



AUF DAS,  
WAS DA NOCH  
KOMMT



## Impressum

**Redaktion:** Julia Niles (V.i.S.d.P.), Sarah Schuppener  
**Lektorat:** ProLektor, L. & M. Oestreicher GbR  
**Gestaltung:** Claudia Weinhold

**Druck:** Druck- und Verlagshaus Zarbock GmbH & Co. KG

**Herausgegeben von:**  
Christi Degen  
RKW Rationalisierungs- und Innovationszentrum der  
Deutschen Wirtschaft e. V., RKW Kompetenzzentrum,  
Düsseldorfer Straße 40 A, 65760 Eschborn

**Geschäftsführung:**  
Christi Degen

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



Gefördert durch:  
 Bundesministerium  
für Wirtschaft  
und Energie  
aufgrund eines Beschlusses  
des Deutschen Bundestages

**Kontakt zur Redaktion:**  
[magazin@rkw.de](mailto:magazin@rkw.de), 06196-495 0, [www.rkw-magazin.de](http://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: 6.000

## Bildnachweise:

iStock: Ajwad Creative (S. 1–68), Irantzu\_Arbaizagoitia (S. 1–68), DonNichols (Cover, S. 4, 7–8), medlar (S. 3), Layla Bird (S. 4, 10), peterschreiber.media (S. 4, 15), loveguli (S. 23), baona (S. 4, S. 26, S. 28–29), Ivan Bajic (S. 4, S. 31), Rawpixel (S. 4, S. 34), Bet\_Noire (S. 38), OSTILL (S. 42–44), Tim UR (S. 4, S. 47), uisapuccini (S. 4, S. 53, S. 55), Ljupco (S. 57–59, S. 61)

Dr. Sabine Blum Geenen (S. 14), Schoening Fotodesign (S. 14), VW Newsroom: Volkswagen (S. 19), JULIA BERLIN (S. 33), SZUE an der HS Pforzheim (S. 41), Privat (S. 52), Sylvie Sprenger (S. 63)



Auf weitere 100 Jahre  
„WIR FÜR DEN MITTELSTAND“





- 6 Leitartikel  
**Auf das, was da noch kommt**
- 10 RKW Netzwerk  
**Stark für den Mittelstand**
- 14 Interview  
**Am runden Tisch**
- 18 RKW Historie  
**Mensch und Arbeit: Comeback alter Muster?**
- 22 RKW Expertise  
**Gründungen in Deutschland – digital, divers und hoffentlich mutig!**
- 26 RKW Expertise  
**Die Zukunft des Bauens ist nachhaltig und ressourcenschonend**
- 30 Vom Fach  
**Gemeinsam schaffen auch „die Kleinen“ Großes**
- 34 RKW Expertise  
**Diversität ist kein Luxusthema (mehr)**
- 38 Interview  
**Entrepreneurship Education als Zukunftsperspektive einer digitalisierten Arbeitswelt**
- 42 Exkurs  
**Neuanfang – Reflexionsfragen zu einem (fast) alltäglichen Phänomen**
- 46 RKW Expertise  
**Gesunde Arbeit – mehr als nur ein Trend**
- 52 Interview  
**Das RKW und das „Gold Marokkos“**
- 56 RKW Expertise  
**Wie meistern wir die Zukunft? Fünf Kompetenzen und eine Basiskompetenz**
- 62 RKW News und RKW Angebote

# LIEBE LESERIN, LIEBER LESER,

ich mag Jubiläen. Sie sind wie persönliche Feiertage, an denen jemand oder etwas – „Licht aus, Spot an!“ – im Fokus stehen darf und Aufmerksamkeit und die besten Wünsche erhält. An denen man selbst beschenkt wird oder andere beschenken darf.

Natürlich hat Corona das Feiern verändert, und gerade für Kinder ist es traurig, wenn an ihrem Geburtstag keine richtige Party steigen kann und sie nicht wie sonst nach einem Tag voller Süßigkeiten und Gelächter zufrieden und glücklich ins Bett fallen.

Und trotzdem, ein Jubiläum bedeutet für mich auch, vergangene Zeiten noch einmal Revue passieren zu lassen. Darüber nachzudenken, was die Hochs und vielleicht auch die Tiefs waren, welche Glücksmomente und Herausforderungen es gab. Aber auch, welche noch kommen werden. Rund um den Geburtstag denke ich zum Beispiel darüber nach, wie das kommende Lebensjahr wohl werden wird, welche Erwartungen ich habe und was ich selbst dafür tun kann, damit sie sich erfüllen.

Am 10. Juni dieses Jahres jährte sich das Gründungsdatum des RKW zum einhundertsten Mal. Natürlich hätte es eine Feierlichkeit anlässlich dieses besonderen Jubiläums geben sollen. Voller Vorfreude haben wir geplant und vorbereitet. Letztendlich mussten wir die Feier leider coronabedingt verschieben. Aber aufgeschoben ist nicht

aufgehoben. Und einen Blick zurück und einen nach vorn wollen wir anlässlich dieses „runden Jubiläums“ mit dem RKW Magazin trotzdem wagen. Denn auch bei uns birgt die Vergangenheit Spannendes, auch bei uns gibt es aktuelle Trends und die Herausforderungen der Zukunft warten ebenso.

Freuen Sie sich also auf interessante Einblicke in die RKW-Geschichte, auf Anekdoten aus einhundert Jahren und vor allem auf zukünftige Projekte und Vorhaben mit besonderem Blick auf die Herausforderungen der Zukunft für den Mittelstand, zum Beispiel die Digitalisierung und den demografischen Wandel, und unter dem wichtigen Leitsatz der Nachhaltigkeit.

Den Herausforderungen der Zukunft, den Vorhaben und Projekten stellt sich seit dem 1. Juni 2021 hier im RKW Kompetenzzentrum auch unsere neue Geschäftsführerin Christi Degen (siehe S. 63). Wir freuen uns sehr, sie an Bord zu haben.

Auf die kommenden hundert Jahre!

Doris Salmon

Geschäftsführerin des RKW Kompetenzzentrums  
bis Mai 2021





# AUF DAS, WAS DA NOCH KOMMT

\* LEITARTIKEL

„Auf das, was da noch kommt“ haben wir das Magazin anlässlich des hundertjährigen Bestehens des RKW überschrieben. Ein optimistischer Titel für einen Hundertjährigen, aber ein berechtigter, denn Rationalisierung hat Zukunft! Zur Begründung sei ein kurzer Blick zurück bis in die Steinzeit gestattet. Schon unsere urzeitlichen Vorfahren entwickelten Werkzeuge, um sich die Arbeit zu erleichtern. Rationelles, kraft- und energiesparendes Arbeiten ist offenbar in der menschlichen Natur angelegt. In der Zwischenkriegszeit wurde dann technische Rationalisierung zur Handlungsmaxime der Moderne. Die Anwendung technischer Rationalisierungsmaßnahmen versprach mehr Produkte zu geringeren Kosten und bessere Qualität zu niedrigeren Preisen – wenn man überspitzen will: das Paradies für Unternehmen und Kundschaft.







## Widersprüchliches im Rationalisierungsgedanken

Der effiziente Einsatz der Ressourcen ist die Voraussetzung für dieses Versprechen. Man könnte also sagen, Nachhaltigkeit wäre schon von Anfang an in der Rationalisierung angelegt, auch wenn das RKW dabei die längste Zeit des 20. Jahrhunderts nicht an Klimaschutz, sondern an Kosteneinsparung dachte. Auch machte man sich beim RKW wenig Gedanken über die Widersprüchlichkeit der Aussage. Denn wer technische Rationalisierung zu Ende denkt und wirklich Ressourcen einsparen will, spart als Erstes die teuren Arbeitskräfte ein. Das böse Wort vom „Wegrationalisieren“ verschaffte dem RKW ein Imageproblem, das immer dann wieder hochkommt, wenn Beschäftigung abgebaut wird, auch wenn unbestritten durch die technische Rationalisierung – Automatisierung – Digitalisierung mehr Arbeitsplätze geschaffen als abgebaut worden sind.

Führt das „Mehr“ durch Rationalisierung zu Überproduktion, die auf gesättigten Märkten nicht abzusetzen ist, so bedeutet auch das letztlich Ressourcenverschwendung. Dieser Widerspruch zum Effizienzgebot, angelegt im marktwirtschaftlichen System mit seinem Zwang zu Wachstum und Innovation, war lange kein Thema für die Rationalisierungsbewegung und das RKW, genauso wenig wie die gesellschaftlichen Kosten, die das „Mehr“ und „Billiger“ mit sich bringen: Luftverschmutzung beispielsweise und gesundheitliche Risiken. Oder die „Vergemeinschaftung“ der Kosten von Arbeitslosigkeit.

Dabei hatten die „Väter“ des RKW durchaus die gesamte Volkswirtschaft im Blick. Rationalisierung zielte für sie ab auf die „Steigerung des Volkswohls“. Darum, so schrieb das geschäftsführende Vorstandsmitglied Hans Hinnenthal 1927, müssten die Maßnahmen einzelner Unternehmen daraufhin untersucht werden, ob sie der Gesamtwirtschaft nützten. Nach dem Krieg wurde der Bogen noch weiter gespannt, war das RKW doch als Produktivitätszentrale in den Marshall-Plan eingebunden, mit dem die Amerikaner durch den wirtschaftlichen Wiederaufbau in Europa den Frieden sichern wollten.



Autorin:

**Ulrike Heitzer-Priem** leitete bis Ende April 2021 den Fachbereich Fachkräftesicherung beim RKW Kompetenzzentrum und ist jetzt im RKW e. V. für Koordination und inhaltliche Begleitung des RKW-Jubiläums zuständig. [heitzer@rkw.de](mailto:heitzer@rkw.de)

## Ein Stück vom Wohlstandskuchen

Ganz so wie heute Entwicklungs- und Schwellenländer wollten die Europäer damals zunächst ihr Stück vom Wohlstandskuchen haben – und bekamen es dank des „Wirtschaftswunders“. Rationalisierung war dafür ein allgemein akzeptiertes Mittel. Das Bild rationeller Produktion bekam erstmals in den 1970er Jahren Risse. Denn das erreichte Wohlstandsniveau ermöglichte den Blick über den eigenen Kühlschrank hinaus, auf Smog in den Städten, Fischsterben in den Flüssen, auf Unfälle und Berufskrankheiten durch Lärm und giftige Stoffe. Rationalisierung erforderte auch einen „Reparaturbetrieb“, wenn Arbeit humaner werden sollte. Das RKW entwickelte Strategien für einerseits den Gesundheitsschutz im Betrieb und andererseits für die Anpassung der Qualifikationen. Vor allem aber rückte Ressourceneffizienz wieder in den Fokus – jetzt unter Umweltgesichtspunkten. EDV nahm eine immer größere Rolle ein, wenn es darum ging, den Materialfluss zu optimieren, Rohstoffe effizient einzusetzen, Produkte herzustellen und zu transportieren. Energieberatung, umweltgerechtere Verpackungen, last but not least bessere Planung verbanden die beiden Aspekte der Kosteneinsparung und der Nachhaltigkeit.

## Heute definiert das RKW Rationalisierung als

- vernünftige Gestaltung der wirtschaftlichen, sozialen und organisatorischen Prozesse im Unternehmen,
- Steigerung der Produktivität durch technische, organisatorische oder betriebswirtschaftliche Innovationen,
- nachhaltige Verbesserung der Arbeitsbedingungen sowie der Qualifikation der Beschäftigten und
- verantwortungsbewusster Umgang mit unseren natürlichen Ressourcen.

## Die Zukunft der Rationalisierung: Da kommt noch einiges!

Wenn Wertschöpfung in der digitalen Welt nur noch aus der Zeichenfolge 0 und 1 bestünde, gar keine Rohstoffe mehr eingesetzt würden, könnte man behaupten, dass der effizienteste Ressourceneinsatz erreicht wäre und sich die Idee der Rationalisierung erledigt hätte.

Doch so einfach ist es nicht. Denn auch für das Internet der Dinge (IoT) braucht man Dinge. Die Wertschöpfung wird niemals zu 100 Prozent immateriell sein können. Selbst wenn mir mein Tisch mit IoT-Technologie verraten kann, in welchem Wald er als Baum stand, ist die Frage, wie nachhaltig der Wald vermarktet und ob das Sägewerk mit ökologischer Energie betrieben wurde, wie weit die Transportwege waren und wie gesundheitsverträglich die Stoffe sind, mit denen das Holz bearbeitet wurde. Wenn alle diese Fragen positiv im Sinne von umweltfreundlich beantwortet werden können, reicht das aber immer noch nicht. Denn nachhaltige Rationalisierung erschöpft sich nicht im Ersatz „schmutziger“ Rohstoffe durch „saubere“. Viel stärker müssen Sinn und Zweck der Produkte hinterfragt werden. Innovationen zu machen, weil man es kann, verschwendet Ressourcen auch dann, wenn das Produkt keine Rohstoffe braucht. Wem nützt es, wenn der Tisch mit mir redet?

Klar ist aber, auch Stoffliches kann digitaler werden. Um beim Tisch zu bleiben: Alle vor- und nachgelagerten Prozesse laufen längst digital ab, bis hin zum Onlineshopping. Der Tisch ist ein einfaches Beispiel, andere Produkte wie ein selbstfahrendes Auto oder ein Impfstoff gegen Corona sind um ein Vielfaches komplexer. Ohne künstliche Intelligenz wären sie gar nicht zu entwickeln. Lernende Systeme werden unsere Zukunft bestimmen – die künstlichen, die immer besser werden, aber auch die menschlichen. Denn sie sind es, die den künstlichen die Richtung vorgeben müssen. Nicht der einzelne Mensch, sondern nur mit dem Wissen der Vielen kann das lernende System Mensch mit dem künstlichen kooperieren. Damit eröffnet sich ein weites neues Feld für Rationalisierung. Der ressourcenschonende und effiziente Einsatz der Systeme bleibt auf der Tagesordnung, eine weitere Dimension kommt dazu. Vielleicht muss das RKW seine Definition von Rationalisierung ergänzen: Rationalisierung ist der nachhaltige Einsatz digitaler Technologien von Menschen zu einem den Menschen dienenden Zweck.



# STARK

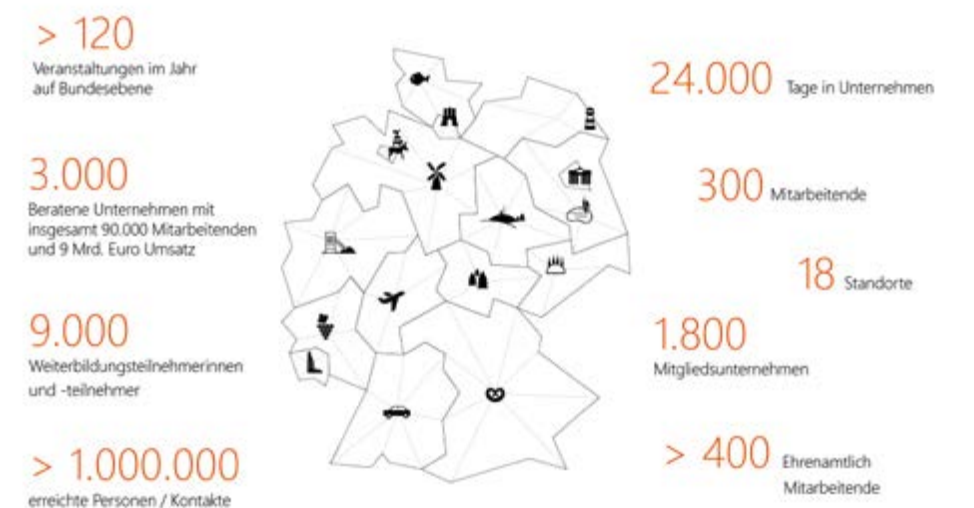
## FÜR DEN MITTELSTAND



### Wissenswertes über das RKW Netzwerk

Am 10. Juni jährte sich das Gründungsdatum des RKW nun zum 100. Mal. Genauer gesagt ist es der Gründungstag des heutigen RKW Rationalisierungs- und Innovationszentrums der Deutschen Wirtschaft e. V., kurz RKW Bundesverein. Seit 100 Jahren wirkt das RKW nun schon im Sinne der deutschen Wirtschaft. Ein guter Zeitpunkt, um einen Blick auf die Strukturen der Organisation zu werfen.

### Das RKW vor Ort Nah am Mittelstand



Autoren:

**Dr. Andreas Blaeser-Benfer**, Geschäftsführer des RKW Kompetenzzentrums bis Mai 2021 und Geschäftsführer des RKW NRW e. V. [blaeser@rkw.de](mailto:blaeser@rkw.de)

**Josef Wissinger**, Geschäftsführer RKW Bayern e. V. und Vorsitzender der Landesgeschäftsführerkonferenz des RKW Bundesvereins. [wissinger@rkwbayern.de](mailto:wissinger@rkwbayern.de)

Das RKW hat sich seit seiner Gründung, die auf wenigen ehrenamtlichen Schultern lastete, zu einem **bundesweit präsenten Netzwerk** entwickelt. Neben Carl Köttgen war einer der prägenden Personen in der Gründerzeit Carl Friedrich von Siemens. Wie jede Organisation und auch jede Unternehmung, die ein solch hohes Alter erreicht, hat das RKW eine bewegte Geschichte mit Höhen und Tiefen. Sie ist mehrfach von Historikern untersucht und beleuchtet worden. Das wollen wir an dieser Stelle nicht auffrischen. Der Historie ist damit also Genüge getan und es geht vielmehr darum, die heutige Struktur, die Aufgaben und Angebote des RKW-Netzwerks vorzustellen.

### Kräfte bündeln – Der RKW Bundesverein

An der Spitze des RKW-Netzwerks steht also der RKW Bundesverein. Er ist ein gemeinnützig ausgerichteter Verein, nimmt die Dachverbandsfunktion wahr und wird von seinen Mitgliedern getragen. Es gibt also keine einzelnen, wirtschaftlich relevanten Eigentümer, denen der Verein gehören würde. Die Satzung des RKW Bundesvereins ist mit 9 Abschnitten und 26 Artikeln ungewöhnlich umfangreich. Dies ist seiner föderalen Struktur und dem Prinzip der Mitbestimmung und Partnerschaftlichkeit geschuldet.

Geführt wird der RKW Bundesverein von einem ehrenamtlichen Vorstand, dem bis zu 25 Personen angehören. Hierunter sind Vertreter der Gewerkschaften, der Unterneh-

mer- bzw. Arbeitgeberverbände, der Kammerorganisationen (also beispielsweise der Industrie- und Handelskammern und Handwerkskammern) und der sogenannten institutionellen Mitglieder. Daran wird schon deutlich: Basis des RKW ist ein Miteinander der Sozialpartner und aller, die an einem produktiven Wirtschaftsgeschehen beteiligt sind. Die Gründungsidee des RKW ist es ja, die vorhandenen Kräfte zu bündeln und zum Vorteil aller zusammenzuarbeiten.

### Starke Basis – Die RKW Landesorganisationen

Die institutionellen Mitglieder des RKW Bundesvereins sind die RKW Landesvereine. Sie sind Anfang der 1950er Jahre zunächst als Bezirksgruppen entstanden und haben sich zu einzelnen, rechtlich und wirtschaftlich eigenständigen, ebenfalls gemeinnützigen Vereinen entwickelt. Sie konzentrieren sich nach dem föderalen Prinzip jeweils auf ein beziehungsweise mehrere benachbarte Bundesländer oder auch Stadtstaaten, wie es Bremen und Hamburg sind. Die RKW Landesvereine stellen mit ihren knapp **1.800 Mitgliedern** die Basis des RKW-Netzwerks dar und nehmen recht unterschiedliche Aufgaben wahr. Da sich nicht alle Aktivitäten in einem gemeinnützigen Verein abbilden lassen, haben bis auf das RKW in Nordrhein-Westfalen und das in Bayern alle RKW Landesvereine eine eigene Gesellschaft mit beschränkter Haftung, also eine GmbH, gegründet. Wir fassen daher die regionalen Einheiten des RKW gerne mit dem Begriff RKW Landesorganisationen zusammen.

### Schwerpunkte der Landesorganisationen – Berufliche Weiterbildung und Beratung

Eine traditionelle Säule der Arbeit der RKW Landesorganisationen ist die **berufliche Weiterbildung**, und zwar vom kurzen, thematisch sehr gezielt ausgerichteten Tagesseminar bis zum mehrwöchigen Qualifizierungslehrgang. Im Durchschnitt der vergangenen Jahre – wenn man einmal die Auswirkungen der Corona-Pandemie auf dieses Geschäftsfeld außer Acht lässt – zählt das RKW jedes Jahr 9.000 Teilnehmende an seinen beruflich orientierten Weiterbildungsmaßnahmen. Dabei stammen die Teilnehmenden überwiegend aus der primären Zielgruppe des RKW, den kleinen und mittleren Unternehmen.

Eine zweite Säule der Tätigkeit vor Ort ist die **Beratung** kleiner und mittlerer Unternehmen zu betriebswirtschaftlichen Themen. Die einzelnen Bundesländer und das Bundesministerium für Wirtschaft und Energie stellen für diesen Zweck und darüber hinaus für spezielle Fachthemen wie beispielsweise Energie- und Ressourceneffizienz, Umweltschutz oder ganz aktuell Digitalisierung spezielle Förderprogramme zur Verfügung. Hierüber lässt sich ein Teil der Beratungskosten für externe Beratende finanzieren. Die Mitarbeitenden der RKW-Beratungsdienste sind dabei zugleich Partnerinnen und Partner der beratenen Unternehmen, der eingesetzten Beratenden und der Projektträgerinnen und -träger. Das RKW übernimmt hier auch die Qualitätssicherung, das heißt, wir begleiten das jeweilige Beratungsprojekt von der ersten Diagnose und

Aufgabendefinition bis hin zum Abschluss der Umsetzung und Abrechnung. Selbstverständlich ist bei größeren Vorhaben eine längerfristige, kontinuierliche Begleitung und der Weg hin zur Nutzung günstiger Finanzierungsprogramme möglich. 3.000 Unternehmen berät das RKW durchschnittlich pro Jahr. Den Umfang zählen wir in sogenannten Beratertagewerken. Etwa 24.000 schlagen sich jährlich in unserer Statistik nieder. Thematische Arbeitsgemeinschaften, die vielfältige Beteiligung an Entwicklungsprojekten sowie verschiedene Dienstleistungen runden das Portfolio unser RKW Landesorganisationen ab.

