihr Stärken ausspielen konnte. Ganz neue Wege zu beschreiten erschien selten attraktiv, evolutionäre Anpassung des Bestehenden als vernünftige Perspektive. In zunehmend disruptiven Umfeldern ist es oft sinnvoll, mehrere mögliche mitunter auch ambitioniertere Wege auszuarbeiten und zwischen diesen je nach beobachteter Wirkung zu wechseln, einige zu verwerfen, andere zu schärfen und so weiter.

KONSEQUENT IN PREISEN UND NUTZENPOTENZIALEN DENKEN ANSTATT IN GUT/SCHLECHT- UNTERSCHIEDUNGEN

Dort, wo Eindeutigkeit im Außen verloren geht, fühlen sich Entscheidungssituationen schnell schwierig an. Dieser Umstand lässt sich leicht damit erklären, dass ausnahmslos alle Veränderungen einen Preis einfordern, an den man sich in eingespielten Prozessen nur schnell gewöhnt und ihn aus dem Blick verliert. Ein Beispiel: Schicke ich alle Beschäftigten ins Homeoffice, zahle

weiterhin die vollen Personalkosten und wette darauf, auch während der akuten Pandemiephase trotz eingeschränkter Prozesse und einer unklaren Nachfragesituation weiterhin Umsatz zu generieren? Oder schicke ich alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in Kurzarbeit und hoffe, die Krise quasi im Winterschlaf zu überstehen, während Liquidität langsam verloren geht?

FÜR COMMAND AND CONTROL FEHLT MANCHMAL DIE ZEIT

Wer schnell sein will, verliert Genauigkeit und Qualität. So wie die ersten Pandemieprognosen sehr ungenau waren, bleibt im wirtschaftlichen Kontext oft und zunehmend weniger Zeit, um alle Pläne gewissenhaft und genau auszuarbeiten, um diese Pläne dann via command and control zentral durchzusteuern. Stattdessen beobachten wir auch auf der politischen Bühne ein robustes und vernetztes Geschehen, in dem sich viele dezentrale Prozesse stabilisieren, sich anschließend destabilisieren, nur um sich anschließend in einer anderen (und hoffentlich angemesseneren) Qualität wieder zu stabilisieren. Dieses Muster finden wir sehr ausgeprägt auch schon seit einiger Zeit in wenigen besonders innovationsstarken kleinen und mittleren Unternehmen.

AUSPROBIEREN UND REFLEKTIEREN

Unter der Annahme, dass es oft genug so schnell gehen muss, dass für ein Durchdenken und Schärfen bis ins letzte Detail keine Zeit ist, bleibt ein anderer Modus. Man probiert etwas aus, schaut sich die Wirkungen an und steuert kurzfristig nach. Dies scheint genau der Modus zu sein, den Corona-Taskforces in ihren täglichen Meetings an den Tag legen und dabei intuitiv dem entsprechen, was unter dem Stichwort Agilität seit einiger Zeit ausgiebig diskutiert wird.

IN GESCHÄFTSMODELLEN UND VOM KUNDENNUTZEN AUS DENKEN

Je länger der Shutdown andauert, umso mehr verändern sich Konsumgewohnheiten (potenzieller) Kundinnen und Kunden. Womöglich überzeugen sich in diesem Zuge beispielsweise auch „traditionelle Innenstadt-einkäuferinnen oder -einkäufer“ von den Vorteilen des Online-Shoppings. Wir dürfen ebenfalls gespannt bleiben, wie sich Mobilität in einer Gesellschaft verändert, die eine längere Phase abstinent war, um nur wenige Beispiele zu nennen. In den fetten Jahren ist die Einladung, die Kundenbedürfnisse

in das Zentrum geschäftlicher Überlegungen zu rücken, meist eine Selbstverständlichkeit, die kaum verfehlt. Auch dies scheint heute etwas anders auszusehen.

Wir kennen die Zukunft nicht, dürfen aber damit rechnen, dass mit jedem weiteren Tag mit coronabedingten Einschränkungen auch weitere Unternehmen, Wertschöpfungsketten und Wirtschaftszweige unter großen Druck geraten, notgedrungen ihre Form verändern oder (zumindest zeitweise) verschwinden. Damit einher gehen existenzielle Nöte, Sorgen und nicht unerhebliches Leid bei zahlreichen daran beteiligten Menschen. Die Bundesregierung unternimmt angesichts dessen erhebliche Anstrengungen. Gleichzeitig kann jede Krise auch als Selbsterneuerungsauftrag verstanden werden. Nehmen wir die Schwere der aktuellen Krise als Gradmesser, dürfen wir gespannt bleiben, wie sich das Gesicht der Wirtschaft und des Wirtschaftens in den kommenden Wochen und Monaten verändert.



Autoren:

Patrick Großheim ist Mitarbeiter im Fachbereich Digitalisierung und Innovation, grossheim@rkw.de

Alexander Sonntag ist Mitarbeiter im Fachbereich Digitalisierung und Innovation, sonntag@rkw.de

WIE UNTERNEHMEN UND GESCHÄFTSFÜHRENDE DURCH DIE COVID-19-KRISE KOMMEN **ODER** **AUCH NICHT**



EIN HANDLUNGSRAHMEN FÜR FÜHRUNGSKRÄFTE IM KRISENMODUS

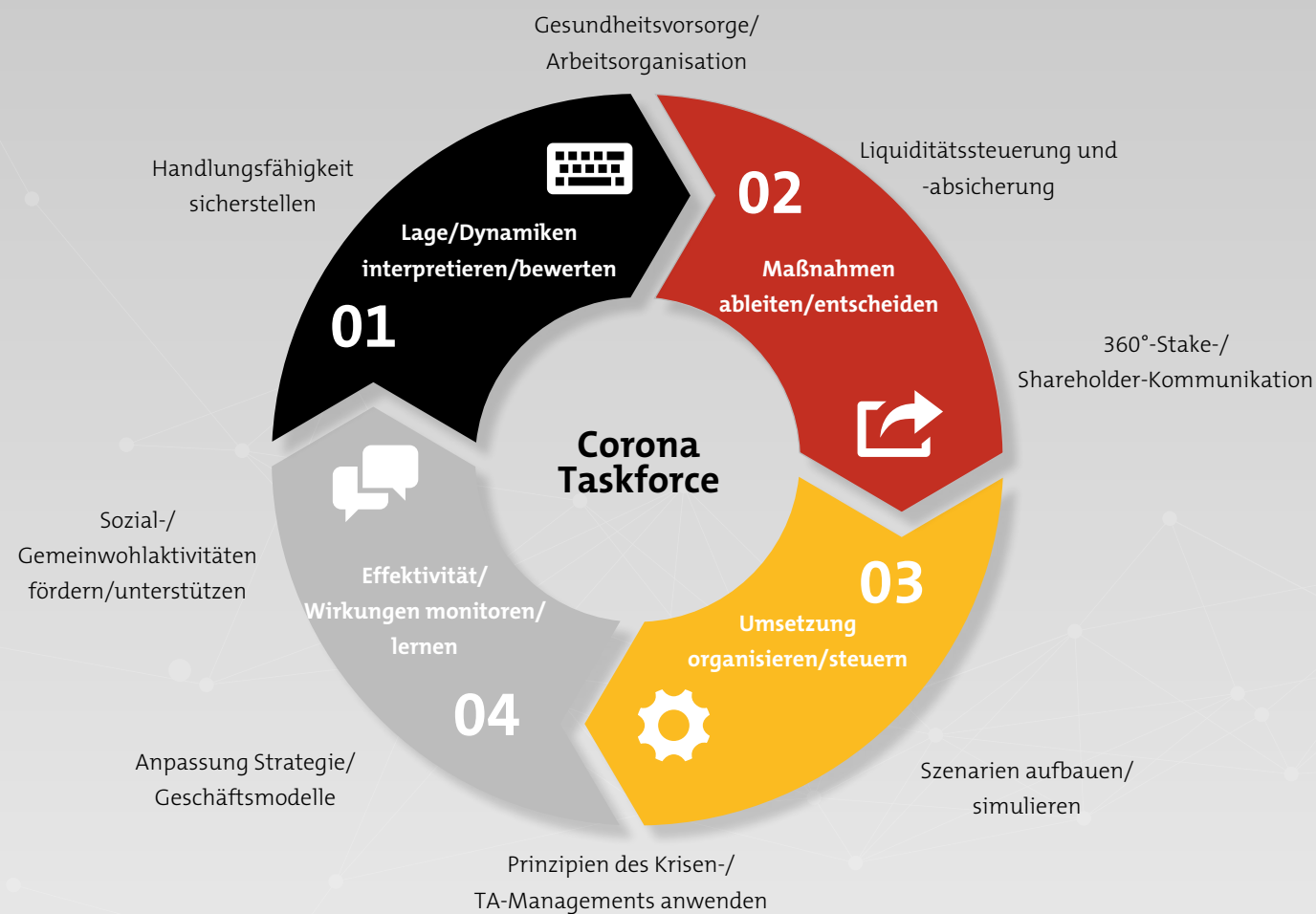
Im Jahr 2017 haben wir im RKW-Magazin bereits einen Artikel unter einem nahezu identischen Titel veröffentlicht. Damals haben wir Möglichkeiten erörtert, die Unternehmen angesichts aktueller Disruptionen vor einer Krisen- oder Turnaround-Situation bewahren können. Heute hat die COVID-19-Krise in nur wenigen Wochen dazu geführt, dass die meisten Unternehmen bereits in eine Krise geraten sind. Damit stehen die verantwortlichen Führungskräfte nun vor der anspruchsvollen Frage, wie sie ihre Geschäfte jetzt wirksam managen können.

Was vor einigen Wochen vielleicht noch als Science-Fiction-Szenario aus Hollywood wahrgenommen worden wäre, ist quasi über Nacht durch die unmittelbaren Auswirkungen und die zu erwartenden rezessiven Folgen der COVID-19-Krise brutaler Managementalltag geworden. Ähnlich wie im Frühstadium der letzten globalen Wirtschafts- und Finanzkrise 2009 sind Dauer und Tiefe dieser Krise nicht absehbar. Sie wird auf jeden Fall einschneidend sein. Aufgrund der globalen Verflechtung der Märkte und Zulieferketten sowie der zu erwartenden Konsum- und Investitionszurückhaltung ist davon auszugehen, dass die Erholung in verschiedenen Märkten und Branchen asymmetrisch verlaufen und auch die Folgejahre beeinflussen wird. Allerdings wurden als Reaktion auf die Krise gerade in Deutschland in kürzester Zeit Instrumente und Hilfspakete in bislang unvorstellbarem Umfang zur Verfügung gestellt. Diese Hilfen, zum Beispiel durch KfW-Kredite, Bürgschaften etc., werden fortwährend erweitert und – noch wichtiger – der Zugang für Unternehmen wird weiter vereinfacht.

HANDLUNGSRAHMEN UND -SCHWERPUNKTE IM KRISENMODUS

Worauf kommt es also jetzt an? Was ist zu tun und was ist zu lassen? Entscheidend wird sein, wie die verantwortlichen Führungskräfte in einen ganzheitlichen Krisen- und Turnaround-Modus umschalten. Dazu gehört im Kern, wie wirksam sie die kurz- und mittelfristigen Liquiditätsbedarfe absichern. Zur Orientierung und als Navigationshilfe hat sich aus unseren (aktuellen) Erfahrungen im Krisen- und Turnaround-Management ein ganzheitlicher Handlungsansatz als praktikabel herausgestellt.

Eine zentrale Maßnahme besteht darin, eine „Krisen-Taskforce“ einzurichten, um die Handlungsfähigkeit zu gewährleisten und den Überlebenskampf durch ein integriertes Krisen-/Turnaround-Management wirksam zu steuern. Wir haben sie „**Corona-Taskforce**“ genannt. Sie besteht sinnvollerweise aus den wichtigsten Mitgliedern des Führungskreises, die täglich zusammenkommen, um Informationen gemeinsam zu interpretieren, zu bewer-



ten, Maßnahmen abzuleiten, umzusetzen und anzupassen. Auf diese Weise wird das Krisenmanagement idealerweise gestützt durch sinnvolle Früherkennungsradare und durch Kennzahlencockpits „vergemeinschaftet“, was der Geschwindigkeit und der Entscheidungsqualität zugutekommt. Ein Management-Team ist im Vergleich zu Einzelpersonen besser befähigt, Folgen und Nebenwirkungen abzuschätzen und robustere Entscheidungen zu treffen.

Diese Taskforce verantwortet auch die Umsetzung von Maßnahmen zur **Gesundheitsfür- und -vorsorge sowie die Arbeitsorganisation** für die Beschäftigten mit Abstands-/Hygiene-/Homeoffice- und Schichtregelungen. Eine weitere zentrale Aufgabe besteht darin, die Kommunikation mit Beschäftigten und Stakeholdern aufrechtzuerhalten und zu intensivieren. Zielgruppen dieser **360-Grad-Kommunikation** sind neben den eigenen Beschäftigten und dem Betriebsrat natürlich vornehmlich Finanzierende, Kundschaft, Zulieferfirmen, Behörden und Netzwerke.

Ging es in den ersten Wochen darum, die Schockwelle der COVID-19-Krise, also das „Unerwartete“, zu managen, wird es in den nächsten Wochen und Monaten darum gehen, die erwartete kurz- bis mittelfristige Erholung unter den Bedingungen der rezessiven Folgewirkungen der Krise vorzudenken. Dies erfolgt, indem die Taskforce bei aller Unsicherheit unterschiedliche **Szenarien** entwickelt und sie in **integrierte GuV-Bilanz-Cashflow-Szenarien** überführt. Diese Ausblicke führen dann vermutlich dazu, dass sie ihre Strategien für die Jahre 2020/2021 beerdigen und das Geschäftsmodell auf die neuen Niveaus ganzheitlich **angepasst werden muss**. Für diese Neuausrichtung werden digitale Ansätze, z. B. zur Effizienzsteigerung, verstärkt eine wichtige Rolle einnehmen, allerdings bei begrenztem Finanzierungsspielraum.

IM FOKUS: ABSICHERUNG DER KURZ- UND MITTELFRISTIGEN LIQUIDITÄT

Im Fokus jeglichen Krisenhandelns muss die Echtzeitsteuerung und Absicherung der kurz- und mittelfristigen Liquidität stehen. Dazu wird eine Liquiditätsplanung mit rollierenden Updates und einer Perspektive von drei bis zwölf Wochen erstellt. Dabei geht es heute besonders um die Frage, wie realistisch zu erwartende Einzahlungen sind. So hat eine Textillieferantin oder -lieferant, die oder der die Frühjahrskollektion bereits ausgeliefert hat, laut Papierlage beispielsweise eine durchgängig positive Liquiditätssituation, allerdings ist kaum davon auszugehen, dass die offenen Posten fristgerecht beglichen werden. Was sich in der Krisen-/Liquiditätssteuerung sehr bewährt hat, ist die Einführung einer „No-Go-Politik“ durch niedrige Genehmigungsgrenzen und einen strengen Freigabeprozess für alle Ausgaben, das tägliche Hinterfragen des Liquiditätsausblicks und noch mehr als üblich in Szenarien zu denken.

Personalkosten werden durch die Anpassung des Personalbedarfs und das konsequente Nutzen von Kurzarbeit rasch reduziert. Ebenso konnten Steuerstundungen noch nie so einfach umgesetzt werden wie jetzt. Essenziell ist auch die proaktive Kommunikation mit den bestehenden Finanzierungspartnerinnen und -partnern, unter anderem zur Absicherung der relevanten Beiträge, z. B. Linienerhöhungen, Tilgungsaussetzungen oder Covenant-Holidays. Eine weitere Notwendigkeit für viele Unternehmen ist die Beantragung von KfW-Mitteln über die Hausbank. Wichtig ist dabei, dass die Hausbank von dem vorgestellten Ansatz überzeugt ist, damit sie einen kleinen Teil des Finanzierungsrisikos übernimmt. Bislang nicht in Betracht gekommene Quellen der Liquiditätsschöpfung wie Sale-and-Lease-back oder Factoring müssen ebenso systematisch erschlossen werden. Auch wenn etwa die Konditionen eines Sale-and-Lease-backs von abgeschrieben Anlagen oder Maschinen meist teurer sind als ein Kredit, geht in der Krise Liquidität vor Rentabilität. Ein wichtiger Hinweis noch: In Krisensituationen gibt es beim Generieren von Liquidität keine Tabus. Alle Möglichkeiten müssen geprüft und ausgeschöpft werden.

PRAXISTIPPS FÜR FÜHRUNGSKRÄFTE IM KRISENMODUS

In Turnaround- und Krisensituationen ist Führung entscheidend. Ein gutes Management-Team macht auch aus miesen Situationen das Beste. Führungskräften selbst raten wir zu einem besonnenen Pragmatismus und einem realistischen Optimismus, zu einer Haltung also, in der sich Zuversicht mit einer realistischen Einschätzung der Lage und wirksamem Handeln verbindet. Unreflektierte „Wirdschon“-Parolen sind in der Krisenkommunikation unangebracht. Dazu kommt eine eindeutige Prioritätensetzung im Planen, eine gemeinsame Wirksamkeit im Handeln und ein Bewusstsein darüber, dass man im eigenen Unternehmen auch als Vorbild und Rollenmodell dient. Dabei geht es auch darum, neben all den hard facts einen Weg zu finden, mit heart facts, also verständlichen Ängsten und Sorgen umzugehen. Diese Emotionen, auch die eigenen, können und dürfen nicht ignoriert werden. Und immer daran denken: Inkonzessenz, gerade bei der Absicherung der Liquidität, rächt sich in der Krise sehr schnell. Dennoch: Solidarität ist ebenfalls Gebot der Stunde und wird in Erinnerung bleiben.



