



## BEREIT



# FÜR DEN NEUSTART

## Impressum

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

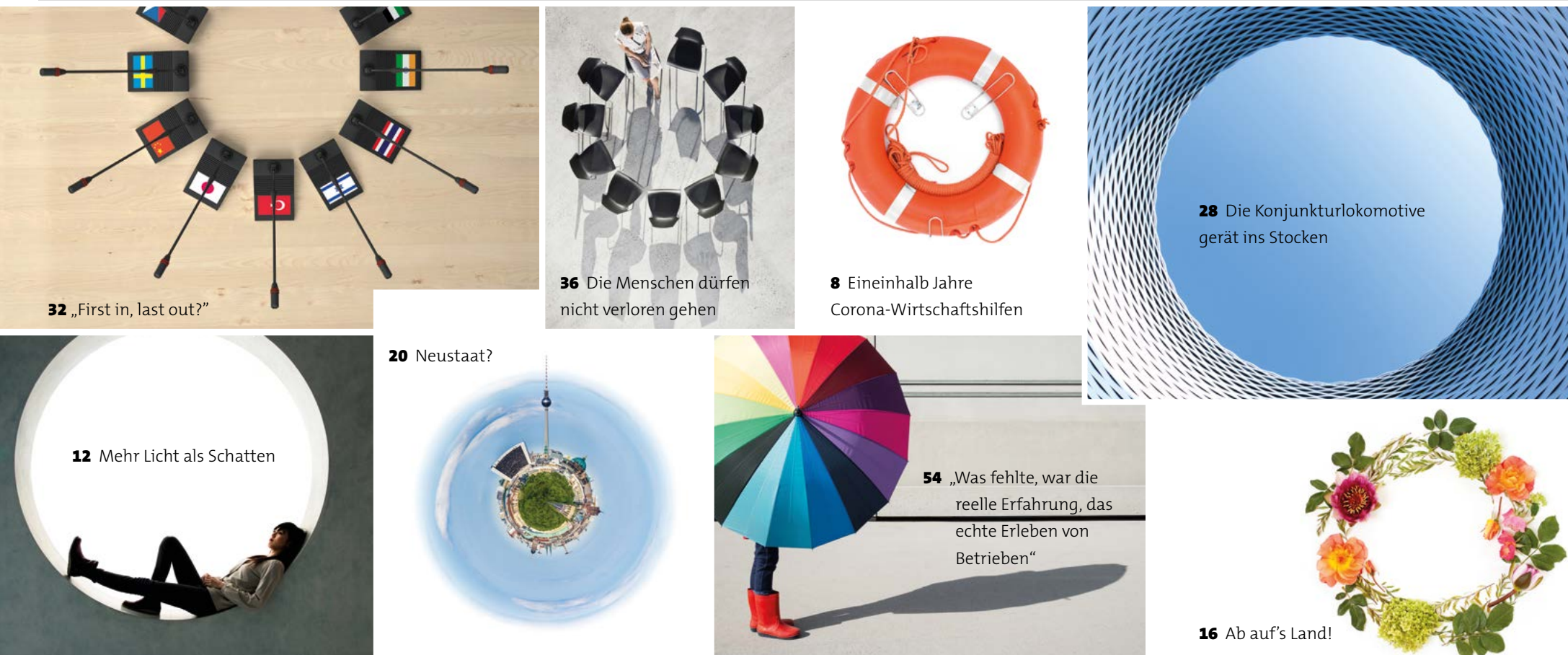
Dem RKW Kompetenzzentrum ist eine genderechte Kommunikation wichtig. Daher wird primär die neutrale Form verwendet, die für alle Geschlechter gilt. Ist dies nicht möglich, wird sowohl die weibliche als auch die männliche Form genannt. Die Verwendung der o. g. Gender-Möglichkeiten wurde aufgrund der besseren 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: Dimitris66 (Cover, S. 3), Giakita (S. 2, S. 9 – 10), PixaLot (S. 2, S. 13), Speakingtomato (S. 2, S. 17 – 19), VFKA (S. 2, S. 21), Pseudodaemon (S. 2, S. 25), Xenotar (S. 2, S. 29), petrovv (S. 33), Martin Barraud (S. 2, S. 37), Cappels (S. 41 – 43), Visit Roemvanitch (S. 45), Eivaisla (S. 49 – 53), Kamisoka (S. 55 – 57), IngredientsPhoto (S. 2, S. 59 – 60), Anna Ohanesian (S. 1 – 67)

Triebelhorn: fotoart13 (S. 11), Metzger: KfW Bankengruppe/Heinrich Völkel (S. 15), Hentschel: Tobias Kremkau (S. 19), Fischer: Privat (S. 21), Bertsch: Marian Burkardt (S. 35), Brandl: Tricast/Fridhelm Büchele (S. 39), Pienkoß: picture alliance/Jan Haas (S. 46), Rehbein: Bildungswerk der Hessischen Wirtschaft e.V. (S. 56)





6 Leitartikel  
**Pandemie – Krise – Veränderung**  
*Was bleibt?*

8 Aus dem BMWi  
**Eineinhalb Jahre Corona-Wirtschaftshilfen**  
*Umfassende Unterstützung und Anreize für den Neustart*

12 Vom Fach  
**Mehr Licht als Schatten**  
*Gründungen in Zeiten der Krise*

16 Interview  
**Ab auf's Land!**  
*Wie Corona Gründung und Innovation im ländlichen Raum beschleunigt*

20 Vom Fach  
**Neustaat?**  
*Was die Corona-Pandemie in der deutschen öffentlichen Verwaltung verändert hat*

24 RKW Expertise  
**„Eine Maultasche per Post, bitte!“**  
*Geschäftsmodell-Entwicklung in der Krise*

28 RKW Expertise  
**Die Konjunkturlokomotive gerät ins Stocken**  
*Steigende Materialpreise verzögern den Weg aus der Krise*

32 Interview  
**„First in, last out?“**  
*In der Krise liegt die Chance!*

36 Interview  
**„Die Menschen dürfen nicht verloren gehen“**  
*Über die Vor- und Nachteile von Homeoffice und Co.*

40 RKW Expertise  
**„Meetings sind Kaffeekränzchen mit Akten“**  
*Über geschäftliche Kommunikationsformen in Corona-Zeiten*

44 Interview  
**Bildung und Digitalisierung in Deutschland: Weiterhin versetzungsgefährdet?!**  
*Wie die Bildungsmedienbranche die Pandemie erlebte*

48 Statements  
**„So wichtig wie Butter und Brot!“**  
*Kunst- und Kultureinrichtungen zwischen Schreck und Zuversicht*

54 Interview  
**„Was fehlte, war die reelle Erfahrung, das echte Erleben von Betrieben“**  
*Chancen und Herausforderungen im Übergang von Schule zu Beruf in Zeiten von Corona*

58 RKW Expertise  
**Gamification trifft auf Dachdeckerhandwerk**  
*Eine App unterstützt Azubis bei Prüfungsvorbereitungen*

62 News und RKW Angebote

# Liebe Leserinnen und Leser,

notwendige Anpassungen während der Pandemie haben in vielen Unternehmen zu einer Veränderung der Geschäftsmodelle geführt – mit teils beachtenswert kreativen Ergebnissen.

Im aktuellen RKW Magazin lenken wir also unseren Blick auf ein paar interessante Beispiele wie „I love Maultasch“: Der Streetfood-Caterer entwickelte sich zum deutschlandweit aktiven Händler für Maultaschengerichte in der Dose.

Wir schauen aber auch mit Sorge auf die Baubranche, wo die Auftragsbücher zwar voll sind, Lieferengpässe aber immer wieder zu Verzögerungen führen. Vor allem Holz, Kunststoffe und Stahl fehlen auf den Baustellen – so drohen nicht nur Vertragsstrafen, auch der drastische Preisanstieg für das Material sorgt für Probleme.

Kreativität zeigte auch das Dachdeckerhandwerk, als kein Präsenzunterricht in den Berufsschulen stattfinden konnte: Ganz im Trend der Gamification wurden verschiedene Apps zur Prüfungsvorbereitung entwickelt.

Ich wünsche Ihnen viel Freude bei der Lektüre.

Ihre Christi Degen





# Pandemie – Krise – Veränderung

Was bleibt?



Sind die Innovationsimpulse aus den Zeiten des Lockdowns nur Strohfeuer gewesen oder haben sich langfristige Perspektiven ergeben? Das fragen sich viele von uns. Wir alle haben gelitten – und mitgelitten, vor allem mit den Unternehmerinnen und Unternehmern, denen der Lockdown das Geschäft erschwert hat, oft bis zur Unmöglichkeit.

\* LEITARTIKEL

Das Hotel- und Gaststättengewerbe, die Event- und Veranstaltungsbranche, die Kunst- und Kreativwirtschaft, die Luftfahrt und Tourismusbranche und die vielen Kleinstbetriebe und Soloselbstständigen hatten und haben einen harten Kampf zu führen. Den meisten waren die finanziellen Hilfen der Bundesregierung eine dankbar angenommene Stütze, um sich „über Wasser zu halten“. Sie halfen in schweren Zeiten, doch eine Perspektive konnten sie nicht aufzeigen – insbesondere für diejenigen nicht, die auch vor der Pandemie schon mit Strukturveränderungen kämpften. Sicher gab es auch die Pandemie-Gewinner: diejenigen, die ihr Geschäftsmodell auf der Pandemie aufbauen konnten, doch ob diese Vorteile Bestand haben werden, muss sich erst noch erweisen.

Aber: Waren wir nicht auch alle beeindruckt von der Kreativität, die vielerorts aus der Not heraus entstand? Restaurants etablierten Abholservices für ihre Speisen und die Belegschaften größerer Unternehmen übten sich in digitalen oder hybriden Formaten, anstatt Konferenzen und Besprechungen in Präsenz abzuhalten. Und: Besonders interessant erscheinen die Unternehmen, die neue Geschäftsfelder entdeckten oder innovative Produkte entwickelten. Hier zwei Beispiele: Die Autolackiererei Schleich in Marktheidenfeld, die traditionell bei Fahrzeugschäden zum Einsatz kam, ergänzt ihr reguläres Geschäft nun durch Lackierarbeiten in Küchen und Bädern und musste dadurch keine Mitarbeitenden in Kurzarbeit schicken oder gar entlassen.

Manch eine Idee lag auch schon in der Schublade und bekam in der Krise einen deutlichen Schub – so bei den Firmen Jura-Tech und JFL Materials in Bensheim, die im Herbst 2020 die „Prevosan Keimschutzfolie“ entwickelten. Dabei handelt es sich um eine klebende, aber rückstandsfrei abziehbare Folie für Oberflächen, die Bakterien, Viren und Pilze in sehr kurzer Zeit zuverlässig deaktiviert, was vom Institut IMSL (Industrial Microbiological Services Ltd.) im praxisnahen Tröpfchentest bestätigt wurde. Im Corona-Modellvirus „phi6“ waren nach einer Stunde 95 Prozent der Viren deaktiviert, nach zwei Stunden 99,9 Prozent. Dabei erfolgt die Wirkung durch eine Technologie, die ohne die Emission giftiger Biozide auskommt.

## Was tun mit den neuen Erkenntnissen?

Die Keimschutzfolie ist ein gutes Beispiel dafür, dass die Krise mancher Innovation zu neuen wirtschaftlichen Chancen verholfen hat. Und weitere sind denkbar: Durch Nutzung einer solchen Folie z. B. im öffentlichen Nahverkehr ließe sich die Gefahr der Ansteckung nicht nur mit Covid-19, sondern auch mit klassischen Erkältungen im Herbst und Winter deutlich reduzieren. Die Autolackiererei Schleich entdeckte für ihre Lackierungen ein bislang unbeachtetes Geschäftsfeld, nämlich die Anwendung im häuslichen Bereich. Eine willkommene Möglichkeit für das Unternehmen, sich breiter aufzustellen.

*Diese Entwicklungen haben gute Aussichten, zu langfristigen Perspektiven zu werden.*

Die Krise also ein Beschleuniger von Strukturwandel? Ja, sicher an vielen Stellen – aber eben nicht nur. Wir erfahren wieder etwas, das wir schon lange kennen: „Not macht erfinderisch.“ Lassen Sie uns also beobachten, wie es mit den guten neuen Ideen weitergeht!



Autorin:

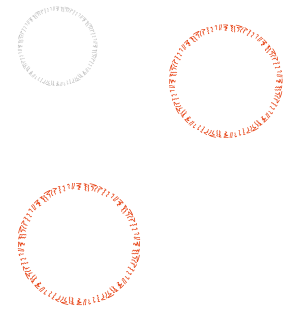
**Christa Degen** ist Geschäftsführerin des RKW Kompetenzzentrums.  
degen@rkw.de

# Eineinhalb Jahre Corona- Wirtschafts- hilfen

Umfassende Unterstützung und Anreize für den Neustart



Seit fast eineinhalb Jahren federn insbesondere die staatlichen Zuschussprogramme die wirtschaftlichen Auswirkungen der Corona-Pandemie auf kleine und mittlere Unternehmen sowie Soloselbstständige ab. Insgesamt wurden über 140 Milliarden Euro Wirtschaftshilfen bewilligt.





Als sich das Corona-Virus im März 2020 in Deutschland ausbreitete und viele gesunde Unternehmen in existenzielle Not brachte, hat die Bundesregierung für sie in kürzester Zeit einen umfassenden Schutzschirm aufgespannt. Damals war noch nicht absehbar, wie sich die Pandemie entwickeln würde. Entsprechend ihrem Verlauf hat die Bundesregierung gemeinsam mit den Bundesländern und im Austausch mit Verbänden der Wirtschaft den Schutzschirm um neue Programme erweitert und zum Teil bis Ende 2021 verlängert. Dazu gehören unter anderem das KfW-Sonderprogramm, Bürgschaften, Hilfen für Start-ups und mittelständische Unternehmen, der Wirtschaftsstabilisierungsfonds, das Konjunktur- und Zukunftspaket sowie steuerliche Maßnahmen, Härtefallhilfen und das Kurzarbeitergeld. Zusätzlich gibt es Hilfen der Bundesländer und Kommunen.

Für die umfassenden nationalen Hilfsprogramme hat die Europäische Kommission am 19. März 2020 mit der Annahme des Befristeten Rahmens für staatliche Beihilfen zur Stützung der Wirtschaft aufgrund des Ausbruchs der Corona-Pandemie grünes Licht gegeben und diesen erneut erweitert und verlängert.

### Zuschüsse für kleine und mittlere Unternehmen sowie Soloselbstständige

Im Anschluss an die Soforthilfe des Bundes wurden insbesondere für kleine und mittlere Unternehmen sowie Soloselbstständige aller Branchen Hilfen in Form von Zuschüssen entwickelt.

Eigens für diese Zuschüsse wurde die Plattform [www.ueberbrueckungshilfe-unternehmen.de](http://www.ueberbrueckungshilfe-unternehmen.de) entwickelt. Dort können die Hilfen beantragt und alle Informationen zu den Programmen abgerufen werden.

Seit Juni 2020 können Unternehmen und Soloselbstständige mit Corona-bedingten Umsatzrückgängen mit der Überbrückungshilfe Zuschüsse zur Deckung ihrer betrieblichen Fixkosten erhalten. Abhängig vom Umsatzrückgang sind Zuschüsse von bis zu 100 Prozent der Fixkosten möglich. Für die Veranstaltungs- und Kulturbranche, die Reisewirtschaft, die Pyrotechnikindustrie und den Handel gibt es Sonderregelungen zur Deckung weiterer Kosten. Diese Branchen sind mit am stärksten von den Auswirkungen der Pandemie betroffen, weil sie Schließungsanord-

nungen der Länder oder sonstigen Einschränkungen unterliegen.

Für Soloselbstständige mit Corona-bedingt hohen Umsatzeinbußen, aber nur geringen betrieblichen Fixkosten, wurde im Januar 2021 im Rahmen der Überbrückungshilfe III die als Vorschuss ausgezahlte Neustarthilfe eingeführt.

Als sich die pandemische Lage im letzten Herbst verschlechterte, mussten von den Beschlüssen von Bund und Ländern betroffene Unternehmen und Soloselbstständige ihre Geschäftstätigkeit kurzfristig ab November 2020 einstellen. Betroffene wurden mit der Novemberhilfe beziehungsweise Dezemberhilfe unterstützt, die bis zu 75 Prozent des Umsatzes im November beziehungsweise Dezember 2019 betrug.