### Impulsgeber – Das RKW Kompetenzzentrum

Der RKW Bundesverein ist aber nicht nur unser Dachverband. Er ist auch Träger des RKW Kompetenzzentrums. Das RKW Kompetenzzentrum versteht sich als neutraler Impuls- und **Ratgeber des Mittelstands**. Es beschäftigt rund 70 Mitarbeitende und hat seine fachliche Arbeit in acht Programmbereiche aufgeteilt. Finanzielle Grundlage dieser Arbeit ist eine sogenannte institutionelle, projektunabhängige Förderung des RKW Kompetenzzentrums seitens des Bundesministeriums für Wirtschaft und Energie. Diese Förderung wird eigens jährlich vom Deutschen Bundestag beschlossen. Übergeordnetes Ziel der Förderung ist es, zu einem Nachteilsausgleich von kleinen und mittleren Unternehmen mit ihren begrenzten finanziellen und personellen Ressourcen beizutragen.

#### Literatur & Links:

**Professor Dr. Pohl, Manfred:** Die Geschichte der Rationalisierung: Das RKW 1921 bis 1996  
In: **RKW Dokumentation – Rationalisierung sichert Zukunft – 75 Jahre RKW:** Rationalisierungs-Kuratorium der Deutschen Wirtschaft  
RKW e. V. Eschborn (Hg.) 1996, S. 96 ff.,  
[www.rkw-kompetenzzentrum.de/das-rkw/das-rkw/unser-leitbild/die-geschichte-des-rkw/](http://www.rkw-kompetenzzentrum.de/das-rkw/das-rkw/unser-leitbild/die-geschichte-des-rkw/)

### Die Vorteile des Netzwerks – Nah an den Unternehmen

Worin liegen nun die Vorteile dieses doch recht weitverzweigten Netzwerks? Zum Ersten ist das RKW an über **18 Standorten** im Bundesgebiet präsent. Es kennt daher die Wirtschaftsstrukturen vor Ort, und seine Mitarbeitenden gelangen schnell zu einem Gespräch in die Unternehmen, die oft langjährige Mitglieder sind und zur Klientel gehören. Zum Zweiten agiert niemand von uns allein. Wir sind ein starker Verbund, getragen von der Gründungsidee: der Notwendigkeit einer eigenständigen Körperschaft der kleinteiligen Wirtschaft zur Selbsthilfe, mitgetragen von den Sozialpartnern. Durch den regelmäßigen Austausch in unseren Vereinsgremien, in den Fachbeiräten, Arbeitsgemeinschaften und Beratungsprojekten haben wir ein sehr genaues aktuelles Bild, wie es der Unternehmer- und Arbeitnehmerschaft geht, und welche Hilfen benötigt werden. Mit der gemeinsamen Kraft und der öffentlichen finanziellen Unterstützung ist es auf diese Weise möglich, viele passgenaue Hilfsangebote zu erarbeiten und kostenfrei oder kostengünstig anzubieten.

Die geplanten Feierlichkeiten müssen pandemiebedingt in diesem Jahr leider ausfallen. Aber aufgeschoben ist bekanntlich nicht aufgehoben und somit freuen sich ehrenamtlich und hauptamtlich tätige Mitarbeitende schon jetzt auf den Juni 2022.

Bis dahin präsentieren wir unter [www.100-jahre-rkw.de](http://www.100-jahre-rkw.de) immer wieder neue Statements und Beispiele des erfolgreichen Wirkens des RKW.

*Basis des RKW ist ein Miteinander der Sozialpartner und aller, die an einem produktiven Wirtschaftsgeschehen beteiligt sind.*



# AM RUNDEN TISCH

WIE DER RKW-VORSTAND IM SINNE  
DER KLEINEN UND MITTLEREN UNTERNEHMEN  
NACH LÖSUNGSANSÄTZEN UND  
HILFESTELLUNGEN SUCHT



**Dr. Sabine Blum-Geenen** ist Mitglied im Vorstand des RKW Bundesvereins und bei der IG Metall leitet sie das Büro des 1. Vorsitzenden.

sabine.blum-geenen@igmetall.de

**Dirk E. O. Westerheide** ist Vorstandsvorsitzender des RKW Bundesvereins und erfolgreicher Unternehmer, u. a. führte er die Kunststoffspritzerei STUCKI und die Bayerischen Druckgusswerke in Europa. westerheide@rkw.de

Die Fragen stellte **Saskia Powell**. Sie ist Mitarbeiterin im Bereich Kommunikation. powell@rkw.de

Das RKW ist den sozialpartnerschaftlichen Institutionen des Landes seit jeher eng verbunden. Industriegewerkschaft Metall (IG Metall), Deutscher Gewerkschaftsbund (DGB), Industriegewerkschaft Bauen-Agrar-Umwelt (IG BAU), Vereinte Dienstleistungsgewerkschaft (ver.di), Industriegewerkschaft Bergbau, Chemie, Energie (IG BCE) sind in den Gremien des RKW vertreten und gestalten die Arbeit des Vereins maßgeblich mit. Anlässlich des 100-jährigen Jubiläums des RKW haben wir mit RKW-Vorstandsmitglied Dr. Sabine Blum-Geenen, IG Metall, und dem RKW-Vorstandsvorsitzenden Dirk E. O. Westerheide über die Zusammenarbeit gesprochen.





**Sie wurden beide 2019 in den Vorstand des RKW Bundesvereins gewählt und können damit großen Einfluss auf die Geschicke des Vereins nehmen. Was sind Ihre Beweggründe, sich in diesem Gremium zu engagieren?**

**Dr. S. Blum-Geenen:** Das hat drei Gründe. Der zentrale ist: Wir stehen mitten in einer großen Transformation der Wirtschaft. Vor allem die Digitalisierung und auch die Dekarbonisierung fordern uns alle, im Umbruch innovative Kraft zu entfalten, damit die Betriebe mit neuen Produkten und Prozessen zukunftsfähig bleiben. Staat, Unternehmen und Gewerkschaften sind gleichermaßen gefragt, dadurch Arbeitsplätze zu erhalten oder neue zu schaffen. Deshalb vertrete ich sehr gern die IG Metall im Vorstand und versuche, unsere Kompetenz in Sachen Arbeit einzubringen und zu vernetzen. Der zweite ist: Die Tradition des RKW finde ich sehr beeindruckend, was daran liegen mag, dass ich gelernte Historikerin bin. In diesem Jahr jährt sich das Gründungsdatum des RKW bereits zum 100. Mal. Ich freue mich, hier mitarbeiten zu dürfen. Und außerdem – das darf ich sozusagen mit einem Augenzwinkern ergänzen – lebe ich in Eschborn, wo ja das RKW Kompetenzzentrum seinen Standort hat.

**D. Westerheide:** Als Unternehmer kenne ich die Probleme und Herausforderungen von kleinen und mittleren Unternehmen aus erster Hand. Häufig müssen wichtige Entscheidungen wie zum Beispiel die Digitalisierung von Prozessen, die Fachkräftesicherung, aber auch die Entwicklung und Etablierung neu-

er Geschäftsmodelle neben dem eigentlichen Kerngeschäft getroffen werden. Das ist nicht leicht. Das RKW weist nicht nur auf Probleme und aktuelle Herausforderungen hin, sondern liefert vor allem praktische Handlungshilfen, Werkzeuge und Know-how. Mein Wissen und meine Erfahrungen als Unternehmer hier einzubringen, ist mir daher ein persönliches Anliegen.

**Warum ist eine enge Zusammenarbeit zwischen den Sozialpartnern im RKW wichtig?**

**Dr. S. Blum-Geenen:** Ich bin ein großer Fan davon, Themen aus verschiedenen Perspektiven zu betrachten und Prozesse mit allen, die beteiligt sind und auch Vorschläge einbringen können, zu gestalten. Und genau das ist ja eine Grundlage des RKW: Innovationen werden von den mittelständischen Unternehmerinnen und Unternehmern gemeinsam mit Beschäftigten, Betriebsrätinnen und Betriebsräten entwickelt. Und so entstehen tolle neue Ideen – da denke ich zum Beispiel an die Digiscouts, wo ja die Auszubildenden zu betrieblichen Innovatoren weitergebildet werden.

**D. Westerheide:** Die Zusammenarbeit ist historisch gewachsen und heute mindestens so wichtig wie vor 100 Jahren. Die Sozialpartner leisten bereits seit den Anfängen des RKW, 1921, wertvolle Arbeit in den Gremien. Schließlich ist das RKW eine Plattform, auf der all diejenigen zusammenarbeiten können, die am Wirtschaftsgeschehen beteiligt sind: Dazu gehören Unternehmen, Politik, Wissenschaft und eben auch die Sozialpartner. Nur durch die Integration der verschiedenen Sichtweisen

der Beteiligten ergibt sich ein umfassendes Bild, und nur so können große Herausforderungen gemeinsam gemeistert werden.

**Vermutlich werden Sie sich nicht immer von Beginn einer Fragestellung an einig sein. Wie ist es, wenn Sie zum Beispiel im Rahmen einer Vorstandssitzung zusammenkommen, um Beschlüsse zu fassen?**

**Dr. S. Blum-Geenen:** Wie überall in Gremien: Wir reden und versuchen Kompromisse zu finden. In meiner – ja noch kurzen – Amtszeit sind mir aber auch noch keine größeren Differenzen aufgefallen. Das gilt auch für die sehr sachorientierte Arbeit in den Fachbeiräten.

**D. Westerheide:** Zunächst einmal arbeiten wir ja für ein gemeinsames Ziel. Nichtsdestotrotz liegt es in der Natur der Sache, dass die Sozialpartner unterschiedliche Ausgangspositionen haben können. Doch auch das ist hilfreich, denn verschiedene Blickwinkel, Respekt, Verständnis und der Wille, zum Wohle der kleinen und mittleren Unternehmen und ihrer Beschäftigten zusammenzuarbeiten, ermöglichen Lösungsansätze, die von allen Beteiligten mitgetragen werden können. Gerade in den Vorstandssitzungen geht es ja auch um die grundsätzliche Ausrichtung des RKW als Unterstützer des Mittelstands, und da ist es bislang immer gelungen, einen guten Konsens zu finden.

**Frau Dr. Blum-Geenen, was ist für Sie aus gewerkschaftlicher Sicht für eine erfolgreiche gemeinsame Arbeit maßgeblich?**

**Dr. S. Blum-Geenen:** Respekt. Und

zwar aller Akteurinnen und Akteure – Vorstand, Fachbeiräte, auch der hauptamtlich Beschäftigten des RKW – vor den Leistungen und Kompetenzen der Menschen in den Betrieben genauso wie vor den Unternehmerinnen und Unternehmern.

**Herr Westerheide, welche Ziele verfolgen Sie als erfolgreicher Unternehmer auf der Suche nach gemeinsamen Lösungen mit Sozialpartnern?**

**D. Westerheide:** Als Unternehmer sind für mich natürlich erst einmal Themen wie Geschäftsmodellentwicklung, Risikobewertungen, Umsatz- und Gewinnsteigerung wichtig. Aber auch die strategische Personalarbeit sowie die Prozessoptimierung sind wichtig. Viele Themen wie zum Beispiel die Mitarbeitergewinnung und -bindung, die ja für den Fortbestand eines Betriebs essenziell sind, gehen Hand in Hand mit Kernfragen zur Entlohnung, zur Vereinbarkeit von Familie und Beruf und rechtlichen Regelungen. Es ist also schwierig, die Ziele losgelöst zu betrachten. Vielmehr geht es darum, für eine konkrete Aufgaben- bzw. Problemstellung einen praktikablen Lösungsansatz zu entwickeln, der möglichst von vielen kleinen und mittleren Unternehmen und deren Mitarbeitenden barrierearm umgesetzt werden kann.

**Die Arbeitswelt hat sich in den letzten Jahrzehnten stark verändert. Seit einem guten Jahr nimmt nun die Corona-Pandemie Einfluss auf Strukturen und Prozesse. Was sind aus Ihrer jeweiligen Sicht die größten Herausforderungen dabei?**

**Dr. S. Blum-Geenen:** Es gelingt in den allermeisten Betrieben sehr gut,

die Herausforderungen zu bewältigen, da bewährt sich auch die Sozialpartnerschaft. Zweierlei besorgt mich dennoch: Die psychischen Belastungen für die Beschäftigten – vor allem bei Eltern im Homeoffice – und die Anforderungen für Führungskräfte sind durch die lange Dauer der Pandemie enorm. Da braucht es mehr Beratungsangebote. Und die Ausbildungszahlen sinken – zum Teil drastisch. Das muss sich wieder ändern.

**D. Westerheide:** Die Corona-Pandemie hat in fast allen Bereichen des Lebens und Arbeitens zu drastischen Veränderungen geführt und tut das noch immer. Denken wir an die Gastronomie, die Kunst- und Kulturszene, die vielen Selbstständigen und Freiberufler, aber auch die zahlreichen Betriebe, die von heute auf morgen enorme Umsatzeinbußen hatten. Ich glaube, je nach Situation und Branche differieren die Herausforderungen. Da fällt es schwer, die größten zu definieren. Was die Situation auf jeden Fall kompliziert macht, ist, dass wir nicht absehen können, wann wieder so etwas wie ein „Normalzustand“ vorhanden sein wird. Nicht überall kann im Homeoffice gearbeitet werden, nicht jedes Unternehmen wird die Krise überstehen. Wir können nur versuchen, unter Beachtung der geltenden Regeln, jeder in seinem Bereich, unser Möglichstes zu geben. Und wenn alles wieder etwas „normaler“ läuft, dann gilt: aufbauen, helfen und unterstützen, aus der Krise lernen und wo es geht, Dinge besser machen.

**Was wünschen Sie sich für die nächsten Jahre der Zusammenarbeit? Für welche Probleme**

**wünschen Sie sich, dass wir in 5, 10 oder 15 Jahren eine ideale, nachhaltige Lösung haben und aus diesem Grund gar nicht mehr darüber diskutieren müssen?**

**Dr. S. Blum-Geenen:** Wir können – glaube ich – im Feld des Transfers noch besser werden. Es gibt viele gute und innovative wissenschaftliche Projekte zur Fachkräftesicherung, zur Digitalisierung, für Start-ups zu ökologischen Herausforderungen, die es verdient hätten, bekannter zu sein. Da würde ich gern in ein paar Jahren eine bessere Systematik sehen wollen und mich freuen, wenn wir auch als IG Metall dieses Transferwissen künftig mehr nutzen können – für eine partnerschaftliche Gestaltung der Transformation.

**D. Westerheide:** Ich denke, wenn wir Corona und die daraus resultierenden Folgen gut bewältigen, dann wäre das ein großer Erfolg. Das wünsche ich mir, allerdings nicht erst in fünf Jahren. Es wäre mir zudem ein Anliegen, dass wir Digitalisierung und künstliche Intelligenz weniger aus der Risiko- als vielmehr aus der Chancenperspektive wahrnehmen, damit Deutschland im Ländervergleich nicht den Anschluss verliert. Wir haben hier so viele Möglichkeiten und kluge Köpfe. Ich wünsche mir außerdem, dass insbesondere der Mittelstand so gefördert wird, dass er für zukünftige Herausforderungen gut gerüstet ist und auch im internationalen Vergleich weiterhin bestehen kann.

**Vielen Dank für diese interessanten Einblicke in Ihre Arbeit.**



# MENSCH UND ARBEIT: COMEBACK ALTER MUSTER?

## Ein Blick auf das Verhältnis von Mensch und Arbeit in den letzten 100 Jahren

In den ersten 50 Jahren des Bestehens des RKW war das Verhältnis der Menschen zu ihrer Arbeit geprägt von Technik und Taylorismus. Es folgte eine Phase, die den einzelnen Beschäftigten zwar größere Handlungsspielräume bei der Arbeit einräumte, aber auch mehr Unsicherheit brachte. Heute erleben wir in Teilen der Arbeitsbeziehungen eine Re-Taylorisierung und ahnen mehr, als wir wissen, was KI-Technologien für die Arbeit bedeuten werden.



Autorin:

**Ulrike Heitzer-Priem** leitete bis Ende April 2021 den Fachbereich Fachkräftesicherung beim RKW Kompetenzzentrum und ist jetzt im RKW e. V. für Koordination und inhaltliche Begleitung des RKW-Jubiläums zuständig. heitzer@rkw.de

### Anpassung des Menschen an die Arbeit

Ihren Ausgang nahm die Rationalisierungsbewegung im fordistischen Produktionssystem, dessen Ziel Massenproduktion für den Massenkonsum war. Die arbeitenden Menschen waren das sprichwörtliche kleine Rädchen im Getriebe, der „Störfaktor“ im System. Um sie bestmöglich an die Arbeit anzupassen, musste schon die „Berufsauslese“ optimiert werden. Auch das RKW strebte an, dass „der menschliche Träger der Produktionsformen ... so auszulesen [ist], daß [sic!] er vielfältig anpassungsfähig und wendig ... ist“. (RKW 1931, S. 6). Es sei gesamtwirtschaftlich gerechtfertigt, dass dabei

eine „mindergeeignete Masse auf den Arbeitsmarkt zurückgeworfen wird“. Tatsächlich wurde das vom RKW propagierte Produktionssystem in der Vorkriegszeit unvollständig umgesetzt, denn die Löhne blieben so niedrig, dass die Arbeiter als Konsumenten der Massenprodukte ausfielen. Die Folge war, dass sie Opfer der zunehmenden Rationalisierung wurden und ihre Arbeit verloren.

Angepasst, gleichförmig, anspruchslos, austauschbar – wie die genormten und standardisierten Produkte sollten die Produzierenden auch nach dem Krieg sein. Das fordistische Produktionssystem kam

erst in der Bundesrepublik richtig zur Blüte. Die Arbeitsbeziehungen in den Fabriken waren nun, anders als in der Weimarer Republik, reguliert über die Betriebsräte und Gewerkschaften. Diese Vertretung zielte ab auf das Kollektiv, auf das im Tarifvertrag für alle, über einen Betrieb hinaus Regelbare. Die Arbeitnehmenden profitierten von den steigenden Tariflöhnen. Damit konnten sie sich die typisierten Massenprodukte leisten und kurbelten mit steigendem Konsum die Produktion weiter an. Sorgen um ihren Arbeitsplatz mussten sie sich nicht machen, im Gegenteil: Arbeitskräfte waren bald knapp.

### Anpassung der Arbeit an den Menschen

„Rationeller Einsatz der menschlichen Arbeitskraft“ hieß entsprechend das Schwerpunktthema des RKW in den 1960er Jahren. In den Blick genommen wurden Arbeitskräftepotenziale wie Ältere oder Frauen. Es ging aber auch um die Beteiligung der jetzt „Mitarbeitende“ genannten am Betriebsgeschehen und ein gutes Betriebsklima – neben der Automatisierung zwei weitere Voraussetzungen für eine hohe Produktivität. Das RKW-Projekt „A 33“ untersuchte ab 1964 die wirtschaftlichen und sozialen Folgen des technologischen Wandels für die Arbeit. Dieses Vorhaben



setzte die technischen Entwicklungen als gegeben voraus und schaute auf die Arbeitssituation der Beteiligten, ihre Rollen und Orientierung sowie ihr Verhalten. 1970 wurden die sieben Ergebnisberichte veröffentlicht. Unter anderem bereitete A 33 den Boden für das breit angelegte Forschungsprogramm „Humanisierung der Arbeit“ (HdA) der Jahre 1974 bis 1989, an dem das RKW nicht direkt beteiligt war, das aber die eigenen Projekte beeinflusste.

Humanisierung des Arbeitslebens bedeutete unter anderem mehr Eigenverantwortung und Gestaltungsmöglichkeiten für die Einzelperson, beispielsweise in teilautonomer Gruppenarbeit. „Das Ende der Arbeitsteilung?“, fragten Arbeitssoziologinnen und -soziologen, die diesen Bruch mit dem Taylorismus beobachteten. Die neuen Produktionskonzepte versprachen höhere Flexibilität sowie Gewinne an Effizienz und Produktivität, weil das fachliche Know-how der Arbeitenden besser zu nutzen sei. (vergl. Kern/Schumann, 1984). So rückten Fort- und Weiterbildung wie auch das Thema Gesundheit im Betrieb in den Fokus des RKW; mit „kompetenten Arbeitssystemen“ befasst sich heute ein RKW-Arbeitskreis aus Forschung und Praxis und entwickelt Gruppenarbeit weiter.

Mit dem Ende des Wirtschaftswunders zeichnete sich ein grundlegender Wandel ab. Shareholder-Value war seit den 1980/90er Jahren das wirtschaftspolitische Leitbild,

der Markt die beherrschende Kategorie. Kreativität und Innovation standen hoch im Kurs, das Außergewöhnliche statt der Masse. Die „Gesellschaft der Singularitäten“ (Andreas Reckwitz) entstand. Sie traf jede und jeden: Innerhalb und außerhalb der Unternehmen standen Arbeitnehmende im ständigen Wettbewerb um Anerkennung und Aufmerksamkeit, mussten hohe Veränderungsbereitschaft signalisieren. Die Erkenntnis setzte sich durch, dass einmal Gelerntes nicht für das Berufsleben reichte, sondern Wissen und Können ständig aktualisiert werden mussten. Wer nicht mithielt, blieb abgehängt. Die Arbeitsbeziehungen waren weniger stabil als früher, das Normal-Arbeitsverhältnis begann zu erodieren. Die Wertschöpfung wurde globaler, vernetzter und immer digitaler. Dafür benötigten und benötigten die Unternehmen hochqualifizierte Fachkräfte. Der demografische Wandel lässt das Potenzial an Fachkräften jedoch schrumpfen. Nun müssen Arbeitgebende ihrerseits um die begehrten Fachkräfte werben und ihre Unternehmenskultur auf den Prüfstand stellen. Denn die Umworbenen stellen Ansprüche an Arbeit: Sie soll nicht mehr nur den Lebensunterhalt sichern, sondern nützlich und sinnstiftend sein. Das RKW griff diese Veränderungen im Verhältnis von Mensch und Arbeit auf. Dringlicher denn je wurde eine professionelle Personalplanung und -entwicklung, auch in kleinen Unternehmen. Auf der Agenda stehen seit zwanzig Jahren Vereinbarkeit von Beruf und Familie,

gesundheits- und lernfördernde Arbeitsgestaltung, Arbeitgebendenattraktivität und Arbeitgebendenmarke, Personalmarketing und Diversität.