Autoren:

Georgiy Michailov ist Managing Partner bei Struktur Management Partner GmbH, einer Restrukturierungsberatung. g.michailov@struktur-management-partner.com

Hans Joachim Grabow ist Senior Adviser bei Struktur Management Partner GmbH. h.grabow@struktur-management-partner.com

LIQUIDITÄT, DIGITALISIERUNG UND LERNEFFEKTE

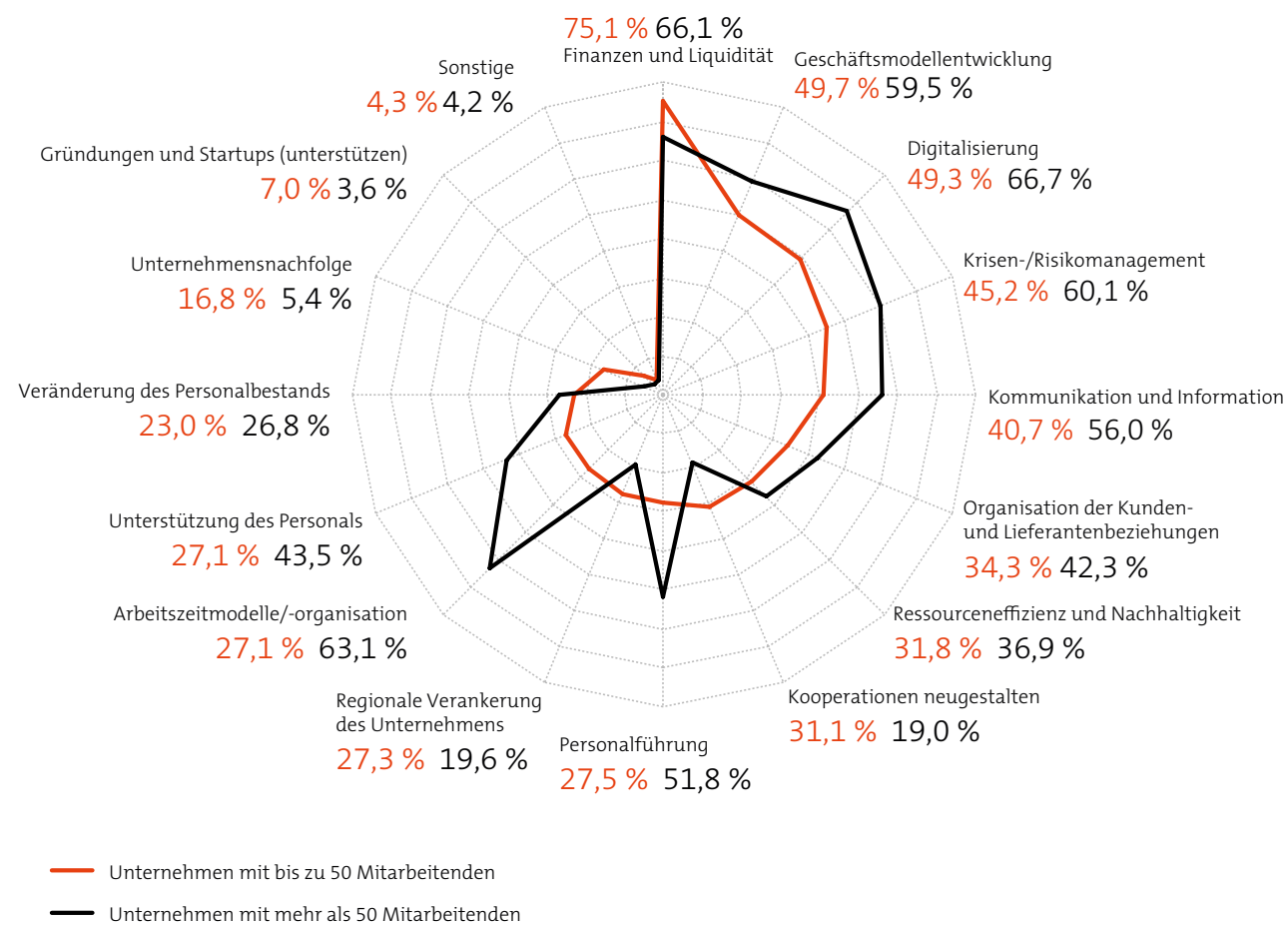
WIE UNTERNEHMEN MIT DEN FOLGEN DES SHUTDOWN UMGEHEN

Alle Branchen und alle Unternehmensgrößen sind von den Folgen der wirtschaftlichen Corona-Auflagen betroffen, besonders stark die kleinen Unternehmen mit bis zu 50 Mitarbeitenden. Die Möglichkeiten der Unternehmen und ihre Ideen mit den Folgen des Corona-Shutdown umzugehen, sind so unterschiedlich wie die Betriebe selbst. Wer schon vor der Krise an der Weiterentwicklung des eigenen Unternehmens arbeitete, konnte schneller reagieren.



Autorin:

Ulrike Heitzer-Priem leitet den Fachbereich „Unternehmensentwicklung und Fachkräftesicherung“ beim RKW Kompetenzzentrum. heitzer@rkw.de

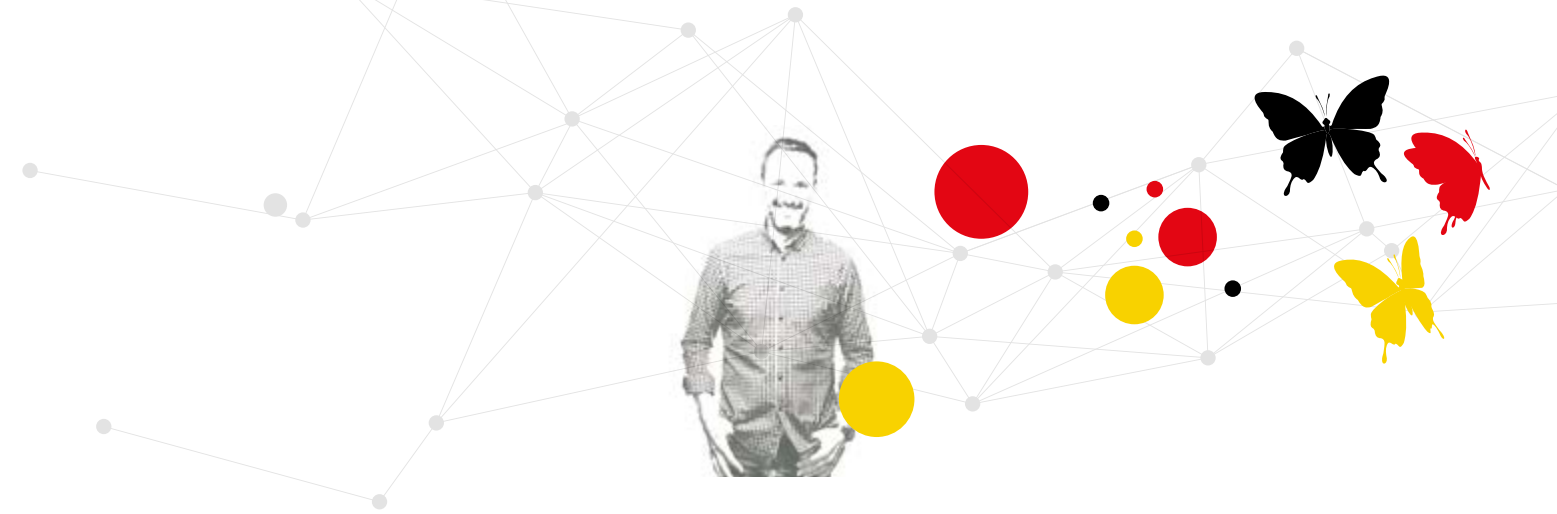


Die mittelfristige Perspektive: Was beschäftigt die Befragten in kleinen Unternehmen in den kommenden 24 Monaten am meisten?

Größte Sorge der Unternehmen sind auch in den nächsten 24 Monaten ihre Finanzen und die Liquidität, das zeigte eine RKW-Blitzumfrage Ende April, an der sich 1.007 Unternehmen, Wirtschaftsförderungs- und Bildungseinrichtungen beteiligt haben. Die Ergebnisse hat das RKW Kompetenzzentrum auf seiner Website veröffentlicht. Vor allem Unternehmen aus den Branchen, die ihr Geschäft vollständig schließen mussten wie Gastronomen und viele Einzelhändler, plagten große Sorgen um die eigenen Finanzen. Den höchsten Wert mit 95,6 Prozent nannten die Unternehmen aus dem Gastgewerbe. Das ist die Branche, die sich in der RKW-Befragung zu fast 60 Pro-

zent als am stärksten betroffen von den wirtschaftlichen Folgen des Lockdown zeigte. Ebenfalls stark betroffen sind Kultur und Unterhaltung, sonstige Dienstleistungen sowie Handel und Kfz-Reparatur. Die befragten Unternehmen aus diesen vier Branchen gehören ganz überwiegend zu den kleinen Unternehmen mit weniger als 50 Mitarbeitenden.

Mittelfristig ist für 70 Prozent aller befragten Unternehmen die Sicherung der Liquidität das wichtigste Thema. Je kleiner ein Unternehmen ist, desto größer ist hier die Herausforderung. Digitalisierung und Geschäftsmodellentwicklung



modellentwicklung nannten die Unternehmen mit 53 und 51 Prozent an zweiter und dritter Stelle der Herausforderungen für die nächsten zwei Jahre. In den vier besonders betroffenen Branchen wurde die Geschäftsmodellentwicklung sogar noch höher, Digitalisierung jedoch geringer eingeschätzt. Das Gastgewerbe sticht hervor, weil die Befragten dieser Branche Digitalisierung gar nicht unter den TOP-5-Themen nannten, dafür jedoch mit fast 40 Prozent als einzige Branche der Ressourceneffizienz und Nachhaltigkeit hohen Stellenwert einräumten. Ebenso sehen sie zu 40 Prozent Bedarf bei der Veränderung des Personalbestands. Die Kostenreduktion ist dabei der eine Aspekt, der andere dürfte die Erwartung der Betriebe gewesen sein, dass sie mit weniger Kunden rechnen, auch wenn zum Befragungszeitraum die Bedingungen für die Wiedereröffnung noch nicht klar waren. „Personal“ nannten die kleinen Unternehmen aller Branchen häufig in den offenen Fragen bei aktuellen und kurzfristigen Themen. Dabei wurden Sicherung oder gar Aufbau von Beschäftigung deutlich öfter genannt als Abbau. 16 Antworten thematisierten sogar den Fachkräftemangel.

DIGITALISIERUNG GEWINNT

Beim Stichwort „Digitalisierung“, das für die Aufrechterhaltung des Geschäfts während des Lockdown und für die Zeit danach steht, zeigte sich, dass diejenigen im Vorteil waren, die bereits damit angefangen hatten. Beispiel Immobilienverwaltung: Bei der Metzger GmbH + Co. KG aus Esslingen haben Auszubildende als Digi-scouts die digitale Bearbeitung der Wohnungsübergaben und -abnahmen vorangetrieben. Bei der Präsentation ihres Ergebnisses im März konnten sie festhalten: „Wir profitieren davon, vor allem angesichts der aktuellen Lage: Nun ist arbeiten im Homeoffice möglich.“ Bereits begonnene Digitalisierung war auch ein Vorteil für den Wirt des Gasthauses „Zum lahmen Esel“ in Frankfurt. Der „Drive-in“ an seiner Appelwoi-Kneipe funktionierte deshalb so reibungslos, weil schon vorher Bestellungen digital an die Küche übermittelt wurden.

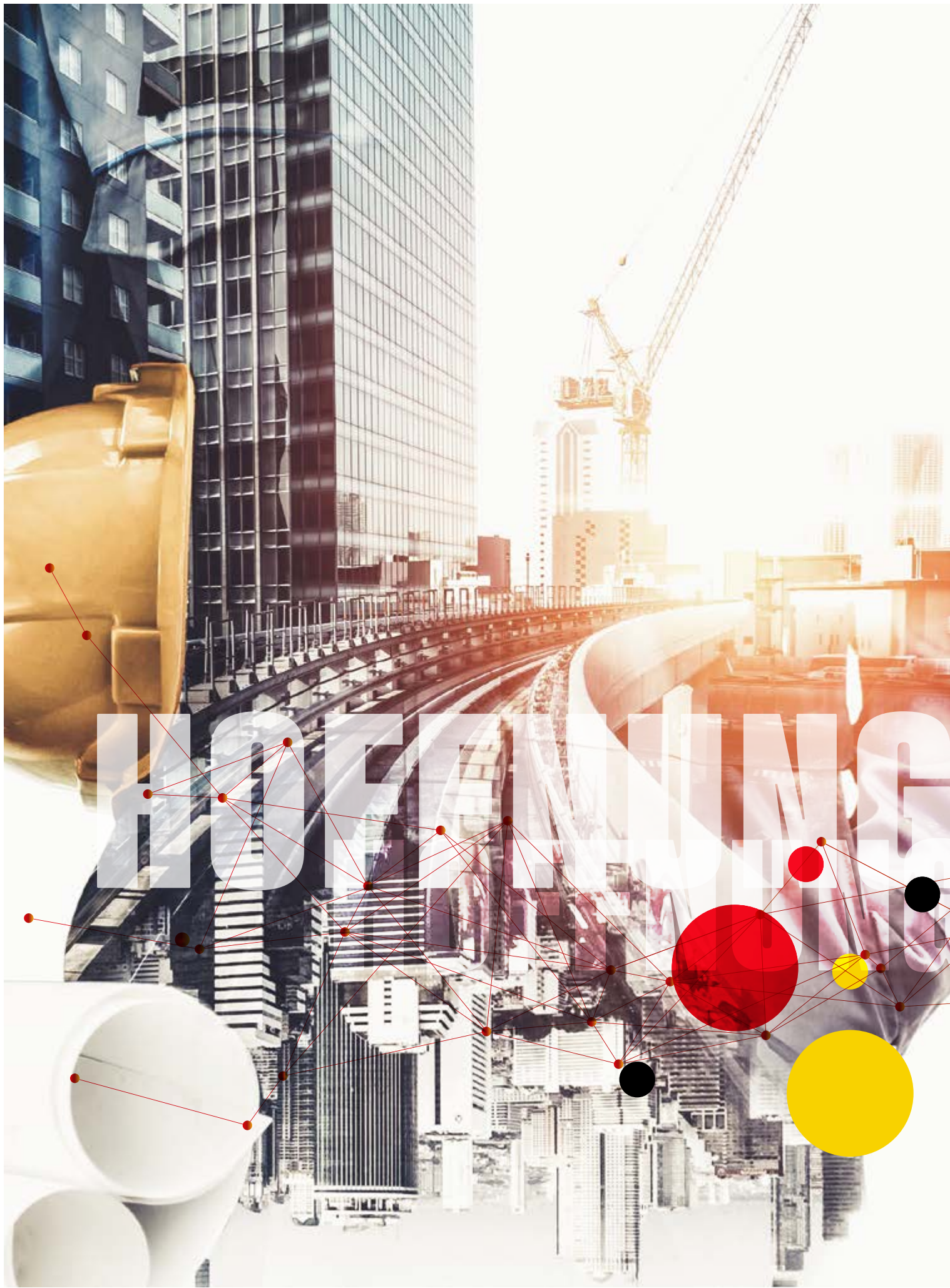
Digitalisierung im Mittelstand bezieht sich oft auf die internen Prozesse. Weitreichender ist sie, wenn es um zukunftsfähige Geschäftsmodelle und neue Produktlinien geht. Wie vielfältig digitale Lösungen sind, zeigen die Beispiele auf www.digiscouts.de oder im Digitalisierungs-Cockpit www.erfolgreich-digitalisieren.de.

Für die befragten Unternehmen ist Digitalisierung ein wichtiges Zukunftsthema. Etliche haben in der Krise damit begonnen: Kurzfristig aus dem Boden gestampfte Online-Bestell-Services sorgten bei vielen Einzelhändlerinnen und -händlern sowie Gastronominnen und Gastronomen für Beschäftigung und wenigstens kleine Umsätze.

LERNEFFEKTE AUS DER KRISE

Unternehmen haben vieles ausprobiert, auch bei den Arbeitsformen. Oft wurde improvisiert, weder technische oder Datenschutz-Standards noch Arbeits- und Gesundheitsschutzregeln standen im Vordergrund, es ging darum, überhaupt weiter arbeiten zu können. Für diese Unternehmen gilt es, die neuen Formen der (Zusammen-)Arbeit oder die digitalen Angebote zu verstetigen – oder auch zu verwerfen. Was bleiben soll, muss nun auf stabile, gesunde Füße gestellt werden. „Lerneffekte aus der Krise“ heißt daher eines der Themen für die nahe Zukunft.

Vieles lohnt sich zu bewahren: Weniger Hetze und mehr Besinnung auf die wirklich wichtigen Themen und Aufgaben. Wir haben gelernt, dass Meetings auch als Videokonferenz produktiv sind – wir müssen nicht immer reisen und damit dem Klima schaden. Das Vertrauen in die Mitarbeitenden, die eigenständig ihre Aufgaben erledigen, ist in vielen Unternehmen gewachsen – eine Voraussetzung für Zukunftsfähigkeit in der virtuellen Arbeitswelt. Wir haben alle Unsicherheit und Unwägbarkeit erlebt, VUCA „in echt“, nicht mehr als abgehobene Expertendiskussion. Und wir dürfen nicht mehr zurück zu der geringen Wertschätzung derjenigen, die sich in diesen Wochen als „systemrelevant“ erwiesen haben.