### Hilfen federn die Auswirkungen der Pandemie auf die Gesamtwirtschaft ab

Die Zahlen zu den Anträgen und Auszahlungen der Corona-Zuschüsse zeigen, dass die Hilfen bei den Unternehmen und Soloselbstständigen ankommen: Bisher sind rund 1,8 Millionen Anträge für die Überbrückungshilfen, November- und



Dezemberhilfe sowie Neustarthilfe eingegangen. Rund 38 Milliarden Euro wurden ausgezahlt. Auch Indikatoren wie die Anzahl der Insolvenzen oder die Eigenkapitalquote lassen erkennen, dass die Auswirkungen der Pandemie dank der staatlichen Unterstützung und Einsparungen bei den laufenden Kosten der Unternehmen für die Gesamtwirtschaft verkraftbar sein dürften: Im Jahr 2020 haben 15,5 Prozent weniger Unternehmen in Deutschland Insolvenz angemeldet als 2019.<sup>1</sup> Auch im ersten Quartal 2021 gab es weniger Insolvenzen im Vergleich zum Vorjahr.<sup>2</sup> Insgesamt berichten rund 24 Prozent der kleinen und mittleren Unternehmen über gesunkene Eigenkapitalquoten in der Corona-Pandemie. (Quelle: KfW-Research Nr. 343, 26.8.2021). Dabei ist der Anteil der mittelständischen Unternehmen, der einen Rückgang seiner Eigenkapitalquote im Vergleich zum hohen Niveau vor der Krise erwartete, zurückgegangen.<sup>3</sup>

### Sicherheitsnetz unterstützt Unternehmen beim Neustart

Inwieweit für Unternehmen und Soloselbstständige ein erneutes Hochfahren der Geschäftstätigkeit langfristig wieder möglich ist, hängt vom weiteren Pandemieverlauf ab. Fortschreitende Impfungen stimmen

zwar optimistisch, die Gefahr durch neue Virusvarianten ist jedoch nicht gebannt.

Mit den genannten Hilfen und Erfahrungen aus fast eineinhalb Jahren Pandemie verfügt die Bundesregierung über einen umfassenden Baukasten an Unternehmenshilfen, der je nach Pandemieverlauf flexibel angewendet und angepasst werden kann. So wurden beispielsweise die Überbrückungshilfe und die Neustarthilfe bis zum 30. September 2021 verlängert und auch mit Anreizen für einen Neustart („Restart-Prämie“) erweitert. Eine Verlängerung bis Jahresende wurde auf der Ministerpräsidentenkonferenz am 10. August 2021 beschlossen.

**Weitere Informationen finden Sie auf den Seiten der Bundesregierung unter**

**[www.bmwi.de/Redaktion/DE/Coronavirus/coronahilfe](http://www.bmwi.de/Redaktion/DE/Coronavirus/coronahilfe)**

**<https://www.bmwi.de/Redaktion/DE/Publikationen/Mittelstand/mittelstandische-unternehmen-in-der-corona-pandemie-zahlen-und-fakten-zu-den-deutschen-kmu.html>**

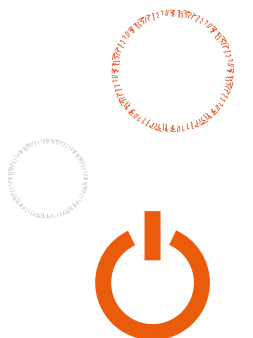
**[www.ueberbrueckungshilfe-unternehmen.de](http://www.ueberbrueckungshilfe-unternehmen.de)**

- 1 **Statistisches Bundesamt:**  
<https://www.destatis.de/DE/Themen/Branchen-Unternehmen/Unternehmen/Gewerbemeldungen-Insolvenzen/Tabellen/Irins01.html;jsessionid=0A7D750E69C119847C9D9B7FA9456242.live722> [6.7.2021]
- 2 **Statistisches Bundesamt:**  
Pressemitteilung vom 10. Juni 2021 unter [https://www.destatis.de/DE/Themen/Branchen-Unternehmen/Unternehmen/Gewerbemeldungen-Insolvenzen/\\_inhalt.html](https://www.destatis.de/DE/Themen/Branchen-Unternehmen/Unternehmen/Gewerbemeldungen-Insolvenzen/_inhalt.html) [6.7.2021]
- 3 **KfW Research:**  
Corona-Sonderbefragung KfW Mittelstandspanel vom 11. Juni 2021:  
<https://www.kfw.de/PDF/Download-Center/Konzernthemen/Research/PDF-Dokumente/Fokus-Volkswirtschaft/Fokus-2021/Fokus-Nr.-333-Juni-2021-Corona-V.pdf> [15.07.2021]



Autorin:

**Marina Triebelhorn** ist Referentin bei VIIA1, Grundsatzfragen der nationalen und europäischen Mittelstandspolitik beim Bundesministerium für Wirtschaft und Energie.  
[marina.triebelhorn@bmwi.bund.de](mailto:marina.triebelhorn@bmwi.bund.de)





# Mehr Licht als Schatten

Gründungen in Zeiten der Krise

Ein Unternehmen zu gründen ist ein spannendes Abenteuer, aber es braucht häufig Mut, Selbstvertrauen und Erfahrung, um sich darauf einzulassen. Gründen, wenn die ganze Welt unter einer Pandemie schnauft, Unsicherheit und Ängste dominieren, ist noch mal eine ganz andere Sache. Doch wie spiegelt sich die Corona-Krise in den tatsächlichen Gründungszahlen wider und was lässt sich daraus für das Gründungsgeschehen in Deutschland ableiten? Ein Blick in den Gründungsmonitor der KfW und den Global Entrepreneurship Monitor des RKW Kompetenzzentrums verrät mehr.





### Wo steht Deutschland im internationalen Vergleich?

Tatsächlich ist es so, dass 2020 im Vergleich zum Vorjahr weniger Menschen gegründet haben oder dabei waren zu gründen. Doch die Zahlen im Global Entrepreneurship Monitor (GEM) sind glücklicherweise nicht ins Bodenlose gefallen: Die TEA-Quote („Total early-stage Entrepreneurial Activity“), also der Anteil der Erwerbstätigen, die während der letzten 3,5 Jahre ein Unternehmen gegründet haben oder gerade gründen, liegt etwa auf dem Niveau von vor der Corona-Pandemie. Im internationalen Vergleich zeigt sich ein ähnliches Bild. Dennoch belegt Deutschland 2020 nur einen der hinteren Plätze der Länder mit hohem Einkommen, und zwar Rang 12 von 14. Internationale Spitzenreiter sind weiterhin Kanada und die USA.

### Gründungsfreundliches Deutschland

Obwohl die Gründungsaktivität in Deutschland nachgelassen hat, ist die Stimmung weiterhin gründungsfreundlich. Etwa jeder Dritte sieht gute Gründungschancen in seiner Region. Damit liegt Deutschland zwar hinter den USA und Kanada, aber noch vor gründungsstarken

Nationen wie der Schweiz oder Israel. Das spricht für eine schrittweise Etablierung des Gründungsthemas in der Gesellschaft und die Bekanntheit der regionalen Gründungsökosysteme in Deutschland.

### Kriseneffekte treffen Männer stärker

Schaut man sich an, wer gründet, so verzeichnen in Deutschland gerade die jüngeren Altersgruppen (18- bis 24-Jährige und 25- bis 34-Jährige) die höchsten Gründungsaktivitäten. Und auch Menschen mit Einwanderungsgeschichte gründen häufiger als Einheimische. Auffällig ist, dass Deutschland 2020 im internationalen Vergleich Platz drei der Länder mit dem ausgeglichensten Geschlechterverhältnis der Gründenden belegt. Offenbar wirken sich hierzulande Kriseneffekte auf Männer stärker aus als in anderen Ländern. Die ebenfalls ausgeglicheneren Geschlechterverhältnisse während der Finanzkrise 2008 und 2009 deuten zumindest darauf hin. Doch wie gut ausgebildet fühlen sich die Gründenden? Die Entrepreneurship-Education-Angebote sind in den letzten Jahren in Deutschland nach Meinung der GEM-Expertinnen und -Experten gestiegen. So überrascht es nicht, dass etwa jeder

Zweite sich als ausreichend befähigt fühlt, um die eigene Gründung umzusetzen – beim Spitzenreiter USA sind es mit 70 Prozent jedoch deutlich mehr.

### Aufgeschoben ist nicht aufgehoben

Anders als ursprünglich zu Beginn des Jahres erwartet, ist die Gründungstätigkeit in Deutschland 2020 zurückgegangen. Die durch die Corona-Krise stark gestiegene wirtschaftliche Unsicherheit und die notwendigen Maßnahmen zur Pandemiebekämpfung belasteten zu sehr. Die Zahl der Existenzgründungen ist auf Basis des KfW-Gründungsmonitors auf 537.000 gesunken. Auch die Gründungsplanungen waren betroffen. Aber trotz eines deutlichen Einbruchs der Quote aktiver Gründungsplanungen insgesamt sind die Aussichten für die Gründungstätigkeit 2021 gar nicht so schlecht. So blieb die Zahl der Gründungsplanungen auf Sicht von zwölf Monaten sehr viel stabiler. Außerdem haben diese Gründungspläne eine höhere Umsetzungswahrscheinlichkeit als üblich, da es sich bei vielen von ihnen um durch die Corona-Krise verschobene Gründungen handelt, die eigentlich 2020 hätten realisiert werden sollen.

### Krise als Gründungschance

Die Corona-Krise hat dafür gesorgt, dass 2020 Gründungen in stärkerem Maße von Personen realisiert wurden, die in der Krise auch eine Geschäftsgelegenheit sahen. Das macht sich beim Anteil der Chancengründungen bemerkbar, der mit 80 Prozent noch nie höher war. Anders als in Krisenzeiten erwartet werden kann, ist der Anteil von Notgründungen, die also aus

Mangel an bessern Erwerbsalternativen erfolgen, mit 16 Prozent dagegen so gering wie nie. Die rege Nutzung von Kurzarbeit milderte offenbar den Druck zur Selbstständigkeit deutlich ab. Branchenbedingt ist die Corona-Krise insbesondere ein harter Schlag für selbstständige Frauen. Das zeigen Studien unter anderem von KfW Research deutlich. Angesichts dessen war bei der Zahl der Gründerinnen ein deutlicher Rückgang zu erwarten. Sie blieb mit 205.000 aber nur leicht unter dem Vorjahresniveau. Gründungsinteressierte Frauen scheinen sich schneller auf die neuen Krisenbedingungen eingestellt und letztlich ihre Gründungspläne häufiger realisiert zu haben – der Rückgang der Gründungstätigkeit war also insbesondere ein Effekt bei Männern.

### Gründungsbarrieren bleiben die gleichen

Gründerinnen und Gründer nahmen im Corona-Jahr 2020 die Gründungshemmnisse seltener wahr als üblich. Was auf den ersten Blick widersprüchlich erscheint, ist auf den zweiten mit dem gestiegenen Anteil an Chancengründungen zu erklären. Denn bei ihnen sind Schwierigkeiten typischerweise seltener als bei Notgründungen. Die Gründungsbarrieren, an denen die Realisierung vieler Gründungen scheitert, haben

sich dennoch nicht geändert. Diese zeigen sich im Vergleich der Hemmnisse bei gescheiterten Planungen und erfolgreichen Gründungen: Die drei größten Gründungsbarrieren liegen im finanziellen Risiko, in der fehlenden Finanzierung sowie in der Abstiegsangst bei einem Scheitern.

### Fazit: Den Wandel anstoßen

Um die Gründungstätigkeit weiter zu fördern, sollten wir Gründungsbarrieren abbauen – und dabei auch langfristig denken: mit Entrepreneurship-Education. Die Vermittlung von unternehmerischen Kompetenzen und Erfahrungen hilft dabei, besser mit Risiken und Ängsten umgehen zu können und die Gründungsfinanzierung sicherzustellen. Davon dürften verstärkt Frauen profitieren, die sich häufiger durch Zweifel vom Gründen abhalten lassen. Weitere Gruppen mit hohem Gründungsinteresse sind die Jüngeren und Menschen mit Einwanderungsgeschichte. Auch diese Gruppen können von Entrepreneurship-Education profitieren, z. B. durch die Unterstützung von Vorbildern, wie es die neue Initiative der Bundesregierung „Makers of Tomorrow“ tut, damit in den nächsten Jahren viele geplante Gründungen auch in die Tat umgesetzt werden. Es ist Zeit, den Wandel anzustoßen!

**Global Entrepreneurship Monitor (GEM):**  
Beim GEM handelt es sich um eine international abgestimmte Befragung der Bevölkerung im Alter von 18 bis 64 Jahren, an der sich jährlich ca. 50 Länder beteiligen.  
<http://rkwl.link/gem2021>

**KfW-Gründungsmonitor:**  
Beim KfW-Gründungsmonitor handelt es sich um eine deutschlandweite Befragung der Bevölkerung im Alter von 18 bis 64 Jahren, an der sich jährlich 50.000 Personen beteiligen. [kfw.de/gruendungsmonitor](http://kfw.de/gruendungsmonitor)

**Literatur & Links:**  
Metzger, G. (2021), „Junge“ Selbstständige: branchenbedingt trifft Corona-Krise Frauen härter als Männer, Fokus Volkswirtschaft Nr. 324, KfW Research („Junge“ Selbstständige: branchenbedingt trifft Corona-Krise Frauen härter als Männer)



Autor und Autorin:  
**Dr. Georg Metzger** ist Senior Economist bei KfW Research. [georg.metzger@kfw.de](mailto:georg.metzger@kfw.de).

**Prof. Dr. Simone Chlosta** leitete bis September 2021 den Fachbereich Gründung beim RKW Kompetenzzentrum.





# „Ab aufs Land!“

Wie Corona Gründung und Innovation im ländlichen Raum beschleunigt

Von 1875 bis 1905, also in nur 30 Jahren, hat sich die Einwohnerzahl Berlins von einer auf über zwei Millionen verdoppelt. Die Urbanisierung und die Landflucht aus dem preußischen Umland führten gleichzeitig zur verstärkten Trennung von Arbeit und Wohnen. Die Auswirkungen sind bis heute zu spüren, doch haben sich in den letzten Jahren umgekehrte Trends hin zu einer stärkeren Dezentralisierung und Digitalisierung der Arbeitswelten eingestellt, die seit 2020 durch die Corona-Pandemie nochmal deutlich schneller vorangetrieben werden. Zu diesen Trends gehört auch die Etablierung von Gründungsnetzwerken in ländlichen Regionen. Wie sich Arbeiten, Innovieren und Leben in einen Ansatz der ländlichen Regionalentwicklung integrieren lassen, hat uns Philipp Hentschel, (Mit-)Gründer und Initiator von „Netzwerk Zukunfts-orte“, erklärt.





**Herr Hentschel, was hat Sie dazu bewegt, das Projekt „Zukunftsorte“ zu entwickeln?**

Mit dem Aufbau eines Coworking-Space in Berlin ab 2011 hat mich früh die Frage umgetrieben, wie (und ob) man diese wichtigen Gründungsökosysteme auch in ländliche Gebiete übertragen kann. Denn gerade für Gründende, Start-ups und zur Ideengenerierung gehören der persönliche Austausch und die „glokalen“ Netzwerke zu den wichtigsten Erfolgskriterien. Ich bin in einer sehr heterogenen Region im Umland von Berlin aufgewachsen. Während die Metropole nur eine kurze Bahnfahrt entfernt ist, gab es in meinem Wohnort weder inspirierende Innovationsorte noch -treffpunkte für junge Gründende. In dünn besiedelten Landstrichen fehlt für reine Coworking-Angebote oft die Dichte an Nutzerinnen und Nutzern, weshalb diese Bewegung im größeren Bild auch mit neuen Wohnangeboten gedacht werden muss. Mit den Projekten „Coconat Workation Retreat“ und „Hof Prädikow“ bin ich in die Entwicklung zweier Orte involviert, die exemplarisch viele Herausforderungen meistern müssen und ganzheitlich ausgerichtet sind. Hier wird Leben und Arbeiten auf dem Land neu gedacht und an den Möglichkeiten der digitalen Arbeit und der Bedürfnisse der Nutzenden ausgerichtet. Um dieses Erfahrungswissen weiterzugeben und die vielen Orte und interessierten Menschen zu vernetzen, haben wir dann das „Netzwerk Zukunftsorte“ gegründet. Das Netzwerk fungiert als Plattform, Verknüpfen und Inspirationsquelle. Unsere Vision ist es, 1000 Kreativ- und Zukunftsorte bis zum Jahre 2030 zu unterstützen.

**Was unterscheidet denn eine Innovation im ländlichen Raum von anderen Innovationen?**

Ich sehe eine große Chance im Bereich sozialer Innovationen. Es gibt sehr viele Menschen, denen nicht die Gewinnmaximierung, sondern die Wirkung ihrer Arbeit an erster Stelle steht. So stoßen die Projekte aus dem „Netzwerk Zukunftsorte“ sehr unterschiedliche Innovationen in der Regionalentwicklung an oder engagieren sich in neuen Formen der Landwirtschaft, energieautarken Dörfern, ergänzenden Wohnangeboten, ressourcenschonendem Bauen und Sanieren von Gebäuden. Die Gründenden haben häufig bereits Erfahrungen im Unternehmensaufbau gemacht und bringen auch ihre Kontakte mit. Ortsunabhängige Beschäftigungen waren schon vor Corona ein nachhaltiger und gesamtgesellschaftlicher Trend.