### Arbeit 4.0: Zurück zu Taylor und Technologie?

Komplexität und Tempo der Digitalisierung verändern die Arbeitsbeziehungen erneut grundlegend. Anders als früher trifft technologischer Wandel nicht mehr nur die Produktion, sondern auch Dienstleistungen, die bisher als nicht automatisierbar galten. Die Arbeitswissenschaft diskutiert, dass digitale Tools in einfachen Dienstleistungen wie Lieferservices neben Produktivitätsgewinnen auch eine massive Kontrolle und damit eine Re-Taylorisierung bewirken können. Wird unsere Arbeit immer stärker von „intelligenten“ Algorithmen gesteuert, könnte sich die Tendenz auf weitere Bereiche ausdehnen, auf hochqualifizierte Dienstleistungen wie Schadensregulierung oder Verfassen juristischer Gutachten beispielsweise. Was bedeutet das für die Qualifizierung, für die Selbstbestimmtheit der Arbeitenden?

Der Wandel fordert die Sozialpartner heraus und verlangt eine „agile“ Mitbestimmung. Heute können technologische Veränderungen nicht mehr als gegeben angesehen werden, sondern sind Teil der Gestaltungsmöglichkeiten und -notwendigkeiten. Gewerkschaft und Arbeitgebende im RKW haben diese Aufgabe angenommen und im Winter 2020/21 einen Sozialpartnerdialog zur erfolg-

reichen Gestaltung betrieblicher Digitalisierung geführt. Sie halten fest: „... die Weichen für die vielen Chancen und Risiken des technisch-organisatorischen Wandels werden in den frühen Planungsphasen gestellt. Deshalb muss es heute für Betriebsräte darum gehen, vorausschauend zu handeln und durch frühzeitige Mitgestaltung die Chancen der Digitalisierung für den Betrieb und die Beschäftigten zu realisieren. Dies ist ohne eine aktive Rolle in Planungs- und Gestaltungsprozessen kaum zu erreichen.“

Manche Veränderungen sind jedoch nicht planbar: Das letzte Jahr zeigte, dass die Leistungserbringung für immer mehr Beschäftigte abgekoppelt ist von Ort und Zeit. Die Implikationen, die diese Veränderungen mit sich bringen, überblicken wir erst in Ansätzen: Technostress, Überforderung und Entgrenzung sind Schlagworte für veränderte physische und psychische Anforderungen. Andererseits erlaubt „remote“ zu arbeiten Freiheiten und Selbstbestimmtheit, was sehr viele Beschäftigte nicht mehr aufgeben möchten. Vielleicht gelingt es, mit neuen Technologien die Takt- und Schichtbindung zu überwinden? Und auch die einzubeziehen, deren berufliche Aufgaben beispielsweise in den Care-Berufen diese Flexibilität bei Arbeitsort und -zeit nicht erlauben. Für diese Herausforderungen wird das RKW im Themenkreis „Mensch und Arbeit“ Lösungen entwickeln müssen – gemeinsam mit den Sozialpartnern.

#### Literatur & Links:

##### Abelshauser, Werner (2011):

Deutsche Wirtschaftsgeschichte von 1945 bis zur Gegenwart. München: C.H. Beck.

##### Braun, Siegfried:

Das soziologische Konzept der Untersuchung A 33, in: Dammeyer, Manfred/Fricke, Werner/Kruse, Wilfried (Hg.) (1986): Mitten im Strom. Politik durch Stiften von Zusammenhängen. Festschrift für Manfred Heckenauer zum 60. Geburtstag. Bonn: Verlag Neue Gesellschaft.

##### Kern, Horst/Schumann, Michael (1984):

Das Ende der Arbeitsteilung? Rationalisierung in der industriellen Produktion: Bestandsaufnahme, Trendbestimmung. München: C.H. Beck.

##### Kleinöder, Nina/Müller, Stefan/Uhl,

Karsten (Hg.) (2019): Humanisierung der Arbeit. Aufbrüche und Konflikte in der rationalisierten Arbeitswelt des 20. Jahrhunderts. Bielefeld: transcript.

##### Nachtwey, Oliver/Staab, Philipp (2018):

Das Produktionsmodell des digitalen Kapitalismus [www.researchgate.net/publication/329275413\\_Das\\_Produktionsmodell\\_des\\_digitalen\\_Kapitalismus](https://www.researchgate.net/publication/329275413_Das_Produktionsmodell_des_digitalen_Kapitalismus) (letzter Abruf: 27.02.2021)

##### Pfeiffer, Sabine:

Soziale Technik – Gestaltung in der Industrie 4.0, in: BMAS (Hg.) (2016) Werkheft 01. Digitalisierung der Arbeitswelt.

##### Reckwitz, Andreas (2017):

Die Gesellschaft der Singularitäten. Zum Strukturwandel der Moderne. Berlin: Suhrkamp.

##### RKW (1931):

Der Mensch und die Rationalisierung I. Berlin.

##### RKW Kompetenzzentrum (Hg.) (2021):

Betriebliche Digitalisierung erfolgreich gestalten. Sozialpartnerschaftliche Orientierung für ein partizipatives sozio-technisches Vorgehen. Eschborn.



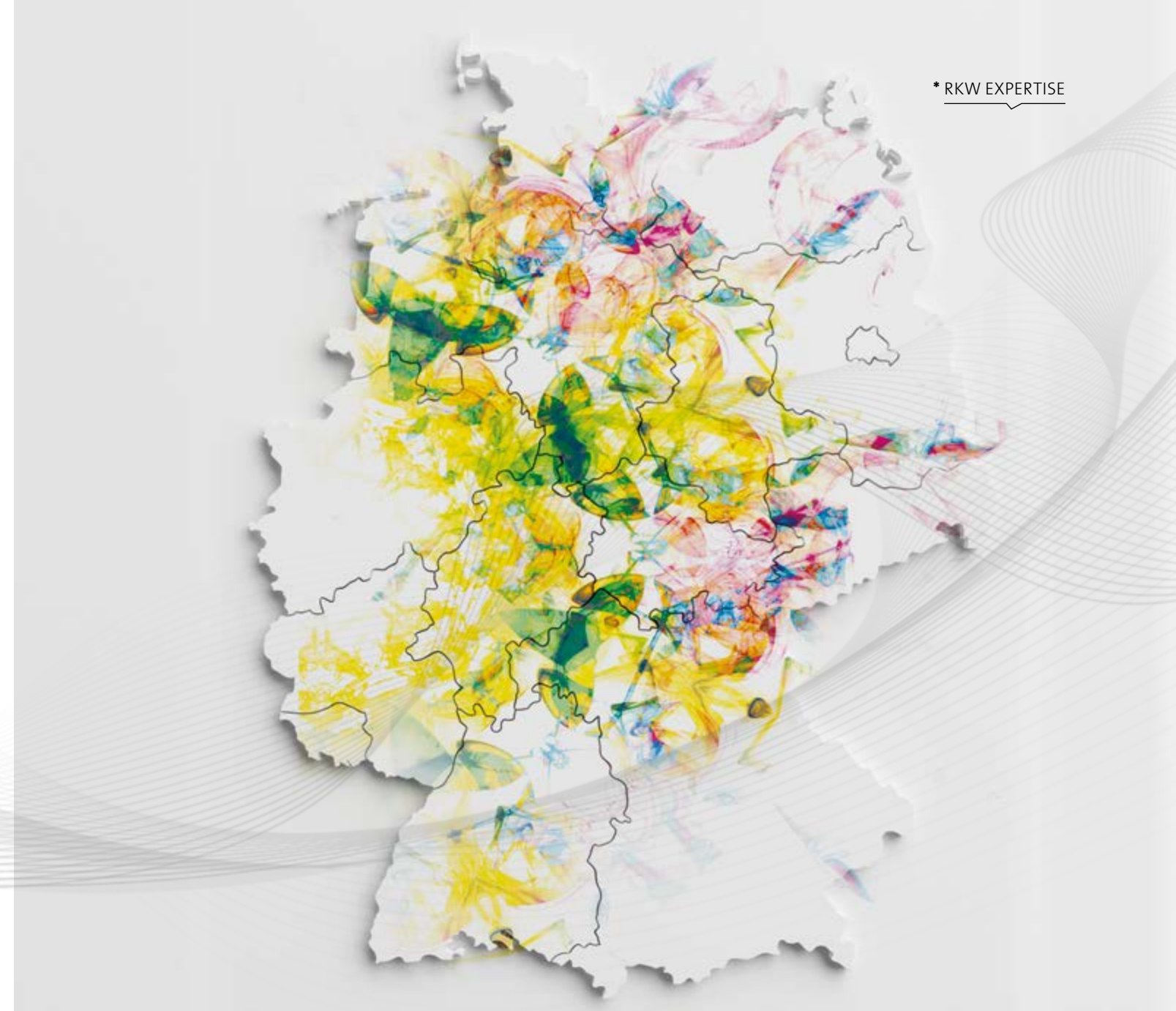
# GRÜNDUNGEN IN DEUTSCHLAND – DIGITAL, DIVERS UND HOFFENTLICH **MUTIG!**

Haben Sie schon einmal in Deutschland ein Unternehmen gegründet? Falls ja, wissen Sie, wie gründungsfreundlich Deutschland aufgestellt ist – oder auch nicht. Falls nein, warum nicht? Um herauszufinden, was jetzt und zukünftig getan werden muss, damit mehr gründungsinteressierte Menschen den Schritt in die berufliche Selbstständigkeit gehen, wirft dieser Beitrag einen Blick zurück auf die jüngste Gründungsgeschichte des Landes.



Autorin:

**Prof. Dr. Simone Chlosta** ist Leiterin des Fachbereichs Gründung beim RKW Kompetenzzentrum.  
chlosta@rkw.de



\* RKW EXPERTISE

Unternehmensgründungen waren für das RKW in den 1920er Jahren noch gar nicht auf der Agenda und auch in der jungen Bundesrepublik eher ein Randthema. Erst in den 1980er und -90er Jahren bekam Unternehmertum vor dem Hintergrund des Aufstiegs der New Economy allgemein eine größere Aufmerksamkeit. Doch bereits einige Jahrzehnte früher, in den 1960er Jahren, fingen die RKW Landesorganisationen an, Gründerinnen und Gründer zu beraten und zu begleiten. Zusammen haben die RKW Landesorganisationen bis heute etwa 75.000 Bera-

tungsgespräche zu den Themen Gründung und Wachstum durchgeführt. Richtig Fahrt nahm das Thema „Unternehmertum und Gründung“ in Deutschland dann in den 1990er Jahren auf, als die Innovationsfähigkeit der deutschen Wirtschaft in Frage gestellt und eine Verbesserung in der Förderung von jungen Hightech-Unternehmen gesehen wurde. Mitte der 1990er Jahre entwickelte sich eine Unterstützenden-Infrastruktur, durch die innovative Ansätze für Unternehmensgründungen ausprobiert wurden. So lief über Jahre erfolgreich ein RKW-

Programm „Gründen im Team“, das komplementäre Kompetenzen von Gründungsinteressierten zusammenführte. Eine Vielzahl politischer Initiativen, Business-Plan-Wettbewerbe und Gründerzentren leisten seit dem einen wichtigen Beitrag dazu, die Gründerkultur in Deutschland zu stärken. So wurde Ende der 1990er der erste Lehrstuhl für Entrepreneurship gegründet. Jedoch waren die 1990er Jahre auch eine Zeit, in der die Arbeitslosigkeit stetig stieg – und damit auch die Zahl der Existenzgründungen aus der Not heraus. Infolgedessen wurden

Gründungen von staatlicher Seite stark gefördert; auch das RKW unterstützte damals mit der „RKW Existenzgründermappe“ Gründungen.

Ende der 1990er wurde der Global Entrepreneurship Monitor (GEM) ins Leben gerufen, ein Forschungskonsortium, an dem sich mehr als 50 Länder beteiligen, und das seit mittlerweile über 20 Jahren die internationalen Gründungsaktivitäten und gründungsunterstützenden Rahmenbedingungen erfasst. Alleine in Deutschland wurden in diesem Rahmen seit 1999 mehr als 100.000 Interviews mit Bürgerinnen und Bürgern sowie 1.500 Gründungsexpertinnen und -experten durchgeführt.

Ein Blick auf die Gründungsaktivitäten in Deutschland Anfang des neuen Jahrtausends zeigt: 6 Prozent der deutschen Bevölkerung im Alter zwischen 18 und 64 Jahren haben ein Unternehmen gegründet oder sich zum Zeitpunkt der Befragung aktiv mit einem eigenen Gründungsvorhaben beschäftigt. Dieser Anteil verringerte sich während der Finanzkrise (2008–2010) auf 4 Prozent, nur um danach wieder auf die vorherigen Höhen anzusteigen. Während ein Jahr vor der Corona-Krise die Gründungszahlen auf über 7 Prozent anstiegen, scheint laut einer Vorabauswertung des aktuellen KfW-Gründungsmonitors die andauernde Krise wieder zu einem Rückgang der Gründungen oder einer Verschiebung des Starts geplanter Gründungen zu führen.

**Sind die Gründungen auch „nachhaltig“?**  
Wichtiger als der reine Blick auf

die Zahlen ist allerdings die Betrachtung der „Nachhaltigkeit“ von Gründungen, und zwar im Sinne eines generationenübergreifenden, resilienten und widerstandsfähigen Unternehmertums. Denn auch wenn Deutschland im weltweiten Vergleich nicht auf den vorderen Plätzen rangiert (in den USA oder Kanada waren die Gründungszahlen vor der Coronakrise mehr als doppelt so hoch wie in Deutschland), so brauchen wir nicht per se mehr Neugründungen, sondern mehr Unternehmen, die sich langfristig etablieren, und bestehende Unternehmen, die Nachfolgende finden, sodass Wettbewerb, Unternehmensvielfalt und Arbeitsplätze erhalten werden.

Beim genaueren Blick auf die Entwicklungen der Gründungszahlen in den letzten Jahrzehnten lässt sich erkennen, dass sie sich nach Krisen in aller Regel wieder erholen und dass gerade in Krisenzeiten Kreativität und Innovationen deutlich zunehmen. 80 Prozent der deutschen Bevölkerung sind zudem der Meinung, dass in den letzten Jahren das Ansehen von Gründenden in der Gesellschaft stark angestiegen ist. Auch die Anzahl der gründenden Frauen und Vorbildunternehmerinnen ist zwar langsam, aber kontinuierlich gestiegen. Und ein eindeutiger Trend – hin zu jungen Gründenden und Gründungsinteressierten – existiert auch in der Altersstruktur. Die größten Zuwächse gibt es nämlich in den jüngeren Altersgruppen (18- bis 24-Jährige und 25- bis 34-Jährige). Während in früheren Generationen der vermeintlich sichere Weg von der Ausbildung oder dem Studi-

um in das Angestelltenverhältnis gewählt wurde, suchen die jüngeren Generationen (Y und Z) ihren Beruf oder auch ihre Berufung also vermehrt in der beruflichen Selbstständigkeit.

**Zeit zu handeln!**  
Die genannten Zahlen können als Zeichen eines Kulturwandels in Deutschland gedeutet werden. Um diesen weiter zu unterstützen, kommt den gründungsunterstützenden Rahmenbedingungen eine große Bedeutung zu. Bereits laufende Unterstützungsprogramme für Gründungen, wie beispielsweise die EXIST-Gründerstipendien, werden in Deutschland von den Gründungsexpertinnen und -experten in den letzten Jahren als mehrheitlich positiv bewertet und verzeichnet gerade im Jahr 2020 Rekordwerte bei den Einreichungen. Besonders in Krisenzeiten wie der aktuellen Corona-Pandemie zeigt sich die Bedeutung von Unterstützungsprogrammen für Gründende und Selbstständige. Die Bundesregierung agiert in schwierigen wirtschaftlichen Lagen wie der aktuellen mit einem umfassenden Schutzschirm.

Zu den angesprochenen Rahmenbedingungen zählt auch die Vermittlung notwendiger Gründungskompetenzen: 57 Prozent der Befragten des GEM gaben an, die Kreativität und Fähigkeit, aus Ideen einen wirtschaftlichen Mehrwert zu schaffen, zu besitzen. Bei genauerer Nachfrage nach konkreten digitalen Kompetenzen schätzen sich allerdings weniger als ein Drittel als kompetent ein. Auch technologische Fähigkeiten werden

häufiger für eine Gründung benötigt, da sich in den letzten zehn Jahren der Anteil der Gründungen mit mittlerer oder hoher Technologieintensität von fünf auf zehn Prozent verdoppelt hat. Technologische und digitale Kompetenzen werden auch im Gründungsbereich zu zentralen Zukunftskompetenzen, wenn sie es nicht schon längst sind. Gerade diese Fähigkeiten sollten in den zukünftigen (Gründungs-)Generationen schon früh und kontinuierlich (in der Schul- und Ausbildung) gestärkt werden. Die Vermittlung von Gründungskompetenzen in der deutschen Bildungslandschaft hat sich insgesamt deutlich verbessert – so schildern es die befragten Gründungsexpertinnen und -experten. Diese Ergebnisse bestätigen somit den seit 2015 beobachteten Trend, dass Schulen und Hochschulen in Bezug auf ihre Gründungsausbildung von Jahr zu Jahr positiver abschneiden. Und wie steht Deutschland damit im internationalen Vergleich da? Bei der Hochschulausbildung befindet sich Deutschland seit einigen Jahren im vorderen Drittel, vor Kanada aber hinter den USA.

Bei der Wirtschaftsausbildung an Schulen rangiert Deutschland jedoch nur im mittleren Drittel. Deswegen sollten Angebote wie beispielsweise die Initiative „Unternehmergeist in die Schulen“ unter der Federführung des Bundesministeriums für Wirtschaft und Energie (BMWi) weiter fortgesetzt werden, um Jugendlichen unternehmerische Kompetenzen näherzubringen. Aber nicht nur die Ausbildung für Neugründungen,

**Literatur & Links:**

**EXIST:** [www.exist.de/SharedDocs/Kurzmeldungen/DE/EXIST-erreicht-2020-einen-neuen-Rekordwert-bei-der-Vergabe-von-EXIST-Gruenderstipendien.html](http://www.exist.de/SharedDocs/Kurzmeldungen/DE/EXIST-erreicht-2020-einen-neuen-Rekordwert-bei-der-Vergabe-von-EXIST-Gruenderstipendien.html) (letzter Abruf: 28.04.2021)

**Global Entrepreneurship Monitor (2019/20):** [www.rkw-kompetenzzentrum.de/gruendung/studie/global-entrepreneurship-monitor-20192020/](http://www.rkw-kompetenzzentrum.de/gruendung/studie/global-entrepreneurship-monitor-20192020/) (letzter Abruf: 28.04.2021)

**Global Entrepreneurship Monitor (2018–1999):** [www.iwkg.uni-hannover.de/de/forschung/forschungsprojekte/detailseite/projects/global-entrepreneurship-monitor-gem-laenderbericht-deutschland/](http://www.iwkg.uni-hannover.de/de/forschung/forschungsprojekte/detailseite/projects/global-entrepreneurship-monitor-gem-laenderbericht-deutschland/) (letzter Abruf: 28.04.2021)

**Initiative „Unternehmergeist in die Schulen“:** [www.unternehmergeist-macht-schule.de/DE/Startseite/home\\_node.html](http://www.unternehmergeist-macht-schule.de/DE/Startseite/home_node.html) (letzter Abruf: 28.04.2021)

**Metzger, G. (15.04.21):** Corona-Krise führt 2020 zu neuem Tiefpunkt bei Vollerwerbsgründungen. KfW-Research. Volkswirtschaft Kompakt. Nr. 210.

**Mittelstand meets Startup (2021):** [www.rkw-kompetenzzentrum.de/gruendung/gruendungssoekosysteme/mittelstand-meets-startup/](http://www.rkw-kompetenzzentrum.de/gruendung/gruendungssoekosysteme/mittelstand-meets-startup/) (letzter Abruf: 28.04.2021)

**Kautz, W.-E. (1996):** RKW Existenzgründermappe. Praktische Anleitung zur Gründung selbständiger Existenzen. RKW-Verlag.

auch die Sensibilisierung für die Übernahme eines bestehenden Unternehmens benötigt Raum in der Gesellschaft. Nur ein Viertel der Befragten des GEM findet, dass Unternehmensnachfolge als Gründungsoption in der Gesellschaft ausreichend bekannt ist. Rund die Hälfte der Befragten empfehlen daher, Neugründenden eine breitere Beratung zur beruflichen Selbstständigkeit anzubieten.

**Digital, divers und hoffentlich mutig!**  
Im Januar 2021 hat das RKW Kompetenzzentrum im Rahmen der Mittelstand-meets-Startup-Umfrage kleine und mittlere Unternehmen nach ihrem Blick in die Zukunft gefragt. Hieraus ergab sich folgendes Bild: Die Mehrheit sieht anhand der durch die Corona-Krise beschleunigten Digitalisierung einen wachsenden Technologiedruck auf die Unternehmen und eine schnellere Anpassungsfähigkeit, die Mut für Innovationen erfordert. Auch das Thema Diversität gewinnt weiter an Bedeutung. Das spiegelt sich auch in den Gründungszahlen des GEM wider, die neben steigenden Zahlen von Gründerinnen und jungen Gründenden einen Anstieg bei den migrantischen Gründungen verzeichnen. Während diese 2015 noch bei 5 Prozent lagen, sind sie in den letzten Jahren auf 12 Prozent gestiegen, Tendenz weiter steigend. Das Unternehmertum der Zukunft wird vor allem digital, divers und hoffentlich mutig. Denn: Wir brauchen Mut! Mut steht uns gut!





# DIE ZUKUNFT DES BAUENS IST NACHHALTIG UND RESSOURCENSCHONEND



Autorin und Autor:

**Christina Hoffmann** leitet die RG-Bau beim RKW Kompetenzzentrum. [c.hoffmann@rkw.de](mailto:c.hoffmann@rkw.de)

**Felix Krug** ist Mitarbeiter in der RG-Bau beim RKW Kompetenzzentrum. [krug@rkw.de](mailto:krug@rkw.de)

## Alte Erkenntnisse aktueller denn je

Nachhaltigkeit, Ressourcenschonung und Bauen erscheinen auf den ersten Blick als ein Widerspruch. Tatsächlich lässt es sich auch nicht abstreiten, dass die Baubranche zu den rohstoffintensivsten gehört – man denke nur an die tausenden Tonnen Beton und Stahl, die jährlich erzeugt und verbaut werden, oder an den Energieverbrauch von Gebäuden während ihrer Nutzung. Aber die Branche befindet sich im Wandel, denn zu einer konsequenten Klimastrategie gehört auch nachhaltiges und ressourcenschonendes Bauen. Die Reduktion von CO<sub>2</sub> und anderen Treibhausgasen sowie das Einsparen von Ressourcen im gesamten Lebenszyklus von Bauwerken sind damit unumgänglich. Diese Herausforderung wird über kurz oder lang alle Beteiligten der Wertschöpfungskette Bau betreffen, von der Planung über die Baustoff-Gewinnung und -herstellung, das Bauen selbst und den Betrieb bis hin zu Rückbau und Verwertung.