DAS BESTE HOFFEN UND
AUF DAS SCHLECHTESTE
VORBEREITET SEIN!

Interview mit Ingo Reifgerste zu seinem Umgang mit dem COVID-19-Virus

Ingo Reifgerste ist Ges. Geschäftsführer der Firmengruppe Schleiff mit Sitz in Erkelenz im Kreis Heinsberg. Das Unternehmen hat sich auf die Sanierung und Instandhaltung sowie Instandsetzung von Baukonstruktionen sowie Immobilienprojektentwicklung spezialisiert und beschäftigt 103 Mitarbeitende. In den letzten Wochen hat sich der Kreis Heinsberg allerdings zu einem Corona-Hotspot entwickelt. Wir wollten von Herrn Reifgerste wissen, wie er auf die sich fast täglich verändernden Bedingungen reagiert, schließlich ist er nicht nur Geschäftsführer eines Unternehmens, sondern auch Familienvater.

Herr Reifgerste, wie erleben Sie die Corona-Krise in Ihrer Region, quasi einem Corona-Hotspot? Sie sind ja nicht nur Geschäftsführer eines mittelständischen Bauunternehmens, sondern auch Familienvater.

Surreal beschreibt wohl am ehesten den Eindruck, den die Corona-Pandemie bei mir erzeugt. Tatsächlich habe ich mich im Rahmen unseres Risikomanagements bereits früher mit möglichen „schwarzen Schwänen“ auseinandergesetzt – ich muss aber zugeben, dass ich eine Virus-Pandemie in diesem Ausmaß und mit diesen Auswirkungen auf die Gesellschaft und die Wirtschaft nicht ausreichend ins Kalkül gezogen habe. Als Unternehmer ist man den Umgang mit und die Bewertung von Risiken gewohnt und muss dabei auch oft – in Ermangelung valider Daten – seinem Bauchgefühl vertrauen. Dies führte bei mir dann letztlich sehr früh zu der Einschätzung, es mit einer ernsten Erkrankung zu tun zu haben, die jedoch nur für eine kleine Anzahl von Menschen gefährlich ist. Diese Risikogruppe galt es dann sowohl im Unternehmen als auch im direkten Umfeld durch geeignete Schutz- und Hygienemaßnahmen zu schützen.

Welche Veränderungen mussten Sie in Ihrem Betrieb vornehmen? An welcher Stelle haben Sie zuerst begonnen?

Zu Beginn der Krise – die ja in Heinsberg sehr früh einsetzte – haben wir einen internen Mail-Newsletter aufgesetzt und alle Mitarbeiter und deren Familien täglich über die Lage des Unternehmens hinsichtlich Verdachtsfällen, Infektionsfällen und Schutz- und Hygieneanweisungen informiert. Aufzuklären, zu erklären und transparent zu informieren war das Gebot der Stunde, um Verunsicherung in der Belegschaft gar nicht erst aufkommen zu lassen. Neben gesundheitlichen Ängsten und der allgemeinen Unsicherheit galt es auch, den Mitarbeitern die Sorgen um den Arbeitsplatz zu nehmen und ihnen zu kommunizieren, dass wir ein sehr robust aufgestelltes Unternehmen sind. Parallel mussten wir die obligatorischen Schutzartikel wie Desinfektionsmittel, Papierhandtücher, FFP2-Masken etc. in ausreichender Menge für die Baustellen und die Verwaltungseinheiten zur Verfügung stellen. Geschäftsreisen und Besuchstermine wurden auf das absolute Minimum reduziert oder per Video- oder Telefonkonferenz abgehalten.

... und wie sieht die Situation auf den Baustellen aus? Welches sind hier die besonderen Herausforderungen in Zeiten der Pandemie und wie gehen Sie hier damit um?

Wir sind ein AMS-Bau-zertifiziertes (*branchenspezifisches Arbeitsschutz-Managementsystem für Mitgliedsunternehmen der BG BAU) Unternehmen. Arbeits- und Gesundheitsschutz haben bei uns schon immer eine große Rolle gespielt. Schutz- und Hygieneregeln ließen sich deshalb leichter verschärfen. Wir haben die Bauteams rasch entzerrt, Kolonnen fixiert, die Anzahl der gleichzeitig in einem Fahrzeug beförderten Personen auf maximal zwei begrenzt sowie Pausenzeiten aufgeteilt. Die Herausforderung bestand immer wieder darin, sowohl die verängstigten Mitarbeiter zu beruhigen als auch die risikobereiteren Mitarbeiter zu disziplinieren.

Was hätten Sie bisher beim Umgang mit der Krise besser machen können? Gibt es für Sie schon „lessons learned“?

Ich kann im Grunde nicht feststellen, dass wir etwas besser hätten machen können. Allenfalls hätten wir noch früher reagieren können. Mir war immer wichtig, vor die Lage zu kommen, um meine Mitarbeiter und unsere Geschäftspartner ausreichend schützen zu können und gleichzeitig den Geschäftsbetrieb aufrechtzuerhalten. Das ist uns bis heute gelungen. Gelernt habe ich, dass schnelles und konsequentes Handeln und stetige, zielgruppengerechte Kommunikation extrem wichtig sind. Auch das Potenzial digitaler Werkzeuge hat sich wieder einmal bewiesen und zeigt uns, dass wir hier zwar schon auf einem sehr guten Weg waren – die Chancen der Digitalisierung für unser Unternehmen aber noch längst nicht ausgeschöpft sind.

Was raten Sie anderen Unternehmerinnen und Unternehmern?

Es fällt mir schwer an dieser Stelle Ratschläge zu erteilen, zumal ich überzeugt bin, dass die vielen Unternehmerinnen und Unternehmer schon sehr genau wissen, wie sie zu handeln haben. Hinzu kommt die sehr gute Unterstützung durch die jeweiligen Branchenverbände – in unserem Fall angefangen vom ZDB in Berlin über die Bauverbände NRW bis hinunter zu Innungen. Auch das RKW hat mit vielen nützlichen Informationen geholfen. An kompetenten Ratgebern hat es nie gefehlt. Sollte ich jedoch einen Rat geben müssen, wäre er:

Ruhe bewahren, Informationen beschaffen und bewerten und dann rational und schnell handeln und entscheiden und transparent kommunizieren. Aber ich bin sehr sicher, dass die Mehrheit der Unternehmer genau das gemacht hat – das gehört nämlich zur Jobbeschreibung!

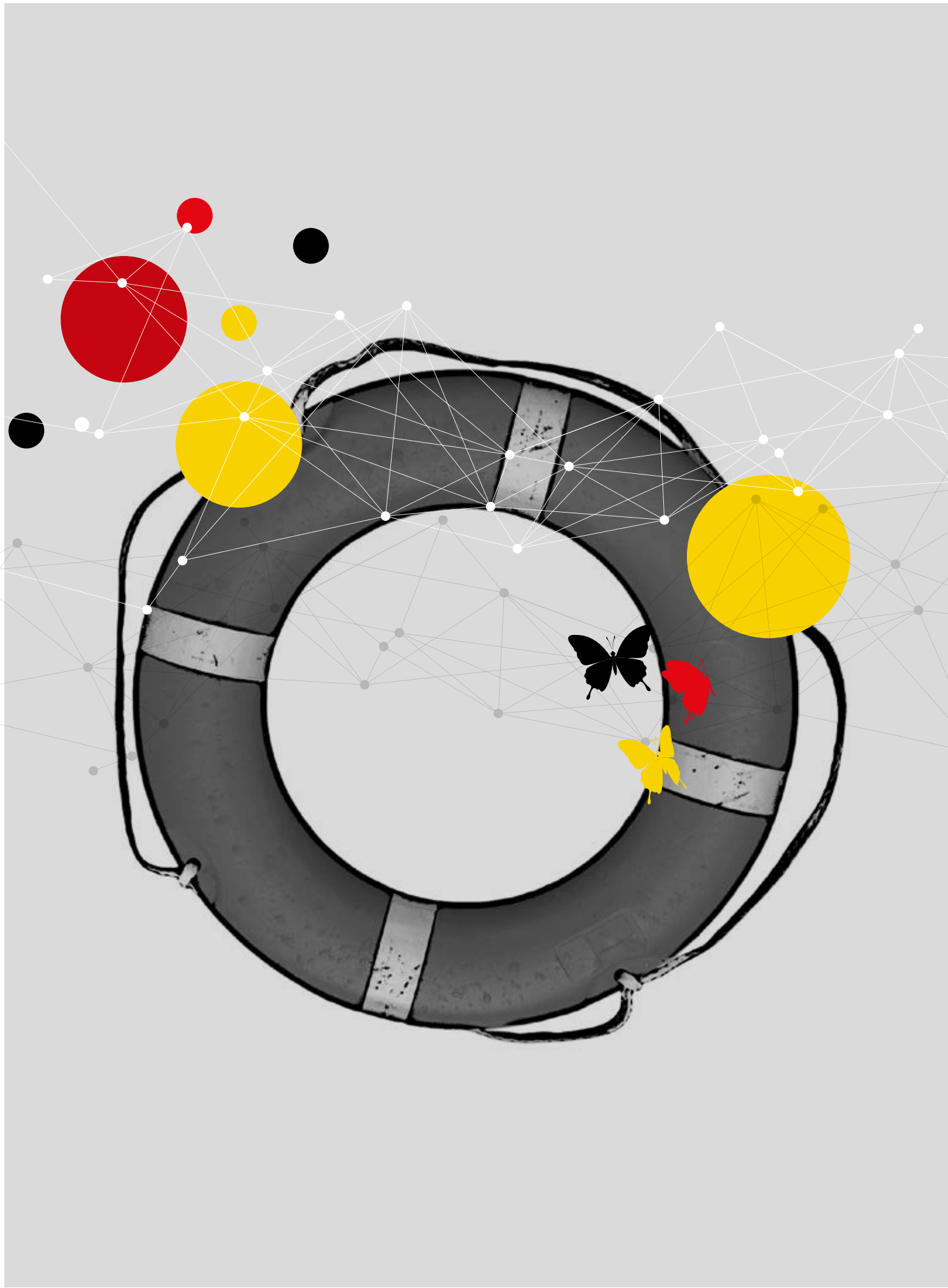
Wenn Sie einen Blick in die Zeit nach der Krise wagen: Haben Sie schon eine Strategie, wie es bei Schleiff weitergehen soll?

Wir werden genau so weitermachen wie vor der Krise und unser Wachstum – quantitativ und qualitativ – fortsetzen. Ich bin sicher, dass es in den kommenden Monaten schwieriger werden wird, unsere Ziele zu erreichen. Dass die Baubranche bislang durch die akute Krise – relativ zu vielen anderen Branchen – unbeschadet geblieben ist, bedeutet nicht, dass dies so bleibt. Als „konjunkturrell nachlaufende“ Branche rechne ich in den nächsten Monaten und Jahren mit spürbaren Auswirkungen aufgrund der wirtschaftlichen Situation auf der Nachfrageseite. Hier werden wir in unserem Unternehmen entsprechende Strategieveränderungen vornehmen und uns darauf vorbereiten. Bei Schleiff gilt der Grundsatz: Das Beste hoffen und auf das Schlechteste vorbereitet sein!



Ingo Reifgerste ist Geschäftsführer der Schleiff Baufächentechnik GmbH & Co.KG und Vorsitzender des Beirats der RG-Bau des RKW Kompetenzzentrums. reifgerste@schleiff.de

Die Fragen stellte Christina Hoffmann. Sie leitet die RG-Bau beim RKW Kompetenzzentrum. c.hoffmann@rkw.de



WENN UNTERSTÜTZUNG SELBST UNTERSTÜTZUNG BRAUCHT KRISENMANAGEMENT DER GRÜNDERÖKOSysteme



Autorin und Autor:

Alexandra Koch und **Kai Morgenstern** sind Mitarbeitende im Fachbereich „Gründung“
beim RKW Kompetenzzentrum. koch@rkw.de, morgenstern@rkw.de

Die Startup-Szene hat viele Helden. Zu leicht vergessen wir dabei die Unterstützenden, die meist im Hintergrund agieren. Durch die Corona-Krise rücken sie vermehrt in den Vordergrund und bilden die Schnittstelle zwischen der Gründungsszene und den Unterstützungsmaßnahmen der Regierung.

NORMAL WAR GESTERN

Normalerweise unterstützen Coworking Spaces, Wirtschaftsförderungen oder Technologie- und Gründungszentren die Gründungsszene, indem sie Räume, Treffpunkte oder Veranstaltungen anbieten. Doch auch sie mussten kurzfristig umdenken und Wege finden Gründenden durch die Corona-Krise hindurch zu helfen.

Spricht man mit Unterstützerinnen und Unterstützern der Gründungsszene, wird eines schnell klar: Sie passen sich der Situation an – so wie es die Startups auch tun. Not macht erfinderisch und weil Startups Krise, Not und Umstellung gewohnt sind, werden auch ihre Unterstützerinnen und Unterstützer entsprechend kreativ.

THE SHOW MUST GO ON-LINE

Eine der größten Herausforderungen in dieser Situation sind Veranstaltungen. Denn nahezu alle Gründungsveranstaltungen in Deutschland und weltweit wurden abgesagt. Dadurch gingen wichtige Einnahmen vor allem für nicht-öffentliche Unterstützerinnen und Unterstützer verloren. Die Startup-Initiative „Station Frankfurt“ wechselt mittlerweile auf andere Finanzierungsmethoden, um den Einnahmeausfall durch nicht durchgeführte Events und das dazugehörige Sponsoring zu kompensieren. Dabei setzt sie auf „Membership-Pakete“, durch die etablierte Startups, Unternehmen oder andere Unterstützende gezielt helfen können.

Ein anderes Gründungsteam, das sonst ebenfalls Veranstaltungen wie die „FuckupNight“ im Ruhrgebiet durchführt, stellte nach dem Lockdown innerhalb kürzester Zeit die Online-Eventplattform „Startup Remote“ auf die Beine. Die Plattform konnte alle Veranstaltungen im Nu digitalisieren. Die digitale Version der „FuckupNight“ hatte somit über 400 Online-Gäste. Startup Remote bietet zudem Unterstützenden die Möglichkeit, Inhalte für Startup-Beratung und -Mentoring direkt an die Zielgruppe zu vermitteln – ohne physische Präsenz oder persönliche Treffen. Das Erstaunliche an dem Projekt selbst: Innerhalb von wenigen Tagen hat sich eine Vielzahl von Wirtschaftsförderungen und Initiativen im Ruhrgebiet bereit erklärt, die Idee Startup Remote zu unterstützen. Das wäre vor Corona bürokratisch undenkbar gewesen!

Um das Angebot von Unterstützenden weltweit zu verbessern, hat das Team von „Startup Heatmap“, das normalerweise internationale Workshops zu Gründerökosystemen hält, neben seiner Online-Gruppe auf der Netzwerkplattform Slack auch ein eigenes Online-Event auf die Beine gestellt, um konkrete Corona-bedingte Probleme mit Unterstützenden zu diskutieren.

DIE WELT IST EINE PLATTFORM

Stichwort Online-Event: Eine weitere Herausforderung in der Corona-Krise ist die technische Barrierefreiheit. Zu viele Anbieter für Videokonferenzen und Plattformen, unterschiedlichste Sicherheits- oder Datenschutzbe-

Während der Pandemie hat das RKW-Team des Projekts „Gründerökosystem“ regelmäßige Online-Treffen mit Förderern der Gründungsszene durchgeführt und wird auch weiterhin die Gespräche mit den Unterstützerinnen und Unterstützern fortführen. In den Online-Treffen tauschen sich Expertinnen und Experten aus allen Regionen Deutschlands darüber aus, welche Maßnahmen zur Bewältigung der Krise umgesetzt werden und helfen können.

Mehr Informationen zu den Online-Treffen finden Sie auf unserer Webseite www.rkw-kompetenzzentrum.de

stimmungen in Unternehmen oder die Bandbreite des Internets machen Online-Veranstaltungen zu einem technischen Kraftakt für den Gastgebenden. Thomas Kösters von Startup Heatmap glaubt, dass „Internationalität durch die Pandemie langfristig anders laufen wird und sich persönliche Begegnungen auf globaler Ebene maßgeblich verändern werden.“

Die Proxadis Hochschule in Höchst betreut einen internationalen Accelerator – ein Programm zur Förderung von Startups – im Rahmen des EU-Projekts „Climate-KIC“. Hier war die Notwendigkeit, Online-Formate zu schaffen, durch die Verteilung seiner Startups in ganz Europa schon vor der Corona-Krise gegeben. Umso mehr setzt man dort nun auf Online-Formate, um Pitches, Mentoring oder Tutorials umzusetzen. Zur Verbesserung der Technik empfehlen die Projektverantwortlichen bei technischen Mängeln die Betreiber der Online-Plattformen direkt zu kontaktieren und die Mängel und auch konkrete Anforderungen genau zu beschreiben. Nur so könne mittelfristig eine größere Kompatibilität zwischen der Vielzahl an Software- und Hardwarekonfigurationen entstehen.

GRÜNDEN? JETZT EHER NICHT!