**In unserem RKW-Erfahrungsaustausch im April sprachen Sie davon, kein „urbanes UFO“ in der Region aufzusetzen – ein schönes Bild! Können Sie uns erläutern, was dahintersteckt?**

Im Netzwerk vertreten wir vor allem Projekte, die Bestandsimmobilien (oft auch Problemimmobilien) in eine neue Nutzung überführt haben. Alte Landhöfe, Plattenbauten, Bahnhöfe, Industrieanlagen und Immobilien mit hohem Sanierungsaufwand oder unter Denkmalschutz. Solche Projekte bringen zu-

meist schon aufgrund ihrer Größe auch viele zukünftige Bewohnerinnen und Bewohner mit. Das bringt oftmals ganz automatisch Herausforderungen in der lokalen Wahrnehmung mit sich – denn hier begegnen sich auch unterschiedliche Lebensmodelle und -erfahrungen. Da ist es wichtig, mit Transparenz, offenen Ohren und Empathie vor Ort anzukommen und sich frühzeitig vorzustellen. Ein Kriterium für unsere Zukunftsorte ist es auch, öffentliche Begegnungsräume zu schaffen und Angebote für möglichst viele Menschen vor Ort zu machen und so ein Teil der Region zu werden.

**In der Pandemie ist es zu einem starken Anstieg des mobilen Arbeitens gekommen – was die dezentrale Ansiedlung von Unternehmen fördern könnte. Wie hat sich das auf Ihr Netzwerk ausgewirkt?**

Wir verzeichnen ein hohes Interesse und viele Nachfragen zum Aufbau von Wohn- und Arbeitsprojekten. Diese erreichen jetzt aber auch andere gesellschaftliche Schichten. Der Immobilienmarkt hat sich mit Corona gerade in den Speckgürteln rasant entwickelt und wir beobachten eine Gentrifizierung in Städten mit guter Anbindung. Also werden auch hier die Freiräume knapper, was gerade für die Kultur- und Kreativwirtschaft eine bedenkliche Entwicklung darstellt. Aus Unternehmenssicht ändern sich die Bedingungen und Anforderungen an Bürolandschaften in den letzten Jahren konstant. Mit dem zunehmenden Wunsch nach Homeoffice-Regelungen und flexibleren Arbeitsmodellen können auch ländliche Coworking-Spaces davon profitieren – als attraktive Alternativen zum Homeoffice und Stadtbüro.

**Nach aktuellen Zahlen des Helmholtz-Zentrums für Umweltforschung stagnieren bzw. schrumpfen erstmals seit Jahren die Bevölkerungszahlen in den Großstädten. Wie wird sich das Verhältnis von Stadt und Land verändern?**

Die Stadt wird grüner, das Land wird urbaner. Ich wünsche mir kein entweder Stadt ODER Land. Es hängt ja untrennbar zusammen und hat jeweils Vor- und Nachteile. Regionen, die aktiv Fachkräfte und Gründende anwerben, werden wichtige Kompetenzen ansiedeln und für zukünftige Unternehmensgründungen besser aufgestellt sein. Projekte wie das Coconat sind bisher zufällig an Orten entstanden, weil die Rahmenbedingungen günstig waren. Solche Impulse können Städte und Regionen aber auch aktiv setzen. Vor allem wünsche ich mir, dass vor Ort vieles zusammenwächst, die soziale Spaltung abnimmt und wir uns über einen bunten ländlichen Raum freuen können. Im Kleinen lassen sich Veränderungen leichter gestalten – daher werden auch wichtige soziale Innovationen vor allem vom ländlichen Raum ausgehen.

**Vielen Dank, Herr Hentschel!**



**Philipp Hentschel**, Mitbegründer von „Netzwerk Zukunftsorte“. philipp@zukunftsorte.land  
Die Fragen stellten **Dr. Noemi Fernández Sánchez** und **Martin Deschauer**, Mitarbeitende im Fachbereich Gründung beim RKW Kompetenzzentrum. sánchez@rkw.de; deschauer@rkw.de



# „Neustaat?“

Was die Corona-Pandemie in der deutschen öffentlichen Verwaltung verändert hat



Verwaltungen sind nicht gerade als flexible Organisationen bekannt – sie gelten als veränderungsresistent und risikoavers. Die Corona-Pandemie hat jedoch gezeigt, dass diese Vorurteile keineswegs durchweg gelten können. Im Gegenteil, die deutsche öffentliche Verwaltung hat sich als erstaunlich wandlungsfähig und krisenresistent erwiesen. Studien zeigen, dass das nicht zuletzt auf die Eigeninitiative und Aufopferungsbereitschaft der Mitarbeitenden zurückzuführen ist.



Autorin:

**Dr. Caroline Fischer** forscht und lehrt an der Universität Potsdam zu öffentlichem Management, insbesondere zur Digitalisierung der Verwaltung.  
caroline.fischer.ii@uni-potsdam.de



Die Corona-Jahre 2020 und 2021 waren und sind anstrengend – zweifelsohne auch für die deutsche öffentliche Verwaltung – aber eben auch ein Katalysator für dringend nötige Veränderungen. Erstaunlich waren der Pragmatismus und die Schnelligkeit, mit denen Neuerungen entschieden und umgesetzt wurden, insbesondere im Bereich der Digitalisierung. Im Folgenden werden einige dieser Veränderungen vorgestellt und diskutiert, was aus diesen Pandemie-Jahren möglicherweise erhalten bleiben wird. Dabei stützt sich der Beitrag auf eine Studie in Kommunal- und Landesverwaltungen, die die Universität Potsdam gemeinsam mit der Unternehmensberatung PWC im Sommer und Herbst 2020 durchgeführt hat. Hierbei wurden Führungskräfte verschiedenster Verwaltungsorganisationen interviewt – vom Bürgeramt über die IHK bis hin zur Straßenbauverwaltung – und eine Befragung von knapp 1200 Mitarbeitenden in vier Organisationen vorgenommen.

Mit der Ausbreitung der Corona-Pandemie und den Regelungen zu Kon-

taktbeschränkungen, dem Schließen öffentlicher Einrichtungen und Zwang zum Homeoffice waren im Frühjahr 2020 auch die Verwaltungen konfrontiert. Gleichzeitig mussten Krisenstäbe eingerichtet und Gesundheitsämter leistungsfähig gehalten werden. Eine übliche Krisenreaktion – Zurückziehen und Abwarten – kam für die öffentliche Verwaltung nicht in Betracht. Stattdessen standen rasche Entscheidungen an. Diese betrafen nicht nur die Pandemiebekämpfung, sondern auch die weitere eigene Arbeitsweise. Gleichzeitig mussten elementare öffentliche Dienstleistungen aufrechterhalten werden, zum Beispiel solche des Standesamtes, der Sozialleistungen oder des Jugendamtes – ganz zu schweigen vom Gesundheitsbereich, der Energieversorgung oder dem Verkehr, die allesamt von der Pandemie betroffen waren. Schon mit Blick nur auf die Kernverwaltung zeigte sich, dass viele Aufgaben eben nicht pandemiegerecht im Homeoffice erledigt werden konnten, sondern eine Außendiensttätigkeit (beispielsweise Baustellenaufsicht) oder Interaktion mit der Bevölkerung erforderten.

Was genau geschah nun während der Corona-Pandemie in den Ämtern? Obwohl einzelne Medienberichte eine Einstellung der Arbeit vermuteten, konnte die Befragung zeigen, dass die Verwaltungen die eigene Arbeitsfähigkeit aufrechterhalten konnten. Zwar musste der Leistungsumfang angepasst werden, was sich in längeren Bearbeitungszeiten oder kürzeren Öffnungszeiten niederschlug, doch konnten Leistungsqualität und Effizienz aufrechterhalten werden. Zum Teil trugen hierzu tiefgreifende organisatorische Veränderungen bei, wie die Umstrukturierung von Bürgerämtern in „One-Stop-Shops“. Dabei berichteten viele Befragte von einer schnellen Veränderungsfähigkeit: „Wofür wir manchmal fünf Jahre brauchen, haben wir nun in drei Wochen hingekriegt.“

Einen wesentlichen Beitrag leistete eine „schlagartig“ nachgeholte Digitalisierung. War der Anteil digitaler Prozesse vor der Corona-Pandemie meist niedrig, digitale Interaktion mit der Bevölkerung oder schlichtweg das Arbeiten in virtuellen Teams wenig verbreitet, so wurde in kürzester Zeit

in vielen Behörden auf ortsflexible Arbeitsmodelle umgestellt und diese auch über den (ersten) Lockdown hinweg beibehalten.

Die Pandemie hat allerdings auch Defizite aufgezeigt, beispielsweise in der (nicht) vorhandenen Infrastruktur zum digitalen Arbeiten. Zum Teil waren keine mobilen Endgeräte verfügbar oder es fehlte an Servern, VPN- oder Videokonferenzsoftware. Fachanwendungen für spezifische Verwaltungsprozesse waren hingegen, so die Befragten, in ausreichendem Maße vorhanden. Viele bemängeln aber das Fehlen elektronischer Akten. So wird beschrieben, dass im Frühjahr 2020 zunächst Standrechner und Aktenberge nach Hause geschleppt werden mussten, dass sich mehrere Mitarbeitende einen täglich weiterzugebenden Laptop teilten oder gleich eigene Geräte nutzten. Diese Probleme konnten aber oft einfacher und schneller als vor der Pandemie beseitigt werden.

Abgesehen von der (technischen) Infrastruktur steht und fällt die Bewältigung einer Krisensituation mit

den Mitarbeitenden. Zunächst fällt auf, dass deren empfundenes Stresslevel nicht deutlich höher war als vor der Pandemie und die Arbeitszufriedenheit stabil blieb. Ein Abgleich von Eigenschaften der Beschäftigten und deren Fähigkeit, mit der Pandemie umzugehen, zeigt, dass gerade selbstständige, problemlösende Mitarbeitende und solche, die generell aufgeschlossen für Wandel sind, ihre Arbeit weiter sehr gut verrichten konnten. Auch scheint die Zufriedenheit der Belegschaft in unruhigen Zeiten stark vom Vertrauen in die eigene Führungskraft abzuhängen. Bestimmend ist hierbei deren Fähigkeit, auch in der Krise Freiräume zu ermöglichen. Hier lernt die Verwaltung ein weiteres Mal, wie wichtig Mindset und Initiative der Mitarbeitenden und Führungskräfte sind, um neue Herausforderungen zu bewältigen.

In der Gesamtsicht ist festzuhalten, dass Organisationsstruktur und Mitarbeitende entscheidend dazu beigetragen haben, die öffentliche Verwaltung auch in Krisensituationen handlungsfähig zu halten. Das sollte

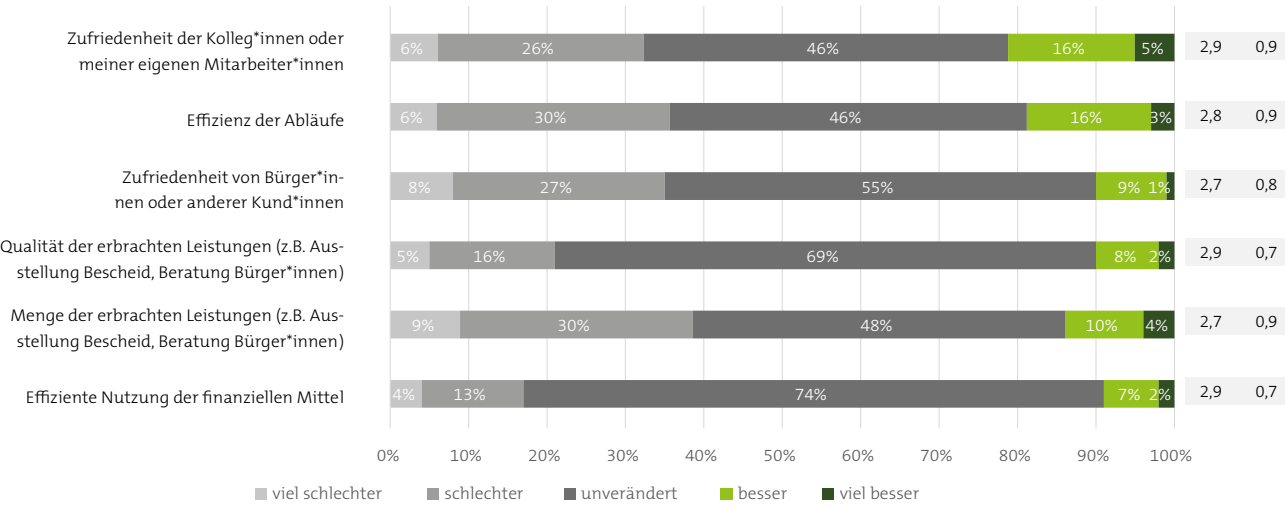
dem öffentlichen Dienst ein stärkeres Selbstbewusstsein geben, Neues auch außerhalb von Krisen rascher auszuprobieren, anstatt lange Bedenken zu wälzen. Die Pandemie hat gezeigt, dass Experimentieren zu Erfolg führt, auch wenn ab und zu Fehler passieren. Diese Idee bleibt der Verwaltung hoffentlich auch künftig erhalten.

**Literatur & Links:**

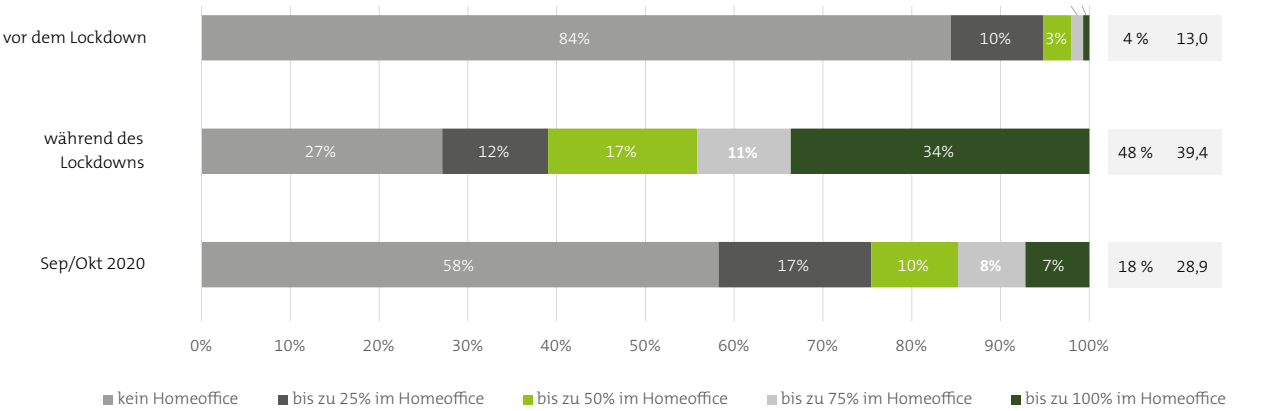
**John Siegel, Caroline Fischer, Nicolas Drahtschmidt, Adrian Gelep, Thomas Kralinski:** Verwaltung im Lockdown. Empirische Befunde aus Sicht der Beschäftigten, in: Verwaltung & Management, Heft 6, 2020. <https://www.nomos-elibrary.de/10.5771/0947-9856-2020-6-279/verwaltung-im-lockdown-jahrgang-26-2020-heft-6?page=1>

**PWC:** Die Verwaltung im Homeoffice. Erfahrungen, Grenzen und Chancen für die Zukunft der Verwaltung, 2021. <https://www.pwc.de/de/branchen-und-markte/oeffentlicher-sektor/pwc-die-verwaltung-im-homeoffice.pdf>

Leistungsfähigkeit der Verwaltung in der Corona-Pandemie, Herbst 2020



Anteil der Arbeitszeit im Homeoffice in befragten Verwaltungen, Frühjahr 2020



# „Eine Maultasche per Post, bitte!“

Geschäftsmodell-Entwicklung in der Krise



„I love Mauldasch“ – der Name ist beim Berglener (Street-food-)Caterer Programm: Mit Foodtrucks brachte das Unternehmen die schwäbische Spezialität auf Feste, Events und auf die Straße. So beliebt die Maultasche ist, so gut lief das Geschäft mit dem regionalen Schmankerl – bis das Corona-Virus das Unternehmen (vorübergehend) ausbremste.

\* RKW EXPERTISE





Messen und Konferenzen wurden verlagert, Sommerfeste sowie Vereinsveranstaltungen abgesagt, Hochzeiten und andere private Feierlichkeiten aufgeschoben – mit dem ersten Lockdown im Frühjahr 2020 trafen bei dem beliebten Catering-Unternehmen „I love Mauldasch“ etliche Stornierungen ein. Das Auftragsbuch leerte sich und der Umsatz brach dramatisch ein. So etwas gab es bei dem 2013 gegründeten Unternehmen bisher nicht. Was tun, wenn der geschäftliche Alltag nicht mehr funktioniert und die Zukunft so unsicher ist wie nie zuvor?