Doch fangen wir von vorne an: Das Errichten von Bauwerken gehört seit vielen Jahrtausenden zu den wichtigsten Aufgaben der Menschheit. Zahlreiche Regionen der Erde wurden durch besondere Bauweisen und einzigartige Bauwerke geprägt und sind auch heute noch ein Abbild ihrer kulturellen Eigenschaften. Nicht zuletzt bilden vor allem Infrastrukturbauten wie Verkehrswege oder Versorgungsleitungen sowie Wohngebäude schon immer das Rückgrat unserer Gesellschaft. Bauen war und ist damit ein Schlüsselfaktor für den Wohlstand und den Fortschritt.

### Recycling am Bau – schon in den 1980ern

Noch vor circa 100 Jahren war die Baubranche von schwerer körperlicher Arbeit geprägt; nur selten kamen Baumaschinen zum Einsatz. In der Nachkriegszeit stieg der Bedarf an Bauwerken, da vielerorts Häuser, Wohnungen und Infrastruktur zerstört waren. Aus der Not heraus wurden diese teilweise aus Trümmerresten wieder aufgebaut. Während der „Wirtschaftswunderjahre“ stieg der Bedarf an verschiedenen Bauwerken und Baustoffen weiter, Baustellen wurden größer und immer mehr Technik etablierte sich.

In den 1980er Jahren und den darauffolgenden Jahrzehnten erlangten die Themen „Nachhaltigkeit und Ressourcenschonung“ immer mehr Aufmerksamkeit. Mit der Entstehung der Partei „Die Grünen“ und in Zeiten von „Waldstreben“ und „saurem Regen“ nahmen der Umweltschutz und die effiziente Nutzung von Ressourcen einen immer größeren Stellenwert ein –





auch in der Baubranche. So hat sich auch schon damals die RG-Bau dem Thema „nachhaltiges und ressourcenschonendes Bauen“ gewidmet. Im vom damaligen Bundeswirtschaftsministerium geförderten Forschungsprojekt „Recycling am Bau“ wurden viele der Themen, die auch heute noch aktuell und teilweise aktueller denn je sind, bereits untersucht. Dazu gehörten insbesondere grundlegende Rahmenbedingungen, die die Ressourcennutzung innerhalb der Baubranche nachhaltig beeinflussen sollten. So war beispielsweise neben der allgemeinen Reduzierung von Bauabfällen die Verwendung von recycelten Baustoffen ein wesentlicher Bestandteil.

### Same same, but different

Heute, fast 40 Jahre später, sind die Fragen oft noch die gleichen – ABER der technische Fortschritt und gerade auch die Digitalisierung bieten einer Zukunft mit klimaneutralem Gebäudebestand und nachhaltigem und ressourcenschonendem Bauen viel größere Möglichkeiten und Chancen als damals. Mit energetischen Sanierungen, Umbauten, der Erneuerung von Heizungsanlagen und Fenstern, Dämmung der Außenhülle sowie der Nachrüstung von Solarmodulen soll der

Energieverbrauch und damit der CO<sub>2</sub>-Ausstoß während der Nutzung von Gebäuden verbessert werden. Nachhaltiges und ressourcenschonendes Bauen setzt aber auch an anderen Punkten an:

### Wiederverwendbarkeit mitdenken

Vor dem Hintergrund schwindender Rohstoffvorkommen ist die Art der eingesetzten Baustoffe ein wichtiger Ansatzpunkt für nachhaltigeres und ressourcenschonenderes Bauen, insbesondere im Hinblick auf die CO<sub>2</sub>-Emissionen bei der Herstellung von Stahl oder Zement. Alternativen zur Nutzung von Zement werden bereits erforscht. Zusätzlich werden neue (ressourcen- und energieeffizientere) Baustoffe wie beispielsweise Carbonbeton etabliert. Dieser soll den anfälligen Stahlbeton ersetzen und so kosten- und emissionsintensiven Instandsetzungs- oder Abrissarbeiten entgegenwirken.

Ein Trend im Neubau ist die Holzbauweise. Verbundbaustoffe mit Holz und Holzbaukonstruktionen sind mittlerweile sogar im Hochhausbau zugelassen – wenn auch nur bis zu einer begrenzten Höhe. Zunehmend sind aber hier ebenfalls neue Baustoffe und das Recycling wichtige Faktoren. Auch im Stra-

ßenbau werden bereits recycelte Baustoffe eingesetzt. Allerdings gibt es ebenso Probleme beim Recycling von Baustoffen, aktuell sind dies vor allem Verbundbaustoffe, denn Voraussetzung für das Recycling ist die sortenreine Trennung. Alternative Konstruktionsweisen könnten hier weiterhelfen. Allerdings muss die Wiederverwendbarkeit oder Wiederverwertbarkeit im Produktdesign mitgedacht werden. Ein Beispiel ist das Wärmedämmverbundsystem (WDVS), das in der herkömmlichen Bauweise durch das Verkleben und Dübeln beim Rückbau nicht sauber vom Mauerwerk zu trennen ist. Neue Bauweisen mit Klett ohne Verklebung des WDVS an das Mauerwerk bieten daher die Möglichkeit, die Baustoffe sauber voneinander zu trennen und erfüllen gleichzeitig erste Voraussetzungen zum Recyceln von WDVS.

### Graue Energie verringern

Das Thema „graue Energie“ rückt im Bereich „nachhaltiges und ressourcenschonendes Bauen“ immer mehr in den Fokus. Denn bereits in der Herstellung von Baustoffen und Bauprodukten wird teilweise sehr viel CO<sub>2</sub> freigesetzt, ebenso auf den Transportwegen und beim Materialein- und -abbau, denn LKW und Baumaschinen werden mit

#### Die Methode BIM

Die Methode Building Information Modeling (BIM) ist ein Teilaspekt der Digitalisierung für die Bau- und Immobilienwirtschaft: Durch den Einsatz digitaler Werkzeuge und Formate soll eine durchgängige und strukturierte Verfügbarkeit aller relevanten Informationen zu Bauwerken beim Planen, Bauen, Betreiben und Managen ermöglicht werden. Alle Projektbeteiligten arbeiten darum gemeinsam an nur einem virtuellen Modell des Gebäudes. So entsteht ein digitaler Zwilling des Bauwerks mit allen relevanten Informationen. Mehr zum Thema BIM unter [www.baudigi.de](http://www.baudigi.de)

*Vor dem Hintergrund schwindender Rohstoffvorkommen ist die Art der eingesetzten Baustoffe ein wichtiger Ansatzpunkt für nachhaltigeres und ressourcenschonenderes Bauen*

Verbrennungsmotoren betrieben. Technologien für elektrisch angetriebene Baumaschinen existieren bereits und werden zunehmend auf den Baustellen etabliert, um den CO<sub>2</sub>-Ausstoß zu verringern. Zusätzlich verfolgen Maschinenbauer und Baumaschinenhersteller das Ziel, ihre Geräte in Zukunft mit synthetischen Kraftstoffen anzutreiben, da sie diese für marktfähiger halten. Der Vorteil liegt in ihrer Herstellung: Mithilfe von klimaneutralem Wasserstoff aus erneuerbaren Energien und dem in der Luft bereits vorhandenen Kohlenstoff soll in Zukunft sogenanntes eFUEL oder syntheticFUEL hergestellt werden.

### Intelligente Planung als Schlüssel zur Nachhaltigkeit

Bereits in der Planung, egal ob für ein Bürogebäude, ein Lager, ganze Stadtteile oder ein Wohnhaus, können verschiedene Faktoren für das nachhaltige Bauen berücksichtigt werden. Dabei spielen optimierte Formen von Immobilien und deren Anordnung innerhalb der Stadtplanung eine Rolle, genauso wie verbesserte Wege- und Straßenführungen. Für alle Faktoren des ressourcenschonenden Bauens und für einen nachhaltigen Gebäudebestand wird künftig die Digitalisierung eine entscheidende

Rolle spielen. Denn Digitalisierung beim Bauen bedeutet nicht nur Einbau und Nutzung smarter Technologien, vielmehr können beispielsweise durch die Methode „Building Information Modeling“ (BIM) alle Bauwerksinformationen in einem digitalen Modell hinterlegt werden: CO<sub>2</sub>-Emissionen bei der Baustoffherstellung und beim Einbau („graue Energie“) sowie Verbrauchswerte können mit dieser Methode zuverlässiger ermittelt und in der Folge optimiert werden, genauso wie Recyclingmöglichkeiten und die bautechnische Zulassung recycelter Baustoffe und Schadstoffbelastungen, aber auch der Energieverbrauch für den Rückbau. Nachhaltiges und ressourcenschonendes Bauen ist also absolut kein Widerspruch (mehr) und bietet viele Ansatzpunkte. Mit den Angeboten der RG-Bau werden kleine und mittlere Unternehmen unterstützt, einen Einstieg in das Thema zu finden und sich untereinander auszutauschen.

Einen Überblick gibt es unter [www.ressinnobau.de](http://www.ressinnobau.de).



# GEMEINSAM SCHAFFEN AUCH „DIE KLEINEN“ GROSSES

Die Corona-Pandemie währt nun schon über ein Jahr und bestimmt noch immer große Teile unseres (Wirtschafts-)Lebens. Für viele kleine und mittelgroße Unternehmen (KMU) bedeutet das eine existenzielle Bedrohung, da nicht wenige in erster Linie durch internationale Aktivitäten in Nischenmärkten erfolgreich und langfristig wettbewerbsfähig sind. Optimierte und integrierte Lieferketten stoßen in dieser Pandemie an ihre Grenzen und zahlreiche KMU sehen sich mit Lieferengpässen oder gar -ausfällen konfrontiert. Und viele verlieren durch die starken Reisebeschränkungen auch ein Stück weit die Nähe zu ihren internationalen Kunden. Gerade in diesen Zeiten ist es daher wichtig, sich auf seine Kernkompetenzen und etablierten regionalen Netzwerke zu besinnen, um sich – wenn nötig – neu zu erfinden. Neben der technischen Expertise gehören Innovationskraft und Anpassungsfähigkeit seit jeher zu den zentralen Kompetenzen des Mittelstands. Gerade in diesen Zeiten gilt es, diese Stärken auszuspielen. Starke regionale Netzwerke, die auf jahrelanger Zusammenarbeit und Vertrauen beruhen, sind der Schlüssel, um aus dieser Krise gestärkt hervorzugehen.



## Herausforderungen gemeinsam begegnen

Aber was genau sind denn nun die aktuellen Umbrüche, die kaum ein KMU alleine bewältigen kann? In vielerlei Hinsicht muss man sagen, dass die akuten Herausforderungen nicht primär durch die Pandemie entstanden sind. Sie hat vielmehr wie das vielzitierte „Brennglas“ gewirkt und latente Innovationslücken unmissverständlich offengelegt. Dabei hat der deutsche Mittelstand historisch gesehen durchaus Erfolge in der Krisenbewältigung vorzuweisen. Leider geht es schon länger nicht mehr in erster Linie darum, neue (internationale) Märkte zu erschließen (Globalisierung), weitere naheliegende Anwendungen der Schlüsseltechnologien auszuloten (Innovationsführerschaft) oder mit Dienstleistungen neue Kunden zu gewinnen (Servicegesellschaft). Die heutigen Herausforderungen bringen KMU an den Rand der eigenen Komfortzone, da der Innovationserfolg maßgeblich vom intensiven Wissensaustausch, beispielsweise im Rahmen gemeinsamer Forschung und gegenseitiger Einbindung in Entwicklungsprozesse, abhängt – und das auch jenseits klassischer Produktentwicklung. Nicht selten müssen wenigstens in Teilen zusätzlich „fernere“ Wissensgebiete, zum Beispiel aus der universitären Grundlagenforschung, erschlossen werden, um einen nächsten großen Schritt zu machen. Hinzu kommen industrieübergreifende Großtrends, die den Horizont des einzelnen KMU häufig weit überschreiten.

„Zusammenkommen ist ein Beginn, Zusammenbleiben ist ein Fortschritt, Zusammenarbeiten ist ein Erfolg.“ – Henry Ford

Besonders das Thema Digitalisierung ist dabei nicht erst mit Beginn der Pandemie virulent und wird im Mittelstand immer noch nicht entschieden genug angegangen. Parallelen zur von der deutschen Industrie beinahe verschlafenen Transformation vom spezialisierten Industrierechner zum PC Anfang/Mitte der 1980er Jahre drängen sich auf. Erschwerend kommt heute hinzu, dass der Aufbau und Betrieb digitaler Plattformen die Kapazitäten einzelner KMU in der Regel überfordert. Ganz abgesehen davon, dass es sich oft nicht lohnt, diese individuell zu entwickeln, da derartige Systeme ihre größten Vorteile normalerweise erst durch eine breite Nutzerbasis entfalten. Ähnliche Überlegungen treffen auch auf die Ansammlung und das Kuratieren größerer Datensätze zu (Stichwort „Big Data“), die beispielsweise als Trainingsdaten für einige Verfahren aus dem Bereich künstliche Intelligenz (KI) benötigt werden. Gerade diese gemeinsamen Vorhaben erfordern ein großes Vertrauen zwischen den Kooperationspartnern.

Natürlich gibt es auch deutlich analogere Herausforderungen, die sich in Zusammenarbeit besser meistern lassen. In Zeiten steigender Kapitalkosten für Anlagen oder Mieten für Büroflächen gewinnt Pooling von Ressourcen an Bedeutung. Und in Zeiten des Fachkräftemangels ist es vielleicht der gemeinsame Firmengarten ortsansässiger KMU, der die Arbeitgeberattraktivität entscheidend steigern kann, sowie gemeinsame Weiterbildungsangebote, die kleinere Unternehmen in Einzelregie nicht wirtschaftlich abbilden können. Ebenfalls ist hier die

gemeinsame Vermarktung einer Wirtschaftsregion mit vielfältigen Karrierechancen für Berufseinsteigerinnen und Berufseinsteiger, aber auch für hochqualifizierte sogenannte „Doppelkarrierepaare“ eine entscheidende Stellschraube. An dieser Vermarktung kann in Kooperation nicht nur viel effektiver im Rahmen der Umsetzung gedreht werden, ein gemeinschaftlich-kooordiniertes Vorgehen verspricht langfristig auch einen größeren Effekt als individuelle Marketinginitiativen.

## Neue Wege in der Zusammenarbeit

Die Corona-Pandemie hat schon länger existierenden technischen Möglichkeiten wie Videokonferenzen oder softwaregestützten Kollaborationsplattformen enormen Auftrieb verliehen. Dies bedeutet zum einen, dass zukünftig auch die interne Zusammenarbeit in KMU vermehrt ortsunabhängig geschieht, wie es zuvor eher bei Großunternehmen zu beobachten war. Aber auch die Abstimmung und Kommunikation mit externen internationalen Partnern wird einen Innovationsschub erfahren. Neue Technologien erlauben zudem ganz neue Geschäftsmodelle, beispielsweise die Fernwartung von Anlagen oder die Indienststellung von Datenbrillen oder allgemein Augmented Reality zur herstellergeführten Wartung durch den Kunden selbst. Zusammen mit Video-Telefonie dürften durch derlei Neuerungen eine ganze Anzahl von physischen Kundenbesuchen entfallen. Ob sich dies tatsächlich in größeren geografischen Aktionsradien auf Angebots-, Nachfrage- und Personalseite in KMU niederschlägt,

bleibt jedoch eine spannende Frage, deren Beantwortung wohl erst die Zukunft zeigen wird. Aktuell gilt es, in diesen Bereichen zu experimentieren, Erfahrung zu sammeln und sich mit Kooperationspartnern vertrauensvoll auszutauschen. Hierbei sind einerseits die langjährigen regionalen Partner entscheidend, mit denen man gemeinsame neue Möglichkeiten erkundet. Andererseits sind auch Erweiterungen dieser bestehenden Partnerschaften über die eigene Branche hinaus mit Hochschulen oder mit jungen Startups erfolgversprechend.

## Zusammenarbeit: Garant für zukünftige Wettbewerbsfähigkeit

Als sehr sicher kann gelten, dass Kooperationen und gegenseitige Unterstützung KMU resilienter machen und damit auch für zukünftige Krisen oder, ganz allgemein, für Veränderungen relevant sein werden. Gemeinsame Organisation von Plattformen, eine starke Zusammenarbeit und Offenheit für Impulse von außen bewahren KMU zudem davor, bei aktuellen technologischen Trends den Anschluss zu verlieren. Zusammen mit Agilität als der Kardinaltugend des Mittelstands dürfte die Skalierbarkeit vieler digitaler Trends und neuer digitaler Geschäftsmodelle dafür sorgen, dass auch in Zukunft die Wettbewerbsfähigkeit des Mittelstands als prägendes Element des deutschen Wirtschaftsökosystems sichergestellt ist



Autorin und Autor:

**Prof. Dr. Christina Günther** ist Direktorin des Instituts für Familienunternehmen und Mittelstand und Leiterin des IHK-Lehrstuhls für kleine und mittlere Unternehmen an der WHU-Otto Beisheim School of Management. [christina.guenther@whu.edu](mailto:christina.guenther@whu.edu)

**Dr. Matthias Geissler** ist Leiter des Fachbereichs Digitalisierung & Innovation beim RKW Kompetenzzentrum. [geissler@rkw.de](mailto:geissler@rkw.de)





# DIVERSITÄT IST KEIN LUXUSTHEMA (MEHR)

Migrationsbewegungen hat es in Deutschland schon immer gegeben. Das Türkei-Anwerbeabkommen wurde zum Beispiel bereits vor 50 Jahren vereinbart. 2015 kamen dann nochmals viele Menschen als Geflüchtete nach Deutschland und hofften, hier eine gute Arbeit und Zukunft zu finden. Unternehmen, Politik und Gesellschaft haben unzählige Initiativen gestartet, um Zugewanderten Chancen zu eröffnen und selbst davon zu profitieren: Denn die Zugewanderten können helfen, den Fachkräftemangel zu mindern, die Belegschaften bunter und damit produktiver und innovativer zu machen.

Der Herbst 2015 in Deutschland war geprägt von Bildern von Flüchtenden, die sich aus Krisengebieten nach Deutschland bewegten. Diese Bilder erzeugten Sorgen über kommende Herausforderungen im Hinblick auf die Integration der Zugewanderten.

Zeitgleich machten sich bundesweit Akteurinnen und Akteure aus Wirtschaft, Wissenschaft und Politik Gedanken, welche positiven Seiten die neue Entwicklung zeigen könnte und auf welche Weise man aus den Entwicklungen einen Output generieren könnte. Neben dem Blick auf die Förderbedarfe der Menschen (zum Beispiel in den Bereichen Sprache, Qualifikationen, Trauma/Gesundheit) wurde also eine ressourcenbasierte Perspektive eingenommen: Könnte die Flüchtlingsbewegung auch eine Antwort auf die Herausforderung der Wirtschaft bezüglich des Fachkräfte- und Nachwuchsmangels sein? Immerhin waren unter den Geflüchteten viele junge Menschen, die mit Mut und Entschlossenheit einen aufwendigen, mitunter gefährlichen Fluchtweg auf sich genommen hatten, die einem Erfolgsdruck ausgesetzt waren und eine hohe

extrinsische Motivation aufwiesen, um ein neues und besseres Leben aufzubauen.

Folglich wurden bundesweit viele Initiativen gestartet (so auch das „Netzwerk Unternehmen integrieren Flüchtlinge“), um den Geflüchteten den Weg in die Ausbildung und in das Arbeitsleben zu ebnen, und dabei bis heute viele Erfolgsgeschichten geschrieben. Hunderte Betriebe, auch viele kleine und mittlere Unternehmen (KMU), zeigten Mut und Offenheit, fokussierten sich auf die Stärken der Menschen und öffneten sich für mehr Diversität im Betrieb. Bundesweit konnte 2018 nach sieben Jahren erstmalig wieder ein Anstieg der Zahl neu abgeschlossener Ausbildungsverträge verzeichnet werden. Das Nachrichtenmagazin „Der Spiegel“ betitelte diese Entwicklung euphorisch mit „Flüchtlinge retten Ausbildungsbilanz“.

Diese Geschichte ist nicht neu, sondern eine Fortschreibung der langen Historie der deutschen Wirtschaft. Diverse Teams sind schon lange Bestandteil der Realität in deutschen Betrieben. Gleichzeitig wird Diversität nicht immer und überall

als erstrebenswert und notwendig angesehen. Noch viel zu oft ist die voreingenommene, problemorientierte Perspektive auf eine vielfältige Gesellschaft vorherrschend. Dabei wird Diversität in KMU oftmals bereits gelebt, auch wenn es kein dahinterstehendes ausformuliertes Diversity-Management gibt.

Interessant wäre dabei, einmal zu prüfen und zu benennen, welchen Mehrwert KMU haben können, wenn sie ihre Strukturen gezielter auf die plurale Gesellschaft ausrichten, und wie sie eine solche Ausrichtung bewerkstelligen können.

In vielen Branchen herrscht ein eklatanter Fachkräftemangel, der sich für die Betriebe zum Teil existenzgefährdend auswirkt. So wurde im DIHK-Arbeitsmarktreport 2019 der Fachkräfte-Engpass als größtes Risiko der KMU festgestellt, woran sich auch aufgrund der Pandemie grundsätzlich nichts geändert hat.

Dabei ist die Unternehmensentscheidung, Hürden und Denkblokkaden in der Personalgewinnung abzubauen, ein wichtiger Baustein für die Bewältigung der Problemlage. Bereits die Ansprache kann

entscheidend sein. Studien belegen, dass maskuline Formulierungen in Stellenanzeigen (zielstrebig, durchsetzungsstark) Frauen abschrecken, während bei feminin konnotierten Formulierungen (engagiert, verantwortungsvoll, kommunikativ, gewissenhaft) sich ebenfalls Männer angesprochen fühlen. Auch ein unsystematischer Auswahlprozess, der anfälliger ist für stereotypische Denkmuster, führt dazu, dass das Unternehmen das Bewerbendenpotenzial nicht voll ausschöpfen kann. Wenn ferner für marginalisierte Gruppen unzugängliche Netzwerke eine entscheidende Rolle spielen, Anforderungsprofile unkonkret bleiben oder unbewusste Vorurteile als Barrieren bestehen, kann im Betrieb keine Vielfalt Einzug halten. Dies gilt sowohl für den Auswahlprozess als auch für die weiteren Schritte in den Bereichen Weiterbildung, Partizipation der Mitarbeitenden, Beförderung und letztlich auch für den Zugang zu Führungspositionen.