Viele Unterstützende sind sich jedoch einig: In der Corona-Krise gilt es, denen zu helfen, die ums Überleben kämpfen. Aber sollte man jetzt Menschen zum Gründen motivieren? Daran hat in den letzten Wochen keine/r der Unterstützerinnen und Unterstützer gedacht. Der „DigiHub Düsseldorf“ setzt in der Krise unter anderem auf

Erfolgsgeschichten, um Menschen weiterhin zu motivieren und zum Durchhalten anzuweisen. Hier werden die Gründenden selbst zu Wort kommen gelassen und können erzählen, wie sie sich in der Krise verhalten und so voneinander lernen. Auch in der Abteilung „Gründung, Unternehmensberatung und Innovation“ der IHK Wiesbaden konzentriert man sich seit Wochen ausschließlich auf die Unterstützung der Unternehmen. Die Sicherung der Liquidität und der Beschäftigung sind dabei die größten Sorgen der Unternehmen. Die Motivierung zur Gründung ist daher aktuell in den Hintergrund getreten.

EINE ZWEITE WELLE?

Aber auch in und an der Krise kann man wachsen: als Unternehmen und persönlich. Und dass die Corona-Pandemie deutlich langfristige wirtschaftliche und soziale Folgen haben könnte, als aktuell abzusehen ist, bedeutet umso mehr, dass man sich gut auf die kommenden Monate und Jahre vorbereiten sollte. Die Unterstützenden der Gründungsszene raten daher dringend dazu, schon jetzt Maßnahmen für eine mögliche „zweite Welle“ zu entwickeln und entsprechende Vorbereitungen zu treffen.

Aber wie auch immer die fernere Zukunft tatsächlich aussehen wird: Die nächsten Monate werden eine Herausforderung sein, wie sie die moderne Welt noch nicht gesehen hat. Regionen werden daher weiterhin die Unterstützung der Gründerökosysteme benötigen, um Gründenden bei ihrer Selbstständigkeit zur Seite zu stehen. Dafür werden sie weiter neue Modelle und Formate entwickeln sowie Netzwerke und Ressourcen mobilisieren.

„ERST JETZT MERKEN
WIR, WIE WICHTIG UND
WUNDERSCHÖN KULTUR
IST, NACHDEM SIE
NICHT MEHR
SELBSTVERSTÄNDLICH
VERFÜGBAR IST.“



Durch die Corona-Pandemie und die damit verbundenen Kontaktbeschränkungen wurde das öffentliche Leben auf ein Minimum heruntergefahren. Die Auswirkungen treffen die Kultur- und Kreativwirtschaft sowie alle damit verbundenen Branchen wie z. B. Veranstaltungs-, Messe-, Cateringunternehmen besonders heftig. Das Geschäft ist schlagartig um meist 100 Prozent eingebrochen. Das betrifft auch den Friedrichstadt-Palast Berlin. Intendant Dr. Berndt Schmidt hat mit uns darüber gesprochen.

Herr Dr. Schmidt: Wie stellt sich die aktuelle Situation für den Palast dar? Wie geht es Ihnen und Ihren Mitarbeitenden damit?

Der Palast läuft derzeit im Sparprogramm. Wir arbeiten in einzelnen Abteilungen in A- und B-Teams, die sich möglichst nicht begegnen und wer die Möglichkeit hat, arbeitet im Homeoffice. Seit dem 25. März sind 300 unserer insgesamt 467 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in Kurzarbeit. Unser Ballettensemble und die Showband befinden sich beispielsweise zu 90 Prozent in Kurzarbeit, die restlichen 4 Stunden proben und üben sie zuhause. Wahrscheinlich wird das viele Monate so bleiben. Das ist hart, denn Balletttänzer sind Spitzensportler. Kein Gruppentraining, kein Auftritt, da rosten Fähigkeiten ein. Es ist dramatisch. Aber ja nicht nur für uns.

Gibt es finanzielle Hilfen für den FSP? Wie halten Sie den FSP „über Wasser“?

Wir sind eine Bühne des Landes Berlin, doch wir erwirtschaften 85 Prozent unseres Budgets selbst. Darum schlägt jeder spielfreie Monat bei uns sehr ins Kontor – mit jedem Monat, den wir nicht spielen, verlieren wir rund zwei Millionen Euro an Einnahmen. Wahrscheinlich spielen wir bis August nicht, und das seit März. Noch sind wir glücklicherweise liquide, aber ohne Hilfe aus der Politik hat der Palast keine Chance. Das ist aber bekannt und der Wille, uns zu helfen, ist vorhanden.

Können Sie die Zeit der Schließung des Palastes anderweitig nutzen?

Zunächst einmal stand das Team hinter den Kulissen vor der immensen Aufgabe 70.000 bereits gebuchte Tickets abzuwickeln. Wir hatten das Thema Corona zwar frühzeitig auf dem Schirm, aber auf eine Pandemie mit Folgen solchen Ausmaßes kann man sich nicht vorbereiten: Am ersten Tag nach der Schließung gingen bereits 10.000 Anrufe ein. Wir nutzen die Zeit, um Kostüme aufzufrischen und Wartungsarbeiten der Technik durchzuführen. Momentan prüfen wir zudem, ob wir nicht Sanierungsarbeiten, die für 2022 vorgesehen waren, auf 2020 vorziehen können.

Von verschiedensten Stellen wurde und wird prognostiziert, dass viele Unternehmen die Krise nicht überstehen werden. Wie sehen Sie die Zukunft Ihres Theaters nach der Krise?

Unser Haus hat bereits viele Krisen überwunden. So begann die wechselvolle Geschichte des Palastes mit Max Reinhardt, der das Große Schauspielhaus 1919 eröffnet hat. Wir haben somit ab der Kaiserzeit vier Gesellschaftssysteme durchlebt, unter anderem als Theater des Volkes während der Nazizeit. 1981 musste der Vorgängerbau abgerissen werden, da er sich statisch verzogen hatte. Seit 1984 steht der neue Palast als letzter Prachtbau der DDR an der Friedrichstraße. Nachdem wir im Jahr 2008 kurz vor der Insolvenz standen, haben wir zum hundertjährigen Bühnenjubiläum unseres Hauses im Jahr 2019 das erfolgreichste Jahr unserer Geschichte erlebt. Eine



Krise dieser Art ist auch für uns neu, aber ich bin guter Dinge, dass wir auch das irgendwie bewältigen. Dennoch: Diese Krise wird eine Schneise der Verwüstung hinterlassen, auch in der Kulturlandschaft. So einfach aus- und anknipsen, wie der Begriff „Lockdown“ suggeriert, lässt sich ein komplexer Organismus wie die Weltwirtschaft nicht. Beim Wiederanknipsen werden große Teile des Gewebes schlicht und ergreifend abgestorben sein.

Worüber machen Sie sich momentan am meisten Sorgen?

Um die Welt, um unser Land. Wenn es dem Land gut geht, geht es auch uns gut – aber eben auch umgekehrt. Und das Virus wird wohl nicht das Schlimmste sein. Die Schockwellen dessen, was es gerade an „Nebeneffekten“ auslöst, das macht mir größere Sorgen.

Was wünschen Sie sich von Politik und auch der Gesellschaft?

Wir benötigen die Hilfe der Politik, um diese Naturkatastrophe zu meistern. Ich befinde mich im engen Austausch mit den zuständigen Ansprechpartnern der Berliner Landesregierung. Sie leisten wirklich eine beeindruckende Arbeit in einer Ausnahmesituation, für die es keine Vorbereitung gab. Man weiß um die überregionale Bedeutung des Palastes: Wir hatten im vergangenen Jahr fast 550.000 Gäste und ein Rekordjahr. Insofern muss ich mir nichts wünschen, denn die Politik kämpft an entscheidender Stelle – auch – für uns.

Es wird viel diskutiert, was wir aus der Krise mitnehmen (sollten): Solidarität, sich auf das Wesentliche zu besinnen, ein anderes Wirtschaften ...? Was nehmen Sie mit?

Ich habe unter anderem gelernt, wie wichtig der Zusammenhalt in solch schwierigen Zeiten ist, zwischen Generationen, Kolleginnen und Kollegen, der Gesellschaft. Ich habe außerdem das Gefühl, dass wir erst jetzt merken, wie wichtig und wunderschön Kultur ist, nachdem sie nicht mehr selbstverständlich verfügbar ist. Sobald wir wieder Museen, Galerien und Theater besuchen dürfen, werde ich emotional berührt und sehr dankbar für dieses kleine Wunder sein. Die Gewissheit, dass eben nichts in dieser Welt selbstverständlich und gewiss ist, wird mich sicher ein Leben lang begleiten und mich Dinge noch mehr genießen lassen.



Dr. Berndt Schmidt ist Intendant des Friedrichstadt-Palastes Berlin.

schmidt@palast.berlin

Die Fragen stellte Dr. Mandy Pastohr, Geschäftsführerin des RKW Kompetenzzentrums. pastohr@rkw.de

FÜHRUNG IN KRISENZEITEN VOM SURFEN AUF DER WELLE DER UNSICHERHEIT



Autor:

Sascha Hertling ist Mitarbeiter im Fachbereich „Digitalisierung und Innovation“ beim RKW Kompetenzzentrum. hertling@rkw.de

Die Pandemie hat sehr viele Unternehmen und deren Mitarbeitende fest im Griff. Keine leichte Zeit für Führungskräfte allen Anforderungen – geschäftlich wie menschlich – gerecht zu werden. Im RKW beschäftigen wir uns schon lange damit, wie Führungskräfte wirksam werden.

Nach unserem aktuellen Erkenntnisstand bezieht erfolgreiche Führung ihre Wirksamkeit aus drei zentralen Bereichen:

- dem **Management** – den allseits bekannten Führungsaufgaben wie Priorisieren, Entscheiden, Organisieren, für Ziele sorgen, der Beherrschung des Zahlenwerks und anderer Aufgaben;
- aus dem **Kontakt- und Beziehungsgeflecht** – viele Führungskräfte brauchen Mitarbeiter, die sich auch von ihnen führen lassen und bereit sind, ihr Bestes zu geben. Die Beziehungsqualität der Beteiligten entscheidet, ob und wie gut dies gelingt;
- der **Selbstführung** – das sprichwörtliche Kraftzentrum wirksamer Führung. Selbstführung hat Einfluss auf den Erfolg der Managementaufgaben, die Kontaktqualität sowie auf die Leistungsfähigkeit und die Gesundheit der Führungskraft.

Wie verhält es sich jedoch in Krisenzeiten? Zu den Managementaufgaben gehört jetzt mit an erster Stelle die Liquiditätssicherung. Viele Unternehmen hinterfragen und variieren aktuell zudem ihr Leistungsangebot, suchen nach neuen Partnern und Einnahmequellen, prüfen die Lieferketten oder arbeiten am „Hochfahren“ für die Zeit nach dem Lockdown. Gleichzeitig nimmt auch die Bedeutung der Kontaktqualität zwischen Führungskraft und Team zu: Mitarbeiter brauchen jetzt mehr Informationen und Orientierung als in „normalen“ Zeiten. Führungskräfte müssen sichtbar bleiben bzw. werden, damit das Team nicht zerfasert und alle auch mental an Bord bleiben.

Dies liest sich vielleicht viel einfacher, als es in der Praxis umzusetzen ist. Der Führungsjob ist schon zu „normalen“ Zeiten eine Herausforderung. Komplexität, Zeitmangel, Konflikte, Probleme mit Kolleginnen und Kollegen,

Mitarbeitenden oder Kundinnen und Kunden u. v. m. zeigen Führungskräften oft ihre Grenzen auf. Dieser Tage kommt die Corona-Krise noch hinzu, die uns gemeinsam in allen Lebensbereichen betrifft. Die Illusion, dass es immer so weitergeht wie bisher, hat sich mit einem

Hammerschlag kollektiv aufgelöst. Wir müssen uns eingestehen, dass es auf absehbare Zeit nicht mehr weitergeht wie bisher und uns nur noch wenige vertraute und bekannte Referenzen Orientierung geben können. Führungskräfte stehen jetzt also vor besonderen Herausforderungen. Sie müssen schnell schwierige Entscheidungen fällen, um das Unternehmen bestmöglich durch die Krise zu steuern. Und sie müssen Orientierung geben, auch wenn sie sie selbst noch suchen. Nur zu verständlich und nachvollziehbar, wenn Führungskräfte vielleicht heftiger als zuvor an ihre Grenzen kommen und in ihrer Wirksamkeit hinter ihren Möglichkeiten bleiben. Daher ist jetzt die Art und Weise der Selbstführung essenziell: Eine effektive Selbstführung entscheidet, wie gut es einer Führungskraft auch in kritischen Situationen gelingt, die eigene Handlungs- und Entscheidungsfähigkeit sowie eine gute Kontaktqualität zu Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern aufrechtzuerhalten.

SELBSTFÜHRUNG IN KRISENZEITEN: UNSICHERHEIT WILLKOMMEN HEISSEN

Wenn der Führungsjob bisher mit einem gewissen Maß an Unsicherheiten konfrontiert war, kommen heute weitere Unsicherheiten hinzu, die weder vorhergesagt noch beeinflusst werden können. Niemand kann sagen, wie sich der globale Warenverkehr, die Gesundheit der Menschen, politische Entscheidungen, die Überlebensfähigkeit von Lieferantinnen und Lieferanten sowie Kundinnen und Kunden, die Finanzmärkte u. v. m. entwickeln werden. Führungskräfte müssen sich hier eingestehen, dass all dies nicht mehr verlässlich zu erfassen und zu verstehen ist. Und auch die bestehenden Strategien und Tools greifen meist nur noch bedingt. Jeder Mensch geht damit anders um: Während der eine gelähmt und verzweifelt ist, kommt eine andere vielleicht erst richtig zu ihrer Kraft. Allen gemein ist jedoch die Konfrontation mit Unsicherheit.

Die meisten Menschen mögen jedoch keine Unsicherheit – vor allem, wenn etwas auf dem Spiel steht. Wir versuchen sie sowohl im Privaten als auch im Berufsleben zu vermeiden, manchmal bewusst, manchmal unbewusst. Als Mensch kann uns die Unsicherheit an eine Grenze führen, der wir uns nicht nähern oder die wir überhaupt nicht wahrnehmen wollen, da hier unsere persönlichen biografischen Erfahrungen schlagartig wirken. Oder anders ausgedrückt: Unsicherheit gehört nicht zu den Zuständen, die wir willkommen heißen. Mehr noch: Wir versuchen sie daher, wo und wie es nur geht, zu reduzieren – in der Arbeitswelt z. B. über Tools, Prozesse und Systeme, die uns Entscheidungen abnehmen und Sicherheit geben sollen. Wenn die Konfrontation mit Unsicherheit dann – wie in dieser Krise unvermeidbar – doch stattfindet, neigen wir zum Ignorieren oder „Wegdrücken“, damit wir nicht mit den damit verbundenen Gefühlen konfrontiert werden und weiterhin „funktionsfähig“ bleiben.

Aus der Psychologie und dem Coaching ist jedoch bekannt, dass die Aspekte, die wir ablehnen und leugnen oder einfach mit dem Alltagsbewusstsein nicht wahrnehmen, unsere persönliche Kraft sowie unser Handlungsspektrum erheblich einschränken können. Es ist wie der Versuch einen Ball dauerhaft unter Wasser zu drücken, der unsere Aufmerksamkeit und Kraft bindet und unser Bewegungspotenzial einschränkt. Durch das „Vermeidenwollen“ der Unsicherheit (oder anderer Gefühle) lässt sich auch nur noch mit verminderter Aufmerksamkeit und Kompetenz auf das schauen, was jetzt wesentlich ist und als Führungskraft von uns verlangt wird. All diese Vorgänge sind völlig menschlich und normal. Um in Krisensituationen jedoch bestmöglich handlungsfähig zu bleiben, ist es von größter Bedeutung, Bewusstsein darüber zu haben, wann wir in unserer Mitte – also in unserem vollen Handlungsspektrum – und wann wir durch Gefühle, Aufgaben, Mitmenschen so absorbiert sind, dass wir unterhalb unserer Möglichkeiten entscheiden, handeln und führen.

DEN BALL AUFTAUCHEN LASSEN

Diese Form von Achtsamkeit gegenüber sich selbst ist essenziell und beeinflusst die persönliche Wirksamkeit als Führungskraft. Wir können durch Achtsamkeit je-

doch versuchen (unliebsame) Zustände und Gefühle, wie Unsicherheit, wahrzunehmen und zu lokalisieren – also überhaupt zu merken, dass ein Ball unter Wasser gedrückt wird. Der nächste Schritt kann dann im urteilsfreien und uneingeschränkten „Willkommenheißen“ der Unsicherheit liegen. Sie also nicht mit angemessen/unangemessen, richtig/falsch oder anderen Bewertungen zu betrachten. Dadurch kann es uns gelingen, den Ball auftauchen zu lassen, um beide Hände wieder frei für das Wesentliche zu haben. Auch dies liest sich wahrscheinlich leichter, als es im Alltag umzusetzen ist, da man sich dafür auch mit der unangenehmen Seite der Unsicherheit bzw. den guten Gründen, warum sie gemieden wird, auseinandersetzen muss. Wenn dies jedoch gelingt, können wir die Erfahrung machen, wieder in unsere Mitte und zu unserer Kraft zu finden.