„Zunächst waren wir komplett hilflos“, verrät Geschäftsführer Sebastian Werner. Doch nach dem ersten Schock war für das insgesamt 17-köpfige Team von „I love Mauldasch“ klar: Wir geben nicht auf, wir halten durch, wir wollen zu den Gewinnern der Krise gehören – was können wir dafür konkret tun? Das ganze Team überlegte, diskutierte und wägte Ideen ab. Einige wurden ausprobiert und verworfen, andere fruchteten. Zu Letzteren gehörte auch die Überlegung, die Maultaschen künftig online zu vertreiben. Kurzerhand wurde ein Onlineshop aufgebaut und dafür kräftig die Werbetrommel gerührt. Die größte Herausforderung war dabei die Organisation des Versands, da die Maultaschen zunächst als Kühlprodukt verschickt wurden. Doch mit dem richtigen Versanddienstleister gelang auch dies und die schwäbische Firma konnte Kundschaft aus ganz Deutschland mit frischen Maultaschen erfreuen.

Mittlerweile werden nicht nur frische Maultaschen, sondern auch kreative Maultaschengerichte in der Dose ver-

kauft. Das macht das Geschäft deutlich einfacher. Außerdem hat sich die Vertriebsstrategie diversifiziert: Seit August 2020 kann man sich in Berglen am ersten Mauldasch-O-Mat rund um die Uhr mit schwäbischen Spezialitäten versorgen. Inzwischen gibt es 14 solcher Automaten. Einige Getränkehändler und Hofläden im Süden Deutschlands haben die kreativen Spezialitäten in ihr Regal aufgenommen und Firmenkunden entdecken die Produkte zunehmend als regionales Präsent.

So wandelte sich „I love Mauldasch“ von der regionalen Catering-Firma im Verlauf der Krise nach und nach zu einem deutschlandweit aktiven Händler für ausgefallene schwäbische Maultaschenspezialitäten. Und mit den Automaten, dem Onlineshop und den regionalen Händlern nutzt das Unternehmen gleich drei spannende Vertriebskanäle. Die Zahlen zeigen, dass dies der richtige Weg zur Bewältigung der Krise war: Unabhängig von den politischen Maßnahmen ist das Unternehmen seit Mitte 2021 aus eigener Kraft wieder auf Erfolgskurs – und das ganz ohne den Umsatz aus dem ursprünglichen Geschäft.

#### Geschäftsmodell-Entwicklung als Antwort auf die Corona-Krise

Die Erfolgsgeschichte von „I love Mauldasch“ berichtet nicht nur von schwäbischen Spezialitäten und wie man mit diesen Geld verdienen kann. Sie zeigt auch auf, wie Unternehmen Krisen meistern können: durch aktives Handeln und Geschäftsmodell-Entwicklung.

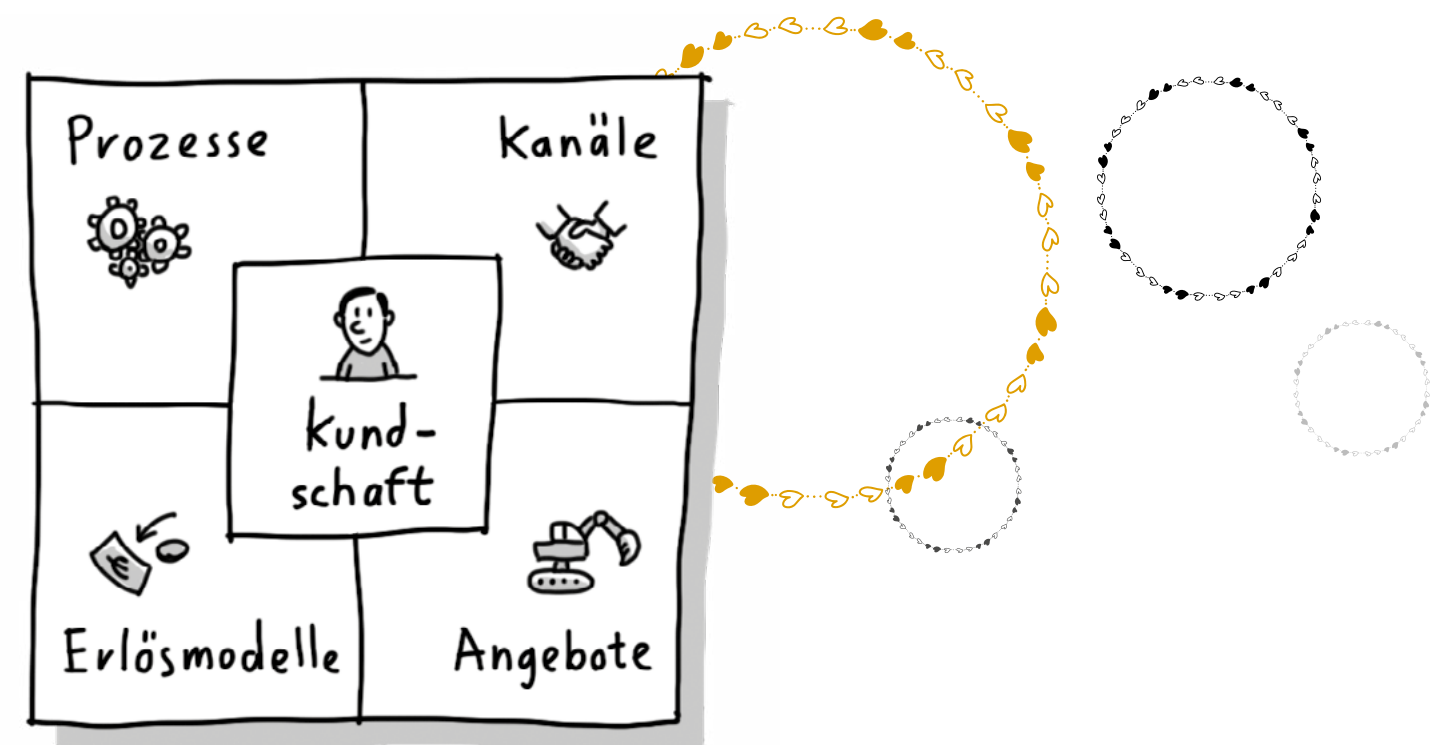
Denn durch die Idee, Maultaschengerichte auch online zu vertreiben, kam

es nicht nur zu einer Erweiterung der Produktpalette. Fast alle anderen Kernaspekte des Geschäftsmodells – das RKW Geschäftsmodell-Cockpit definiert insgesamt fünf: Kundschaft, Angebote, Schnittstellen, Kernprozesse und Erlösmodell haben sich durch das Angebot, frische Maultaschen und kreative Maultaschengerichte zu versenden, verändert.

Vor Ausbruch der Pandemie standen als Zielgruppen Organisatoren privater sowie geschäftlicher Events, die einen kreativen Caterer suchen, sowie Maultaschen-Fans aus der Region im Vordergrund. Durch den Onlineversand können nun jedoch Maultaschenliebhaberinnen und -liebhaber aus ganz Deutschland mit kreativen Maultaschengerichten versorgt werden.

Die Abwicklung und Organisation der Catering- und Bewirtschaftungsfragen, der Einkauf, die Zubereitung der Maultaschengerichte, das Instandhalten der Foodtrucks sowie die Koordination der Mitarbeitenden galten vor der Erweiterung der Angebotspalette als Kernprozesse. Nun zählen auch die Organisation der Produktionsabläufe und Lagerung versandfähiger Maultaschen sowie Maultaschengerichte, die Produktentwicklung, die Pflege des Onlineshops, die Versandorganisation, die Betreuung der Onlinekundschaft und Händler sowie die Belieferung der Mauldasch-O-Maten und der regionalen Läden zu den Kernprozessen.

Bezüglich der Schnittstellen zur Kundschaft zeigt sich, dass die Social-Media-Aktivität, der Onlineshop sowie der Newsletter an



Bedeutung gewonnen haben. Neu hinzugekommen sind außerdem die Geschäfte vor Ort sowie die Mauldasch-O-Maten als Kontaktpunkte zur Kundschaft.

Das Erlösmodell hingegen ist der einzige Aspekt des Geschäftsmodells, welcher von der Erweiterung der Angebotspalette unberührt blieb. Nach wie vor gilt: Maultasche gegen Geld.

An dieser knappen Skizze der Geschäftsmodell-Entwicklung erkennt man gut, dass Veränderungen an einem Aspekt des Geschäftsmodells Einfluss auf die restlichen Aspekte des Geschäftsmodells haben können. Manchmal sind die Auswirkungen überschaubarer Natur, ein anderes Mal – wie im Fall von „I love Mauldasch“ – wird ein komplett neuer Geschäftsbereich aufgebaut.

#### Krisenfester werden

Der Aufbau eines neuen Geschäftsbereichs war bei „I love Mauldasch“ der Schlüssel zur Bewältigung der Corona-Krise. Dies kann jedoch kaum als Patentrezept zur Krisenbewältigung für alle Unternehmen gelten. Denn jede Krise bringt ihre eigenen Herausforderungen mit sich, die sich auf jedes Unternehmen höchst individuell auswirken. Demnach ist es kaum möglich, sich auf alle Eventualitäten vorzubereiten.

Was hingegen möglich bleibt, ist, sich im guten Umgang mit krisenhaften Situationen zu üben. Am Beispiel von „I love Mauldasch“ wird etwa deutlich, dass es wichtig ist, nicht zu lange im Schockzustand zu verharren. Entscheidend ist, ins Handeln zu kommen und den unternehmerischen Handlungsspielraum auszuloten.

Innerhalb dieses Spielraums können dann Ideen und Ansätze kleinschrittig ausprobiert werden. Jede verworfene Idee bringt die Suche nach der Lösung voran. Positive Einstellungen wie: „Wir wollen zu den Gewinnern gehören“, unterstützen den Prozess und können bei Rückschlägen oder Flauten helfen, nicht aufzugeben.

Unternehmerinnen und Unternehmer, die in solche Kompetenzen investieren, bereiten sich automatisch auf alle potenziell eintretenden Krisen gut vor. So können sie im Krisenfall schnell agieren, um eine passende Lösung für die spezifischen Herausforderungen der Krise zu finden.

[www.ilovemauldasch.de](http://www.ilovemauldasch.de)



Autorinnen:

**Ute Juschkus** und **Julia Rettig** sind

Mitarbeiterinnen im Fachbereich Digitalisierung &

Innovation beim RKW Kompetenzzentrum.

[juschkus@rkw.de](mailto:juschkus@rkw.de); [rettig@rkw.de](mailto:rettig@rkw.de)



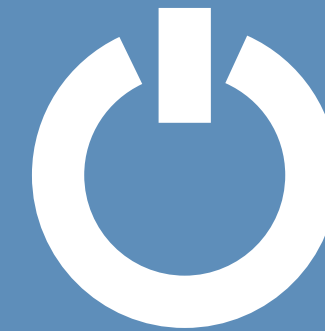
# Die Konjunkturlokomotive gerät ins Stocken

Steigende Materialpreise verzögern den Weg aus der Krise

Die Bauwirtschaft ist gut durch die Corona-Krise gekommen, und vor einem Jahr haben wir noch über die „Konjunkturlokomotive Bauwirtschaft“ gesprochen. Die im Sommer veröffentlichte Baudatenkarte der Bauindustrie zeigt, dass die 79.300 Betriebe des Bauhauptgewerbes mit 893.000 Beschäftigten im Corona-Jahr 2020 143 Milliarden Euro Umsatz erwirtschafteten. Damit haben Bauhauptgewerbe und Ausbaugewerbe 6,1 Prozent zur gesamtwirtschaftlichen Bruttowertschöpfung beigetragen, Bauinvestitionen haben einen Anteil von 11,6 Prozent des Bruttoinlandsprodukts, und hier waren 2020 5,7 Prozent der Beschäftigten tätig.



Auch die Konjunkturindikatoren des laufenden Jahres haben positive Vorzeichen, trotz des Wintereinbruchs im Frühjahr. Der Umsatz im Bauhauptgewerbe konnte im Mai nach Angaben des Statistischen Bundesamts gegenüber dem Vorjahreswert um 3,4 Prozent gesteigert werden, und auch die Zahl der Beschäftigten lag um 2,2 Prozent über der des Frühjahrs 2020.



#### **Trotz guter Auftragslage droht schlechte Geschäftsentwicklung**

Die Vorzeichen für die Bauwirtschaft sind also positiv – eigentlich, denn seit April dieses Jahres hat die Branche Probleme. Dabei könnte es den Unternehmen immer noch gut gehen. Die Auftragsbücher sind weiterhin voll, und auch mittelfristig zeichnet sich kein Einbruch auf Seiten der Nachfrage ab.

Ein anderes Problem ist der Grund für Verzögerungen auf den Baustellen. Bereits seit April und häufiger noch seit Mai berichten immer mehr Bauunternehmen von Lieferschwierigkeiten für verschiedene Baustoffe. Die Materialengpässe für Holz sind bereits vielfach durch die Medien publiziert worden, doch auch für Kunststoffe und Stahl müssen die Unternehmen der Wertschöpfungskette Bau diese Schwierigkeiten feststellen.

Für die Bauunternehmen bedeutet das, dass langfristige Verzögerungen auf Baustellen drohen und damit gegebenenfalls Vertragsstrafen wegen Nichteinhaltung von Fertigstellungsterminen, die die Unternehmen schultern müssten. Hinzu kommt das Risiko der mit den Lieferschwierigkeiten verbundenen steigenden Materialpreise. Die Kalkulation der Angebote für Bauaufgaben wird erschwert, und wer bereits Aufträge hat, ohne eine Preisgleitklausel vereinbart zu haben, dem drohen herbe Verluste.

#### **Entwicklung der Erzeugerpreise für ausgewählte Baumaterialien**

Das Statistische Bundesamt hat in einer Pressemitteilung im Juli die Preisunterschiede anhand der Erzeugerpreise für Baustoffe verdeutlicht: „Konstruktionsvollholz verteuerte sich im Mai 2021 um 83,3 Prozent im Vergleich zum Vorjahresmonat, Dachlat-

ten um 45,7 Prozent und Bauholz um 38,4 Prozent. [...] Betonstahl in Stäben war im Mai 2021 um 44,3 Prozent teurer, Betonstahlmatten kosteten 30,4 Prozent mehr als im Mai 2020.“

Die Entwicklung der Materialpreise wird sich langfristig auf alle Bauparten auswirken, da die Bauunternehmen nicht umhinkommen werden, diese Preissteigerungen in ihre Angebote einzukalkulieren. Damit wird auch das Bauen teurer werden und bleiben.

Am Beispiel des Wohnungsbaus ist dies bereits deutlich zu erkennen. Die Preise für den Neubau konventionell gefertigter Wohngebäude in Deutschland sind nach Angaben des Statistischen Bundesamts (Destatis) im Mai 2021 um 6,4 Prozent gegenüber Mai 2020 gestiegen. Dies ist der höchste Anstieg der Baupreise gegenüber einem Vorjahr

seit Mai 2007. Damals betrug der Anstieg plus 7,1 Prozent gegenüber Mai 2006. Im Mai 2007 hatte die damalige Erhöhung der Mehrwertsteuer von 16 Prozent auf 19 Prozent zu dem starken Preisanstieg beigetragen. Dabei ist der Preisanstieg unabhängig davon, ob es sich um Rohbau- oder Ausbaumaßnahmen handelt.

Zimmer- und Holzbauarbeiten sind 2021 um 28,5 Prozent teurer geworden, aber auch Dachdeckungs- und Dachabdichtungsarbeiten wurden um 8,3 Prozent teurer als im Vorjahr, Betonarbeiten um 6,6 Prozent und für Mauerarbeiten um 4,8 Prozent.

Der Preisanstieg von 5,5 Prozent für Ausbauarbeiten Stand Mai 2021 im Vergleich zum Vorjahr begründet sich durch Preisanstiege für Estricharbeiten um 7,4 Prozent, bei Wärmedämmverbundsystemen und bei Metallbau-

arbeiten jeweils von 6,3 Prozent sowie Tischlerarbeiten, die um 5,8 Prozent teurer waren als noch im Mai 2020.

Nach Angaben des Statistischen Bundesamts sind die Preise für Instandhaltungsarbeiten an Wohngebäuden (ohne Schönheitsreparaturen) gegenüber dem Vorjahr um 6,2 Prozent gestiegen, die Neubaupreise für Bürogebäude ebenfalls um 6,2 Prozent und für gewerbliche Betriebsgebäude um 6,6 Prozent. Der Vollständigkeit halber: Im Straßenbau erhöhten sich die Preise um 2,4 Prozent gegenüber Mai 2020.