Zu diesem Themenkomplex veranstaltet das RKW Kompetenzzentrum Unternehmenswerkstätten und hat auch mehrere für KMU nützliche Publikationen veröffentlicht.

Hierbei ist zu beachten, dass Diversität neben dem Vorhandensein von vielfältigen äußerlichen, sichtbaren Merkmalen (Geschlecht, Herkunft, Behinderung, Alter et cetera) auch die unsichtbaren Merkmale (zum Beispiel den Lern- und Kommunikationstyp) meint.

**Literatur & Links:**

**Accenture „Getting to equal 2019“ (2019):**  
Gleichstellung & Innovation am Arbeitsplatz

**Boston Consulting Group und der TU München The Mix That Matters (2017):**  
Innovation Through Diversity

**Johannsen, Frans (2018):** Medici-Effekt:  
Wie Innovation entsteht

**Heitzer-Priem, Ulrike und Sausele, Steffanie (2020):** Vielfalt in kleinen und mittleren Unternehmen. RKW Kompetenzzentrum

*Mit einem diversen Team erschließen Betriebe eine Perspektivenvielfalt, erhöhen ihre Gruppenintelligenz sowie ihr Verständnis für die Kundschaft und können damit bessere und nachhaltigere Entscheidungen treffen.*

Das Gleiche gilt auch für die vielfältigen Lebensmodelle und die daraus abzuleitenden unterschiedlichen Bedürfnisse der Mitarbeitenden. Hier ist die Flexibilisierung von Arbeitsmodellen (Teilzeit, Jobsharing, Homeoffice, Vertrauensarbeitszeit et cetera) ein wirksames Instrument, um mehr Zielgruppen unter den Bewerbenden anzusprechen, zum Beispiel auch unter den Generationen Y und Z.

Hierzu können der RKW-Projekthomepage „Wissensplattform: Arbeitszeit klug gestalten im Unternehmen“ ([www.arbeitszeit-klug-gestalten.de](http://www.arbeitszeit-klug-gestalten.de)) viele interessante Impulse entnommen werden.

Diverse Teams führen zu einer erhöhten Produktivität und einer Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit: Auch KMU sind vermehrt in der globalisierten Wirtschaft eingebettet, weswegen sie sich also auf mannigfaltige Perspektiven ihrer Geschäfts- und Netzwerkpartner einstellen müssen. Ebenso wird die Kundschaft immer vielfältiger.

Mit einem diversen Team erschließen Betriebe eine Perspektivenvielfalt, erhöhen ihre Gruppenintelligenz sowie ihr Verständnis für die Kundschaft und können damit bessere und nachhaltigere Entscheidungen treffen. Andernfalls besteht die Gefahr, dass das Phänomen des Gruppendenkens auftritt, dass also realitätsferne und schlechte Entscheidungen getroffen werden, weil eine Konformität der Denkmuster vorherrscht, die dazu führt, dass jede und jeder die eigene Meinung an die erwartete Gruppenmeinung anpasst.

Für mehr Innovation ist eine erhöhte Agilität erforderlich. Betriebe müssen Märkte gezielter beobachten, eine globalere, antizipatorische und zukunftsgerichtete Arbeitsweise an den Tag legen, um sich schnell an Veränderungen anpassen zu können. Hier können Mitarbeitende aus diversen Teams ihre verschiedenartigen Perspektiven einbringen und erfolgreich sein.

Des Weiteren stärkt Diversität die Betriebe vor dem Hintergrund des durch Digitalisierungsprozesse ausgelösten fundamentalen Wandels der Wirtschaft. Betriebe, die es nicht vermögen, im Zuge dieser Transformationsprozesse diverse Meinungen, Erfahrungen und Netzwerke zu integrieren, sondern stattdessen weiter die Vergangenheit reproduzieren, werden deutlich mehr Schwierigkeiten haben, sich an diesen Wandel anzupassen. Vielfältige Teams können auf einen größeren Fundus an Beziehungen und Ressourcen zurückgreifen, wodurch sie in der Lage sind, mehr Alternativen auszuloten. So bringen sie die ungewöhnlicheren Ideen hervor und entscheiden sich dann auch für bessere Ideen. So kann also ein direkter Zusammenhang zwischen Diversität und Innovation hergestellt werden.

Auch können gemischte Teams eine höhere Resilienz aufweisen, also eine größere Widerstandsfähigkeit gegenüber externen Schocks ausbilden, was vor allem in Zeiten der Pandemie und anderen Krisen außerordentlich notwendig ist.

Weisen viele Mitarbeitende im Unternehmen die gleiche Sozialisation und somit ähnliche Denkmuster

auf, so sinkt die Wahrscheinlichkeit, kreative, pragmatische und ganzheitliche Lösungen als Reaktionen auf unerwartete Ereignisse zu finden.

Alleine eine diverse Belegschaft reicht aber nicht aus, um die geschilderten positiven Effekte zu erzielen. Zusätzlich muss ein inklusives Beschäftigungsumfeld geschaffen werden. Es bedarf also eines ganzheitlichen Talentmanagements, so dass die gesamte Vielfalt des Teams im Betrieb wirken kann, die Mitarbeitenden sich entfalten und in die Entscheidungsprozesse einbringen können. Betriebe, die zunächst ein Bewusstsein für die Unterschiede innerhalb der Belegschaft entwickeln, die der Diversität innewohnende Bereicherung entdecken und letztlich mehr Top-down-Prozesse und mehr transparente Kommunikation etablieren, werden eine Gruppendynamik erzeugen, in der das Potenzial ihrer Mitarbeitenden stärker entfaltet wird und deren Zufriedenheit steigt, was am Ende zu einer höheren Produktivität und zu unternehmerischem Erfolg führt.

Auch die aktive Steuerung des Workflows zwischen den Generationen und der Wissenstransfer zwischen diesen nimmt immer mehr an Bedeutung zu und gilt als ein Erfolgsfaktor.

Letztlich geht es um einen Paradigmenwechsel in der Unternehmens- und Führungskultur: Diversität ist kein Luxusthema, auch hat es wenig zu tun mit dem Umgang mit Opfern und Bittstellern oder mit der Reaktion auf Konflikte und Herausforderungen. Vielmehr sollte es als

ein für den Unternehmenserfolg notwendiges Querschnittsthema einer Organisation gesehen werden, die geprägt ist von einer Haltung von Souveränität und gestalterischem Willen, und die dieses Thema auch zur Chefsache macht.

Im Zusammenhang mit dem Themenkomplex Migration/Integration spricht man heute beispielsweise von der „postmigrantischen Gesellschaft“, in der Strukturen und Institutionen nachholend (also postmigrantisch) an die Migrationsrealität angepasst werden. Diese notwendigen Anpassungsprozesse sind zum einen mit Abwehrreaktionen und Verteilungskämpfen verknüpft, haben andererseits aber auch mehr Durchlässigkeit und soziale Aufstiege (also die Realisierung des Prinzips der Chancengleichheit) zur Folge, was am Ende einen gesamtgesellschaftlichen Fortschritt mit sich bringt.

Ein Fortschritt, der gespeist wird von „bahnbrechenden Ideen“, die in den Worten von Franz Johannsen an der fruchtbarsten Quelle entstehen, „der Schnittstelle zwischen verschiedenen Kulturen, Branchen und Disziplinen“.



Autor:  
**Wahaj Bin Sajid** leitet seit April 2021 den Fachbereich Fachkräftesicherung beim RKW Kompetenzzentrum. [sajid@rkw.de](mailto:sajid@rkw.de)





# ENTREPRENEURSHIP EDUCATION ALS ZUKUNFTSPERSPEKTIVE EINER DIGITALISIERTEN ARBEITSWELT

Als das RKW vor 100 Jahren gegründet wurde, spielte das Thema „Entrepreneurship Education“ – also das Erlernen der Fähigkeit, Innovation und ökonomische Kreativität durch unternehmerisches Denken und Handeln hervorzubringen – noch keine Rolle und beschränkte sich auf wenige Fachschulen, die junge Menschen explizit zum Unternehmer ausbildeten. Bis in die Zeit nach dem Zweiten Weltkrieg stellte sich vor dem Hintergrund der Entwicklung der großen Kapitalgesellschaften die Frage nach der Notwendigkeit der Vermittlung unternehmerischer Fähigkeiten schlicht nicht – damals galt alle Aufmerksamkeit der branchen- oder technologiebezogenen Fachkompetenz sowie einer allgemeinen kaufmännischen Kompetenz. Erst ab den 1980er Jahren erfuhr die Beschäftigung mit dem Thema „Entrepreneurship“ eine Renaissance. Der erste Schritt für die Gründung neuer Unternehmen war mit diesem Wandel gesetzt.

Die Europäische Kommission sieht Unternehmertum seit Ende der 1990er Jahre als einen der Schlüsselfaktoren für die Wettbewerbsfähigkeit Europas und betont seitdem, wie wichtig die Entwicklung einer europäischen unternehmerischen Kultur durch die Förderung einer entsprechenden Denkweise sowie durch Ausbildung unternehmensrelevanter Fähigkeiten ist.

Die Daten des Global Entrepreneurship Monitor (GEM) zeigen, dass im

internationalen Vergleich insbesondere bei Schulen in Deutschland noch viel Chancenpotenzial bei der Entrepreneurship Education besteht. Denn Entrepreneurship ist nach wie vor ein Phänomen, dem sich keiner entziehen kann und auch in Zukunft wird es ein viels diskutiertes und spannendes Thema bleiben.

Welche Kompetenzen und vor allem überfachlichen Fähigkeiten müssen an den Schulen zukünftig

(verstärkt) vermittelt werden? Ist dazu ein Zusammendenken unternehmerischer und digitaler Kompetenzen nötig? Zu diesen Fragen und über den aktuellen Stand der Entrepreneurship Education in Deutschland sprachen wir mit Prof. Dr. Barbara Burkhardt-Reich. Sie ist Geschäftsführerin der Steinbeis-Zentren Unternehmensentwicklung an der Hochschule Pforzheim und Gründungsmitglied des Initiativkreises „Unternehmergeist macht Schule“.



**Frau Prof. Burkhardt-Reich, die Digitalisierung oder die „Wirtschaft 4.0“ mit ihren Auswirkungen auf Beruf und Arbeit („Arbeit 4.0“) nehmen heutzutage einen sehr hohen Stellenwert ein. Ein wesentlicher Treiber dieser Entwicklung ist der zunehmende Einsatz von künstlicher Intelligenz (KI). Sind Ihrer Meinung nach die Schulen auf diese – aktuell schon geschehenden und zukünftigen – Veränderungen in der Arbeitswelt vorbereitet? Welche Rolle spielt hierbei Entrepreneurship Education?**

Von „den Schulen“ zu sprechen, ist immer schwierig. Wir haben – auch aufgrund des föderativen Systems – eine große Vielfalt an Bildungssystemen und Bildungsplänen; auch die Aus- und Fortbildung für Lehrkräfte ist unterschiedlich geregelt. Aus meiner Sicht gibt es aber bereits einige Schritte an den Schulen, die einen guten Beitrag zur Vorbereitung auf die Arbeitswelt 4.0 leisten. Ein wichtiger Schritt ist die Kompetenzorientierung, die sich mittlerweile in den Bildungsplänen niederschlägt und an vielen Schulen gut umgesetzt wird. Auch in der zukünftigen Arbeitswelt sind die fachlichen Grundlagen wichtig, aber sie allein reichen nicht mehr aus. Wir müssen die Kompetenzen vermitteln, die es unseren Jugendlichen ermöglichen, sich immer wieder neu auf die sich schnell ändernden Herausforderungen einzustellen. Die Corona-Pandemie zeigt gleichsam wie ein Brennglas auf, wie es um die Veränderungsbereitschaft an unseren Schulen aussieht, bei aller Kritik – vieles ist ja auch gelungen. Dazu haben ganz besonders die Schülerinnen und Schüler

ihren Beitrag geleistet und das wird in der öffentlichen Debatte stark vernachlässigt. Viele Jugendliche bewegen sich mittlerweile selbstverständlich in der digitalen Welt. Sie sind damit aufgewachsen und bringen schon ganz andere Fähigkeiten und Kompetenzen mit. Wir konnten häufig beobachten, wie sie sich proaktiv den Herausforderungen gestellt und ihren Beitrag zur Problemlösung geleistet haben. Eine Reihe von überfachlichen Fähigkeiten, die in der Entrepreneurship Education eine große Rolle spielen, wurden im Homeschooling und Onlineunterricht praktiziert: Selbstständigkeit, Organisationsfähigkeit, Durchhaltevermögen, Selbstwirksamkeitsüberzeugung, Problemlösefähigkeit. Daran müssen wir jetzt anknüpfen. Es ist deutlich geworden, wie wichtig diese Fähigkeiten sind, um Schule unter den veränderten Rahmenbedingungen neu zu gestalten. Das gilt es nun mitzunehmen. Deutlich zu machen, dass Entrepreneurship Education nicht nur einen wichtigen Beitrag zur Vorbereitung auf die Arbeitswelt 4.0 leistet, sondern grundlegend die Veränderungsbereitschaft stärkt. Da bringen die Jugendlichen schon einiges mit und wir sollten mehr Vertrauen in deren Problemlösungsfähigkeit und Innovationskraft entwickeln.

**Wo sehen Sie den größten Unterstützungsbedarf, damit mehr junge Menschen zukünftig den Schritt in die Selbstständigkeit wagen oder in Unternehmen des deutschen Mittelstands innovative Ideen und Erfindungen vorantreiben? Woran mangelt es den Jugendlichen aktuell? An Mut?**

Bevor wir über Unterstützungsbedarf sprechen, sollten wir darüber nachdenken, wie wir junge Menschen bereits früh für die unternehmerische Selbstständigkeit begeistern. Wir sollten noch mehr als dies bereits geschieht Schülerinnen und Schülern ein „Spielfeld“ eröffnen, in dem sie ausprobieren können, was es bedeutet, kreative Ideen zu entwickeln, sowie diese in Problemlösungen und Geschäftsmodelle umzusetzen. Dazu gibt es bereits eine Vielzahl an Projekten und Wettbewerben, die sich im Initiativkreis „Unternehmergeist macht Schule“ zusammengeschlossen haben. Diese Projekte sollten noch viel mehr an Schulen eingesetzt werden. Möglichst alle Schülerinnen und Schüler sollten die Chance bekommen, mindestens einmal in einem solchen Projekt mitzuarbeiten. Häufig entdecken die Jugendlichen in solchen Projekten Kompetenzen, die sie in den klassischen Schulfächern nicht bemerkt haben – daran kann dann für eine berufliche Orientierung in Richtung Selbstständigkeit angeknüpft werden. Ich glaube nicht, dass es den Jugendlichen an Mut fehlt – aber es fehlt an Möglichkeiten, für sich selbst zu entdecken, was unternehmerisches Handeln beinhaltet und inwieweit es zur eigenen Persönlichkeit passt.

**Welche Lernansätze an Schulen können Entrepreneurship Education in Deutschland steigern? Wenn Sie beispielsweise 50 Jahre in die Zukunft blicken, wie wird dann Entrepreneurship Education an Schulen unterrichtet werden?** Entrepreneurship Education kann einen ganz entscheidenden Beitrag

dazu leisten, dass die digitale Revolution in den Schulen ankommt und umgesetzt wird. Insbesondere die überfachlichen Fähigkeiten, die durch die Entrepreneurship Education vermittelt werden, und vor allem auch die entsprechenden Methoden. Mein Wunsch wäre, eine gute Balance zu finden zwischen den fachlichen Grundlagen und der Kompetenzorientierung, beides eingebettet in die digitale Bildung. Entscheidend ist, dass dies dann nicht nur im Bildungsplan verankert ist, sondern „gelebt“ wird – sowohl von den Lehrkräften als auch ihren Schülerinnen und Schülern. Projektorientiertes, kollaboratives, fächerübergreifendes, selbstorganisiertes Arbeiten sollte selbstverständlich und kein Gegensatz zum Fächerkanon sein. Schülerinnen und Schüler sollten so begleitet werden, dass

sie ihre Lernprozesse selbst in die Hand nehmen und die digitalen Möglichkeiten sinnvoll ausschöpfen können. Kreativitätstechniken und weitere Methoden der Entrepreneurship Education sollten genutzt und ständig weiterentwickelt werden. Dafür benötigen wir allerdings eine Kraftanstrengung in der Lehreraus- und -fortbildung und die Einbindung der vielen kreativen Ideen, die Start-ups bereits jetzt für den Bildungsbereich entwickeln. Unser gemeinsames Ziel wird sein, die Qualität unseres Bildungssystems entscheidend und so zu stärken, dass unsere Jugendlichen optimal auf die mit der Digitalisierung verbundenen Veränderungen in der Art, wie wir wirtschaften, arbeiten und leben vorbereitet sind.

**Vielen Dank für das Gespräch!**



**Prof. Dr. Barbara Burkhardt-Reich** ist Geschäftsführerin der Steinbeis-Zentren Unternehmensentwicklung an der Hochschule Pforzheim und Gründungsmitglied des Initiativkreises „Unternehmergeist macht Schule“. [burkhardt-reich@szue.de](mailto:burkhardt-reich@szue.de)

Die Fragen stellte **Dr. Natalia Gorynia-Pfeffer**. Sie ist Mitarbeiterin im Fachbereich Gründung beim RKW Kompetenzzentrum. [gorynia@rkw.de](mailto:gorynia@rkw.de)

*Die Europäische Kommission definiert Entrepreneurship Education als die „Herausbildung der allgemeinen Eigenschaften und Fertigkeiten, auf denen die unternehmerische Initiative gründet“ und als „Vermittlung besonderer betriebswirtschaftlicher Kenntnisse“.*

*Häufig wird Entrepreneurship Education in Zusammenhang mit der Sensibilisierung und Befähigung zur Unternehmensgründung gebracht; hierzu zählt auch die Vermittlung unternehmerischer Kompetenzprofile.*

#### Literatur & Links:

**Global Entrepreneurship Monitor (2020–1999):** [www.iwkg.uni-hannover.de/de/forschung/forschungsprojekte/detailseite/projects/global-entrepreneurship-monitor-gem-laenderbericht-deutschland/](http://www.iwkg.uni-hannover.de/de/forschung/forschungsprojekte/detailseite/projects/global-entrepreneurship-monitor-gem-laenderbericht-deutschland/)

**Initiative „Unternehmergeist macht Schule“:** [www.unternehmergeist-macht-schule.de/DE/Startseite/home\\_node.html](http://www.unternehmergeist-macht-schule.de/DE/Startseite/home_node.html) (letzter Abruf: 27.03.2021)

**Kommission der Europäischen Gemeinschaften (2006):** Mitteilung der Kommission an den Rat, das europäische Parlament, den europäischen Wirtschafts- und Sozialausschuss und den Ausschuss der Regionen: Umsetzung des Lissabon-Programms der Gemeinschaft: Förderung des Unternehmergeistes in Unterricht und Bildung, Brüssel.

**Pittaway, L., Cope, J. (2007):** Entrepreneurship Education: A Systematic Review of the Evidence. *International Small Business Journal*, 25(5), 479–510.



# NEUANFANG – REFLEXIONSFRAGEN ZU EINEM (FAST) ALLTÄGLICHEN PHÄNOMEN



*Ich bin nicht immun gegen Gegenwind, doch ich lauf' los  
All die schön' Erinnerungen – ich halt' sie hoch!  
Ich fühl mich ein' Tag schwach, ein' Tag wie neugeboren  
Ich will Altes nicht bekämpfen – ich will Neues formen  
Folge mein' Ruf – träume von Wolken leicht  
Ich räum' die Blüten aus dem Weg, nutz' die Gelegenheit  
Halt' mich am Vorne fest – es fühlt sich wacklig an  
Herzlich willkommen – Neuanfang!*

– aus dem Song „Neuanfang“ von Clueso,  
Quelle: genius.com –

## Was ist das eigentlich, ein Neuanfang?

Das RKW hat in seiner 100-jährigen Geschichte schon zahlreiche Neuanfänge in und um Unternehmen begleitet und sich auch schon einige Male selbst neu ausgerichtet. Ein schöner Anlass, das Prinzip „Neuanfang“ mal etwas genauer zu betrachten. Bei dem Begriff denkt man erstmal schnell an die großen Paukenschläge im Leben: Wenn jemand „hingeschmissen“ und „sich völlig neu erfunden“ hat, Tabula rasa, ein neues Leben. Auch der Duden nennt „Comeback“ und „Wiedergeburt“ als Synonyme. Mit Blick auf Unternehmen gibt es diverse Beispiele dafür: von CEWE mit dem gelungenen Wechsel von analoger zu digitaler Fotografie über Malermeister Christoph Baum, der sich aus einer Krise hin zum App-Anbieter entwickeln konnte, bis hin zu myVALE, wo eher ein persönliches Interesse des Nachfolgers für Flipflops den Anstoß für ein völlig neues Geschäftsmodell für orthopädische Schuhe gab. Lässt man den Begriff ein bisschen sacken, kommen einem aber auch viele „leisere“ Momente in den Sinn, in denen ein neues Projekt oder eine neue Vertriebsstrategie begonnen wird, eine bisher verborgene persönliche Seite zaghaft zum Vorschein kommt oder hinzugewonnene Kompetenzen es ermöglichen, etwas Neues zu tun oder etwas ganz anders zu tun ... Versteht man diese Momente auch als Neuanfänge, dann landet man schnell bei Konzepten wie „Veränderung“, „Entwicklung“ und „Innovation“.

Sie markieren dann die Momente, bei denen bisher ausgeschlossene (also nicht bewährte) Möglichkeiten ins Spiel kommen, handlungsleitend werden, wir von bewährten Mustern abweichen. Das mag für Menschen, Teams und Unternehmen gleichermaßen gelten.

### Haben wir es dann nicht ständig mit Neuanfängen zu tun?

Ja, genau – und sie haben Konjunktur. Während sie früher für die meisten Unternehmen eher die (planbare) Ausnahme waren, ist spätestens jetzt mit der Corona-Pandemie allen klar: Wir leben in einer höchst komplexen, dynamischen, unsicheren und vieldeutigen (VUCA-)Welt und brauchen bei aller gebotenen Stabilität auch immer wieder Neuanfänge, also bisher ausgeschlossene Lösungen, auf unterschiedlichsten Ebenen. Welche Führungskraft hat im Zuge der Corona-Pandemie nicht etwas Neues ausprobieren müssen? Wann war der letzte Neuanfang in unserem (geschäftlichen) Leben? Ein neues Projekt, Buch, Produkt, Vorgehen, Selbstverständnis, ... Was haben wir zuletzt neu begonnen, was vorher ausgeschlossen war? Das führt uns zur nächsten Frage ...