OHNE UNSICHERHEIT GIBT ES KEINEN WANDEL

„Hinter“ der Unsicherheit befindet sich nicht nur der Zugang zur eigenen Kompetenz, sondern auch noch der Weg zur Veränderungsfähigkeit. Gerade in Krisenzeiten sind viele Führungskräfte darauf angewiesen, neue Wege und Praktiken zu beschreiten, um den Betrieb durch die Krise navigieren zu können. Seien es Veränderungen hinsichtlich des Portfolios, der Art und Weise der Zusammenarbeit, des Führungsstils, der persönlichen Haltung, des Loslassens von „das haben wir schon immer so gemacht!“ u. v. m. Das „Neue“ ist jedoch nur erreichbar, wenn das Gewohnte und Sichere verlassen wird, was wiederum Unsicherheit hervorrufen kann. Die Unsicherheit ist hier als „Raum der Wandlung“ zu verstehen, sozusagen als das unvermeidliche „Vorzimmer“ der Veränderung. In der Begleitung von Führungskräften und Unternehmen zeigt sich oft, dass das Neue oder die Lösung erst erreichbar waren, als die Bereitschaft vorhanden war, sich der Unsicherheit auszusetzen. Solange die Unsicherheit bekämpft oder gemieden wird, bleibt auch der Weg zu dem Neuen oder der Wandlung, der in Krisenzeiten dringend benötigt wird, verschlossen.

Fazit: Um in Krisen navigationsfähig zu bleiben, braucht es immer wieder das bewusste Surfen auf der Welle der Unsicherheit.

Literatur & Links:

Kohlrausch, B.; Zucco, A. (2020): Corona trifft Frauen doppelt – weniger Erwerbseinkommen und mehr Sorgearbeit. In: Böckler Impuls 8/2020, Hans-Böckler-Stiftung, Düsseldorf, www.boeckler.de/pdf/impuls_2020_08_gesamt.pdf (letzter Abruf: 27.4.2020)

Deutscher Bundestag (2019): Homeoffice: Stand, Chancen und Risiken für Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer. Drucksache 19/9032, <http://dipbt.bundestag.de/dip21/btd/19/090/1909032.pdf> (letzter Abruf: 29.4.2020)

Brandl, K. (2019): Telearbeit. In: RKW Magazin 2/2019. RKW Kompetenzzentrum, Eschborn. Möhring, K.; Naumann, E. et al. (2020a): Die Mannheimer Corona-Studie: Schwerpunktbericht zu Erwerbstätigkeit und Kinderbetreuung. www.uni-mannheim.de/media/Einrichtungen/gip/Corona_Studie/2020-04-05_Schwerpunktbericht_Erwerbstaetigkeit_und_Kinderbetreuung.pdf (letzter Abruf: 27.4.2020)

Möhring, K.; Naumann, E. et al. (2020b): Die Mannheimer Corona-Studie: Schwerpunktbericht zur Erwerbstätigkeit in Deutschland, 20.3.-15.4.2020. www.uni-mannheim.de/media/Einrichtungen/gip/Corona_Studie/2020-04-16_Schwerpunktbericht_Erwerbstaetigkeit.pdf (letzter Abruf: 27.4.2020)

HOMEOFFICE - UND PLÖTZLICH GEHT ES DOCH ... IRGENDWIE

„Homeoffice wird unterhalb der Möglichkeiten genutzt“, das schrieb noch vor einem Jahr Karl-Heinz Brandl, Mitglied im Beirat „Mensch und Arbeit“ des RKW Kompetenzzentrums in einem Artikel für das RKW Magazin 2/2019. Nur rund ein Drittel der Betriebe bot damals das Arbeiten von zu Hause an. Sonderauswertungen der Arbeitszeitbefragung 2017 der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BAuA) zeigten, dass 12 Prozent der abhängig Beschäftigten mit ihrem Arbeitgeber Homeoffice oder Telearbeit vereinbart haben, vorwiegend Hochqualifizierte und Gutverdiener. Auch wenn überall und viel von New Work, Digitalisierung und neuen Arbeitskonzepten geredet wurde, wirklich bewegt hatte sich in den meisten Unternehmen in den vergangenen Jahren nicht viel. So wollten gerne 30 Prozent derjenigen, die noch nicht in Heimarbeit arbeiten, dies gerne tun.



Autorin:

Gabriele Held ist Mitarbeiterin im Fachbereich „Unternehmensentwicklung und Fachkräftesicherung“ beim RKW Kompetenzzentrum. held@rkw.de

„Ich habe meine Arbeitszeit nach den ersten Wochen auf 60 Prozent reduziert, bin also quasi freiwillig in Kurzarbeit gegangen. Anders leiden sowohl meine Arbeit als auch mein Dreijähriger unter der Situation, zumal meine Frau ebenfalls Vollzeit arbeitet.“

Daniel Priem, Referent bei der DB Netz AG

„Ich bin hin- und hergerissen: Homeoffice klappt mit guter Planung besser, als ich vorher gedacht hätte und wir genießen die Zeit, die wir mehr mit unseren Kindern verbringen können. Aber die Tage sind sehr lang und zergliedert, das Abschalten fällt deutlich schwerer und der direkte Kontakt mit Kolleginnen und Kollegen fehlt. Und ich vermisse meinen guten Bürostuhl!“

Personalreferentin eines mittelständischen Unternehmens

Seit Mitte März hat sich die Situation aber schlagartig geändert: Die Corona-Pandemie hat auch in Deutschland das gesellschaftliche Leben zum Erliegen gebracht. Die Unternehmen mussten eine Lösung finden, wie sie die Arbeit am Laufen halten und gleichzeitig ihre Mitarbeitenden schützen können. Von heute auf morgen wurden alle, die es konnten, an den heimischen Arbeitsplatz geschickt. Dass sehr viele Menschen in Deutschland – vor allem in „systemrelevanten Berufen“ – diese Möglichkeit nicht hatten, ist die andere Seite der Medaille.

Für die von zu Hause Arbeitenden war Improvisation gefragt: Die ersten Tage und Wochen brachte man damit zu, seinen Arbeitsplatz einzurichten. Die IT-Abteilungen mussten in Rekordzeit und mit viel Engagement die Technik organisieren, man probierte sich in Videokonferenzen. Nach einiger Zeit, so zumindest unsere Wahrnehmung, hat sich vieles technisch gut eingependelt. Für viele Beschäftigte war und ist das Homeoffice zudem die einzige Möglichkeit weiterzuarbeiten, da ja die Kinder nicht oder aktuell noch eingeschränkt in die Kita oder zur Schule gehen können – 93 Prozent aller Eltern haben laut der Mannheimer Corona-Studie im April ihre Kinder zu Hause betreut.

GESTRESSTE ELTERN – SPAGAT ZWISCHEN HOMEOFFICE UND HOMESCHOOLING

Aber was sind reale Erfahrungen mit dem Arbeiten von zu Hause? Schaut man sich in Foren auf Facebook, Twitter und Co. um, sind die Aussagen sehr divers. Viele haben mit Homeoffice gute Erfahrungen gemacht und möchten dieses gerne auch nach der Corona-Zeit beibehalten. Allerdings nicht ausschließlich: Vielen fehlten schon nach einigen Wochen die sozialen Kontakte und das gemeinsame Arbeiten im Büro. Mittags- und Kaffeepausen über Skype und Co. können persönliche Begegnungen eben nicht ersetzen, Alleinstehende dürften hiervon besonders betroffen sein. In vielen Familien hängt wohl zudem der Haussegen eben gerade aufgrund der unfreiwilligen und permanenten Nähe schief. Besonders nervenzehrend dürfte der Zustand besonders für Alleinerziehende oder pflegende Angehörige sein.

Natürlich wünschten sich die meisten Eltern, dass sie entspannter im Homeoffice arbeiten können. Wie ist das gemeint? Es war und ist in vielen Fällen immer noch eine Notfallsituation und oft keine freiwillige oder vorbereitete. Die Kinder betreuen und unterrichten, den Wegfall von Freunden, Hobbies und Strukturen kompensieren und dann wieder an den Schreibtisch. Mit der Partnerin oder dem Partner Pläne machen, wer wann arbeitet und wann auf das oder die Kinder aufpasst und trotzdem flexibel für kurzfristige Anforderungen sein. Wenn beide Vollzeit und zu Hause arbeiten, ist das schlicht und ergreifend innerhalb der normalen Arbeitszeiten eines Bürojobs nicht zu schaffen. Das bedeutet: Zeitguthaben abbauen, Urlaub nehmen, weniger arbeiten oder außerhalb der normalen Arbeitszeiten, abends und am Wochenende – in den letzten Monaten wurde sicher nicht nur einmal gegen das Arbeitsschutzgesetz verstoßen. Auswertungen der Hans-Böckler-Stiftung zeigen zudem, dass vor allem Frauen in den letzten Wochen die Arbeitszeit reduziert haben, um sich wieder vermehrt um die Kindererziehung und den Haushalt zu kümmern. Viele

Errungenschaften der letzten Jahre in puncto Gleichberechtigung scheinen gefährdet, Einkommenseinbußen werden nicht ausgeglichen. Es wäre zu hoffen, dass sich durch zunehmende Heimarbeit aber auch neue Chancen zur Verringerung von Geschlechtsunterschieden eröffnen.

Darüber hinaus ist Heimarbeit an sich auch nicht voraussetzungslos. Die Arbeitskultur muss sich verändern, Führung muss anders stattfinden – auf die Büroarbeit ausgerichtete Command- und Control-Mechanismen funktionieren so nicht (mehr). Die Zusammenarbeit muss anders gestaltet werden. Kommunikation, Austausch und die Arbeit an gemeinsamen Projekten erhalten neue Facetten. Möglicherweise ist man zu Hause freier in seiner Zeiteinteilung und kann gegebenenfalls – unter gewissen Rahmenvoraussetzungen – ungestört arbeiten. Die Grenze zwischen Arbeit und Privatleben verschwimmt dafür aber häufig. Gerade das Abschalten können ist jedoch elementar, um die ungewöhnliche Belastung zu kompensieren. Hier muss jeder und jede eigene Strategien suchen, wie er oder sie Erholung finden kann. „Sprints“ über einige Tage oder Wochen sind machbar, aber auf Dauer zehren sie körperlich und psychisch.

FAZIT FÜR DEN NORMALZUSTAND

Homeoffice bietet in „normalen“ Zeiten eine tolle Möglichkeit für Beschäftigte, Arbeit und Privatleben besser zu vereinbaren, beispielsweise indem Wegezeiten wegfallen oder man die Mittagspause mit den Kindern nutzen kann. Dies gilt aber nur, wenn es freiwillig stattfindet, man das Arbeiten zu Hause gelernt hat und auch die sonstigen Rahmenbedingungen stimmen – wie eine zuverlässige Kinderbetreuung oder die angemessene technische und räumliche Ausstattung. Corona hat überdies auch gezeigt, dass Homeoffice in mehr Berufen ausgeführt werden kann, als vor dem Lockdown vielerorts für möglich gehalten wurde – die technischen Voraussetzungen dafür sind dank der Digitalisierung grundsätzlich gegeben. Und in vielen Unternehmen hat die Krise sicher auch zu einem digitalen „Aufrüsten“ geführt.

UND NACH CORONA: ZEIT(EN) FÜR MEHR HOMEOFFICE?

Sicherlich haben viele Arbeitgeber in den letzten Wochen erkannt, dass Beschäftigte zu Hause genauso engagiert arbeiten können wie im Büro und dass Homeoffice nichts mit Kontrollverlust zu tun hat. Für viele Unternehmen könnte das Arbeiten von zu Hause auch zukünftig ein Erfolgsmodell sein, zumindest an ein bis zwei Tagen in der Woche als alternierende Teleheimarbeit. Dafür sollten sie sich – gemeinsam mit den Beschäftigten – überlegen, wie die Arbeit zu Hause oder auch von anderen Orten zukünftig noch besser gestaltet werden kann. So können gute und sichere Arbeitsplätze entstehen, die den Bedürfnissen und Anforderungen von allen Seiten gerecht werden.

„Meine Frau muss in die Behörde, die sie leitet. Ich bin mit unseren beiden Vorschulkindern daheim im Homeoffice. Es kostet Kraft, die Kinder immer wieder für einige kurze Zeit so zu beschäftigen, dass Telefonkonferenzen oder konzentriertes Arbeiten möglich sind.“

Tim Vollborth, Referent im RKW Kompetenzzentrum

„Mein Arbeitgeber ermöglicht kurzfristig kein Homeoffice mit der Begründung, andere müssten ja auch in die Dienststelle kommen. Schutz vor Infektionen sieht anders aus, zumal wir weiterhin Publikumsverkehr haben, wenn auch mit Anmeldung.“

Mitarbeiterin in einer Kreisverwaltung

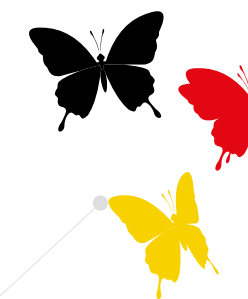
CRISIS

KRISEN-MANAGEMENT IN DER KULTUR- UND KREATIV-WIRTSCHAFT: EINE MISCHUNG AUS FRUST, PRAGMATISMUS, TATENDRANG UND SEHR VIEL SOLIDARITÄT

Die Corona-Krise hat kleine und mittlere Unternehmen – und insbesondere Angestellte wie Selbstständige in der Kultur- und Kreativwirtschaft – in ganz besonders heftigem Maße getroffen und tut dies immer noch.

Über die Auswirkungen der Corona-Beschränkungen haben wir mit zwei Menschen aus der Kultur- und Kreativwirtschaft gesprochen, die Schaffenden dieser Branche schon lange vor Corona beratend zur Seite standen und dies auch in der jetzigen schwierigen Zeit tun. Josephine Hage ist stellvertretende Leiterin von KREATIVES SACHSEN und engagiert sich im bundesweiten Netzwerk öffentlicher Fördereinrichtungen für die Kultur- und Kreativwirtschaft in Deutschland - Promoting Creative Industries (PCI). Norman Schulz ist Mitarbeiter beim RKW Thüringen und Projektleiter bei der Thüringer Agentur für die Kreativwirtschaft (THAK). Auch er engagiert sich im Netzwerk PCI.

* INTERVIEW



Frau Hage, Herr Schulz, ganz konkret: Welche Erfahrungen haben die betroffenen Unternehmen, insbesondere (Solo-)Selbstständige und Kleinunternehmen, die ohnehin meistens schon ohne Netz und doppelten Boden auskommen, seit Ausbruch der Corona-Krise gemacht?

J. Hage: Mit unserem Netzwerk Promoting Creative Industries und dem Bundesverband Kreative Deutschland haben wir im März über 6.600 Kultur- und Kreativschaffende bundesweit befragt. Rund die Hälfte der befragten Personen rechnet mit Umsatzeinbußen von über 30 Prozent, bezogen auf ihren Jahresumsatz, jede Fünfte sogar mit Umsatzverlusten von über 50 Prozent. Die Krise trifft die Kultur- und Kreativwirtschaft in drei Wellen, denn die Umsatzverluste und die ausbleibenden Einnahmen aus der Rechteverwertung führen dazu, dass auch noch mittel- bis langfristig Gelder für Investitionen in neue Produkte und Leistungen fehlen.

N. Schulz: Aber es gibt auf jeden Fall auch Unterschiede zwischen den Teilmärkten innerhalb der Kreativwirtschaft. Die Kreativunternehmen, deren Geschäftsmodell auf direktem Publikumsverkehr basiert, insbesondere der Live-Entertainment-Bereich, sind von der Corona-Situation sehr hart und ganz unmittelbar betroffen. Die Umsatzeinbußen, die bisher stattgefunden haben und sicher noch einige Zeit lang anhalten werden, können auch im Rahmen des aktuellen Wiederhochfahrens nicht durch Doppel-, Wochenend- oder Nachtschichten wieder reingeholt werden. Nicht gemachte Umsätze bleiben nicht gemachte Umsätze und die verursachen bei vielen schon jetzt starke finanzielle Engpässe. Auch die perspektivische Frage, ob und wie sich das entzerren wird, wenn Veranstaltungen wieder zugelassen werden, stellt sich natürlich.

Etwas anders ist das bei den unternehmensnahen Dienstleistern in der Kreativbranche, also solche im B2B-Bereich, wie Marketing, Design, Software-Entwicklung und dergleichen. Hier stellen sich die Umsatzeinbußen ein wenig später ein. Während des Lockdown wurden Aufträge noch

abgearbeitet und Rechnungen gestellt, aber auch hier sehen wir Probleme bei Akquise, Folgeaufträgen und Zahlungsmoral. Zudem wurden viele noch vor Corona vereinbarte Aufträge storniert.

J. Hage: Die Politik hat zwar mit den Soforthilfen für Unternehmen sehr schnell auf die Krise reagiert, die Selbstständigen aber auf die Grundsicherung verwiesen. Das führte zu sehr viel Verdruss, aber auch beispielloser Mobilisierung für die Anliegen und Wahrnehmung selbstständiger Arbeit. Eines der größten Probleme ist, dass die wirtschaftliche Tätigkeit trotz Lockerungen nur langsam wieder anlaufen wird, weil wichtige Akquise- und Vertriebsplattformen weiterhin fehlen und insbesondere das Livegeschäft weiterhin nur eingeschränkt funktioniert. Die teilweise prekäre wirtschaftliche Situation Kultur- und Kreativschaffender hat aber auch etwas mit dem Wert zu tun, den wir diesen Leistungen beimessen.

Wie nehmen Sie die Stimmung innerhalb der Branche wahr? Welche kreativen Ansätze gibt es, mit der Krise und ihren Auswirkungen umzugehen und vielleicht auch andere Wege einzuschlagen?