Wie sich die Preise für Baumaterialien und damit für das Bauen weiterentwickeln werden, hängt von verschiedenen Faktoren ab, vor allem aber davon, wie sich Lieferketten und Nachfrage entwickeln werden. Die Herausforderungen und Aufgaben für die KMU Bau werden aber bleiben

und sind mit Blick auf die Folgen der Flutkatastrophe in Rheinland-Pfalz und Nordrhein Westfalen noch einmal deutlich gestiegen. Die RG-Bau unterstützt die Unternehmen der Wertschöpfungskette Bau bei diesen Herausforderungen, insbesondere zu Themen der Digitalisierung der Branche, bei der Nachwuchs- und Fachkräftegewinnung und bei den Möglichkeiten für das nachhaltige und ressourcenschonende Bauen.

Stand: Juli 2021



Autorin:

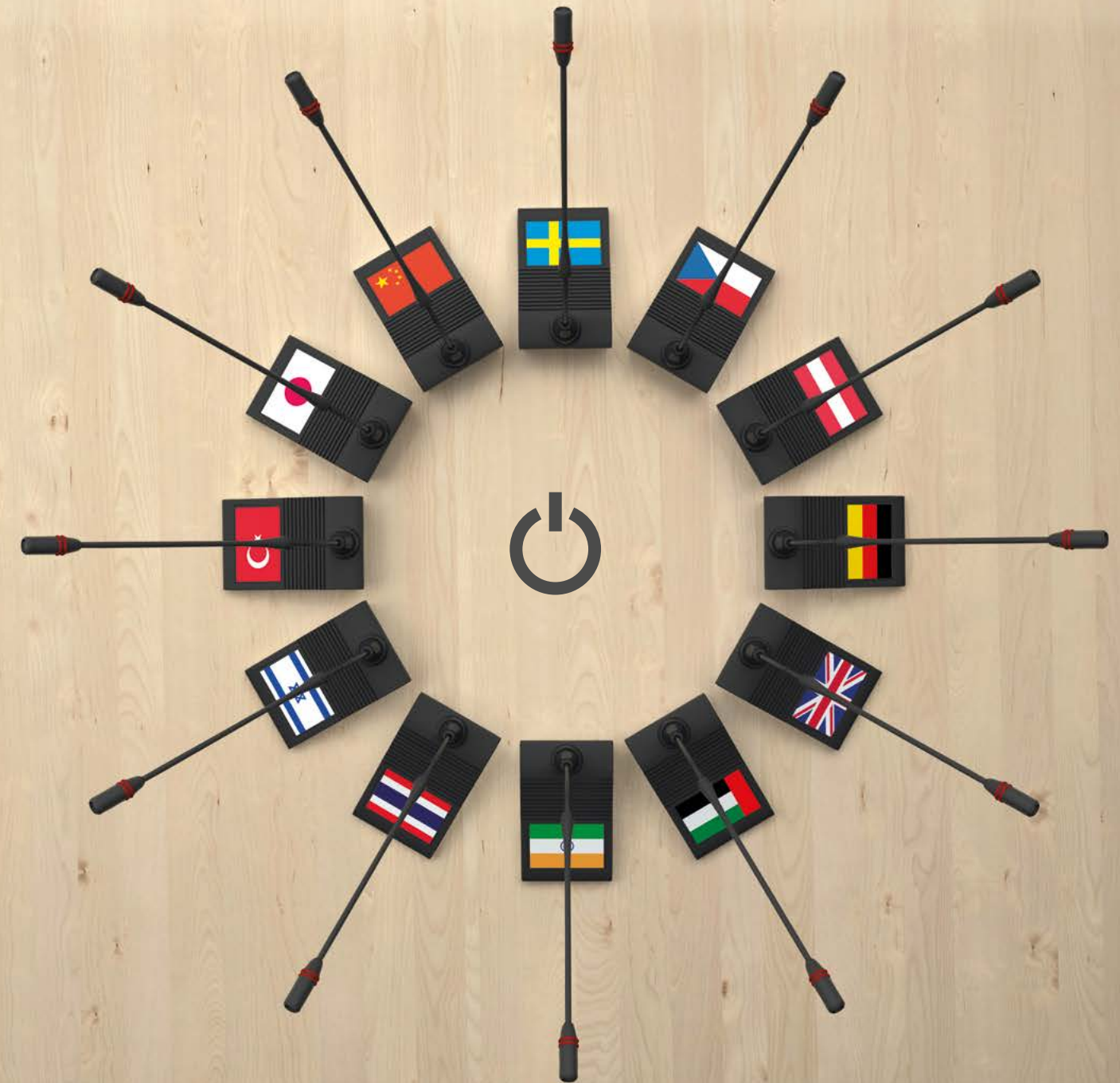
**Christina Hoffmann** leitet die RG-Bau beim RKW Kompetenzzentrum. [c.hoffman@rkw.de](mailto:c.hoffman@rkw.de)



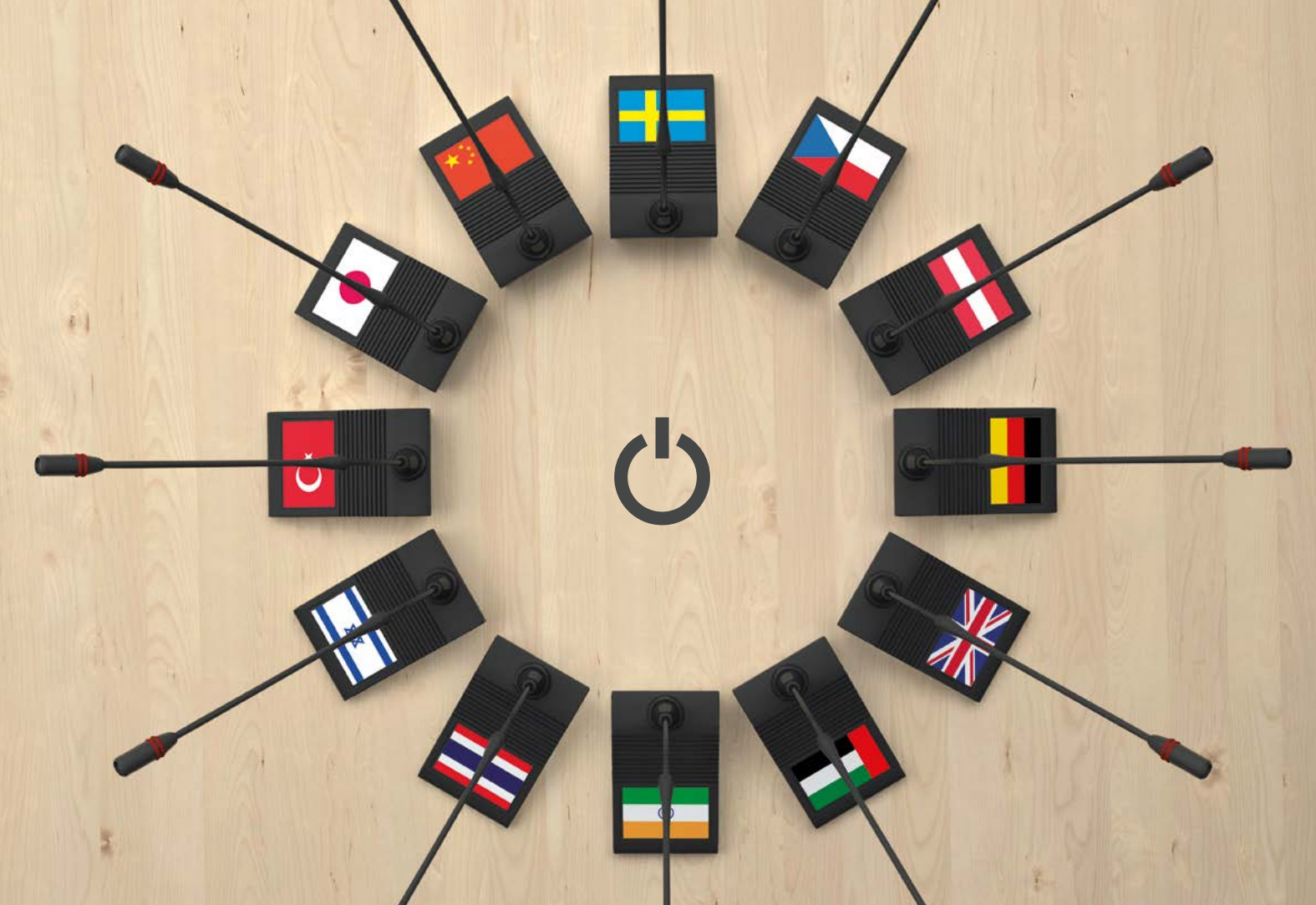
# „First in, last out?“

**In der Krise liegt die Chance!**

Die Veranstaltungsbranche ist unbestritten eine der am heftigsten durch Corona gebeutelten in Deutschland – und weltweit. Denn schon vor dem ersten Lock-down kam der gesamte Wirtschaftszweig quasi von heute auf morgen beinahe gänzlich zum Erliegen. Und seitdem ist das Eventgeschäft auch nicht wieder auf „Vor-Corona-Niveau“ angelangt: Messebauer, Veranstaltungslocations und -agenturen, Cateringunternehmen, Künstlerinnen und Künstler sowie deren Vermittler oder eben auch die Technikdienstleister waren und sind somit „First in, last out“. Dieser Umstand war vielen Akteurinnen und Akteuren in der Branche sicher schon früh bewusst – sie mussten handeln. Einer von ihnen ist Mike Bertsch, Geschäftsführer des Technikdienstleisters B&B Technik + Events aus Mainz sowie (Neu-)Gründer der Online-Dolmetsch-Plattform Qonda.







**Herr Bertsch, Sie gründeten vor über 20 Jahren ein Unternehmen im Bereich Veranstaltungstechnik und Eventmanagement und haben dies bis zum Ausbruch der Corona-Pandemie im Frühjahr 2020 erfolgreich geführt. Wie haben Sie den Beginn der Pandemie erlebt? War Ihnen damals bereits bewusst, was Corona für die Eventbranche und Ihr Unternehmen bedeutet? Und welche Konsequenzen haben Sie aus dieser Einschätzung gezogen?**

Als im Februar 2020 die ersten großen Messen abgesagt wurden, war ich noch der Meinung, dass uns das nicht betreffen würde. Wir betreuen in der Regel Veranstaltungen bis zu 300 Personen, also größtentechnisch eine ganz andere Hausnummer als eine Messe. Wir wurden dann aber eines Besseren belehrt: Fast alle Unternehmen haben in der Folge Reiseverbote ausgesprochen, die teilweise bis heute anhal-

ten, und kurze Zeit später wurden auch Hotels und Locations komplett geschlossen. Das war schon eine katastrophale Situation für mich und meine Mitarbeitenden, alle aktiven Aufträge mussten rückabgewickelt werden, und es gab auch Kunden, die ihre Stornorechnungen trotz des bereits sehr hohen personellen und finanziellen Vorbereitungsaufwands unsererseits nicht gezahlt haben. Ich wusste in den ersten Wochen nicht, ob und wie es weitergeht. Dass für die Branche allerdings bis heute teils massive Einschränkungen und Auflagen gelten, war damals nicht vorherzusehen. Erschwert wird die Zukunftsplanung zusätzlich dadurch, dass unsere Branche in der Regel sechs Monate und mehr für die Vorbereitungen von Veranstaltungen benötigt. Daher brauchen wir Perspektiven und mehr Planungssicherheit seitens der Politik.

**Sie haben dann aus der Not eine Tugend gemacht und quasi über Nacht eine neue Firma gegründet. Wie hat sich die Neugründung eines Unternehmens während Corona gestaltet? Gab es dahingehend besondere Hürden?**

Ja, irgendwie blieb mir ja auch nichts anderes übrig, als eine neue Firma zu gründen. Man könnte auch sagen, ich habe mein Geschäftsmodell den Umständen angepasst, denn das Geschäftsfeld und die Zielgruppen von Qonda, der neuen Firma, sind ähnlich, die angebotene Dienstleistung aber digital und daher – zumindest Pandemien wie Corona betreffend – krisenunabhängig. Die Idee von Qonda basiert auf der Problematik, dass auch mehrsprachige Veranstaltungen, die bisher vor Ort live übersetzt wurden, plötzlich nur (noch) digital stattfinden konnten. Am Anfang wurden vor Ort

Dolmetscherhubs installiert, aber auch hierfür mussten die Dolmetscherinnen und Dolmetscher ja reisen. Qonda bietet genau dafür eine Lösung: Dolmetscherinnen und Dolmetscher können sich mit Hilfe dieser Plattform von zu Hause oder aus dem Büro virtuell zuschalten. Und zwar weltweit. Die Gründung selbst war kein Problem, da ich ja schon seit fast 25 Jahren ein Unternehmen führe und weiß, wie der Hase läuft. Die größte Hürde war, die passenden Entwickler zu finden, um das Projekt sehr kurzfristig umsetzen zu können, vor allem, da Simultandolmetschen viele besondere Anforderungen an die Technik hat.

**Wie sieht es momentan mit der neuen Firma aus? Wird die neue Dienstleistung denn auch nachgefragt?**

Die Nachfrage ist auf jeden Fall da, vor allem, da wir das Produkt auch weiterentwickelt haben. Zu Beginn hatten wir nur eine Lösung für Echtzeit-Webkonferenzen. Inzwischen kann man Qonda auch mit anderen gängigen Videokonferenztools, wie beispielsweise MS-Teams oder Webex, einsetzen, sodass die Unternehmen weiterhin ihre gewohnten Tools nutzen können. Die nächste Weiterentwicklung war das Verdolmetschen von Livestreams, die während der Pandemie immer häufiger als Ersatz für analoge Veranstaltungen eingesetzt wurden, beispielsweise für Produktschulungen, Pressekonferenzen, Vorstandsansprachen, Diskussionsrunden und so weiter. Und neuerdings gibt es auch eine Lösung für Hybridveranstaltungen. Die Besonderheit hierbei ist, dass die Ver-

dolmetschung in Echtzeit vor Ort benötigt wird, aber gleichzeitig der Livestream für das Onlinepublikum verdolmetscht werden muss. Hierfür hat die Entwicklung auch am längsten gedauert, aber es hat sich gelohnt, denn diese Leistung wird immer öfter nachgefragt. Die Unternehmenskommunikation ist gerade sehr stark im Wandel, immer mehr Unternehmen führen ihre regelmäßigen internationalen Meetings jetzt online in mehreren Sprachen durch, damit Sie die Mitarbeitenden, Kundschaft oder Lieferanten in der jeweiligen Muttersprache besser abholen können.

**Und wie sieht die aktuelle Auftragslage der „alten“ Firma aus? Erholt sich die Branche Ihrer Meinung und Erfahrung nach wieder?**

Das Event-Geschäft zieht wie schon gesagt langsam wieder an, einige „trauen“ sich sogar wieder, Präsenzveranstaltungen durchzuführen. Aber es wurden auch schon geplante Events auf 2022 verschoben, da die Auflagen vielerorts immer noch sehr hoch sind. Das ist für die kleineren Veranstalter dann häufig zu unsicher – oder einfach nicht mehr lukrativ. Bis es – durch die Planungsverzögerung – wieder einigermaßen vernünftig in unserer Branche, aber auch bei den Hotels und anderen beteiligten Branchen läuft, wird es mit Sicherheit Frühjahr 2022 oder sogar später. Wir reden dann von mindestens zwei Jahren, in denen die gesamte Veranstaltungsbranche fast komplett auf Eis gelegt wurde.

**Gab es gewonnene Erkenntnisse aus der Pandemie, die Sie für die Zukunft nutzen werden?**

Im Bereich Veranstaltungstechnik muss man jetzt – wie sicherlich auch in vielen anderen Bereichen – noch „digitaler“ werden. Denn immer mehr Unternehmen haben während der Pandemie gemerkt, dass gerade firmeninterne Veranstaltungen „online“ gut funktionieren – und dabei meistens auch noch ressourcenschonender sind. Ein weiteres Learning ist, dass das – zeitweise ausschließliche – Arbeiten im Homeoffice besser funktioniert als vorher gedacht. Obwohl ich jetzt auch wieder sehr gerne mal ins Büro gehe. Und die Digitalisierung wird in vielen geschäftlichen Bereichen massiv vorangetrieben. Ich hoffe, dass sich dieser Trend auch noch mehr in den öffentlichen Bereichen durchsetzt. Digitale Lösungen sind da, man muss sie aber auch anwen-

**Vielen Dank für diese interessanten Einblicke, Herr Bertsch.**



**Mike Bertsch** ist Geschäftsführer der B&B Technik + Events GmbH sowie von Qonda.

mike@goqonda.io, www.goqonda.io

Das Gespräch führte **Sarah Schuppener**.

Sie ist Mitarbeiterin in Bereich Kommunikation beim RKW Kompetenzzentrum.