### Wer sagt eigentlich, dass es ein Neuanfang ist?

Was für den einen bisher ausgeschlossen war, ist es für den anderen noch lange nicht. Was für das eine Unternehmen innovativ erscheint, kann für ein anderes schon zum alten Eisen gehören. Es liegt also immer an der Perspektive, ob es sich um einen Neuanfang handelt oder nicht. Ein bewusster Wechsel



kann sich da sehr lohnen: Für wen wird unser nächster Neuanfang wirklich neu? Wer hat es damit besonders leicht oder schwer? Wo ist Unterstützung zu erwarten, wo Gegenwehr? Worauf kann man aufbauen? Was braucht es noch? Von wem kann man lernen?

Hinzu kommt noch: Was als Neuanfang bezeichnet wird, muss noch längst keiner sein. Jeder kennt diese Schauseite von (vermeintlichen) Entwicklungen: „alter Wein in neuen Schläuchen“. Oder im umgekehrten Fall: Warum wird der Neuanfang nicht als solcher benannt, also mit einer gewissen Bedeutung und Veränderungsenergie versehen? Dafür kann es sehr gute Gründe geben: zum Beispiel bei vorsichtigen, kulturellen Verschiebungen, innovativen U-Boot-Projekten – im Prinzip bei allem, was sich (sowohl geschäftlich als auch persönlich) erstmal zaghaft zeigen und ausprobieren möchte, bevor es sich gegen das Bewährte behaupten muss. War unser letzter „Neuanfang“ wirklich einer und war er auch als solcher benannt? Warum (nicht)?

### Worauf können sich Neuanfänge beziehen und macht das einen Unterschied?

Bei der Beantwortung dieser Frage hilft eine Unterscheidung zweier Ebenen: die Ebene des Tuns (Handlung) und des Seins (Identität). Wir können demnach etwas Neues anfangen zu tun und (im eigenen Selbstverständnis) dieselben bleiben oder wir erfinden uns neu, was sich natürlich auch in unserem Tun widerspiegelt. Wenn wir viel Neues tun, ist die Wahrscheinlichkeit auch hoch, dass wir jemand

anderes werden. Die Geschichte myVAEs hört sich beispielsweise so an: Ausgehend von einem Interesse an gesunden Flipflops und entsprechenden Produktentwicklungsschritten (Tun) ist aus einem klassischen Orthopädie-Geschäft eine weltweit agierende, trendige Schuhmanufaktur (Sein) geworden.

### Neuanfang: Zauber, Bürde oder beides?

Jeder kennt die Situation in irgendeiner Weise: Wenn man etwas Altes loslassen und etwas Neues anfangen kann oder muss – einen völlig neuen Text, ein ganz anderes Geschäftsmodell, den Prozess nochmal von Grund auf neu entwerfen ... Wir versuchen, uns bewusst von allem Bewährten zu distanzieren und beziehen uns in der Regel auf einen Impuls aus der Umwelt: eine Kundenkritik, eine technologische Entwicklung, eine diffuse Unzufriedenheit, einbrechende Umsätze oder neue Marktchancen aufgrund der Corona-Pandemie ... Das triggert Qualitäten wie Kreativität, Neugierde, Gestaltungskraft, aber auch Unsicherheiten und (Verlust-, Versagens-, Existenz-) Ängste. Ob wir den Neuanfang als Zauber erleben oder nicht, ist davon abhängig, wie sich das Verhältnis dieser Qualitäten im Prozess entfalten kann. Beide haben ihre Berechtigung, denn für das Neue zahlen wir immer einen Preis, mindestens den der Unsicherheit. Diese auszuhalten ist anspruchsvoll. Spätestens jetzt wird deutlich, warum Themen wie Resilienz, Unsicherheitskompetenz und Agilität auch auf Unternehmensebene angekommen sind und mehr und mehr klassische Planungslogiken ergänzen.



#### Literatur & Links:

Die hier erwähnten Unternehmensbeispiele und viele mehr haben wir auf [www.digitalisierungs-cockpit.de](http://www.digitalisierungs-cockpit.de) aufbereitet.

Spannende Konzepte und Tools zu geschäftlichen Neuanfängen finden Sie außerdem auf [www.geschäftsmodellentwicklung.de](http://www.geschäftsmodellentwicklung.de).

Außerdem können Sie sich auf unserer Zukunftskonferenz für Ihre kommenden Neuanfänge inspirieren lassen: siehe News S. 62.

### Was haben Neuanfänge mit Abschieden zu tun?

Wenn bisher ausgeschlossene Möglichkeiten ins Spiel kommen, dann ist damit in der Regel auch verbunden, dass wir uns (zumindest zeitweise) von Bewährtem verabschieden müssen. Das muss nicht immer bewusst erfolgen, aber spätestens, wenn wir es mit inneren oder äußeren Widerständen zu tun kriegen, ergibt es Sinn, den Abschied im Neuanfang zu reflektieren und sich zu fragen: Wovon müssen und wollen wir uns verabschieden? Aber auch: Was wollen wir auf jeden Fall beibehalten und was neu willkommen heißen?

Apropos Abschied: An dieser Stelle verabschieden wir uns (zumindest erstmal) von diesem spannenden Fokus im Zusammenhang mit der Entwicklung von Unternehmen und Menschen. Wir können dazu bestimmt noch viel mehr Fragen stellen und Antworten suchen. Hier sei ein Neuanfang gemacht.



Autorin:

**Kathrin Großheim** ist Mitarbeiterin im Fachbereich Digitalisierung & Innovation beim RKW Kompetenzzentrum. [k.grossheim@rkw.de](mailto:k.grossheim@rkw.de)



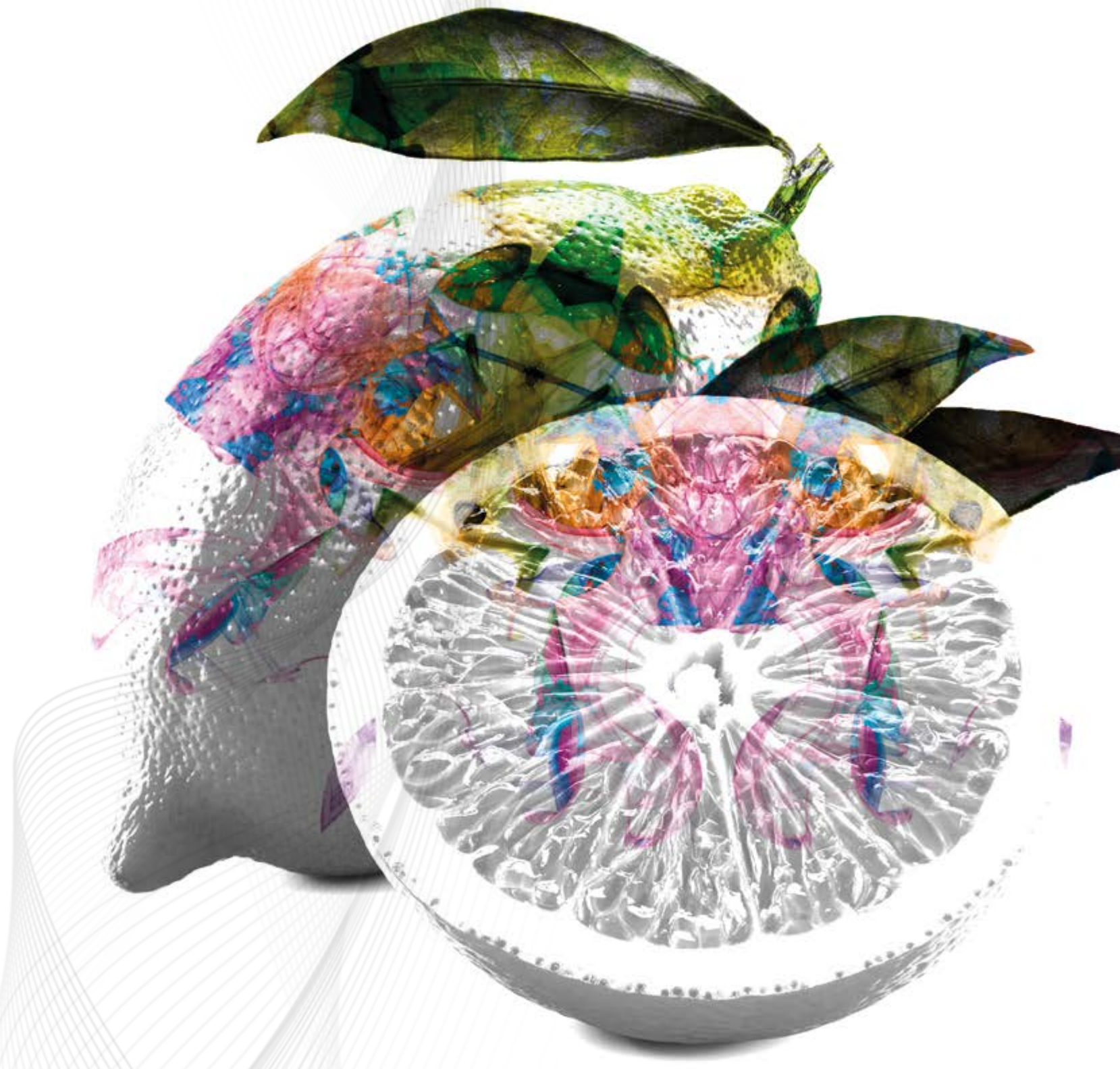
# GESUNDE ARBEIT – MEHR ALS NUR EIN TREND

Es gibt wenige Themen, die so von Modetrends beeinflusst werden wie das Thema Gesundheit. Egal ob Fernsehwerbung, Zeitungsbericht oder Onlineanzeige: Als Verbraucherin und Verbraucher wird man jeden Tag – auch ungefragt – mit den neuesten Abnehm-Tipps, Wellness-Hits und Sportangeboten versorgt. Aber auch im beruflichen Kontext haben unterschiedliche und immer neue Ansätze zur betrieblichen Gesundheit Hochkonjunktur. Gar nicht so einfach, hier den Überblick zu behalten.



Autorin:

**Gabriele Held** ist Mitarbeiterin im Fachbereich  
Fachkräftesicherung beim RKW Kompetenzzentrum.  
held@rkw.de



*„Prävention ist der allgemeine Oberbegriff für alle Interventionen, die zur Vermeidung oder Verringerung des Auftretens, der Ausbreitung und der negativen Auswirkungen von Krankheiten oder Gesundheitsstörungen beitragen.“ (BZgA)*

Um den Ursachen für diesen ungebrochenen Trend auf den Grund zu gehen, stellt sich zuallererst die Frage: Was ist denn eigentlich Gesundheit? Schon hier scheiden sich die Geister. Einer bereits 1948 aufgestellten Definition der Weltgesundheitsorganisation nach ist

*„Gesundheit der Zustand des vollständigen körperlichen, geistigen und sozialen Wohlbefindens (engl.: well-being) und nicht nur des Frei-seins von Krankheit und Gebrechen. Sich des bestmöglichen Gesundheitszustandes zu erfreuen, ist eines der Grundrechte jedes Menschen, ohne Unterschied der ethnischen Zugehörigkeit, der Religion, der politischen Überzeugung, der wirtschaftlichen oder sozialen Stellung.“*

Diese Definition wird immer wieder kritisiert, eine Neufassung hat sich aber bislang nicht durchgesetzt. Allgemein anerkannt ist jedoch, dass Gesundheit bedeutet, auf Anforderungen zu reagieren und diese zu bewältigen.

Basierend auf dieser Grundlage haben in den letzten Jahren und Jahrzehnten immer neue Modelle und Ansätze zur Erreichung oder Wiederherstellung der Gesundheit einen Weg auch in die betriebliche Praxis gefunden: Empowerment, Resilienz oder Well-being sind hier die Dauerbrenner. Alle diese Begriffe beziehen sich auf die psychische Gesundheit, frei nach dem Motto: „Geht es dem Kopf gut, geht es dem Körper gut.“

Doch das war nicht immer so: Im „klassischen“ Arbeitsschutz ging es viele Jahrzehnte lang rein um

körperliche Risiken: Begriffe wie Ergonomie, Gefahrstoffe oder Belastungsdauer waren vor hundert Jahren die Schlagworte. Den Hintergrund bot die rasante Industrialisierung mit der oftmals schweren körperlichen Arbeit, beispielsweise auch im Bergbau. Die körperliche Gesundheit der Beschäftigten als „Humankapital“ war wesentliche Voraussetzung für die Entwicklungen, die Zahl der Arbeitsunfälle jedoch hoch. Durch den immer weiter fortschreitenden Arbeitsschutz konnte im letzten Jahrhundert die Zahl der Arbeitsunfälle drastisch gesenkt werden. Auch der Begriff „Stress“, in den 1930er Jahren von Hans Selye definiert, wurde vorwiegend unter biomedizinischen Gesichtspunkten beleuchtet:

*„Stress ist die Antwort des Organismus auf jede Beanspruchung.“ (Hans Selye)*

Mit der psychischen Gesundheit beschäftigte man sich bis zur Mitte des 20. Jahrhunderts allerdings kaum. Doch durch die zunehmende Dienstleistungsorientierung und die Veränderung der Arbeitswelt verlagerte sich, vorangetrieben durch die Bewegung der Gesundheitsförderung, der Fokus in den letzten 40 Jahren hin zur mentalen Gesundheit: Seitdem steht vermehrt das Individuum mit all seinen Fähigkeiten wie Anforderungen im Blickfeld.

Diese Individualisierung zeigt sich beispielsweise an den immer individueller werdenden Ansätzen der Gesundheitsförderung und Stressprävention. So sind Führungskräfte immer stärker als wichtige Akteurinnen und Akteure – sowohl in

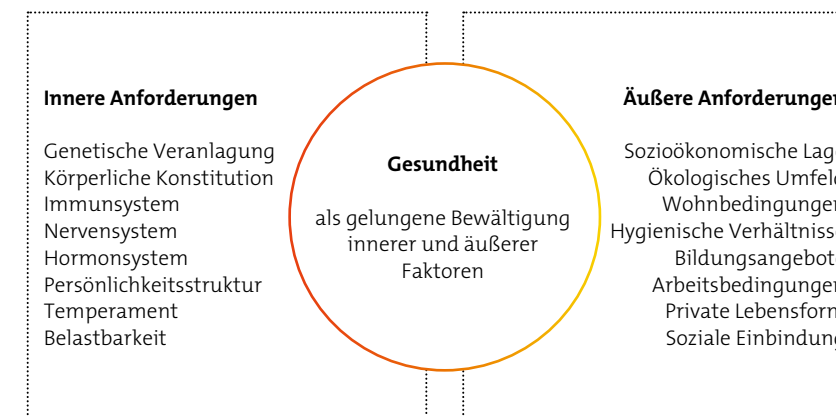


Abb. 1: Gesundheit als gelungene Bewältigung von inneren und äußeren Anforderungen (aus: Hurrelmann 2000, S. 88)

ihrer Rolle als Vorbild für die Beschäftigten als auch als Betroffene selbst wegen der häufig hohen Belastungen – in den Fokus gerückt: Führungskräfte müssen gleichzeitig motivieren, mit dem eigenen Handeln Vorbild sein und auf ihre eigene Gesundheit achtgeben, wenn Druck von außen oder oben kommt. Diese Situation ist mit Selbstständigen zu vergleichen, die häufig ebenfalls eine enorme Verantwortung „auf den Schultern“ tragen – im wahren und übertragenden Sinne. Untersuchungen zeigen jedoch, dass die Gesundheit von Selbstständigen im Durchschnitt besser als die von Angestellten ist. Woran das liegt, ist nicht eindeutig geklärt. Aber die Sinnhaftigkeit des Tuns, das eigenverantwortliche Agieren und die Motivation scheinen wesentliche Einflussgrößen zu sein. Auch hängt der Lebensstandard deutlich von der eigenen Leistungsfähigkeit ab. Dass eine große Verantwortung – für das Unternehmen und die Beschäftigten – zu einer Last werden kann, zeigt sich besonders in Ausnahmesituationen wie einer

Pandemie. Gerade in solchen Zeiten bedarf es Schutzmechanismen und stärkender Faktoren, um „heile“ aus der Krise zu kommen. Hier eignen sich individuelle Angebote beispielsweise zur Stressprävention und Entspannung.

Im Betrieb haben die zwei Welten – der Arbeitsschutz auf der einen und die Gesundheitsförderung auf der anderen Seite – viele Jahrzehnte nebeneinanderher existiert. Mittlerweile setzt es sich aber in den Betrieben und bei den überbetrieblichen Akteurinnen und Akteuren durch, dass eine gute Kombination beider Ansätze die besten Resultate erzielt. Denn ohne einen verlässlichen Arbeitsschutz und eine Belastungsreduktion verpufft die beste Stressprävention. Und andersherum trägt ein ergonomischer Bürostuhl in einem schlechten Betriebsklima auch nur wenig zum allgemeinen Wohlbefinden der Belegschaft bei. Vor allem über die gemeinsame Durchführung der psychischen und physischen Gefährdungsbeurteilung und die Koo-

*„Gesundheitsförderung zielt auf einen Prozess, allen Menschen ein höheres Maß an Selbstbestimmung über ihre Gesundheit zu ermöglichen und sie damit zur Stärkung ihrer Gesundheit zu befähigen. Um ein umfassendes körperliches, seelisches und soziales Wohlbefinden zu erlangen, ist es notwendig, dass sowohl Einzelne als auch Gruppen ihre Bedürfnisse befriedigen, ihre Wünsche und Hoffnungen wahrnehmen und verwirklichen sowie ihre Umwelt meistern bzw. sie verändern können.“ (WHO, 1986)*

*„Verhaltensprävention bzw. Individualprävention setzt direkt an den Menschen an, um deren gesundheitsbezogenes Verhalten zu beeinflussen. Dabei geht es darum, für die Gesundheit riskante Verhaltensweisen zu vermeiden bzw. zu verändern (z. B. Rauchen, riskanter Alkoholkonsum), gesundheitsförderndes Verhalten zu unterstützen (z. B. gesunde Ernährung, Bewegung) und über Wissen und Einstellungen die Voraussetzungen dafür zu schaffen.“ (GKV-Bündnis)*



„Resilienz bezeichnet die psychische Widerstandsfähigkeit. Bei Kindern und Jugendlichen meint Resilienz eine gesunde und altersgemäße Entwicklung trotz ernsthafter Gefährdungen im Sinne von ungünstigen Lebensumständen oder kritischen Lebensereignissen. Im Erwachsenenalter wird die erfolgreiche Bewältigung stressreicher und potenziell traumatischer Ereignisse als Zielgröße betrachtet.“ (BZgA)

peration externer Akteurinnen und Akteure – wie Krankenkassen und Berufsgenossenschaften – können hier Synergien geschaffen werden.

Dass diese beiden Welten zusammengehören, zeigt sich daran, dass 2015 über das Präventionsgesetz auch gesetzlich ein Schulterschluss erfolgt ist. So soll die Zusammenarbeit aller Akteurinnen und Akteure des Arbeitsschutzes und der Gesundheitsförderung – sowohl auf politischer als auch betrieblicher Ebene – verbessert werden.

**Das Präventionsgesetz**  
Das Gesetz zur Stärkung der Gesundheitsförderung und der Prävention (Präventionsgesetz – PräVG) verbessert die Grundlagen für die Zusammenarbeit von Sozialversicherungsträgern, Ländern und Kommunen in den Bereichen Prävention und Gesundheitsförderung – für alle Altersgruppen und in vielen Lebensbereichen. Denn Prävention und Gesundheitsförderung sollen dort greifen, wo Menschen leben, lernen und arbeiten: in der Kita, der Schule, am Arbeitsplatz und im Pflegeheim. Mit dem Gesetz wurden außerdem die Früherkennungsforschungen in allen Altersstufen weiterentwickelt und wichtige Maßnahmen zum Impfschutz geregelt. Das Präventionsgesetz trat in seinen wesentlichen Teilen am 25. Juli 2015 in Kraft.  
Quelle: [www.bmg.de](http://www.bmg.de) (letzter Abruf 14.04.2021)

Wie eine solche Kooperation aussehen kann, beweist seit 25 Jahren der RKW-Arbeitskreis „Gesundheit im Betrieb“. Mitglieder sind Vertreterinnen und Vertreter aus Unternehmen, Verbänden und Kammern, Institutionen der Sozialpartner sowie des staatlichen Arbeitsschutzes. Sie arbeiten gemeinsam an Forschungs- und Umsetzungsprojekten und stellen die Ergebnisse kostenfrei zur Verfügung. Am 11.11.2020 fand die letzte Fachtagung „Gesund arbeiten – am Puls der Zeit“ des Arbeitskreises statt. Eine Dokumentation finden Sie hier: [rkw.link/gesundarbeiten](http://rkw.link/gesundarbeiten).

Und wohin bewegt sich das Thema „Gesundheit im Betrieb“ in den kommenden Jahren und Jahrzehnten? Ein Orakel gibt es natürlich nicht. Aber sicher wird der Gesundheit der Beschäftigten auch in Zukunft

eine hohe Bedeutung beigemessen werden. Der demografische Wandel verstärkt die Fachkräftethematik auch weiterhin. Ein attraktiver Betrieb gewinnt durch „gesunde“ Arbeitsplätze bei der Neubesetzung von Stellen, aber vor allem steigert er dadurch die Leistungsfähigkeit und Motivation der Mitarbeitenden. Und die Arbeitswelt verändert sich zudem immer weiter, auch im Hinblick auf die Arbeitszeiten. Zudem spielen künstliche Intelligenz und technische Assistenten wie Roboter eine immer wichtigere Rolle im Arbeitsalltag. Hier gilt es, die gesundheitlichen Auswirkungen mitzudenken und die bestmöglichen Entscheidungen zu treffen: Die Beschäftigten müssen auf diesem Weg mitgenommen werden, um ihn kompetent, resilient und gesund mitgestalten zu können.