J. Hage: Die individuellen Bewältigungsstrategien sind natürlich unterschiedlich. Ich nehme eine Mischung aus Frust, Pragmatismus, Tatendrang und sehr viel Solidarität in der Branche wahr. Schon nach wenigen Tagen brachten Kreative, Verbände und Netzwerke Unterstützungskampagnen, Petitionen, Solitickets und Streamings auf den Weg. In den Niederlanden wurden Festivalcontainer für die Corona-konforme Begegnung zwischen Familienangehörigen umgebaut, in Oberhausen eröffnete ein Drive-in-Theater, Filmfestivals fanden mit erstaunlich guter Resonanz im digitalen Raum statt und UnitedWeStream bringt die Clubkultur nach Hause. Es gibt aber natürlich sehr viele Bereiche, die sich nicht einfach in den digitalen Raum übersetzen lassen: Tanzperformances, Konzerte leben vom Analogen, Workshops und Kurse vom persönlichen Austausch. Nicht alles lässt sich ins Digitale übertragen und vor allem dort auch monetarisieren.

N. Schulz: Ja, absolut, die Krise trifft die Kulturschaffenden hart. Aber dennoch wissen wir gerade im Kreativbereich, dass das Nicht-Planbare auch immer ungeahnte Spielräume und Chancen eröffnet. Dabei ist es sehr wichtig, wer an deiner Seite steht. Hier sind Unternehmenskooperationen sehr wichtig, man muss Komplizen oder Impulsgeber haben, die einem helfen neben den Risiken auch die Chancen zu sehen und Unsicherheit zumindest ein bisschen in Neugier und Gestaltungswillen zu verwandeln. Hier gibt es etliche Beispiele aus der Region, ein Softwareunternehmen, das jetzt Sicherheitslösungen fürs Homeoffice anbietet, oder ein anderes Unternehmen baut alte Schiffscontainer zu Desinfektionsschleusen, Quarantäne- und Intensivseinheiten um, es wird also vielerorts aus der Not eine Tugend gemacht. Und das alles in einer Situation, in der man unter Umständen nicht weiß, wie man die nächste Miete bezahlen oder nebenher die Kinder zu Hause betreuen soll.

Das klingt ja bei aller Härte der Situation auch ein bisschen zuversichtlich. Wie sehen Sie dann die Zukunft für die Schaffenden in der Kultur- und Kreativbranche mittel- und langfristig – also nach Corona?

J. Hage: Durch ihre Kleinteiligkeit und die große Anzahl an Solo-Selbstständigen ist die Branche sehr flexibel und hat auch in der Vergangenheit bewiesen, dass sie sich an wirtschaftliche Dynamiken anpassen kann. Das hat auch die Wirtschafts- und Finanzkrise gezeigt. Wer in der Vergangenheit in ein vielfältiges Netzwerk investiert hat, konnte seinen Kunden nun schnell neue, alternative Angebote machen. Für Selbstständige und Unternehmen, die im Livegeschäft arbeiten, werden die Auswirkungen allerdings langfristig spürbar sein, ein wirtschaftlicher Betrieb ist unter Einhaltung der Abstandsregeln schlicht nicht möglich. Besonders kritisch ist auch die Situation von Nachwuchskünstlerinnen und -künstlern.

N. Schulz: Ich versuche, das mal aus einer Vogelperspektive zu beantworten. Gerade der Mittelstand hat sich schon immer in einem Umfeld bewegt, das sich permanent verändert, Stichwort „Digitale Vernetzung“, „Demografischer

Wandel“ oder „Neue Arbeitswelten“. Und dieser Wandel beschleunigt sich durch Corona aktuell noch. Wenn sich jetzt jeder nur auf sich konzentriert, bleibt man auf seine Kernkompetenzen beschränkt. Wenn dann so eine riesige Welle der Veränderung durchs Land rollt, hilft es wenig, sich an seinen Brückenpfeiler zu klammern. Daher würde ich mir wünschen, wenn wir alle es schafften, so viel Mut aufzubringen, diese Welle ein Stück weit zu reiten. Und dabei denke ich, dass es gerade unter den Kulturschaffenden viele gibt, die wertvolle Fähigkeiten besitzen,

uns auf die Bretter zu helfen. Kreative denken häufig etwas anders, haben in der Regel Lust an Veränderung und Mut zum Experimentieren, Althergebrachtes zu hinterfragen und Dinge neu zu kombinieren. Das war schon immer das Tagesgeschäft von vielen Kulturschaffenden. Wenn man sich das vor Augen führt und vor allem die Kreativen sich auch selbst darauf besinnen, wird schnell klar, dass das für die Zukunftsfähigkeit der Wirtschaft schon immer eine wichtige Ressource

war und jetzt eben noch wichtiger ist. Ich finde, dass gerade wir als Wirtschaftsförderungsprojekt den Auftrag haben, den Zugang zu diesen Ressourcen zu öffnen und ein Bewusstsein dafür zu schaffen, wie wertvoll die Kernkompetenzen der Kulturschaffenden gerade jetzt sind. Und zwar nicht nur bei den Auftraggebern, sondern gerade auch bei den Kreativen selbst, um so auch mit ein bisschen mehr Selbstbewusstsein an die Sache heranzugehen. Dennoch sehe ich im täglichen Umfeld, dass eine große Angst und Unsicherheit in der Branche herrscht. Und in so einer Situation trotzdem handlungsfähig zu bleiben, ist wichtig. Wir haben daher mehrere Veranstaltungen mit Veränderungsexperten angeboten, die Methoden und Instrumente an die Hand geben, wie man seine Handlungsfähigkeit wiedererlangt.

Und was wünschen Sie und die Unternehmerinnen und Unternehmer in der Branche sich von der Politik und vielleicht auch von der Gesellschaft? Wie könnten staatliche Hilfen und ein Sicherungssystem für die Branche konkret aussehen oder bestehende angepasst werden?

J. Hage: Sie wünschen sich, dass ihre Arbeit, ihr Mut, ihre Neugier und ihre Risikobereitschaft genauso anerkannt werden wie die anderer Erwerbstätiger. In der Kultur- und Kreativwirtschaft haben wir viele hybride Erwerbsmodelle. Unsere sozialen Sicherungssysteme orientieren sich jedoch im Wesentlichen noch immer am Ideal der unbefristeten Vollzeitbeschäftigung. Selbstständige sind keine Erwerbstätigen zweiter Klasse. Es gibt zahlreiche Anknüpfungspunkte für Anpassungen, darunter Nachbesserungen bei der freiwilligen Arbeitslosenversicherung oder die Möglichkeit, Rücklagen auch für den Aufbau von Personal und Investitionen in neue Dienstleistungen zu bilden. Ein Durchbruch beim Thema alternative Finanzierung steht dringend an, da die klassischen Finanzierungsinstrumente für Selbstständige und Kleinunternehmen oft nicht greifen. Und wir brauchen endlich eine Innovationsförderung, die für Selbstständige und Klein(st)unternehmen niedrigschwellig funktioniert. Darüber hinaus sollte es gezielt Anreize geben, in kultur- und kreativwirtschaftliche Leistungen zu investieren.

N. Schulz: Wie bereits von meiner Kollegin angesprochen, ist die aktuelle Lage gerade für die Solo-Selbstständigen eine sehr blöde Situation. Sie werden – so sie keine relevanten Betriebsausgaben geltend machen können – vielerorts in die sogenannte „Corona-Grundsicherung“ entlassen. Man sollte sich stattdessen, ungeachtet der Unternehmensgröße, die Umsätze der letzten Jahre als Grundlage für staatliche Unterstützung heranziehen. Man muss ja auch keine Unternehmen künstlich am Leben erhalten – egal aus welcher Branche –, die auch vorher schon in einer Schieflage waren.

Hier sollte es auch unbedingt bundesweit eine einheitliche Behandlung geben. Es ist extrem schwierig, wenn wir da in einen föderalistischen Vergleich oder Wettbewerb kommen. Wir arbeiten in Thüringen daran, ein guter Wirtschaftsstandort zu sein und das sind wir auch. Wir möchten nicht, dass die Unternehmen oder Selbstständigen dann wegen der ungleichen Hilfen später sagen: „Hätte ich doch mal in Baden-Württemberg oder Bayern

gegründet“. Hier ist die Politik gefordert. Und ansonsten finde ich es gut und richtig darüber nachzudenken, wie man das Hochfahren in die richtige Richtung beschleunigen kann. Ein sinnvolles Konjunkturprogramm sollte Kooperationen zwischen kreativwirtschaftlichen Dienstleistern und Mittelstand oder Industrie unterstützen. Beispielsweise könnten explizit die (Erneuerungs-)Prozesse noch stärker gefördert werden, die ohnehin und schon vor Corona notwendig waren, Stichwort Digitalisierung oder Innovation. Es sollten also die Anreize weiter erhöht werden, solche Dinge genau jetzt anzugehen. Quasi eine Abwrackprämie für Prozesse, die eh schon nicht mehr zeitgemäß waren. Somit wäre dem Mittelstand geholfen und auch den Kreativschaffenden, die an dieser Stelle Dienstleister und Komplize wären. In diesem Bereich gibt es ja auch schon Programme, hier könnten dann die Förderquoten entsprechend angepasst werden.

Es wurde ja bereits viel darüber gesprochen, was man unter Umständen auch an positiven Erfahrungen aus der Corona-Krise mitnehmen kann – Solidarität, sich auf wesentliche Dinge besinnen ... wie sehen Sie das in Bezug auf die Branche?

N. Schulz: Wirtschaft war bisher immer das Primat. Es ging immer um Wachstum und darum, die Wachstumsraten weiter zu steigern. Und gerade durch diese Situation wird einem wieder (mehr) ins Bewusstsein geholt, dass Familie, Gesundheit und Sicherheit einfach an erster Stelle stehen.

Darüber hinaus würde ich mir wünschen, dass durch die Erfahrungen aus der Pandemie Kreativität als Ressource jetzt viel stärker anerkannt wird und die Erkenntnis durchschlägt, dass diese Menschen wichtig sind, nicht zuletzt, um unternehmerische Herausforderungen im Allgemeinen zu lösen. Die Lösungskompetenzen, die innerhalb der Kreativwirtschaft schlummern, sollten nicht nur mehr wertgeschätzt, sondern auch mehr für andere Bereiche genutzt werden. An dieser Stelle sollten wir alle stärker zusammenrücken und neue Komplizen und verlässliche Partner finden.

J. Hage: Da bin ich absolut dabei, noch nie gab es ein solches Branchenbewusstsein in der Kultur- und Kreativwirtschaft, ein neues Miteinander, viel Offenheit für Neues und unkonventionelle Kooperationen. Das bleibt hoffentlich auch nach der Krise.

Wir sollten sicherheitshalber davon ausgehen, dass dies nicht der erste und einzige Pandemie-Lockdown in Deutschland gewesen ist. Gibt es schon Ansätze oder Konzepte innerhalb der Kultur- und Kreativwirtschaft, wie man selbige auf zukünftige Situationen dieser Art (besser) vorbereiten könnte?

N. Schulz: Die Lösungen, die jetzt entstanden sind und die vielleicht aktuell noch ein wenig „hands-on“ sind, sollte man sich mit einem gewissen Abstand nochmal anschauen. Und das, was davon wirklich wertvoll war, sollte man sich dann für zukünftige ähnliche Situationen zurechtlegen.

J. Hage: Das sicherlich. Darüber hinaus kalkuliert wohl kaum jemand die Risiken einer Pandemie und die damit verbundenen Umsatzverluste als Teil des unternehmerischen Risikos. Aber wir sensibilisieren beispielsweise seit Jahren für das Thema alternative, fanbasierte Finanzierung als eine Art „Grund-einkommen“. Illustratoren, Bands, Schriftstellerinnen,

Podcastproduzenten oder Digitalradios nutzen schon heute Plattformen wie Patreon oder Steady. Das kann ein Weg sein, unabhängig von der gesamtwirtschaftlichen Lage, Einkommen zu erzielen.

Vielen Dank für das Gespräch!

Literatur & Links

Kreative Deutschland und Netzwerk Promoting Creative Industries (2000): Corona-Pandemie. Sie trifft die Kultur- und Kreativwirtschaft in drei Wellen, <https://bit.ly/befragung-corona-kreativwirtschaft>

Thüringer Agentur für Kreativwirtschaft (THAK), <https://thueringen-kreativ.de/thak/>

KREATIVES SACHSEN, www.kreatives-sachsen.de

Das Netzwerk öffentlicher Fördereinrichtungen für die Kultur- und Kreativwirtschaft in Deutschland – Promoting Creative Industries (PCI), www.foedernetzwerk-kreativwirtschaft.de



Autorin/Autor:

Josephine Hage ist stellvertretende Leiterin von KREATIVES SACHSEN. josephine.hage@kreatives-sachsen.de

Norman Schulz ist Projektleiter bei der Thüringer Agentur für die Kreativwirtschaft und Mitarbeiter beim RKW Thüringen. schulz@thueringen-kreativ.de

Die Fragen stellte **Sarah Schuppener**. Sie ist Mitarbeiterin im Bereich Kommunikation beim RKW Kompetenzzentrum. schuppener@rkw.de

UNTERNEHMERISCH HANDELN, SOZIAL WIRKEN – WERTVOLLE LÖSUNGEN FÜR EINE STARKE GESELLSCHAFT

Sozialunternehmen sind in gesellschaftlich relevanten Bereichen unternehmerisch tätig. Einige Wochen nach Beginn der Corona-Krise schauen wir aus einer neuen Perspektive auf die gesellschaftliche Wirkung der Social Entrepreneurs, aber auch anderer Unternehmen mit starkem Engagement für die Gesellschaft.



Autorinnen:

Stephanie Bechert und **Stephanie Kropf** sind Mitarbeiterinnen im Fachbereich „Gründung“
beim RKW Kompetenzzentrum. bechert@rkw.de, kropf@rkw.de

SOZIALUNTERNEHMEN – IN DER KRISE „ZU HAUSE“?

Was genau unterscheidet eigentlich Sozialunternehmen von anderen Unternehmen? Die Antwort auf diese Frage könnte schwierig werden. Aber es geht im ersten Ansatz auch mal einfach und leicht, denn gerade in Krisenzeiten wünschen sich viele von uns mehr Leichtigkeit denn je: Sozialunternehmen gebe es nicht ohne ungelöste gesellschaftliche Probleme. Und etwas genauer: Es gebe Sozialunternehmen nicht, wenn nicht deren Gründerinnen oder Gründer ihre Ideen und Fähigkeiten dafür einsetzen würden, ein spezifisches Problem in einem gesellschaftlichen Bereich zu lösen und damit durchaus erwerbswirtschaftlich Geld zu verdienen, um anschließend die Gewinne dafür zu investieren, die bezweckte gesellschaftliche Wirkung weiter zu vergrößern und so ihren Erfolg zu definieren.

Da kann man schon auf die Idee kommen, dass ein Social Entrepreneur ein besonders problemaffiner Zeitgenosse sein könnte; oder dass diese Persönlichkeit eine ganz besonders starke Resilienz aufweisen muss, um ihr eigenes Erwerbseinkommen tagtäglich im Kontext von Problemen anderer, der Umwelt, des Klimas oder anderen großen und schweren Herausforderungen zu erwirtschaften. Sind Krisenzeiten also die ideale Hochphase für Sozialunternehmen? Gerade die gesellschaftlichen Lösungen, welche die Social Entrepreneurs erdenken und vielfach sehr innovativ umsetzen, werden in einer Krise mehr denn je gebraucht. Sie sind beispielsweise aktuell in den herausfordernden Pflege- und Gesundheitsbereichen und bei schnell zugänglichen digitalen Bildungswegen besonders wichtig oder bieten wertvolle Unterstützung in der Nachbarschaftshilfe und bei der Verteilung der bis vor kurzem noch überall fehlenden Gesichtsmasken an besonders exponiert arbeitende Menschen.

GESELLSCHAFTLICHE VERANTWORTUNG IM FOKUS!

Die fehlenden Masken selbst wurden jüngst allerdings nicht nur von Sozialunternehmen hergestellt und verfügbar gemacht, sondern auch von vielen „klassischen“ Unternehmen der Textilwirtschaft. Dies ist ein exzellentes Beispiel dafür, wie Unternehmen aller Art in Krisenzeiten sehr spontan und flexibel bereit sind, Solidarität zu zeigen und gesellschaftliche Verantwortung zu übernehmen – weil es ihnen möglich ist. Das Beispiel lässt zudem hoffen, dass nach der Krise – und sobald die Unternehmen die Auswirkungen hoffentlich gut überwunden haben werden – viele weitere Unternehmen die inzwischen verbreiteten formalisierten Konzepte der gesellschaftlichen Verantwortung der Unternehmen (Corporate Social Responsibility – CSR) für sich entdecken.

GESCHÄFTSMODELLE MIT ZUKUNFT

Eine weitere Besonderheit von Sozialunternehmen zeigt sich in deren Geschäftsmodellen und besteht darin, dass der Preis für die erbrachte Leistung oder ein produziertes Produkt nicht direkt oder ausschließlich von den Nutznießenden selbst beglichen werden muss. Wie das gelingen kann, zeigt beispielsweise das in der Videoreihe „Social Entrepreneurship – Behind the Scenes“ vorgestellte Unternehmen Greta & Starks: Die App GRETA ermöglicht mit Audiodeskription für Blinde und Untertiteln für schwerhörige und gehörlose Menschen ein barrierefreies Kinoerlebnis. Das Kinoticket ist für den Besucher aber deshalb nicht teurer, sondern Untertitel und Audiodeskription stellen die Kinofilm-Verleiher bereit und profitieren ihrerseits von zusätzlich verkauften Tickets der Menschen, die ansonsten nicht in ihr Kino kämen.