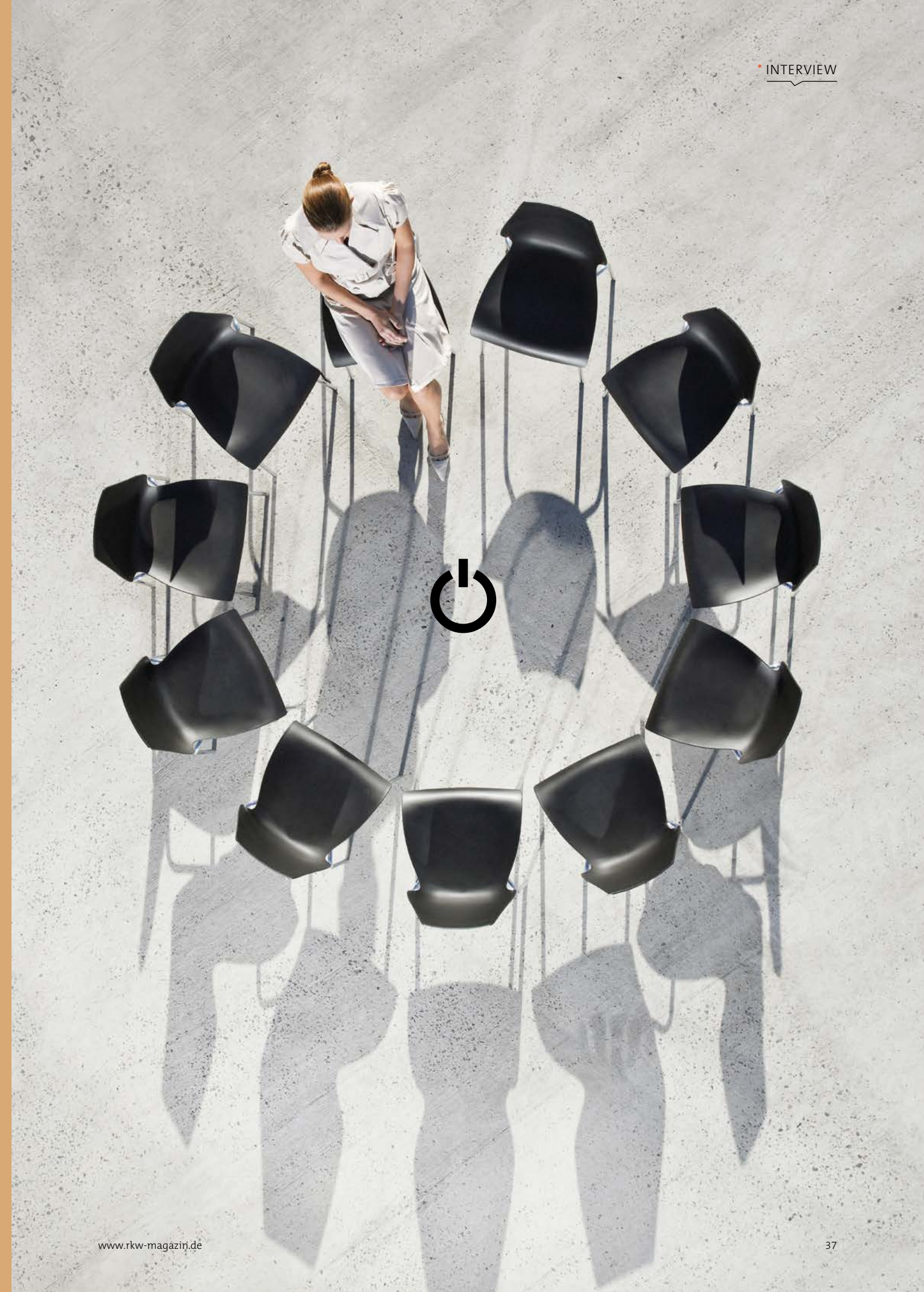
schuppener@rkw.de



# „Die Menschen dürfen nicht verloren gehen“

Über die Vor- und Nachteile von Homeoffice und Co.

Die Corona-Pandemie hat der Teleheimarbeit einen kräftigen Schub gegeben. Auch wenn jüngst wieder ein Rückgang zu verzeichnen ist, auf das Vor-Corona-Niveau wird die Nutzung des Homeoffice wohl nicht mehr zurückgehen. Es wurde viel in dafür geeignete technische Infrastrukturen investiert. Überdies entspricht die Arbeitsform den Wünschen vieler Beschäftigter. Und schließlich passt das Angebot von Homeoffice in Unternehmenskonzepte, die mit flexibler und mobiler Arbeit Wettbewerbsvorteile erreichen und an Attraktivität gewinnen wollen.





Daher haben wir mit Karl-Heinz Brandl, Mitglied des RKW-Beirats „Mensch und Arbeit“ und Vertreter der Gewerkschaft ver.di ein Gespräch über die jüngsten Trends und Erfahrungen mit Homeoffice geführt.

**Herr Brandl, beginnen wir mit einer Bestandsaufnahme: In welchen Bereichen konnte Homeoffice stark zulegen? Welche Hindernisse gab es?**

Je nach Betriebsgröße und Branche gibt es starke Unterschiede. Bei der Verbreitung von Homeoffice spielt der Stand der Informationstechnik eine große Rolle. Versicherungen und Banken waren mit ihren digitalisierten Prozessen schon vor der Pandemie bei mobiler Arbeit vorne.

Viele kleine und mittelständische Unternehmen hatten es schwerer. Sie mussten oft erst entsprechende IT-Konzepte umsetzen, Datensicherheit und Datenschutz gewährleisten, VPN-Verbindungen schaffen und passende Prozesse etablieren. Das waren für einige Firmen schon Hauruck-Aktionen.

Und in vielen Arbeitsbereichen funktioniert Homeoffice nicht. Das sind beispielsweise die personennahen Dienstleistungen wie zum Beispiel im Handel und in der Pflege. Oder der Fahrer in der Logistikbranche, der sitzt natürlich in seinem LKW.

**Welche Vorteile bietet Homeoffice für Beschäftigte?**

Die positiven Effekte für die Beschäftigten sind Zeitersparnis, Wegfall von Wegezeiten, gerade in Pandemiezeiten die Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben und eine höhere Zeit-souveränität.

Weitere Vorzüge für die Beschäftigten bestehen in den Möglichkeiten, selbstständig und konzentriert zu arbeiten, sich die Arbeitszeit frei einteilen und einen eigenen Rhythmus zu finden. Manche sind eben Früh-, andere Nachtmenschen.

Ein neues Thema, das wichtiger wird: agiles Arbeiten mit mehr Verantwortung in einem autonomen Team. In solchen agilen Teams, wie zum Beispiel bei der Methode Scrum, ist der Leistungsdruck oft sehr hoch. Homeoffice kann da Entlastung bringen: Man hat Abstand vom Team und die Zeit, in Ruhe sein eigenes Ding abzuarbeiten. Man steht nicht unter dem Druck wie in einem Groß-raumbüro.

**Welche Nachteile und Risiken sind mit Homeoffice verbunden?**

Die sogenannte Entgrenzung, verbunden mit längeren Arbeitszeiten. Ein Beispiel: Wenn man in der Firma in einer Fahrgemeinschaft ist, dann klappt man pünktlich zum Feierabend seinen Laptop zu. Im Homeoffice macht man oft die Arbeit noch fertig, um sie erledigt zu haben. Manchmal schreibt man das nicht als Arbeitszeit auf. Das sind diese Kleinigkeiten, die in der Summe viel unbezahlte Arbeitszeit erzeugen.

Ein weiterer Punkt, den wir oft mit den Betriebs- und Personalräten diskutieren: Nicht jeder Mensch kann sich durch Eigendisziplin und gutes Zeitmanagement zu Hause gut managen. Selbstorganisation ist super, wenn man es kann, aber das kann schon ins Negative umschlagen.

„Ständige Erreichbarkeit“ ist ebenfalls ein wichtiges Thema. Hier empfehlen wir klare Regelungen. Festzulegen ist dabei, wann bin ich erreichbar und wann kann ich meine Arbeitszeit selbst einteilen, ohne dass ich dann zur Verfügung stehen muss.

**Neben „Erreichbarkeit“: Welche anderen Regelungsbereiche gibt es noch?**

Es gibt Mindestvoraussetzungen für einen Homeoffice-Arbeitsplatz, die in Dienst- und Betriebsvereinbarungen zu regeln sind. Um mit Begehungen nicht durch die Wohnungen der Beschäftigten trampeln zu müssen, reicht, dass man zum Beispiel ein Foto macht, einen Plan einreicht. Damit sieht man, ob die Räumlichkeit für längerfristige Tätigkeiten geeignet ist. Mobile Arbeit mit wechselnden Arbeitsorten muss man in Betriebsvereinbarungen berücksichtigen. Gute Standards des Arbeits- und Gesundheitsschutzes sind wichtig.

Um keine Unruhe in die Betriebe reinzubringen, sind auch Antrags- und Entscheidungsprozesse für Homeoffice zu regeln. Es geht um transparente, klar definierte Kriterien, wer darf, wer nicht. Es ist auch dafür zu sorgen, dass trotz Homeoffice-Arbeit die soziale Einbindung stattfindet. Das heißt also Zugang zu Betriebsversammlungen, aber auch zu sozialen Events wie Betriebsfesten. Die Menschen dürfen nicht verloren gehen.

Ein wichtiger Regelungspunkt ist die ganze Leistungs politik. Bei Befragungen ist rausgekommen, dass mit der Digitalisierung die Leistungs-

dicke gestiegen ist – massiv. Man darf die neue Form von Homeoffice nicht nutzen oder missbrauchen, um die Arbeitsmenge zu erhöhen.

**Kommen wir noch zu dem Betreff „Remote Work“, der über Homeoffice hinaus Konjunktur hat. Er lässt sich als Fernarbeit übersetzen. Es geht dabei um zeitlich flexibles und ortsungebundenes Arbeiten, das über das Internet vermittelt wird. Verbunden ist dies oft mit flexiblen Arbeitsverhältnissen. Wie stellt sich Remote Work aus gewerkschaftlicher Sicht dar? Worauf muss man bei dem Thema achten?**

Nach meiner Kenntnis geht es dabei zu 80 bis 90 Prozent um Soloselbstständige. Wenn gute Arbeitsbedingungen für die Selbstständigen vorhanden sind, unterstützen wir das. Coworking Spaces können zum Beispiel für eine gute IT- und Büroausstattung sorgen.

Ich glaube nicht, dass Remote Work im Sinne von Auslagerung auf Selbstständige ein großer Wurf wird. Datenschutz und die Sicherung von Geschäftsgeheimnissen werfen Probleme auf. Große Firmen wie SAP und IBM sind Vorreiter bei der Arbeit mit vielen selbstständigen ITlern. Trotzdem haben sie Leute ganz klassisch in Lohn und Brot, weil man damit die Firmenidentität übermitteln

kann. Das funktioniert nicht mit Selbstständigen, die rund um die Welt arbeiten. Es gab bei IBM mal ein Crowdsourcing-Konzept. Es beinhaltete, kleine Teilaufgaben an Selbstständige auf der ganzen Welt outzusourcen, um Geld zu sparen. Das hat sich aber nicht bewährt und ist eingestellt worden. Die Qualität hat einfach nicht gepasst. Und der Koordinationsaufwand bei Crowdsourcing ist hoch. Das ist gar nicht so einfach und kostet Geld.

Deshalb ist das Thema Crowdsourcing nicht mehr so im Fokus. Das Thema aus meiner Sicht ist eher, dass Prinzipien vom Crowdsourcing in Firmen Eingang finden. Das heißt, zusammengewürfelte Teams arbeiten befristet an einem Projekt und lösen sich dann wieder auf. Es heißt dann agiles Arbeiten und wird mit Methoden wie Scrum oder Kanban hinterlegt. Genau das passiert jetzt. Man sucht sich in einer Firma für ein Projekt die Expertinnen und Experten zusammen, lässt sie dann im Team selbstgesteuert, sogar ohne Chef arbeiten, bloß mit einem Scrum-Master als eine Art Moderator. Das wird, denke ich, die Zukunft werden: nicht als Lösung für alles, aber für innovative und neue Bereiche.

**Herr Brandl, wir danken für das Gespräch.**



**Karl-Heinz Brandl** ist Mitglied des RKW-Beirats „Mensch und Arbeit“ und Vertreter der Gewerkschaft ver.di. [brandl@input-consulting.de](mailto:brandl@input-consulting.de)  
Die Fragen stellte **Dr. Andreas Hinz**. Er ist Mitarbeiter im Fachbereich Fachkräftesicherung beim RKW Kompetenzzentrum. [hinz@rkw.de](mailto:hinz@rkw.de)

**Literatur & Links:**  
**Karl-Heinz Brandl:** Mobile Arbeit und Mitbestimmung – Arbeitsrechtstage 2021.  
Index Beschäftigtendatenschutz bei der Input Consulting gGmbH, ver.di b+b

**+++ Remote Work** bedeutet so viel wie Fernarbeit. Sie kann an jedem beliebigen Ort erledigt werden. Ein Internetanschluss genügt. Der Kontakt zum Arbeitgebenden bzw. Auftraggebenden findet online und telefonisch statt. Remote Work ist der Überbegriff von Homeoffice, Telearbeit und mobiler Arbeit.

**+++ Homeoffice** meint einen Arbeitsplatz oder ein Arbeitszimmer im privaten Umfeld. Es geht um bürobezogene Erwerbsarbeit von zu Hause aus. Ein synonyme Begriff dafür ist Teleheimarbeit. Homeoffice ist im arbeitsschutzrechtlichen Sinne eine Form mobilen Arbeitens.

**+++ Mobile Arbeit** bedeutet ortsflexible Arbeit. Darunter fallen Homeoffice, Arbeit im Kundenservice, mobile Telearbeit von unterwegs und Dienstreisen. Gemeinsamer Nenner dieser Arbeiten ist, dass sie außerhalb des Betriebs erfolgen und dabei mobile Techniken genutzt werden; ein fester Ort muss nicht festgelegt werden.

**+++ Crowdsourcing und Crowdworking:** Crowdsourcing beschreibt eine Form der Vergabe einzelner Arbeitsaufträge unterschiedlichen Umfangs über eine Online-Plattform. Dabei steht dem Auftraggebenden auf der Plattform eine Vielzahl ihm oftmals unbekannter Auftragnehmer gegenüber, die sogenannten Crowdworker. Meist handelt es sich dabei um Soloselbstständige, Freischaffende oder Neben-erwerbstätige, die über Werkverträge bezahlt werden. Die Arbeit in der Crowd ist gesetzlich kaum geregelt und sozial nicht abgesichert.



# „Meetings sind Kaffeekränzchen mit Akten“

Über geschäftliche Kommunikationsformen in Corona-Zeiten

Was einst Gebrauchsphilosoph Klaus Klages über Meetings, Sitzungen und Co. sagte, verlor allerspätstens zu Beginn der Corona-Pandemie seine Essenz. Die Termine in Büros und Konferenzräumen am runden Tisch sind (notgedrungen) virtuellen Formaten gewichen, selbst das gute alte Telefon für den schnellen Austausch wurde von Videokonferenzsoftware und webbasierten Chatsystemen in Windeseile begleitet. Heute sitzen wir vor dem heimischen Rechner und schauen in die Webcam, während andere aus deren Wohnzimmer, Küche oder auf der Terrasse sitzend reden, Bildschirme geteilt werden und wahlweise das Kind oder die Katze der Kollegin am Schreibtisch vorbeihuscht. Kurzum: In kurzer Zeit wurde es unumgänglich, die Regelkommunikation auf digitale Füße zu stellen – und nun?



Wie gehen die Menschen mit dieser Entwicklung um? Steigert dies die Produktivität? Wie geht es weiter, was bleibt? Nachvollziehbare Fragen. Und Fragen, die bleiben werden, und zwar genauso, wie Corona Teil unserer Gegenwart und näheren Zukunft bleiben wird.

### Mensch und Technik

Die Zeit mit Corona bringt nicht für jede Branche und jeden Arbeitenden die gleiche Veränderung in der Kommunikation mit sich. Im Büro Arbeitende bedienen sich der digitalen Kommunikationsformate häufiger als Beschäftigte in der Werkshalle – das ist klar. Aber nicht nur Branche und Beruf sind zu unterscheiden, sondern auch andere Faktoren fallen auf. So hat eine bevölkerungsrepräsentative Umfrage von Hirshtec, einer Agentur, die sich unter anderem auf das Einrichten digitaler Arbeitsplätze spezialisiert hat, im Herbst 2020 ermittelt, welche Rolle das Alter der Beschäftigten bei der Nutzung virtueller Kommunikation spielt. Nicht alle nutzen demzufolge gleich häufig und gleich gerne digitale Formate für den Austausch. Das beste Beispiel hierfür sind Chatsysteme oder Messengerdienste, die vorrangig für den internen Austausch vorgesehen sind. Menschen unter 40 Jahren nutzen diese Dienste annähernd doppelt so häufig (44 Prozent) für die Zusammenarbeit wie die Gruppe über 40 Jahren. Diese Altersgruppe schätzt weiterhin vor allem die E-Mail als Kommunikationsmittel (rund 60 Prozent). Das klassische Telefon wurde 2020 laut Bitkom Research wie zuvor durch alle Altersklassen hinweg gleichermaßen genutzt, das Smartphone hingegen doppelt so häufig wie vor der Pandemie. Vor der Pandemie kamen Kollaborationstools nur marginal zum Einsatz, 2021 verwendet immerhin fast jedes zweite befragte Unternehmen digitale Plattformen zur Zusammenarbeit. Und nicht zu vergessen die Videokonferenz-Tools – sie werden mittlerweile in zwei Dritteln der Unternehmen häufig bis sehr häufig von den Beschäftigten eingesetzt.