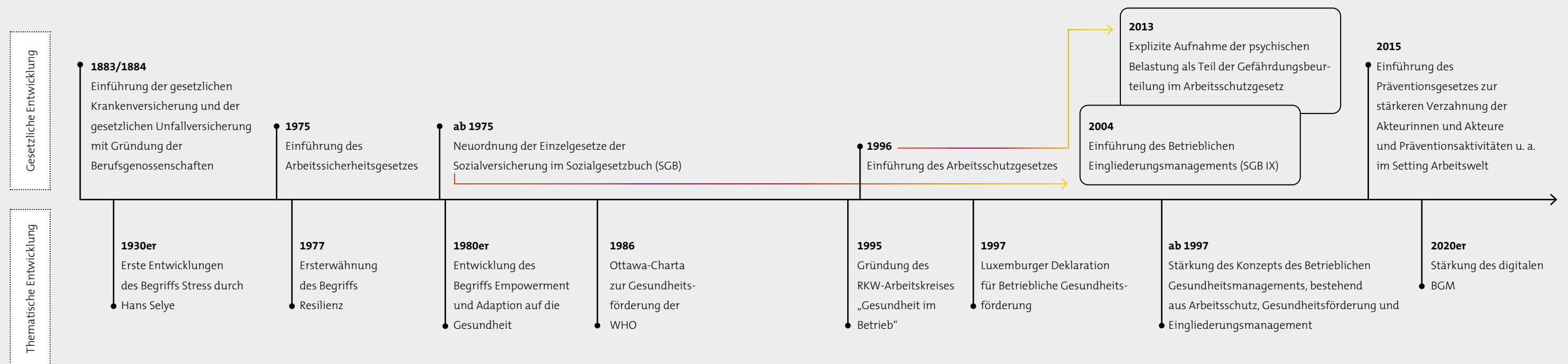
„Empowerment zielt darauf ab, dass Menschen die Fähigkeit entwickeln und verbessern, ihre soziale Lebenswelt und ihr Leben selbst zu gestalten und sich nicht gestalten zu lassen.“ (BZgA)

#### Literatur & Links:

**Bundeszentrale für gesundheitliche Aufklärung (BZgA):** Leitbegriffe der Gesundheitsförderung und Prävention. [www.leitbegriffe.bzga.de/](http://www.leitbegriffe.bzga.de/) (letzter Abruf: 07.04.2021)

**GKV-Bündnis für Gesundheit:** Glossar. [www.gkv-buendnis.de/glossar](http://www.gkv-buendnis.de/glossar) (letzter Abruf: 07.04.2021)

**Hurrelmann (2000):** Gesundheitssoziologie, Weinheim.



# DAS RKW UND DAS „GOLD MAROKKOS“



Rudolf Bresink ist Geschäftsführer der Argand'Or Cosmetic GmbH, [www.argandor-cosmetic.de](http://www.argandor-cosmetic.de).  
mail@argandor-cosmetic.de

Die Fragen stellte Dr. Noemí Fernández Sánchez, Mitarbeiterin im Fachbereich Gründung beim  
RKW Kompetenzzentrum. [sanchez@rkw.de](mailto:sanchez@rkw.de)



Was wie der Titel eines Märchens aus 1001 Nacht klingt, beschreibt nur eine von vielen Erfolgsgeschichten aus dem deutschen Mittelstand, zu denen das RKW im Laufe der vergangenen 100 Jahre beigetragen hat. Mit vielfältigen Beratungs-, Weiterbildungs- und Qualifizierungsmaßnahmen standen und stehen die RKW Landesorganisationen den Unternehmerinnen und Unternehmern, den Gründerinnen und Gründern vor Ort zur Seite. So auch „Argand'Or“, einem Unternehmen, das sich auf den Vertrieb zertifizierter Bio- und Naturkosmetik auf der Basis von Arganöl spezialisiert hat. Wir haben mit Rudolf Bresink, dem Geschäftsführer von Argand'Or Cosmetic, darüber gesprochen, wie er sein Unternehmen mithilfe des RKW Hessen gegründet und weiterentwickelt hat.



Die Geschichte von Argand'Or beginnt im Jahr 2005. Angeregt durch die vielen positiven Eigenschaften dieses in Deutschland bis dahin weithin unbekannten Naturprodukts machte sich Rudolf Bresink mit 58 Jahren auf die Suche nach dem „Wunderöl“ in der Arganeraie im Südwesten Marokkos. Zu diesem Zeitpunkt war er Inhaber einer Werbeagentur und verfügte bereits über langjährige Erfahrungen in der Lebensmittel- und Kosmetikbranche.

*„Fair“ heißt für uns, dass die Berberfrauen in der Arganeraie durch die Herstellung und den Verkauf des Öls ein Einkommen erwirtschaften und damit ihre Lebensgrundlage sichern können.*

**Herr Bresink, 2005 haben Sie Arganöl in Deutschland in den Kosmetik- und Lebensmittelbereich eingeführt und damit eine Erfolgsgeschichte gestartet. Wie hat Ihnen das RKW Netzwerk dabei geholfen?**

Unterstützung für die Unternehmensgründung erhielten mein damaliger Geschäftspartner und ich aus dem RKW-Netzwerk, das uns ein halbes Jahr lang im Rahmen der Gründungsberatung begleitete. Mithilfe des RKW Hessen haben wir einen Finanz- und Business-Plan erstellt, der überaus überzeugend war und mit dem Argand'Or beim Wettbewerb von „Best Excellence Rhein Main“ des FAZ-Instituts sogar den 1. Preis gewann. Mit einer solchen Starthilfe konnten wir im Anschluss erfolgreich Gespräche mit Banken wie beispielsweise der Bürgschaftsbank Hessen führen, um letztendlich die Unternehmensgründung zu finanzieren.

**Man könnte Sie mit Argand'Or als „Pionier für nachhaltiges Unternehmertum in Deutschland“ bezeichnen. Wie kam es dazu?**

Uns war von Anfang an wichtig, unsere Produkte sowohl fair als auch nachhaltig herzustellen.

„Fair“ heißt für uns, dass die Berberfrauen in der Arganeraie durch die Herstellung und den Verkauf des Öls ein Einkommen erwirtschaften und damit ihre Lebensgrundlage sichern können. Als wir in das Geschäft eingestiegen sind, waren französische und marokkanische Unternehmen bereits dabei, den Wertschöpfungsprozess ins Ausland zu verlagern. Das hätte das Einkommen der Berberfrauen

minimiert. Daher haben wir ein Public-Private-Partnership-Project (PPP-Projekt) mit der Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) unterzeichnet. Im Rahmen dieses Projekts werden die Frauen ausgebildet und geschult, beispielsweise in den Bereichen Hygiene, Lagerhaltung und Modernisierung der Produktion, um das Arganöl unter den in Europa angeforderten hohen Qualitätsstandards selbstständig bis zur Marktreife zu produzieren. Das Ergebnis: Heute managen die Frauen ihre Kooperativen eigenständig und exportieren ihr Arganöl weltweit. Sie erwirtschaften ein ausreichendes Einkommen, was ihnen häufig auch ermöglicht, sich zumindest teilweise von den dort herrschenden patriarchalischen Strukturen zu befreien.

„Nachhaltig“ zu produzieren ist bei uns der zweite hohe Anspruch, der vom Anbau bis zur Verpackung erfüllt wird. Die Arganbäume gehören dem Staat Marokko und die dort lebenden Berber-Stämme haben Nutzungs- und Bewirtschaftungsrechte. Wir brachten den Frauen bei, die Bäume intensiver zu pflegen und dadurch die Erträge zu steigern. Folglich werden alle unsere Produkte mit den wertvollen Inhaltsstoffen des Arganöls aus kontrolliert biologischem Anbau hergestellt und zertifiziert. Zudem wurde ein Wiederaufforstungsprogramm mitfinanziert, um der voranschreitenden Desertifikation dieses Gebiets entgegenzuwirken. Die Verpackung unserer Produkte ist selbstverständlich auch nachhaltig, denn wir nutzen für unser Arganöl ausschließlich Glasflaschen.

**Wir kommen zur Pflichtfrage der Zeit: Inwieweit hat sich die Corona-Pandemie auf Ihr Geschäftsmodell ausgewirkt?**

Corona hat durch die Lockdowns teils starke Einschränkungen beim stationären Fachhandel sowie eine zeitweise Schließung von Kosmetikstudios und Wellness-Angeboten verursacht. Folglich hat die Corona-Pandemie natürlich auch bei uns zu Umsatzeinbrüchen geführt. Diese konnten wir aber zumindest teilweise durch den Ausbau des Onlinegeschäfts kompensieren. Wir bewegen uns heute also verstärkt im Internet, dennoch bleibt der Biofachhandel einschließlich Apotheken unser Hauptvertriebsweg und macht noch rund 60 Prozent des Umsatzes aus.

**Wo liegen aus Ihrer Sicht die wichtigsten Herausforderungen für den Mittelstand in Deutschland?**

Im Lebensmittelbereich spielen an erster Stelle die Themen Regionalität und Saisonalität eine wichtige Rolle. Und Nachhaltigkeit ist ein stetig wachsender Trend, insbesondere im Bereich der Kosmetik- und Wellnessprodukte. Hier können gerade KMU, die kleiner und deshalb flexibler als Großkonzerne sind, schneller reagieren. Insofern sind wir, was den Punkt Nachhaltigkeit angeht, gut aufgestellt.

Zudem ist für kleine und mittelständische Betriebe über alle Branchen hinweg Transparenz als Antwort auf die wachsenden Kundenansprüche von großer Bedeutung. Start-ups machen es vor: Sie erzählen eine Geschichte über sich selbst, Stichwort „Storytelling“.



*„Nachhaltig“ zu produzieren ist bei uns der zweite hohe Anspruch, der vom Anbau bis zur Verpackung erfüllt wird.*

Daraus können auch die deutschen Mittelständler lernen. Auch für sie wird es immer wichtiger werden, durch Transparenz eine persönliche Beziehung mit ihrer Kundschaft aufzubauen.

Und zuletzt bleibt in meinen Augen die fortschreitende Digitalisierung eine der größten Herausforderungen. Abgesehen von der Wahrung der IT-Sicherheit müssen besonders KMU ihre digitalen Vertriebswege sowie die mobile Kommunikation nicht nur mit der Endkundschaft, sondern auch im B2B-Bereich ausbauen. Dafür ist eine professionelle und kompetente Beratung unerlässlich. Hierbei und auch bei der Gründung des Unternehmens selbst konnten wir uns auf die kompetente und professionelle Beratung des RKW Hessen verlassen.

**Wo sehen Sie Ihr Unternehmen in 20 Jahren?**

In den nächsten Jahren wollen wir die Forschung zu den positiven Eigenschaften von Arganöl weiter vorantreiben und neue Produkte entwickeln. Wissenschaftliche Studien deuten auch auf eine cholesterinsenkende sowie entzündungshemmende Wirkung von Arganöl hin. Wir sind die Ersten, die mit den einheimischen Kooperativen gearbeitet haben und heute noch arbeiten. Diese faire und nachhaltige Zusammenarbeit möchten wir auch in den nächsten Jahrzehnten erhalten und stärken. Wir wollen einfach authentisch bleiben.

**Vielen Dank für das interessante Gespräch, Herr Bresink!**

# WIE MEISTERN WIR DIE ZUKUNFT?

## Fünf Kompetenzen und eine Basiskompetenz

Vor hundert Jahren galten Abschlüsse, erste Erfahrungen sowie Generaltugenden wie Fleiß, Pünktlichkeit oder Gehorsam als wesentlich für ein erfolgreiches Berufsleben, da meist nur die Hand und manchmal auch der Kopf der Menschen benötigt wurde. Heute brauchen viele Arbeitgebende mehr – Hand, Kopf und Herz! Von daher reicht fachliches Know-how schon lange nicht mehr allein aus, und die Kompetenzen, die unsere Kinder mit ins Berufsleben nehmen sollten, werden vermutlich nochmals andere sein.



Autor:

**Sascha Hertling** ist Mitarbeiter im Fachbereich  
Digitalisierung & Innovation beim RKW Kompetenzzentrum.  
hertling@rkw.de







Folgerichtig beschäftigen sich auch die Wissenschaft und die Consultingbranche schon eine Weile mit den Kompetenzen, die in einer Arbeitswelt von morgen von noch größerer Bedeutung sein werden. Die Studie des McKinsey Global Institute von 2018, „Automation and the future of the workforce“, zeigt beispielsweise auf, dass soziale und emotionale Kompetenzen in Zukunft eine entscheidende Rolle spielen. Im RKW sind wir von der Relevanz sogenannter Metakompetenzen überzeugt. Metakompetenzen werden auch als Schlüsselkompetenzen bezeichnet und befähigen uns, Probleme zu lösen, verschiedene Blickwinkel einzunehmen, Neues zu integrieren und Erfolge sowohl eigenverantwortlich als auch im Team zu realisieren.

### Die Zeichen stehen auf Wandel

Wir schreiben den Schlüsselkompetenzen eine wachsende Bedeutung zu, da wir fest davon ausgehen, dass bereits in den nächsten Jahren enorme Umbrüche auf uns zukommen – getrieben vor allem durch den technologischen Fortschritt, aber auch durch die Folgen der Pandemie-Eindämmung, der grünen Wende und weiterer Megatrends. Die kommenden Jahre werden somit von vielen positiven Erneuerungen, aber auch von Unsicherheit, Suchprozessen und großem Veränderungsdruck geprägt sein. Deshalb richtet sich unser Ansatz zu den Kompetenzen der Zukunft vor allem auf die Schlüsselkompe-

tenzen, die Menschen in Organisationen dabei unterstützen, diesen Umwälzungen gewachsen zu sein.

### Denn bereits heute ist sichtbar, dass ...

... der Druck, Veränderungen und Innovationen hervorzubringen, dem Streben von Personen und Organisationen nach Stabilität entgegensteht und so zu Umsetzungsschwierigkeiten führt.

... die ständig zunehmende Komplexität die Suche nach Orientierung und Planungssicherheit sowie das praktische Handeln erschwert.

... die zunehmenden Veränderungen in der Unternehmensumwelt und die immer schneller wachsende Vermehrung an Wissen und technologischen Möglichkeiten es zunehmend anspruchsvoller machen, relevante Chancen und Risiken zu identifizieren und einzuordnen.

... Entscheidungen zunehmend als (über)komplex erlebt werden.

... immer häufiger Probleme gelöst werden müssen, die sich nicht mehr allein durch mehr Fachwissen, die Nutzung vergangener Erfolgsrezepte oder einfacher Tools lösen lassen.

... erfolgreiche Zusammenarbeit und Kreativität immer wichtiger werden.

### Die fünf Kompetenzen der Zukunft

Wie können Menschen mit diesen und anderen Dynamiken umgehen und dabei die Anforderungen der anstehenden Transformationsprozesse bewältigen? Neben der Recherche verschiedener Studien und der Fachliteratur haben wir unsere eigenen Erfahrungen aus zahlreichen Coachings, Workshops und Betriebsprojekten ausgewertet und diese mit Expertinnen und Experten aus der Praxis diskutiert. Das Ergebnis sind fünf Kompetenzen der Zukunft sowie eine Basiskompetenz, von denen wir überzeugt sind, dass sie Menschen in Organisationen unterstützen, bekannte und unbekannte Herausforderungen zu bewältigen:

**1 „Surf-“ oder „Emotionskompetenz“:** Für unsere Resilienz und Selbstführung ist es wichtig, einen fruchtbringenden Umgang mit unangenehmen Gefühlen wie Angst, Unsicherheit oder auch Ärger und Ohnmacht zu finden. Diese sind in einer unsicheren und sich stetig wandelnden Welt unvermeidbar. Statt uns von unseren unliebsamen Gefühlen und Eindrücken überwältigen zu lassen, können wir lernen, mit diesen produktiv umzugehen. Bildlich gesprochen können wir lernen, uns von Eindrücken und Gefühlen – ähnlich zu einer Welle – nicht mehr voll erfassen und runterziehen zu lassen, sondern auf ihnen zu „surfen“: Wir nehmen die Gefühle bewusst wahr, ohnediese–unddasistderSchlüssel – abwehren zu müssen. Dadurch



*Die kommenden Jahre werden somit von vielen positiven Erneuerungen, aber auch von Unsicherheit, Suchprozessen und großem Veränderungsdruck geprägt sein.*

kann die vereinnahmende Kraft negativer Gefühle und Eindrücke abgeschwächt werden und wir gelangen schneller in unser volles Handlungsspektrum zurück.

**2 Kontakt- und Beziehungskompetenz:** Für erfolgreiche Zusammenarbeit und eine Kultur, die Veränderungen gegenüber offen gesonnen ist, braucht es echte Begegnung zwischen den Menschen. Wenn wir von einem trennenden oder distanzierten Blick auf „die da“ zu einer aufeinander bezogenen und verbundenen „Wir-gemeinsam“-Haltung wechseln, können wir tragfähige und belastbare Beziehungen entwickeln. Diese fördern die Freisetzung menschlicher Potenziale, die Veränderungsbereitschaft und einen Teamspirit, welcher auch in schwierigen Zeiten Bestand hat. All dies steigt in seiner Bedeutung, wenn Hierarchien reduziert und mehr Verantwortung auf Mitarbeitende und Teams übertragen werden.

**3 Komplexitätskompetenz:** Wir werden immer öfter mit steigender Komplexität konfrontiert. Hohe Komplexität entzieht sich jedoch der Planbarkeit sowie dem Kausalitätsprinzip nach Ursache und Wirkung, weshalb Agieren auf Basis von Expertise und bewährten Lösungen nicht immer zum Ziel führt. Es ist daher wichtig zu erkennen, wann Probleme durch mehr Fachwissen gelöst werden können und wann dies nicht der Fall ist. Trifft

## Über den Tellerrand hinaus, ein Blick auf die Bauwirtschaft:

Die RG-Bau hat eine Beschäftigungsstudie zum Thema „Digitale Arbeitswelt“ mit Unterstützung der Bergischen Universität Wuppertal (2018) durchgeführt. Die Studie „Digitalisierung und Beschäftigung in der Bauwirtschaft – Qualifikationsanforderungen und Kompetenzen für eine digitale Bauarbeitswelt“ untersuchte verschiedene Aspekte der Auswirkungen des digitalen Wandels auf die Bauarbeitswelt.

Kompetenzen und Qualifikationsanforderungen, die im Zuge der Digitalisierung der Bauwirtschaft und Einführung von Building Information Modeling (BIM) aus Sicht der befragten Branchenakteurinnen und -akteure wichtig sind:

- Digitale Affinität (IT-Affinität)
- Mehr digitale Methoden in die Bauausbildung integrieren
- Kompetenz im Umgang mit technischen Geräten
- Kommunikationsfähigkeit, Aufgeschlossenheit
- Modellierungskompetenzen
- Prozessorientiertes, -übergreifendes Denken
- Kooperatives, kollaboratives Arbeiten
- Koordinationsfähigkeiten

### Die Produkte der RG-Bau zum Thema:

„Digitalisierung und Beschäftigung in der Bauwirtschaft“  
Praxis-Report Bundesweit (2019)

„Digitalisierung und Beschäftigung in der Bauwirtschaft“  
Praxis-Report Fokus Bayern (2019)

### Ergänzend:

„Digitalisierung und Building Information Modeling (BIM) – Die Mitarbeitenden einbinden und den Betriebsrat beteiligen“.  
Ergänzung zum Praxis-Report „Digitalisierung und Beschäftigung in der Bauwirtschaft“ (2020)

Letzteres zu, ist die Bereitschaft, Verantwortung an Teams abzugeben und viele weitere Perspektiven in den Lösungsprozess hinzuzuziehen, hilfreich. Ebenso hilfreich ist es, unsere Haltung vom „Ich weiß, wie es geht!“ hin zu einem „Ich weiß nicht, wie es geht!“ zu öffnen. Gerade die Offenheit gegenüber dem „Nichtwissen“ ist eine Voraussetzung, sich auf Neues einzulassen und vom Modus des langfristigen Planens und Wissens hin zum Modus des neugierigen Ausprobierens zu gelangen.

**4 Paradoxiekompetenz:** Paradoxien gehören zu einer modernen Arbeitswelt dazu und sowohl Organisationen als auch wir als Menschen betrachten sie noch meist als Dualität, die eine „Entweder-oder“-Entscheidung braucht. Im betrieblichen Alltag kann das zum Beispiel „Spezifizieren vs. Diversifizieren“ oder „Innovieren vs. Erhalten“ sein. Die Natur von Paradoxien ist es jedoch, dass wir sie nicht durch eine einmalige Entscheidung auflösen können, vielmehr brauchen wir die Fähigkeit, Paradoxien als solche zu erkennen und adäquat zu bearbeiten: Eine abwägende Haltung, die „sowohl als auch“, „beides“, „keins von beiden“ oder „etwas ganz anderes“ berücksichtigt statt nur „entweder ... oder“, hilft uns, Gegensätze zu erkennen. Wir erhalten dadurch eine größere Flexibilität im Umgang mit paradoxen Situationen, erkennen die Konsequenzen unserer Entscheidung klarer und können diese in die Lösungsfindung bewusst integrieren.

**5 Generative Kompetenz:** Potenziale innerhalb und außerhalb des Unternehmens zu erkennen und zu heben, wird vermehrt von Bedeutung sein: Sei es, um auftretende Chancen zu nutzen, ausgetretene Pfade zu verlassen, dringend benötigte Innovationen zu ermöglichen, die Identität des Unternehmens zu ändern oder die internen Arbeitsweisen und Strukturen anzupassen. Innovationen lassen sich jedoch nur eingeschränkt nach festen Zielvorgaben planen und brauchen ein gewisses Maß an nicht zielgerichtetem „Entstehenlassen“. Aber auch geplante Innovationen profitieren davon, dass verschiedene Perspektiven genutzt, die Sorge vor Fehlern reduziert und mit kleineren Prototypen der Kontakt zur Zielgruppe gesucht wird.

All diese Kompetenzen bedingen eine gewisse Selbstreflexionsfähigkeit, die wir in unserer Arbeit **als Basiskompetenz der Achtsamkeit** beschreiben: Intuition, die Eigenwahrnehmung, Gefühle (angenehme und unangenehme) und auch unser Körperempfinden sind wertvolle Verbündete für unseren Verstand und unsere Tools – gerade dann, wenn sich Herausforderungen nicht allein durch unseren Verstand lösen lassen. Große Konzerne wie SAP oder BMW haben dies erkannt und entsprechende Schulungsangebote gehören bereits heute zum Standard. In unserem Projekt Smart<sup>3</sup> erarbeiten wir aktuell ein Modell, das für kleine und mittelständische Unternehmen und deren Mitarbeitende gemacht ist und diese dabei unterstützt zu

erkennen, welche Kompetenzerweiterungen sinnvoll sind und wie diese gefördert werden können.