Apropos Kinos – seit Monaten sind deutschlandweit alle Kinos geschlossen. Wann sie wieder öffnen und wie viele Kinos die wirtschaftlichen Einbußen verkraften können, lässt sich wie für sehr viele andere kleine Unternehmen in sehr vielen gesellschaftlich, hier kulturell relevanten Marktsegmenten noch gar nicht erfassen. Hier zeichnet sich das Dilemma auch vieler Sozialunternehmen ab: Entsprechend den Ergebnissen einer Umfrage des Social Entrepreneurship Netzwerks Deutschland (SEND) sind viele Social Entrepreneurs von den Auswirkungen der Corona-Krise in ihrer Existenz bedroht. Die am häufigsten angeführten Gründe sind die sinkende Kaufkraft von Kunden im öffentlichen oder B2B-Bereich sowie die Schließung von Einrichtungen und abgesagte Veranstaltungen.

BESONDERE CHANCEN IN KRISENZEITEN

Es gibt jedoch auch Unternehmen, deren Geschäftsmodell und gesellschaftliche Lösung mit der aktuellen Lebenslage von vielen Menschen in der Corona-Krise übereinstimmen. Hier steht das Unternehmen Biobote Emsland aus unserer Videoreihe „Gründen in Deiner Region“ beispielhaft dafür, Menschen in ländlichen Regionen mit gesunden Lebensmitteln zu versorgen und dabei die regionalen Landwirte über faire Preise ebenfalls profitieren zu lassen. Die Social Entrepreneurs des Bioboten schreiben dazu auf ihrer Website: „Wie Ihr Euch vorstellen könnt, ist die Nachfrage nach Bio-Lebensmitteln durch die Corona-Krise sprunghaft angestiegen. Wir stoßen derzeit so langsam an unsere Kapazitätsgrenzen. Gerade was die Arbeitsbelastung der Mitarbeiter und Lieferanten angeht. ... Denn ohne unsere Mitarbeiter geht eben nichts. Aus diesem Grund nehmen wir momentan keine Neukunden mehr auf.“

Sozialunternehmen sind folglich ebenso von der aktuellen wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Situation betroffen wie andere Unternehmen auch. Aus so mancher Umfrage über die Auswirkungen der Corona-Krise auf das Verhalten der Menschen als Verbraucher lässt sich jedoch schon heute absehen, dass die gesellschaftlich relevanten Themen wie nachhaltiger Konsum, Energieeffizienz und Achtsamkeit dem Leben gegenüber mehr Bedeutung bekommen könnten, als es vor der Krise vielfach der Fall war. Sozialunternehmen haben diese Themen bereits in ihrem Geschäfts- und Wirkungsmodell angelegt und sind deshalb für die Zeit nach der Krise gut aufgestellt.

Weitere spannende Einblicke in die Arbeit von Sozialunternehmen finden Sie in unserer Videoreihe www.rkw-kompetenzzentrum.de/gruendung/gruendungskultur/social-entrepreneurship oder auch in unserem Magazin zum Thema „Social Entrepreneurship“ www.rkw-kompetenzzentrum.de/publikationen/rkw-magazin/2019/rkw-magazin-mehr-wir-weniger-ich



ZEIT FÜR EIN UMDENKEN: MEHR GEMEINSINN UND WENIGER GIER

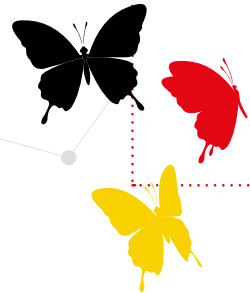
EIN GESPRÄCH MIT EINEM SOZIALUNTERNEHMER

Die Gründer von Conflictfood sind spezialisiert auf den Lebensmittelhandel mit Partnerinnen und Partnern in Krisen- und Konfliktregionen der Welt. Jetzt ist die Krise durch das Corona-Virus hier in Deutschland angekommen: Wie es dem Unternehmen derzeit geht und welche Rolle das „Soziale“ in ihrem Geschäftsmodell spielt, erzählt Gernot Würtenberger im Interview. Gemeinsam mit Salem El-Mogaddedi hat er „Conflictfood“ im Jahr 2016 in Berlin gegründet.



Tipp:

Videoreihe „Social Entrepreneurship“,
Folge: Conflictfood – Behind the Scenes,
www.rkw.link/conflictfood



Salem El-Mogadeddi und Gernot Würtenberger
von Conflictfood



Herr Würtenberger, was ist das Besondere am Geschäftsmodell von Conflictfood?

Conflictfood folgt einem ganzheitlichen und sozial nachhaltigen Ansatz entlang der gesamten Wertschöpfungskette: Deshalb reisen wir selbst in die Konfliktregionen dieser Welt und suchen nach landestypischen Spezialitäten. Regionen, die oft mit Krieg und Terror in Verbindung gebracht und deren Handelswege kaum beschritten werden.

Wir tauchen ein in das Land, lernen die Menschen und die Kultur kennen. Wir sind oft zur Erntezeit in den Ländern und kriegen ein Gefühl für die Arbeit und das Produkt. Mit Bäuerinnen und Bauern führen wir direkt die Gespräche, besprechen unsere Zusammenarbeit und zahlen die Ware oftmals vor Ort.

Wie gelingt es Ihnen, die dauerhafte Krise in diesen Regionen ins Positive zu wenden?

Über den Handel möchten wir Armut und Ausbeutung entgegenwirken, Menschen in Konfliktregionen helfen und hier in Deutschland mehr Bewusstsein für globale Zusammenhänge und einen politisch motivierten Konsum schaffen. Daher liegt jedem Produkt ein kleines Journal bei, welches über die Herkunftsländer informiert und das weit über das Krisenimage hinaus.

Von der partnerschaftlichen Zusammenarbeit mit Bäuerinnen und Bauern in Konfliktregionen über den kulturellen Austausch in Form von bildungspolitischen Veranstaltungen bis hin zum Genuss kulinarischer Köstlichkeiten beackern wir ein weites Arbeitsfeld.

Was zeichnet Kleinunternehmen im Ausland aus, mit denen Sie zusammenarbeiten?

In Afghanistan dürfen wir mit einem Frauenkollektiv zusammenarbeiten, das vor ein paar Jahren noch Opium

angebaut hat und nun Safran kultiviert. Ein enormer und mutiger Schritt, wenn man ihn im Kontext der heutigen afghanischen Gesellschaft sieht. Der Mut hat sich gelohnt, die Frauen sind stolz und unabhängig, ihr Produkt wurde mehrfach ausgezeichnet und wir freuen uns, ihnen den deutschen Markt öffnen zu können.

Auch die Tee-Bauern im umkämpften Nord-Shan-Staat in Myanmar haben eine spannende Geschichte. Im Schatten der großen Nachbarn China und Indien gibt es nach Jahrzehnten der Misswirtschaft und Isolation eine klare Rückbesinnung auf eigene Traditionen und Stärken. Sie entwickeln ein ganz eigenes Produktspektrum in exzellenter Qualität. Unsere Partner-Bäuerinnen und -Bauern organisieren sich gemeinschaftlich und investieren 5 Prozent des Umsatzes in Fortbildung. Wir sind stolz darauf, dass wir die ersten sind, die Bio-Tees aus dem Nord-Shan nach Deutschland bringen.

Warum ist der Handel in partnerschaftlicher Zusammenarbeit mit Menschen aus Krisenregionen sinnvoll und möglicherweise besser als ihnen finanzielle Hilfen direkt zukommen zu lassen?

Conflictfood setzt dort an, wo die klassische Entwicklungshilfe an ihre Grenzen stößt. Internationale Hilfsangebote können zu Abhängigkeit und Passivität führen. Fairer und direkter Handel unterstützt die eigenverantwortliche Produktion unabhängiger Bäuerinnen und Bauern und fördert vielmehr die Eigeninitiative. Das stärkt langfristig Strukturen und ermöglicht friedvolle Perspektiven.

Wie gehen Sie mit der Corona-Krise in Deutschland um, welche Auswirkungen hat das auf Ihr Geschäft?

Wie viele andere haben auch wir stark mit der sinkenden Kaufkraft und den Veranstaltungsabsagen zu kämpfen. Unsere Umsätze gingen mit dem Beginn der Pandemie stark zurück.

Konkrete Wachstumspläne und Investitionsgespräche haben wir verschieben müssen.

Wir nutzen die Zeit, um liegengebliebene Projekte umzusetzen. So arbeiten wir derzeit an einer neuen Homepage und an einem ganz neuen Online-Shop. Da wir aktuell keine neuen Länder bereisen können, möchten wir intensiver mit unseren bisherigen Partnerländern kooperieren. Wir haben auf unseren Reisen nicht nur viel erlebt, auch viel probiert. Auch dieses Jahr werden wir neue Spezialitäten auf den Markt bringen, was genau verraten wir aber noch nicht.

Was denken Sie, inwieweit sind Sie selbst durch Ihre Erfahrungen als Sozialunternehmer für die Krise gut aufgestellt?

Die Welt steckt nicht erst seit Corona in der Krise. Die Pandemie hat uns klar gezeigt, wie sensibel und verletzlich unser System ist. Jetzt ist ein gesellschaftliches und politisches Umdenken in Richtung Ökologie, starke

Zivilgesellschaft, Gemeinschaftsgefühl, Gesundheit und Solidarität gefordert. Das alles sind Themen, die ohnehin in der DNA von Sozialunternehmen fest verankert sind.

Welche Chance birgt die Krise für andere Sozialunternehmen und was ist Ihr Apell?

Geschäftsmodelle mit gesellschaftlichem Mehrwert haben jetzt einen klaren Startvorteil. Die Konventionellen und die Global Player müssen einen radikalen Schnitt machen. Alle, die ihre Rendite auf Kosten von Mensch und Natur aufgebaut haben und für die Nachhaltigkeit eine untergeordnete Rolle spielt, werden post Corona nicht weitermachen können wie bisher. Wenn wir von der aktuellen Krise nicht in die nächste Katastrophe steuern wollen, muss diese ausbeuterische Billigpreispolitik ein Ende finden. Wir alle müssen einstehen für mehr Gemeinnutzen und weniger Gier.

Herr Würtenberger, herzlichen Dank für Ihre Zeit!



Gernot Würtenberger ist Mitgründer von „Conflictfood“. Die fair und direkt gehandelten Lebensmittel aus Konfliktregionen sind im Onlineshop erhältlich:

www.conflictfood.com

Die Fragen stellten Rabena Ahluwalia und Stefanie Bechert. Sie sind Mitarbeiterinnen im Fachbereich „Gründung“ beim RKW Kompetenzzentrum.

ahluwalia@rkw.de, bechert@rkw.de

ZUSAMMEN

IST MAN WENIGER ALLEIN ...

Corona hat nicht nur zu Einschränkungen geführt, sondern in vielen Bereichen auch dazu, dass die Menschen enger zusammengedrückt sind. Gut so, finden wir! Wir können nicht alle Initiativen in den Fokus rücken, aber exemplarisch auf einige verweisen und zeigen, dass Corona zwar Social Distancing, aber auch mehr Engagement mit sich gebracht hat.



Autorin:

Saskia Powell ist Mitarbeiterin im Bereich Kommunikation beim
RKW Kompetenzzentrum. powell@rkw.de

HILFE VOM PARTEIENNACHWUCHS

Im nordhessischen Werra-Meißner-Kreis unterstützen die Jugendorganisationen CDU, SPD, Bündnis 90/Die Grünen, FDP und Die Linke seit Mitte März gemeinsam ältere Menschen, Erkrankte und Menschen in häuslicher Quarantäne.

Die jungen Leute gehen einkaufen und bringen die Einkäufe bis vor die Haustür oder holen Rezepte aus der Apotheke ab. Vier bis fünf Aufträge kamen bis Ende April täglich über die Hotline rein, unter **0157 30753246**. Wenn Bedarf besteht, dann könnte der Service auch über Corona hinaus weitergeführt werden.

AUS IT-SPEZIALISTIN WIRD ERNTEHELFERIN

Erdbeeren, Spargel und Co. ernten sich nicht von alleine. Und wenn die Erntehelferinnen und Erntehelfer aufgrund von Corona fehlen, dann muss ein Plan B her. So haben vier Freunde die Plattform bauersuchthilfe.de ins Leben gerufen, auf der man sich in weniger als einer Minute registrieren kann. Bäuerinnen und Bauern aus der Region nehmen dann Kontakt auf und gemeinsam wird besprochen, was zu tun ist und wie die Entlohnung geregelt ist. Über 33.000 Erntehelfende und Landwirtinnen sowie Landwirte sind schon dabei. Weitere Initiativen befinden sich auf www.hessen-helfen.de.

EIN LIEBES WORT MAL ZWISCHENDURCH

Wer alleine lebt, der spürt die Auswirkungen von Corona besonders. Wurde früher mal kurz im Treppenhaus, auf der Straße oder im Café ein Schwätzchen gehalten, fällt das aus Angst vor Ansteckung jetzt häufig weg.

Das Diakonische Werk Hannover hat daher die Aktion „gutzureden“ ins Leben gerufen, bei der Beteiligte aus der #nachbarschaftschallenge sich bereit erklärt haben, mit Nachbarinnen und Nachbarn, die aus ganz Hannover kommen können, zu sprechen oder ihnen auch einmal gut zuzureden. Mögliche Gesprächspartnerinnen und -partner werden über die Hotline des Diakonischen Werks unter der Rufnummer **0511 3687108** vermittelt.

IN DER NOT SCHMECKT DIE WURST AUCH OHNE BROT

Im oberbayrischen Markt am Inn bringt Metzger Alber die Salami, das Steak für den Grill oder auch die Ochsenbackerl kostenfrei im Wursttaxi zu den Kunden. Die Bestellung funktioniert telefonisch, per E-Mail, Fax oder über die Webseite. Bezahlte wird via PayPal, Rechnungskauf oder Vorkasse, um das Infektionsrisiko möglichst gering zu halten. Wer nicht in Markt am Inn oder im Umkreis von 20 Kilometern davon wohnt, der bestellt im Online-Shop von Albers und bekommt nach wenigen Tagen ein gekühltes Paket. Aktuell gehen in der Woche rund 200 bis 300 Pakete raus, mit dem Wursttaxi werden in der Region rund 25 Haushalte in der Woche versorgt. Es wird überlegt, den Service auch nach der Corona-Zeit weiter anzubieten. www.metzgerei-alber.de

ES WAR DOCH NICHT ALLES SCHLECHT ...

Wenn wir in einigen Monaten oder Jahren zurückblicken, dann werden wir uns daran erinnern, wie durch Corona in kurzer Zeit vieles anders wurde. Kein Urlaub, keine Ausflüge, keine Treffen mit Freundinnen und Freunden ... In vielen Fällen auch Zukunfts- und Existenzängste. Die Fotografin Petra Raab schafft in Zeiten von Corona bewusst schöne Erinnerungen. Im Rahmen der Aktion „Haustürportraits“ kommt sie kostenfrei bei Familien im Main-Kinzig-Kreis vorbei und macht Bilder, natürlich mit Sicherheitsabstand. Mehr als 50 Haustürportraits sind bereits entstanden, einige sind unter www.petra-raab.de zu sehen.

DAS GEHT AUFS HAUS

Urlaub, Konzerte, Theater ... all das sind Freizeitbeschäftigungen, die in Corona-Zeiten nicht stattfinden. Kino schon. Das Projekt #windowflicks bringt seit Mitte April Filme auf Berliner Innenhöfen auf die Hauswand und beschert so den Bewohnenden von Mehrfamilienhäusern mit mindestens 20 Wohnungen ein tolles Filmerlebnis. Gemeinsam und doch jeder für sich, auf einem Platz mit bester Aussicht.

Wer sich bewerben möchte, der macht von seinem Fenster aus ein Foto auf die mögliche Programmleinwand und sendet es an hello@windowflicks.de.

Das Kulturprojekt Window Flicks arbeitet ehrenamtlich und versucht, Berliner Programmkinos in der Corona-Zeit zu unterstützen. Spenden sind willkommen.

EINE NEUE BÜHNE BRAUCHT DAS LAND

Egal ob Comedians, Musikschafter, Puppenspielerinnen und -spieler oder Poetry-Slamer – Künstlerinnen und Künstler leiden unter der Corona-Krise und den damit verbundenen Einschränkungen besonders. Sie können nicht auftreten, verlieren den Kontakt zu den Fans und verdienen nichts. Daher haben sich fünf Aschaffener zusammengetan und die Plattform sniik gegründet. Die Bands spielen entweder von zu Hause oder treten in ausgewählten Locations auf, ihr Konzert wird gestreamt. Alles ist live, aufgezeichnet wird nichts. Ein Konzert-Erlebnis kann man eben nicht wiederholen. Wer will, der wirft eine Spende in den virtuellen Hut. Und nach Corona, wenn wir im nächsten Live-Konzert stehen und mitjubeln? Dann wird sniik das Konzert mitfilmen, für alle, die nicht vor Ort sein können, aber trotzdem mit dabei sein wollen. www.sniik.de

„Bleibt alles anders“ singt Herbert Grönemeyer und wir mit ihm. Denn dass Corona viele Veränderungen mit sich gebracht hat, mit denen wir lernen müssen zu leben, das ist unbestritten. Manches davon macht Angst und bedroht viele Existenzen, vieles ist schwierig oder gewöhnungsbedürftig. Manches aber ist auch gut, wie z. B. das „Miteinander“ und „Füreinander“. Das sollten wir uns bewahren, wenn das Leben nach Corona wieder bunter, aber auch schneller wird.