Neuerdings fällt im Zusammenhang mit der digitalen Kommunikation immer wieder der Begriff des „digitalen Stresses“. Die gehäufte Nutzung digitaler Kommunikationstools sorgt auch für ehemals weniger beachtete Belastungen. Daher wünschen sich gemäß der Umfrage von Hirshtec über 50 Prozent der Befragten flexiblere Arbeitszeit- und Arbeitsortmodelle, über ein Drittel immerhin offizielle Regelungen für die digitale Erreichbarkeit und fast ein Drittel klare Vorgaben, welche Tools in welchen Fällen zur Anwendung kommen sollen. Daraus resultiert eine Aufgabe für die Unternehmen, die nicht mit der Beantwortung der Fragen endet, sondern unter anderem auch Überlegungen hinsichtlich

digitaler Führung einbeziehen sollte. Interessant in diesem Kontext ist es jedoch auch, dass vor allem die Alterskohorte in den 30ern diese Wünsche äußert; ältere Generationen sind da zurückhaltender.

### Unterm Strich

Die Notwendigkeit des vermehrten Einsatzes digitaler Kommunikationsmittel ist ebenso unbestritten wie unumgänglich. Aber wie bewerten die Beschäftigten ihre eigene Produktivität? Hier zeigen sich ebenfalls altersbezogene Unterschiede. Während die unter 40-Jährigen mehrheitlich eine langfristige Produktivitätssteigerung durch das Nutzen digitaler Tools wahrnehmen (62 Prozent), beurteilt zumindest jeder zweite Befragte über 40 eine höhere Produktivität negativ oder neutral (48 Prozent und 7 Prozent). Deutlicher werden die Unterschiede noch, wenn man sich das Bildungsniveau anschaut: Je höher der Bildungsabschluss, desto eher wird eine Produktivitätssteigerung bejaht. Mithin gilt es an dieser Stelle für Unternehmen, insbesondere alle Beteiligten gleichermaßen abzuholen und ihnen mit den oben thematisierten Richtlinien den täglichen Umgang zu erleichtern.

### Quo vadis, Unternehmenskommunikation?

Die Folgen der Pandemie-Bekämpfung hat in allen Bereichen des Lebens bleibende Spuren hinterlassen. Selbst wenn die Corona-Pandemie irgendwann eingedämmt sein und mehrheitlich das Leben, Arbeiten und Kommunizieren wieder in alltäglichen Bahnen verlaufen wird, werden Veränderungen Bestand haben. Große Unternehmen denken daran, die Hälfte der Büroplätze durch Remote Work zu ersetzen, also beständiges Homeoffice für einen Teil der Belegschaft. Trifft das auch auf kleine und mittlere Unternehmen zu? Können sie das überhaupt? Diese Frage lässt sich mit den eingangs genannten Argumenten hinsichtlich der Diversität in Branchen und Berufen nicht einwandfrei beantworten. Natürlich nicht. Doch: Es ist zumindest ein Trend erkennbar, der insbesondere die Personalabteilungen interessieren sollte. Die jüngeren Generationen wollen digital kommunizieren, wollen flexibler und ortsunabhängiger arbeiten und klare Vorgaben, wie und mit welchen Kommunikationsmitteln das zu erfolgen hat. Wer also auch künftig attraktiv sein möchte für Fachkräfte, insbesondere der Generation Y und Z (unter 40 Jahren), der sollte sich darüber Gedanken machen, wie er arbeiten und intern wie extern kommunizieren lässt. Komplett zurück zu Kaffee und Papierstapel vor sich im Konferenzraum führt der Weg jedenfalls nicht mehr.



Autor:

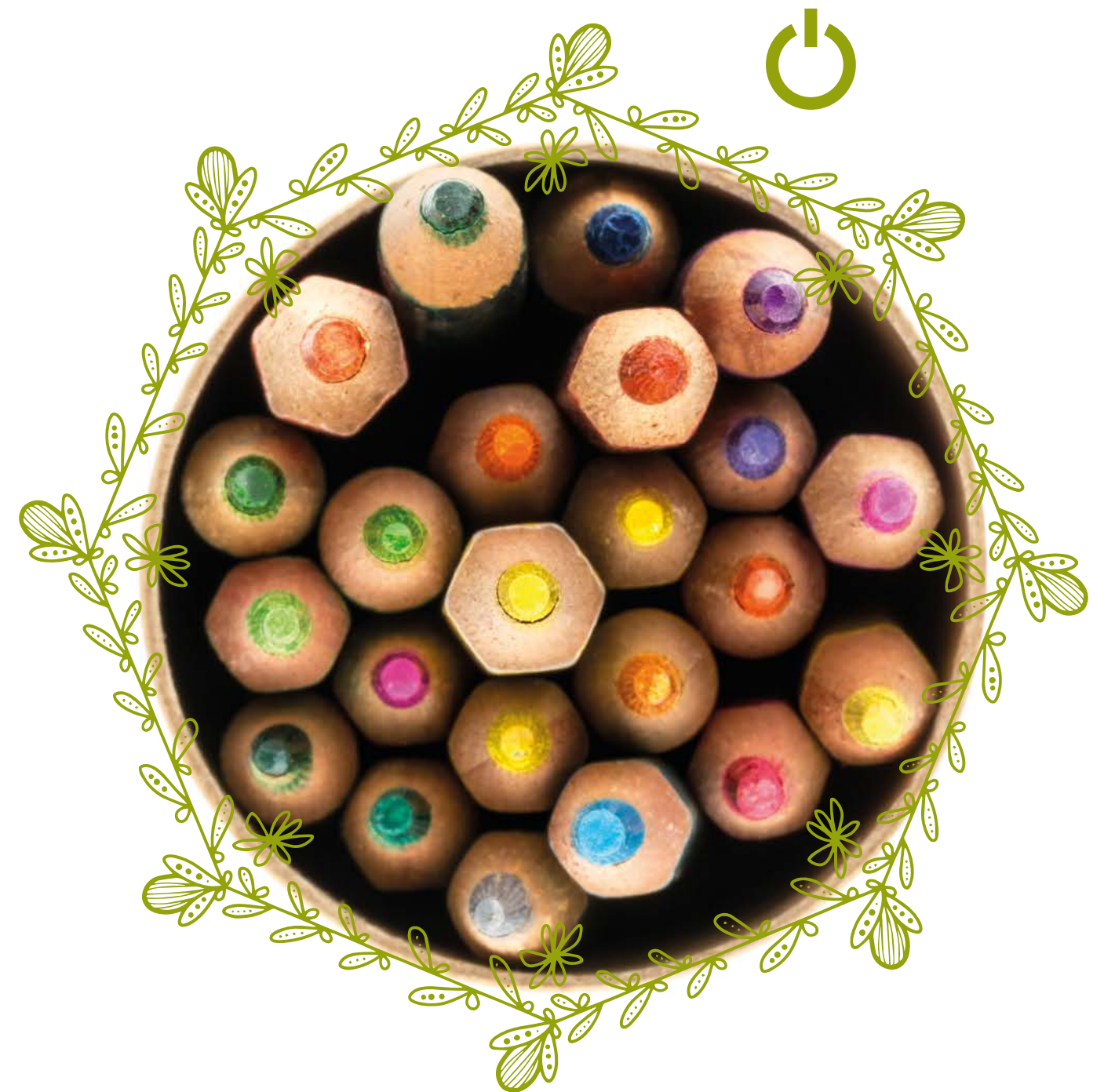
**Bruno Pusch** ist Mitarbeiter im  
Fachbereich Fachkräftesicherung beim RKW  
Kompetenzzentrum. [pusch@rkw.de](mailto:pusch@rkw.de)



# Bildung und Digitalisierung in Deutschland: Weiterhin versetzungsgefährdet?!

Wie die Bildungsmedienbranche die Pandemie erlebte

Neben dem Gesundheitssystem wurde vor allem auch das deutsche Bildungssystem, allen voran die Schulen, durch die Pandemie und deren Bekämpfung auf eine harte Probe gestellt. Denn die „Organisation Schule“ in den 16 Bundesländern ist riesig: Quasi über Nacht landeten rund 12 Millionen Schülerinnen und Schüler und 800.000 Lehrkräfte an den heimischen Schreibtischen – die Klassenzimmer verwaisten. Unterricht musste vielerorts von heute auf morgen neu gedacht und geplant werden, das Stichwort „Digitalisierung“ in der Bildung erhielt eine ganz neue Relevanz.





In Deutschland gibt es über 100 Verlage und weitere Anbieter von Bildungsmedien, die von speziellen Lern-Apps über digitale Trainer bis hin zu interaktiven digitalen, aber auch analogen Schulbüchern reichen. Sie alle sind mittelständische, meist aber kleine Unternehmen, die jährlich geschätzte 8.000 analoge wie digitale Titel auf den Markt bringen. Rund 60.000 Titel sind aktuell insgesamt verfügbar. Die Branche beschäftigt rund 6.000 Menschen und 35.000 freie Autorinnen und Autoren. Etwa 80 Verlage sind über den Verband Bildungsmedien organisiert.

Wichtige Werkzeuge jeder einzelnen Lehrkraft sind digitale, hybride wie analoge Unterrichtsmaterialien, seien es Schulbücher, Arbeitshefte, Vokabeltrainer, Lern-Apps, Arbeitsblätter oder andere Werkzeuge aus dem schulischen Methodenkoffer. Wie gingen Lehrkräfte damit um, dass sie ihren Distanz- und Wechselunterricht höchstens ansatzweise auf diese Materialien stützen konnten?

Wir sprachen mit dem Geschäftsführer des Verbands Bildungsmedien, Christoph Pienkoss, wie die Branche die Krise erlebt(e) und welche Schlüsse für die schulische Bildung allgemein sowie das digitale Lehren und Lernen im Besonderen in der Zukunft gezogen werden können.

**Wer an Schule denkt, denkt irgendwann auch an Schulbücher, gern auch in Verbindung mit schweren Schulranzen. Hat dieser Kausalzusammenhang nach wie vor Bestand?**

Es ist wichtig, zwischen den eingesetzten Materialien in der Schule zu differenzieren. Schulbücher bilden den jeweils geltenden Lehrplan je Fach ab. Damit ist das Produkt „Schulbuch“ für die allermeisten Lehrkräfte unerlässlich. Im Rahmen der weitgehend erfolgreichen Arbeitsteilung zwischen Lehrkraft und Bildungsmedienv Verlag kann sich die eine voll und ganz auf den Job konzentrieren, gutes Lernen seitens der Schülerinnen und Schüler zu gewährleisten. Der andere stellt dafür qualitätsgesicherte, aktuelle, neuesten methodischen Ansprüchen genügende Materialien zur Verfügung.

Also: Ja, das Schulbuch hat weiterhin hohe Relevanz. Bis in die Pandemiezeit hinein war es zudem auch ganz überwiegend das gedruckte Schulbuch – womit auf wichtige Vorteile digitaler, interaktiver Schulbücher verzichtet wird.

**Welche Auswirkungen hatten die Folgen der Pandemiebekämpfung auf den Schulbuchmarkt?**

Die Urteile über die bisherigen Phasen von Distanzunterricht, auch im Rahmen der Wechselbeschulung, fallen insgesamt und etwas pauschalisiert eher weniger gut aus. Man kann nur hoffen, dass uns wenigstens Schulschließungen im größeren Stile in Zukunft erspart bleiben. Aber: Dass rund 12 Millionen Schülerinnen und Schüler und 800.000 Lehrkräfte von jetzt auf gleich ins „Homeoffice“ mussten, kann man sicher eine Extremsituation nennen, die so nicht unbedingt zu erwarten war. Der zügigen Anpassung an genau diese Extremsituation standen dann jedoch einige Faktoren im Wege: Das Verschlafen der Digitalisierung – nicht nur im Bildungsbe- reich – hat den Umweg über digitale Beschulung mit unterschiedlichen Methoden und Werkzeugen zu einem von Schlaglöchern übersäten Schleichweg gemacht. Digitalisierung in der Bildung hatte überhaupt erst mit dem 2019 verabschiedeten Digitalpakt Schule ein wenig Fahrt aufgenommen, vorher wurde der Bildungsbereich von sämtlichen diesbezüglichen Ambitionen großzügig ausgenommen. Die meisten Lehrkräfte waren zudem nicht auf den plötzlichen Schwenk auf digitales Unterrichten vorbereitet, konnten es ja auch gar nicht.

Aber viele Lehrkräfte haben getan, was sie konnten und sich bemüht, so weit wie möglich Lernen zu ermöglichen. Dazu bedurfte und bedarf es weiterhin der Schulbücher, die dann aber – man möchte sagen endlich – vielfach auch digital nachgefragt wurden. Insofern ist der „Markt“ zumindest für das beschriebene lehrplanbezogene Schulbuch stabil geblieben.

**Was waren die größten Herausforderungen zu Beginn der Pandemie?**

Für die Unternehmen der Bildungsmedien-Branche waren die größten Herausforderungen, dass quasi über Nacht Abertausende individueller Anfragen von Schulen eingingen mit der Bitte um umgehende Verfügbarkeit „digitaler Schulbücher“ als Ersatz für die analogen. Praktisch alle Verlage zumindest im Verband Bildungsmedien haben dann auch bis in den Spätsommer 2020 hinein kostenlos ihre digitalen Produkte angeboten. Die schuladministrativen Dauerdiskussionen um überlastete Lernplattformen und Schulportale, Zugangsmöglichkeiten, Schutz von Kinderdaten bis hin zu Fragen der dauerhaften Verfügbarkeit von Lizenzen digitaler Bildungsmedien haben dabei natürlich auch nicht vor den Verlagen Halt gemacht – sie ist heute virulenter denn je.

**Heißt, die Verlage hatten ihre Angebote eigentlich alle schon in der Tasche?**

Ja. Die Verlage arbeiten seit 25 Jahren an digitalen Angeboten für Schulen beziehungsweise für die Lernenden und Lehrkräfte. Doch bis quasi vorgestern gab es kaum Nachfrage – denn es gab keine Infrastruktur für die

Angebote. Doch der Bildungsmediemarkt in Deutschland ist ein freier Wettbewerbsmarkt – die Anbieter bieten Produkte an und setzen darauf, dass sie damit bei Entscheidern in Schulen und bei Schulträgern punkten können. Da kann man aber nicht dauerhaft Produkte vorhalten, die kaum jemand kauft.

Trotz dieses erschwerten Marktzugangs gibt es längst für fast alle analogen Schulbücher digitale Alternativen, die in ihrer Vielfalt betreffend Funktionalitäten, Einsatzmöglichkeiten etc. weit über die klassischen Schulbücher hinausgehen.

**Gibt es Vergleiche zu Bildungssystemen anderer Länder, von denen Deutschland lernen könnte? Ist es „nur“ das alte Lied der digitalen Infrastruktur?**

Es lässt sich schon feststellen, dass sich manche unserer nördlichen und westlichen Nachbarn leichter tun mit dem digitalen Wandel – nicht nur in Schule und Bildung. Man kann sich nicht immer des Eindrucks erwehren, dass alles Nichtanaloge in Deutschland deutlich kritischer beäugt wird als zum Beispiel in Schweden. Das fängt bei den Mobilfunknetzen an, geht beim Thema Kartenzahlung weiter und hört eben in der Schule nicht auf. Zusammen mit mal zögerlichen, mal erratischen politischen Weichenstellungen erleben wir nun die Konsequenzen dessen.

**Was muss aus Ihrer Sicht seitens Politik und Entscheider getan werden, damit Deutschland den Anschluss an die Möglichkeiten der digitalen Bildung nicht verliert?**

**Kurz: Welche Hausaufgaben müssen erledigt werden, damit die Versetzung nicht gefährdet ist?**

Die Versetzung wurde schon mindestens zweimal versagt, und trotzdem haben wir kaum Tempo aufgenommen. Ein Schelm, der Parallelen zu energie- oder klimapolitischen Entscheidungen erkennt. Es brauchte wohl den massiven Corona-Druck, damit mal Zug in das Geschehen kam, und entsprechend sind jedenfalls die Planungen erst mal die richtigen: die Schaffung digitaler Infrastrukturen in den Schulen, Ausstattung von Lehrkräften sowie Schülerinnen und Schülern mit Endgeräten, professioneller technischer Betreuung, Lehrkräfteausbildung auch mit digitalen Kompetenzen. Allmählich wird auch – zusammen mit denen, die für Pädagogik vor Ort zuständig sind – über das Lehren und Lernen von morgen und darüber, welche digitalen Methoden zu welchem Zweck hilfreich sind, ein gemeinsames Bild erarbeitet.