Ein wesentlicher Aspekt der Achtsamkeit ist, dass wir unsere gewohnten Schemata von Reiz und Reaktion beobachten lernen. Das versetzt uns in die Lage, jedes Mal neu die Frage zu stellen, ob die gewohnte Reaktion wirklich die passende zur Lösung der Aufgabe ist. Dadurch können wir mehr Freiheit und Flexibilität in unserem Handeln erlangen – beides wird für den Umgang mit den künftigen Herausforderungen wichtig sein. Beispielsweise gilt dies für den Umgang mit großem Druck, Konflikten mit „schwierigen“ Menschen oder unsicheren Situationen. Achtsamkeit ist auch eine Voraussetzung für das Erkennen paradoxer Fragestellungen oder komplexer Aufgaben, die eine andere Herangehensweise erfordern. Im Mittelpunkt stehen dabei immer die eigene Wirkung und Handlungsfähigkeit als Mensch in einem anspruchsvollen Umfeld.

### Fazit

Was uns wichtig ist: Es muss keine Meisterschaft mit den beschriebenen Kompetenzen angestrebt werden. Unsere Erfahrung zeigt, dass zum einen nicht alle Kompetenzen für jede oder jeden gleichermaßen wichtig sind und zum anderen bereits kleine Änderungen, Inspirationen oder ein Haltungswechsel ihre Wirkung im Arbeitsalltag entfalten und so den unternehmerischen und persönlichen Erfolg unterstützen.



#### Literatur & Links:

[www.rkw-kompetenzzentrum.de/innovation/projekte/wachstums-und-krisenfaehig-mit-personalsensitiven-geschaeftsmodellen/](http://www.rkw-kompetenzzentrum.de/innovation/projekte/wachstums-und-krisenfaehig-mit-personalsensitiven-geschaeftsmodellen/)



### Zukunftskonferenz „Abenteuer Mittelstand – Orientierung in unsicheren Zeiten“

Ein Unternehmen in Krisenzeiten zu führen, gleicht einem Abenteuer. Man weiß nie, welche Herausforderung als Nächste zu meistern ist. Gut, dass die Zukunftskonferenz „Abenteuer Mittelstand – Orientierung in unsicheren Zeiten“ allen Abenteuerinnen und Abenteurern eine Atempause verschafft, um Kraft und Energie zu tanken und um sich neu zu orientieren.

Vom 05. bis 07.10.2021 bieten wir für alle, die kleine und mittlere Unternehmen führen und entwickeln, Impulse, Workshops und Netzwerk-Events rund um die Frage: Wie findet man in unsicheren Zeiten Orientierung und Halt?

[www.rkw.link/zuko21](http://www.rkw.link/zuko21).

### Wahaj Bin Sajid ist neuer Leiter des Fachbereichs „Fachkräftesicherung“ beim RKW Kompetenzzentrum

Mit Wirkung zum 15. April 2021 hat Wahaj Bin Sajid (38) die Leitung des Fachbereichs Fachkräftesicherung beim RKW Kompetenzzentrum übernommen. Bisherige berufliche Stationen des Volljuristen sind unter anderem das Bildungswerk der Hessischen Wirtschaft e. V. (BWHW) und das Kommunale Center für Arbeit des Main-Kinzig-Kreises.

Wahaj Bin Sajid folgt auf Ulrike Heitzer-Priem, die Ende April nach über 26-jähriger Tätigkeit im RKW Kompetenzzentrum in den beruflichen Ruhestand gegangen ist. Wir freuen uns, dass sie darüber hinaus den RKW e.V. bei der Koordination des RKW-Jubiläums unterstützt.

Wir wünschen Herrn Sajid einen erfolgreichen Start und Frau Heitzer-Priem alles Gute für ihren neuen Lebensabschnitt!

### Jetzt noch schnell einen Platz sichern: Digiscouts® starten im Herbst in vielen Regionen bundesweit

Inzwischen läuft das Projekt Digiscouts® – dank großer Nachfrage von kleinen und mittleren Betrieben sowie regionalen Partnern – bereits im vierten Jahr. Seit 2018 haben mehr als 700 Azubis aus 350 Betrieben eigenverantwortlich Digitalisierungsprojekte umgesetzt. Dabei sind die unterschiedlichsten Ideen entstanden und realisiert worden: vom digitalisierten Urlaubsschein bis hin zur Virtual-Reality-Brille für die Visualisierung von Bauvorhaben.

Alle Informationen zum Projekt sowie zahlreiche Praxisbeispiele finden Sie auf unserer Website [www.digiscouts.de](http://www.digiscouts.de).

Bei einer unserer überregionalen Online-Informationsveranstaltungen (am 19.08., 07.09., 16.09. und 21.09.2021) können Sie Fragen zum Projekt stellen und das RKW-Team kennenlernen. Anmeldungen unter: [www.digiscouts.de/veranstaltungen/veranstaltungskalender/](http://www.digiscouts.de/veranstaltungen/veranstaltungskalender/)

Sie und Ihre Azubis haben sich bereits entschieden, beim Projekt Digiscouts® mitzumachen? Dann können Sie sich direkt bewerben unter <https://ds2.digiscouts.de/>.

In Kürze starten unter anderem die Regionen Borken, Schwaben, Düsseldorf oder Mainz-Koblenz.

### Neue Geschäftsführung im RKW Kompetenzzentrum

Christi Degen  
übernimmt das Ruder im Jubiläumsjahr des RKW



Die diplomierte Volkswirtin Christi Degen (56) hat die Position der Geschäftsführerin des RKW Kompetenzzentrums zum 1. Juni 2021 von Doris Salmon und Dr. Andreas Blaeser-Benfer übernommen. Beide hatten die Geschäftsführung kommissarisch seit dem Ausscheiden von Dr. Mandy Pastohr im Februar dieses Jahres inne.

Christi Degen war schon zuvor lange Jahre für den Mittelstand aktiv, zuletzt als Hauptgeschäftsführerin der Handelskammer Hamburg mit 160.000 Mitgliedern. In dieser Position war sie verantwortlich für die strategische Profilierung der Handelskammer, die organisatorische Neustrukturierung und Digitalisierung, die Modernisierung des Leistungsangebots und das Krisenmanagement. Zuvor arbeitete Christi Degen als Hauptgeschäftsführerin der IHK für Oberfranken, als Geschäftsführerin der F.A.Z. Executive School, einem Tochterunternehmen der Frankfurter Allgemeinen Zeitung, sowie als Geschäftsführerin für Industrie, Volkswirtschaft, Innovation und Umwelt der Industrie- und Handelskammer zu Köln. In Nebentätigkeit ist Christi Degen seit 2006 als Dozentin für „International Management“ tätig. Christi Degen bringt wertvolle Erfahrungen in den Schwerpunktthemen des RKW – Innovation, Digitalisierung, Fachkräftesicherung sowie Gründung – mit.

Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter des RKW Kompetenzzentrums wünschen Christi Degen einen gelungenen Start und freuen sich auf eine gute Zusammenarbeit.

## Happy Birthday! 100 Jahre RKW

Erfahren Sie alles rund um das 100-jährige Bestehen des RKW unter [www.100-jahre-rkw.de!](http://www.100-jahre-rkw.de!)

Es erwarten Sie spannende Portraits, Statements und Interviews.

# UNSERE VERANSTALTUNGEN

Datum	Titel	Ansprechperson
01.07.2021	Erfahrungsaustauschkreis „Qualitätsbeauftragte Nürnberg – QM-Dokumentation und Wissensmanagement“, Nürnberg	Sabine Pfister, 089 67004035, pfister@rkwbayern.de
01.07.2021	Online-Seminar „Unternehmensnachfolge suchen – Wo und wie?“	Roland Nestler, 06196 970244, r.nestler@rkw-hessen.de
01.07.2021	Online-Seminar „Führen auf Distanz – Wie Sie Missverständnisse und Belastungen reduzieren“	Wiebke Mense, 0561 9309995, w.mense@rkw-hessen.de
01.07.2021	Online-Seminar „Erfolgreich führen auf Distanz“	Maria Tamme, 0351 8322339, tamme@rkwcampus.de
05.07.2021	Online-Training „Konfliktpotenzial digitale Transformation – Wie HR-Verantwortliche Mitarbeitende im Digital Change begleiten können“	Ramona Stehle, 0711 2299819, stehle@rkw-bw.de
05. – 06.07.2021	Präsenz-Seminar „Projektmanagement kompakt“, Nürnberg	Gaby Ferdinand, 089 67004013, ferdinandi@rkwbayern.de
05. – 06.07.2021	Präsenz-Seminar „Verhandlungsführung für Einkaufsprofis“, Dresden	Maria Tamme, 0351 8322339, tamme@rkwcampus.de
Ab 06.07.2021	Präsenz-Lehrgang „Projektmanagement 2021 – Für professionelles Projektmanagement in mittelständischen Unternehmen“, Nürtingen	Dr. Verena Krauer, 0711 2299837, krauer@rkw-bw.de
06.07.2021	Erfahrungsaustauschkreis „Personalverantwortliche Nürnberg – Psychische Belastungen am Arbeitsplatz“, Nürnberg	Sabine Pfister, 089 67004035, pfister@rkwbayern.de
06.07.2021	Präsenz-Seminar „Rahmenverträge im Einkauf“, Chemnitz	Maria Tamme, 0351 8322339, tamme@rkwcampus.de
07.07.2021	Erfahrungsaustauschkreis „Einkaufsverantwortliche München & Nürnberg“, Kinding	Sabine Pfister, 089 67004035, pfister@rkwbayern.de
07.07.2021	Erfahrungsaustauschkreis „Personalverantwortliche Oberfranken“, Naila	Sabine Pfister, 089 67004035, pfister@rkwbayern.de
08.07.2021	Erfahrungsaustauschkreis „Personalverantwortliche Unterfranken“, Schweinfurt	Sabine Pfister, 089 67004035, pfister@rkwbayern.de
08.07.2021	Präsenz-Seminar „Vom Kollegen zum Vorgesetzten – Was ‚frischgebackene‘ Führungskräfte über ihre neue Rolle wissen sollten“, Böblingen	Dr. Verena Krauer, 0711 2299837, krauer@rkw-bw.de
08.07.2021	Online-Seminar „Betriebliches Gesundheitsmanagement (BGM) in der neuen Arbeitswelt“	Wiebke Mense, 0561 9309995, w.mense@rkw-hessen.de
09.07.2021	Online-Seminar „Die Business Canvas für HR nutzen“	Gaby Ferdinand, 089 67004013, ferdinandi@rkwbayern.de

Datum	Titel	Ansprechperson
Ab 12.07.2021	Präsenz-Lehrgang „Führungskolleg für Manager/-innen 2021 – Konzepte und Leitlinien für die persönliche Führungspraxis“, Haigerloch	Dr. Verena Krauer, 0711 2299837, krauer@rkw-bw.de
13.07.2021	Erfahrungsaustauschkreis „Finanzen und Controlling München – Erste Konturen digitaler Währungen“, München	Sabine Pfister, 089 67004035, pfister@rkwbayern.de
13.07.2021	Erfahrungsaustauschkreis „Personalverantwortliche Augsburg – ‚Gute und schlechte‘ Mitarbeitende“, Augsburg	Sabine Pfister, 089 67004035, pfister@rkwbayern.de
13.07.2021	Präsenz-Seminar „Prokura im Unternehmen“, München	Gaby Ferdinand, 089 67004013, ferdinandi@rkwbayern.de
13.07.2021	Präsenz-Seminar „Der Projektstart im Fokus“, Dresden	Maria Tamme, 0351 8322339, tamme@rkwcampus.de
13. – 14.07.2021	Präsenz-Seminar „Praktische Führungspsychologie – Modul 1/5 – Vom Kollegen zum Vorgesetzten“, Chemnitz	Maria Tamme, 0351 8322339, tamme@rkwcampus.de
14.07.2021	Online-Abschlussveranstaltung „Virtueller Einblick in Projekte der Digiscouts® Würzburg“	Oksana Braude, 06196 4953203, braude@rkw.de
14. – 15.07.2021	Präsenz-Seminar „Vom Kollegen zur Führungskraft (Basis)“, Memmingen	Gaby Ferdinand, 089 67004013, ferdinandi@rkwbayern.de
14.07.2021	Online-Training „Personalarbeit der Zukunft – Welche Kompetenzen brauchen wir morgen? – HR-Aufgaben in mittelständischen Unternehmen zukunftsfähig und effizient ausrichten“	Ramona Stehle, 0711 2299819, stehle@rkw-bw.de
15.07.2021	Erfahrungsaustauschkreis „Personalverantwortliche Ingolstadt – Homeoffice/Mobile Working“, Online	Sabine Pfister, 089 67004035, pfister@rkwbayern.de
15.07.2021	Erfahrungsaustauschkreis „Personalverantwortliche Kempten – Homeoffice/Mobile Working“, Online	Sabine Pfister, 089 67004035, pfister@rkwbayern.de
15.07.2021	Erfahrungsaustauschkreise „Personalverantwortliche Ulm – Homeoffice/Mobile Working“, Online	Sabine Pfister, 089 67004035, pfister@rkwbayern.de
15.07.2021	Präsenz-Seminar „Lean Management, Einführung, Umsetzung und Methoden“, Böblingen	Dr. Verena Krauer, 0711 2299837, krauer@rkw-bw.de
19.07. – 20.07.2021	Präsenz-Seminar „Verhandlungstraining für Einkäufer I, zielorientiert verhandeln – Basisseminar für den Einkauf“, Leonberg	Dr. Verena Krauer, 0711 2299837, krauer@rkw-bw.de
20.07.2021	Erfahrungsaustauschkreis „Personalentwicklung – E-Learning, Homeoffice“, Kinding	Sabine Pfister, 089 67004035, pfister@rkwbayern.de
20.07.2021	Online-Seminar „Umsatzsteuer Reihengeschäft und Incoterms“	Gaby Ferdinand, 089 67004013, ferdinandi@rkwbayern.de
21.07.2021	Online-Seminar „Haftungsgefahr Insolvenzrecht und Insolvenzsteuerrecht“	Gaby Ferdinand, 089 67004013, ferdinandi@rkwbayern.de
Ab 21.07.2021	Präsenz-Lehrgang „Mittelständische Unternehmensführung 2021 – Das Handwerk des richtigen und guten Managens“, Nürtingen	Dr. Verena Krauer, 0711 2299837, krauer@rkw-bw.de



Datum	Titel	Ansprechperson
21. – 22.07.2021	Seminar „Vom Kollegen zur Führungskraft (Aufbau)“, Nürnberg	Gaby Ferdinandi, 089 67004013, ferdinandi@rkwbayern.de
22.07.2021	Erfahrungsaustauschkreis „Personalverantwortliche München“, Taufkirchen	Sabine Pfister, 089 67004035, pfister@rkwbayern.de
28.07.2021	Präsenz-Seminar „Shopfloor-Management“, Leonberg	Dr. Verena Krauer, 0711 2299837, krauer@rkw-bw.de
02. – 03.08.2021	Online-Seminar „ISO 14001:2015 – Anforderungen und deren Umsetzung“	Maria Tamme, 0351 8322339, tamme@rkwcampus.de
11.08.2021	Online-Seminar „Webmeetings effektiv gestalten“	Maria Tamme, 0351 8322339, tamme@rkwcampus.de
11.08.2021	Online-Seminar „Professionell Online-Workshops durchführen“	Maria Tamme, 0351 8322339, tamme@rkwcampus.de
19.08.2021	Online-Informationsveranstaltung „Digiscouts®“, überregional	Marion Gierschner, 06196 4953202, gierschner@rkw.de
26.08.2021	Online-Seminar „Erfolgreich in China agieren“	Maria Tamme, 0351 8322339, tamme@rkwcampus.de
07.09.2021	Online-Informationsveranstaltung „Digiscouts®“, überregional	Marion Gierschner, 06196 4953202, gierschner@rkw.de
08.09.2021	Präsenz-Seminar „Digitale Zusammenarbeit professionell gestalten“, Dresden	Maria Tamme, 0351 8322339, tamme@rkwcampus.de
13.09.2021	Online-Training „Kritisches Feedback geben (1) – Die Kunst, Klartext zu reden und dennoch wertschätzend zu sein“	Ramona Stehle, 0711 2299819, stehle@rkw-bw.de
14.09.2021	Online-Abschlussveranstaltung „Virtueller Einblick in Projekte der Digiscouts® Aachen“	Birte Zeltmann, 06196 4953223, zeltmann@rkw.de
14.09.2021	Präsenz-Seminar „Erfolgsfaktor Kommunikation – Wie Sie mit professioneller Kommunikation zu optimalen Ergebnissen gelangen“, Böblingen	Dr. Verena Krauer, 0711 2299837, krauer@rkw-bw.de
14.09. – 15.09.2021 und 05.10. – 06.10.2021	Präsenz-Lehrgang „Auf Führungsaufgaben vorbereiten – Gut aufgestellt in der Führungsarbeit“, Nürtingen	Dr. Verena Krauer, 0711 2299837, krauer@rkw-bw.de
15.09.2021	Erfahrungsaustauschkreis „Personalverantwortliche Augsburg – Arbeitsrecht“, Augsburg	Sabine Pfister, 089 67004035, pfister@rkwbayern.de
16.09.2021	Online-Abschlussveranstaltung „Virtueller Einblick in Projekte der Digiscouts® Konstanz“	Birte Zeltmann, 06196 4953223, zeltmann@rkw.de
16.09.2021	Online-Informationsveranstaltung „Digiscouts®“, überregional	Marion Gierschner, 06196 4953202, gierschner@rkw.de
16.09.2021	Präsenz-Seminar „Kommunikation 4.0 – Chancen und Risiken“, Nürnberg	Gaby Ferdinandi, 089 67004013, ferdinandi@rkwbayern.de
16.09. – 17.09.2021	Präsenz-Seminar „Führungsaufgaben von Meistern – Führen in der Produktion I – Grundlagen der Führung: Führungsverständnis und Führungsverantwortung“, Leonberg	Dr. Verena Krauer, 0711 2299837, krauer@rkw-bw.de
20.09.2021	Präsenz-Seminar „Zeitmanagement und effektive Arbeitstechniken“, München	Gaby Ferdinandi, 089 67004013, ferdinandi@rkwbayern.de

Datum	Titel	Ansprechperson
20.09.2021	Online-Training „Ihre digitale Toolbox im Vertrieb (1) – Erster Eindruck – Souveräne Körpersprache – Professionelle Wirkung	Ramona Stehle, 0711 2299819, stehle@rkw-bw.de
21.09.2021	Erfahrungsaustauschkreis „Personalverantwortliche Kempten – Arbeitsrecht“, Kempten	Sabine Pfister, 089 67004035, pfister@rkwbayern.de
Ab 21.09.2021	Präsenz-Lehrgang „Produktionsmanagement 2021/2022 – Für ein professionelles Produktionsmanagement in mittelständischen Unternehmen“, Nürtingen	Dr. Verena Krauer, 0711 2299837, krauer@rkw-bw.de
21.09.2021	Online-Seminar „Die internationale Schiedsgerichtsbarkeit“	Maria Tamme, 0351 8322339, tamme@rkwcampus.de
21.09.2021	Online-Informationsveranstaltung „Digiscouts®“, überregional	Marion Gierschner, 06196 4953202, gierschner@rkw.de
22.09.2021	Online-Abschlussveranstaltung „Virtueller Einblick in Projekte der Digiscouts® Osnabrück“	Kerstin Hunkel-Hitzel, 06196 4953206, hunkel@rkw.de
22.09.2021	Erfahrungsaustauschkreis „Personalverantwortliche Ulm – Arbeitsrecht“, Mögglingen	Sabine Pfister, 089 67004035, pfister@rkwbayern.de
22. – 23.09.2021	Präsenz-Seminar „Vom Kollegen zur Führungskraft (Aufbau)“, Nürnberg	Gaby Ferdinandi, 089 67004013, ferdinandi@rkwbayern.de
23.09.2021	Online-Seminar „Unternehmensnachfolge finanzieren“	Roland Nestler, 06196 970244, r.nestler@rkw-hessen.de
23.09.2021	Erfahrungsaustauschkreis „Personalverantwortliche Ingolstadt – Arbeitsrecht“, Kinding	Sabine Pfister, 089 67004035, pfister@rkwbayern.de
27.09.2021	Präsenz-Seminar „Unternehmenskauf, -verkauf, Nachfolge – Aus der Praxis für die Praxis“, Leonberg	Dr. Verena Krauer, 0711 2299837, krauer@rkw-bw.de
28.09.2021	Online-Abschlussveranstaltung „Digiscouts® Region Osnabrück“	Kerstin Hunkel-Hitzel, 06196 4953206, hunkel@rkw.de
28.09.2021	Präsenz-Seminar „Mentale Stärke im Beruf“, Ingolstadt	Gaby Ferdinandi, 089 67004013, ferdinandi@rkwbayern.de
28.09.2021	Präsenz-Seminar „Raus aus der (Berufs-)Stressfalle“, München	Gaby Ferdinandi, 089 67004013, ferdinandi@rkwbayern.de
29.09.2021	Erfahrungsaustauschkreis „Personalverantwortliche München – Arbeitsrecht“, Taufkirchen	Sabine Pfister, 089 67004035, pfister@rkwbayern.de
Ab 29.09.2021	Präsenz- und Online-Lehrgang „Personalexperte/-in für die Entwicklung digitaler Kompetenzen 2021“, Großraum Stuttgart und online	Ramona Stehle, 0711 2299819, stehle@rkw-bw.de
30.09.2021	Erfahrungsaustauschkreis „Personalverantwortliche Deggendorf – Arbeitsrecht“, Loiching	Sabine Pfister, 089 67004035, pfister@rkwbayern.de
Ab 30.09.2021	Präsenz-Lehrgang „Coachingtechniken für Führungskräfte 2021/2022 – Schlüsselmethoden für die persönliche Führungspraxis“, Haigerloch	Dr. Verena Krauer, 0711 2299837, krauer@rkw-bw.de
30.09.2021 – 01.07.2022	Präsenz- und Online-Lehrgang „Praxiswissen Produktionslogistik – Effiziente Planung und Steuerung der innerbetrieblichen Logistik“, Dresden und online	Maria Tamme, 0351 8322339, tamme@rkwcampus.de

**100**  
: **JAHRE RKW**  
: MENSCHEN.  
: UNTERNEHMEN.  
: ZUKUNFT.

[www.100-jahre-rkw.de](http://www.100-jahre-rkw.de)