Autorin:

Julia Niles ist Mitarbeiterin im Bereich Kommunikation beim
RKW Kompetenzzentrum. niles@rkw.de

DIE SACHE MIT DER RESILIENZ - WIE EIN ANTISTRESSBALL

Der Begriff „Resilienz“ ist schon seit längerem ein Art „Wort des Jahres“. Alles muss resilient werden. Unternehmen, Systeme, Umwelt, Mitarbeitende, Führungskräfte, Teams. Aber der Begriff tummelte sich bislang eher in der Fachliteratur aus Politik, Wirtschaft oder Management.

Seitdem klar ist, dass Corona Realität und kein Science-Fiction-Schnupfen ist, bekommt der Begriff jedoch nochmal eine andere Tragweite. Denn nun steht wirklich alles und jeder auf dem Widerstandsfähigkeits-Prüfstand. Wer hält was wie lange aus? Der Wettlauf hat begonnen. Die Herausforderungen und Ziele sind dabei durchaus verschieden. Der eine kämpft ums körperliche Überleben, die andere um ihre wirtschaftliche Existenz, die Nächsten um den doch so lang ersehnten Urlaub oder das sicher geglaubte Traumauto. Wieder andere müssen ihrer „Berufung“ im wahrsten Sinne des Wortes und in nie geahntem Ausmaß nachkommen. An anderer Stelle schnellt die Nachfrage nach einem Produkt oder einer Dienstleistung dermaßen in die Höhe, dass auch das wiederum zur Belastungsprobe wird. Jeder kommt ganz individuell an seine Grenzen und muss zu deren Überwindung nicht allein auf finanzielle oder physische, sondern in gleichem Maße auf psychische Ressourcen zurückgreifen – so denn vorhanden.

Und auch die Voraussetzungen im ungewollten Wettstreit um den „Durchhalte-Pokal“ sind so verschieden wie die Menschen selbst. Selbst Kinder müssen offensichtlich durch diese Zeit und sie hatten in ihrem jungen Leben auch kaum Chancen, so etwas wie Resilienzen aufzubauen. Und die Familie als Kernzelle der Gesellschaft wird ohne Applaus und Schützenhilfe an den Rand selbiger gedrängt. Der Begriff „systemrelevant“ kommt in diesem Zusammenhang zumindest sehr selten vor. Aber das lenkt vom eigentlichen Thema ab und könnte ein ganzes Heft füllen.

Zurück zum Top-Skill der Gegenwart: Resilienz. Was bedeutet resilient eigentlich? Das Wort an sich kommt aus dem Lateinischen und bedeutet so viel wie „abprallen“ oder „zurückspringen“. Als Metapher wird gerne ein Gummiknetball, der sich verformt, aber nach einiger Zeit seine Form wiederfindet, genutzt. Und wie so ein Gummi-Anti-Stress-Knetball fühle ich mich aktuell ehrlich gesagt auch. Gedrückt und gequetscht von all dem, was gerade abverlangt wird. Und die Elastizität lässt nach, vor allem, weil wir alle nicht wissen, wann sich unsere Lebensrealitäten wieder normalisieren. Beim Warten auf den ersehnten Impfstoff und das rettende Medikament gegen dieses durchaus „resiliente“ Virus, sowie im Angesicht einer womöglich drohenden zweiten Welle im Herbst, rückt das Enddatum – und damit der „Ursprungszustand“ in unbekannte Ferne.

Das Gute ist, dass viele von uns ungefragt und ungewollt durch diese Krise Resilienzen und Widerstandskräfte aufbauen werden. Wir sehen gerade einmal mehr, wozu wir persönlich im Stande sind. Das gibt irgendwann, wenn die totale Erschöpfung vorbei ist, auch wieder Kraft und Elastizität und lässt uns beim – hoffentlich nicht ganz so bald wieder eintretenden – nächsten Krisenfall besser durchhalten.

Auf dem Weg zurück in die alte Form werde ich also meinen blauen Antistressball noch ein paar Mal kräftig drücken müssen.

MUSIK HILFT BEI FAST ALLEM ...

AUCH BEI CORONA

Musik ... für viele von uns ständiger Begleiter in allen Lebenslagen und somit auch und gerade in diesen Zeiten. Und wir haben festgestellt, dass Corona musiktechnisch viele Gesichter hat. Mal traurig-melancholisch, mal motivierend, mal wütend, zweifelnd, lachend und optimistisch, mal ironisch und sarkastisch. Je nach Stimmung entfalten Lieder ihre Wirkung.

In den letzten Wochen sind uns viele Titel im wahrsten Sinne des Wortes durch den Kopf gegangen, die wir für Sie festgehalten haben. Wir haben bei der Zusammenstellung viel gelacht und viele Titel als wunderbar treffend empfunden. Viel Spaß dabei.

Wir sind neugierig, welche Lieder Sie durch die Krise begleitet haben. E-Mails Sie uns Ihren Song und wir verlängern unsere Playlist gerne. redaktion@rkw.de

- Imagine Dragons: Whatever it takes
- Eric Idle: Always look on the bright side
- Maroon 5: Memories
- Alanis Morissette: The only way out is through
- Elton John: Still standing
- Max Raabe: Ich bleib' zu Hause
- Fury in the slaughterhouse: Every generation got its own disease
- Willie Nelson: On the road again
- Wir sind Helden: Bist du nicht müde
- Cake: I will survive
- Peter Gabriel: Don't give up
- R.E.M.: It's the end of the world as we know it
- The Police: Don't stand so close to me
- David Bowie: Dancing with myself
- Depeche Mode: Enjoy the silence
- Tears for fears: Mad world
- Lotte und Max Giesinger: Auf das, was da noch kommt
- Clueso: Neuanfang
- Bruce Springsteen: Lonesome day
- Disireless: Voyage voyage
- Queen: Under pressure
- Wanda: Weiter, weiter
- Wir sind Helden: Guten Tag (Die Reklamation)



Autorinnen:

Julia Niles ist Mitarbeiterin im Bereich Kommunikation beim
RKW Kompetenzzentrum. niles@rkw.de

Sarah Schuppener ist Mitarbeiterin im Bereich Kommunikation beim
RKW Kompetenzzentrum. schuppener@rkw.de

Saskia Powell ist Mitarbeiterin im Bereich Kommunikation beim
RKW Kompetenzzentrum. powell@rkw.de

UNSERE VERANSTALTUNGEN

Datum	Titel	Ansprechperson
19.06.2020	Auftakt Online-Zukunftslabor „Digitale Geschäftsideen entwickeln“ zum bundesweiten Digitaltag	Ute Juschkus, 06196 4953505 juschkus@rkw.de
30.06.2020	Online-Kurs Teil 1: „Verwalten heißt Gestalten – Nutzerfreundliche und digitale Verwaltungsleistungen entwickeln“	Julia Rettig, 06196 4953219 rettig@rkw.de
01.07.2020	Erfahrungsaustauschkreis für Einkaufsverantwortliche, Kinding	Sabine Pfister, 089 67004035 pfister@rkwbayern.de
02.07.2020	Online-Zukunftslabor „Digitale Geschäftsideen entwickeln“ in Kooperation mit dem RKW Nord	Ute Juschkus, 06196 4953505 juschkus@rkw.de
02.07.2020	Webinar „Geschäftsideen entwickeln – Zukunftslabor digitale Geschäftsideen“, Goslar	Ernst Grund, 0511 3380327 grund@rkw-nord.de
06. bis 07.07.2020	Seminar „Projektmanagement kompakt“, Nürnberg	Gaby Ferdinandi, 089 67004013 ferdinandi@rkwbayern.de
07.07.2020	Online-Kurs Teil 2: „Verwalten heißt Gestalten – Nutzerfreundliche und digitale Verwaltungsleistungen entwickeln“	Julia Rettig, 06196 4953219 rettig@rkw.de
07.07.2020	Erfahrungsaustauschkreis für Personalverantwortliche, Nürnberg	Sabine Pfister, 089 67004035 pfister@rkwbayern.de
09.07.2020	Erfahrungsaustauschkreis für Personalverantwortliche Unterfranken, Würzburg	Sabine Pfister, 089 67004035 pfister@rkwbayern.de
09.07.2020, 15-17 Uhr	Webinar „Personalverantwortliche als Gestalter der digitalen Transformation“	Ramona Stehle, 01511 9335686 webinar@rkw-bw.de
14.07.2020	Seminar „Kreativkick für Ihre Marketingabteilung“, Nürnberg	Gaby Ferdinandi, 089 67004013 ferdinandi@rkwbayern.de
14.07.2020	Erfahrungsaustauschkreis Personalentwicklung, Kinding	Sabine Pfister, 089 67004035 pfister@rkwbayern.de
15.07.2020	Erfahrungsaustauschkreis für Ausbildungsverantwortliche, Nürnberg	Sabine Pfister, 089 67004035 pfister@rkwbayern.de
15. bis 16.07.2020	Seminar „Vom Kollegen zur Führungskraft (Basis)“, München	Gaby Ferdinandi, 089 67004013 ferdinandi@rkwbayern.de
22.07.2020	Erfahrungsaustauschkreis für Personalverantwortliche, Augsburg	Sabine Pfister, 089 67004035 pfister@rkwbayern.de

Datum	Titel	Ansprechperson
24.07.2020, ab nun wöchentlich	Online-Zukunftslabor „Digitale Geschäftsideen entwickeln“	Ute Juschkus, 06196 4953505 juschkus@rkw.de
01.09.2020	Seminar „Rhetorik und Persönlichkeit“, Kinding	Gaby Ferdinandi, 089 67004013 ferdinandi@rkwbayern.de
02. bis 03.09.2020	Seminar „Vom Kollegen zur Führungskraft (Aufbau)“, Nürnberg	Gaby Ferdinandi, 089 67004013 ferdinandi@rkwbayern.de
03.09.2020	„Führungswerkstatt in Kooperation mit Netzwerk Industrie RuhrOst e.V. (NIRO)“, Unna	Sascha Hertling, 06196 4953211 hertling@rkw.de
17.09.2020	Netzwerktreffen „Chefsachen: Manövrieren in stürmischen Gewässern – Wie arbeiten wir erfolgreich in unsicheren Zeiten zusammen?“, Göttingen	Ute Juschkus, 06196 4953505 juschkus@rkw.de
18.09.2020	Seminar „Reklamation: Der Schlüssel zu neuen Aufträgen“, Nürnberg	Gaby Ferdinandi, 089 67004013 ferdinandi@rkwbayern.de
21. bis 22.09.2020	Seminar „Finanzbuchhaltung – Grundlagen“, Taufkirchen	Gaby Ferdinandi, 089 67004013 ferdinandi@rkwbayern.de
22.09.2020 – 28.01.2021	Lehrgang „Der Produktionsmanager 2020/2021 – Für ein professionelles Produktionsmanagement in mittelständischen Unternehmen“, Nürnberg	Nicole Jung, 0711 2299823 jung@rkw-bw.de
22.09.2020	Erfahrungsaustauschkreis für Qualitätsbeauftragte, Nürnberg	Sabine Pfister, 089 67004035 pfister@rkwbayern.de
23.09.2020	Erfahrungsaustauschkreis für Personalverantwortliche Oberfranken, Bayreuth	Sabine Pfister, 089 67004035 pfister@rkwbayern.de
28.09.2020	Seminar „Vollmachten im Unternehmen“, München	Gaby Ferdinandi, 089 67004013 ferdinandi@rkwbayern.de
29. bis 30.09.2020	Seminar „Vom Kollegen zur Führungskraft (Basis)“, Nürnberg	Gaby Ferdinandi, 089 67004013 ferdinandi@rkwbayern.de
29.09.2020	Erfahrungsaustauschkreis Datenschutzmanagement, München	Sabine Pfister, 089 67004035 pfister@rkwbayern.de
30.09.2020	Erfahrungsaustauschkreis für Personalverantwortliche, München	Sabine Pfister, 089 67004035 pfister@rkwbayern.de

UNSERE ANGEBOTE & NEWS

NEUER LEITER DES FACHBEREICHS DIGITALISIERUNG UND INNOVATION IM RKW KOMPETENZZENTRUM

Seit dem 1. Mai 2020 leitet

Dr. Matthias Geissler (38) den Fachbereich

„Digitalisierung und Innovation“ beim

RKW Kompetenzzentrum. Bisherige berufliche

Stationen des Diplom-Kaufmanns und

promovierten Wirtschaftswissenschaftlers sind

unter anderem das Max-Planck-Institut für

Ökonomik Jena, die Universität Kassel

und die Technische Universität Dresden.

Wir wünschen Herrn Dr. Geissler einen

guten Start!

ONLINE-ZUKUNFTSLABOR „DIGITALE GESCHÄFTSIDEEN ENTWICKELN“

Welche Wege in die Digitalisierung kommen für Ihr Unternehmen in Frage? Wie können (oder müssen) Sie Ihr Geschäft auch mal ganz anders denken? In unserem Zukunftslabor „Digitale Geschäftsideen entwickeln“ können Sie sich inspirieren lassen von Beispielen, Denkanstößen und Erfahrungen anderer Unternehmerinnen und Unternehmer. In dem kompakten Online-Workshop teilen wir gemeinsam mit Ihnen an Ihren Ideen und zeigen Ihnen, wie Sie schnell und pragmatisch zu tragfähigen, digitalen Zukunftsbildern kommen können. Die Teilnahme ist kostenfrei.

**Weitere Informationen und Anmeldung bei
Ute Juschkus via juschkus@rkw.de.**

NEUE RKW PODCAST-REIHE

In unseren neuen Podcasts bereiten wir Wissen durch Fachgespräche mit Expertinnen und Experten auf – sowohl zu Basics der Unternehmensentwicklung als auch zu spannenden Themen, für die im Alltag nur wenig Zeit bleibt: beispielsweise zu Führung, zum Umgang mit Paradoxien oder zur Frage, wie Unternehmen sich selbst erneuern können. Das neue Angebot ist überall erhältlich, wo es Podcasts gibt und richtet sich an alle Entscheiderinnen und Entscheider im Mittelstand. Hören Sie gern mal rein unter:

[www.rkw-kompetenzzentrum.de/innovation/
rkw-podcast](http://www.rkw-kompetenzzentrum.de/innovation/rkw-podcast)



AUS DER REDAKTION

Wenn das Ping-Pong-Spielen fehlt

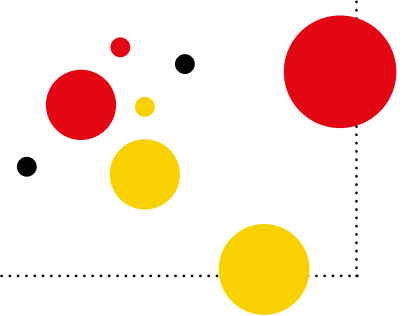
Dieses Magazin ist das erste und hoffentlich auch das letzte, welches komplett in Heimarbeit entstanden ist. Jetzt könnte man sich fragen, wo denn hier die Herausforderung liegt, denn schließlich handelt es sich um Texte und Bilder und nicht das Zusammenschrauben eines funktionsfähigen Autos. Aber für unser kleines Redaktionsteam war es eine Herausforderung, denn sitzen wir sonst Tür an Tür und können mit Entwürfen hantieren, mit möglichen Titeln und Headlines Ping-Pong spielen, Motive und Farben gemeinsam vor dem Rechner diskutieren und auch gemeinsam den Endstress vor der Drucklegung aushalten ... sitzen wir nun alleine vor unseren Rechnern. Gehen tut das sehr gut, wie man sieht, denn wir haben in kürzester Zeit ein Magazin auf die Beine gestellt und es hat uns gezeigt, dass wir ein wirklich gutes Team sind. Das ist durchaus eine sehr wertvolle Feststellung, aber es hat uns eines wirklich gefehlt: das wahrhaftige „Zusammenarbeiten“ – und wir werden es wohl in Zukunft noch mehr zu schätzen wissen.

Ihr Magazin-Team

Julia Niles und Sarah Schuppener (Redaktion)

Claudia Weinhold und Katja Hoffmann (Grafik)

Saskia Powell (Special Guest, denn sie hat uns bei dieser Ausgabe sehr unterstützt)



RKW HILFT!

Die RKW Landesorganisationen bieten zum Teil auch spezielle Beratungsleistungen mit Bezug auf die Corona-Krise, wie Krisenmanagement und digitale Unternehmensorganisation an oder sie informieren und unterstützen bei der Beantragung von Fördermitteln und Krediten etc. Bitte wenden Sie sich direkt an Ihre Landesorganisation. [#rkwhilft](#)

RKW Netzwerk

RKW Baden-Württemberg0711 229980, info@rkw-bw.de**RKW Bayern**089 6700400, info@rkwbayern.de**RKW Bremen**0421 3234640, info@rkw-bremen.de**RKW Hessen**06196 970200, beratung@rkw-hessen.de**RKW Nord**0511 3380360, info@rkw-nord.de**RKW Nordrhein-Westfalen**06196 4952100, nrw-verein@rkw.de**RKW Projekt GmbH in Berlin und Brandenburg**030 346554259, projekt@rkw.de**RKW Rheinland-Pfalz**06131 8937771, info@rkw-rlp.de**RKW Sachsen**0351 832230, info@rkw-sachsen.de**RKW Sachsen-Anhalt**0391 736190, info@rkw-sachsenanhalt.de**RKW Thüringen**0361 551430, info@rkw-thueringen.de**saarland.innovation&standort e. V. (saaris)**0681 9520470, info@saaris.de