Diese Beispiele zeigen aber schon, um welche Mammutaufgabe es sich handelt – und das in einer Situation, in der es schon vor Corona um die Bildungsrepublik Deutschland nicht gut bestellt war. In Politik und Verwaltung muss daher das Verständnis dafür entstehen, dass Bildung nachhaltig auf solide (finanzielle) Füße gestellt werden muss, und dass wir über Jahrzehnte hinweg diesen Bedarf ignoriert haben – mit allen heute spürbaren Konsequenzen.

**Herzlichen Dank für das Gespräch!**

# „So wichtig wie Butter und Brot!“

Kunst- und Kultureinrichtungen zwischen Schreck und Zuversicht

Seit gut eineinhalb Jahren hält Corona die Welt in Atem und damit auch die vielen großen und kleinen Kunst- und Kultureinrichtungen wie Museen, Theater und Kinos, Solokünstler wie zum Beispiel Musiker, Zauberkünstler, Schauspieler und Artisten. Die Bundesregierung unterstützte an vielen Stellen finanziell, doch Existenzängste und Ungewissheit halten sich hartnäckig. Wir haben bei einigen Kunst- und Kultureinrichtungen nachgefragt, wie sie Corona erleben, ob es so etwas wie Alltag in diesen außergewöhnlichen Zeiten gibt, welche Veränderungen aktiv herbeigeführt wurden und was sie sich von der Politik gewünscht hätten oder für die kommenden Monate noch wünschen würden.





## Papageno Musiktheater, Frankfurt

Lars Bürger, Pressesprecher

„Wir leben noch, aber wir haben Corona auch noch nicht überstanden. Wir haben staatliche Hilfen erhalten und auch die vielen privaten Spenden, die bei uns eingegangen sind, meist kleinere Beträge, haben uns ehrlich gesagt überwältigt. Von einem Alltag kann keine Rede sein. In der Spielzeit 2018/2019 hatten wir 55.000 Besucher, in dieser Spielzeit waren es rund 700. Wünschen würden wir uns, neben der Möglichkeit einer flexibleren Nutzung von finanziellen Hilfen, dass gerade kleine Häuser stärker ‚mitgedacht‘ werden, damit die kulturelle Vielfalt erhalten bleiben kann. Frankfurt zum Beispiel hat einen wahren Schatz an kleinen Kunst- und Kultureinrichtungen. Vergleicht man die Kunst- und Kulturlandschaft mit einem Mosaik, dann stehen große Häuser wie ein Staats- oder Stadttheater in der Mitte, aber rundherum machen die vielen kleinen Theater das Bild erst vollständig und bunt.“

## Wille-Kinderzoo, Dürrwangen

Sven Rindfleisch, Pressesprecher

„Eigentlich sind wir bislang ganz ordentlich durch die Coronazeit gekommen. Zwar konnten wir seit März 2020 keine Vorstellungen geben – weder von unserer Yakari-Pferdeshow noch dem Great Christmas Circus Frankfurt –, doch durch die finanziellen Hilfen des Staates und der Eröffnung unseres Winterquartiers als Wille-Kinderzoo sind wir als Firma mit einem blauen Auge davongekommen! Ganz besonders im Vergleich zu den vielen Artisten – nicht nur bei uns –, die plötzlich weltweit keine Arbeit mehr finden konnten – da gab es wirklich dramatische Schicksale.“

Mit der Unterstützung durch die Politik waren wir eigentlich sehr zufrieden. Was allerdings nervt, ist diese Ungewissheit! Man hat keine Planungssicherheit. Aktuell wäre zum Beispiel eine Garantie hilfreich, dass Veranstaltungen auf jeden Fall stattfinden können, wenn die ‚3G-Regel‘ zum Einsatz kommt. Oder zumindest die ‚2G-Regel‘, denn momentan schwebt immer noch das Damoklesschwert eines weiteren Lockdowns über uns.“

## Tigerpalast Varieté Theater, Frankfurt

Robert Mangold, Geschäftsführender Gesellschafter

„Der Tigerpalast hat Unterstützung durch die Hilfen der Bundesregierung erhalten, ebenso einen Zwei-Drittel-Mieterlass durch den Vermieter und private Kredite der Gesellschafter. Das Publikum hat mit viel Verständnis auf die Schließungen und mit großer Unterstützung auf die Öffnungen reagiert. Die Mitarbeitenden waren und sind teilweise gelähmt, machen sich aber keine Sorgen, da ihnen vermittelt werden konnte, dass es weitergehen wird.“

## Senckenberg Gesellschaft für Naturforschung, Frankfurt

Judith Jördens, Leitung  
Pressestelle und Social Media

„Wir haben unsere digitalen Angebote sowohl für die Besucherinnen und Besucher der Senckenberg-Museen als auch für unsere Mitglieder deutlich erhöht. Die neue Webseite ‚Senckenberg@home‘ bündelt nun alle digitalen Formate – insbesondere die Angebote für Kinder wie Malvorlagen, Basteltipps oder unsere Videoreihe ‚Museum@Kinderzimmer‘ wurden zahlreich in Anspruch genommen. Darüber hinaus haben wir die Taktung in der (Mitglieder-)Kommunikation erhöht – Sondernewsletter, tägliche Blogbeiträge, häufigere Social-Media-Beiträge sind hierfür einige Beispiele. Während des Lockdowns wurde ein Online-Ticketing eingeführt. Das Team ‚Bildung und Vermittlung‘ konnte anhand digitaler Führungen das Museum ‚nach Hause bringen‘. Für die Senckenberg-Mitglieder wurden spezielle Angebote wie Gespräche mit Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftlern entwickelt, die auch weiterhin digital angeboten werden sollen. Die Mitgliederversammlung wird künftig auf ausdrücklichen Wunsch vieler Mitglieder als hybrides Format stattfinden. Für ‚nicht digitale Mitglieder‘ hat unsere Mitgliederbetreuung das Format einer Telefonführung neu geschaffen, das sehr gut angenommen wurde. Insgesamt sollen die digitalen Angebote auch weiterhin einen festen Platz bei Senckenberg haben.“



## Friedrichstadt-Palast Berlin

Dr. Berndt Schmidt, Intendant

„Sowohl planerisch als auch gestalterisch mussten wir viele unserer Prozesse umstellen. Abläufe und Zeitpläne mussten verändert, unternehmerische Entscheidungen teilweise sehr kurzfristig getroffen und geändert werden. Stochern im Nebel und Fahren auf Sicht aufgrund unklarer Prognosen und Vorgaben. Viele zusätzliche Auflagen und Notwendigkeiten durch sich laufend ändernde Corona-Bestimmungen mussten beachtet werden. Wo es möglich war, haben wir auf Kurzarbeit und Homeoffice umgestellt. Ensembles wurden aufgrund der im Haus stattfindenden Baumaßnahmen auf verschiedene Probenstätten verteilt. Viele Besprechungen und auch Proben fanden online statt. Die Situation wurde im Laufe der Zeit von vielen Mitarbeitenden als zunehmend belastend empfunden, bei anderen wiederum überwog die Freude, nach und nach wieder mehr proben und trainieren zu können. Insbesondere für Tänzerinnen und Tänzer sowie Artistinnen und Artisten ist ja wie bei Leistungssportlerinnen und -sportlern ein kontinuierliches Training erforderlich. Es war bei allen der Wille vorhanden, Dinge voranzutreiben und auf eine neue Show hinzuarbeiten, was dann wieder motivierte.“



## Burgfestspiele Bad Vilbel

Claus-Günther Kunzmann, Intendant

„Für meine Begriffe sind wir bislang vergleichsweise gut durch die Corona-Zeit gekommen. Die Burgfestspiele haben sich ständig an die aktuellen Corona-Regelungen angepasst, beispielsweise durch die Erhöhung der Sitzplatzkapazitäten und die Einführung von ‚3G‘. Wir haben Fördermaßnahmen zur Ertüchtigung der Spielstätte unter den Aspekten von Corona genutzt, zum Beispiel zur Erweiterung der Plätze in der Gastronomie und der Einführung von Logen durch Trennscheiben in der Zuschauertribüne. Am Ende der Spielzeit dürften wir über den Erwartungen liegende Zuschauerzahlen haben, die allerdings nur bei gut der Hälfte einer normalen Spielzeit liegen werden. Von der Politik hätten wir uns längerfristige Planungsmöglichkeiten erhofft.“

## Galli Theater, Wiesbaden

Finn Lukas Kamm und Viviane Hanna, Theaterleitung



„Wir mussten unsere täglichen Arbeitsprozesse gewaltig an die neue Situation anpassen. Im ersten Lockdown haben wir uns ganz darauf konzentriert, unsere Märchen- und Abendtheaterstücke in Filme zu verwandeln, die man über unsere hauseigene Cinemathek, dem ‚Galli Theater Cinema‘, gemütlich von der Couch zu Hause genießen konnte. Dafür mussten sich all unsere Spielerinnen und Spieler plötzlich in völlig neue Bereiche einarbeiten. Anstelle des Kinderlachens hallten plötzlich Begriffe durch den leeren Theatersaal, die sonst nur im Film verwendet werden. Da hieß es dann ‚Ton ab!‘ und ‚Kamera läuft!‘. Im Sommer 2020 gab es dann einen Hoffnungsschimmer: Wir durften wiedereröffnen. Zwar unter massiven Auflagen, aber immerhin! Das ging ganze zwei Monate gut, bevor sich im November für ein weiteres halbes Jahr der Vorhang für uns schließen musste. Während dieses zweiten Lockdowns setzten wir auf Livestreams. Wir hielten unseren regulären Spielplan ein und spielten unsere Theaterstücke live für die Zuschauer zu Hause. Immer wieder erreichten uns besorgte Anrufe, Mails und Briefe, wie es denn nun bei uns weitergehe. Diese Anteilnahme der Zuschauer hat uns tief berührt und zeigte uns, wie wichtig die Märchen für die Kinder sind und wie wichtig es daher ist, dass unsere Arbeit mit Kindern und Jugendlichen weiter bestehen bleibt. Ohne die Spenden, die uns über die Corona-Zeit erreichten, hätten wir den zweiten Lockdown als Theater mit festem Standort nicht überleben können. Und die Reaktion auf die Wiedereröffnung war überwältigend. Wir hatten auf Anhieb einige ausverkaufte Vorstellungen. Der Hunger nach Kultur war und ist nach wie vor spürbar und das ist ein Segen für uns, deren Leidenschaft es ist, auf der Bühne zu stehen. Und: Durch den ‚Druck‘ der Pandemie haben wir viele neue Außen-spielstätten erschließen können, die wir auch in den kommenden Jahren bespielen wollen. Open-Air-Aufführungen sind in jedem Fall eine Bereicherung für unseren Spielplan.“



Autorin:

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



# „Was fehlte, war die reelle Erfahrung, das echte Erleben von Betrieben“

**Chancen und Herausforderungen im Übergang von Schule zu Beruf  
in Zeiten von Corona**

Geschlossene Kitas, Wechselunterricht, genervte und überforderte Kinder und Eltern im Homeschooling, ausgleichscaffende Sport- und Freizeitangebote größtenteils gestrichen – diese Situation hat fast jede(r) während der Corona-Pandemie entweder selbst erlebt oder etwas darüber gehört oder gelesen. Die Nöte der Schulabgängerinnen und -abgänger und Azubis waren dagegen weniger ein Thema. Doch auch beim Übergang von Schule zu Beruf hat Corona Spuren hinterlassen. Die sonst üblichen Schnupperangebote für Ausbildungsinteressierte und auch viele praktische Module waren von heute auf morgen nicht mehr möglich. Aus diesem Grund mussten neue Formen der Förderung und Unterstützung für die Jugendlichen geschaffen werden – wie zum Beispiel im Bildungswerk der Hessischen Wirtschaft e. V. (BWHW).





Das BWHW ist im Bereich der Arbeitsmarktdienstleistungen mit den Schwerpunkten Übergang Schule Beruf, Erwachsenenbildung und berufliche Rehabilitation tätig. Hier wird eine Reihe von Projekten im Bereich der Berufsorientierung und Berufsvorbereitende Bildungsmaßnahmen (BvB) für junge Menschen mit unterschiedlichen Unterstützungsbedarfen sowie mit Migrations- und Fluchthintergrund angeboten. Wir haben mit Carsten Rehbein, Regionalleiter Rhein-Main-Gebiet, über die Herausforderungen durch die Corona-Pandemie gesprochen.

**Herr Rehbein, Corona und die damit verbundenen Einschränkungen und Lockdowns haben Sie und Ihr Team sicher in ganz besonderem Maße gefordert. Können Sie uns bitte einen kleinen Einblick in Ihre Arbeit während der letzten anderthalb Jahre geben?**

Natürlich mussten auch wir von heute auf morgen auf Präsenzangebote verzichten und in Rekordzeit die technischen, methodischen und persönlichen Voraussetzungen schaffen, um unsere Präsenzangebote auf ein „Online“ umzustellen. Überraschenderweise funktionierte das ziemlich gut. Den Großteil unserer Teilnehmenden haben wir auf diesem Weg sehr gut erreicht. Wir alle haben dabei viel gelernt; es war eine gemeinsame Lernerfahrung von Organisatoren, Kursleitenden und Teilnehmenden. Letztere hatten sicher den Vorteil, dass sie in das

Übergangs- oder das Ausbildungssystem bereits eingebunden waren, somit hatten sie durch das BWHW einen Unterstützer, der sie durch die Pandemie begleitet hat.

Einen Wermutstropfen gab es aber leider auch, denn einige Teilnehmende, die eine besonders intensive persönliche Betreuung und Ansprache brauchen, konnten wir auf digitalem Weg weniger gut erreichen.

Bei Jugendlichen, die im sozialen Umfeld kaum Ressourcen hatten und auch weniger digitale Kompetenzen aufwiesen, half nur individualisierte und auch aufsuchende Unterstützung, sofern die jungen Menschen sich darauf einlassen konnten.

**Wie genau haben Sie die Präsenzangebote denn digitalisiert? Und werden diese auch über Corona hinaus eingesetzt?**

Wir haben unsere Angebote angepasst und eine Reihe von Onlinetools entwickelt sowie auch eingekauft: virtuelle Kommunikations- und Lernplattformen wie zum Beispiel Moodle und ueberaus. Viele der Tools und Arbeitsmethoden werden wir auch in der Zeit nach der Pandemie beibehalten, denn so fördern wir auch die IT-Kompetenz unserer Teilnehmenden. Viele bestätigen uns, dass dies für sie wertvolle Erfahrungen sind. Und schließlich sind das ja auch zentrale Kompetenzen für die zukünftige Arbeitswelt.

**Wie gut und schnell konnten sich die Schülerinnen und Schüler an die neuen digitalen Lern- und Arbeitsformate anpassen?**

Grundsätzlich bringen die Teilnehmenden als „Digital Natives“ eine hohe Affinität zu digitalen Medien mit. Gewisse Grundlagen mussten aber gemeinsam gelernt werden: Wie agiert man in einer Videokonferenz, wie melde ich mich, wie kriegt man es hin, eine gute Diskussion online zu führen – und wie kommt der Spaß auch über digitale Medien nicht zu kurz? Das war, wie gesagt, auch eine gemeinsame Lernerfahrung von Kursleitenden und Teilnehmenden. Was fehlte, war die reelle Erfahrung, das echte Erleben von Betrieben der Arbeitswelt. Das konnte online nicht kompensiert werden. Die Auszubildenden erhielten jedoch gute Unterstützung und Hilfestellung von den Unternehmen, mit denen das BWHW insbesondere im Ausbildungsbereich zusammenarbeitet. Durch die Kooperation zwischen Bildungsdienstleistern, Berufsschulen und den Unternehmen konnte erreicht werden, dass sich die Auszubildenden trotz der Pandemie zu erfolgreichen Fachkräften entwickeln.

**Im Hinblick auf die (zeitweisen) Schulschließungen und die Umstellung auf Homeschooling: Welche Erfahrungen haben Sie mit den Abgangsjahrgängen gemacht?**

Wir beobachten durchaus eine Orientierungslosigkeit in den Abgangsjahrgängen. Vielen Jugendlichen fehlen

wichtige Erfahrungen. Die Beratung durch die Arbeitsagenturen hat weniger stattgefunden, gute Programme wie die Berufseinstiegsbegleitung (BerEb) laufen leider aus und persönliche Erfahrungen in Praktika und Betriebsbesuchen sind seit über einem Jahr kaum mehr möglich. Das alles führt dazu, dass den jungen Leuten wichtige Orientierungshilfen fehlen. Hier müssen Übergänge unterstützt werden, da sonst droht, ein bis zwei Abschlussjahrgänge für den Ausbildungsmarkt zu verlieren – und das wäre fatal.

**Wie beeinflusst die aktuelle wirtschaftliche Situation mit Kurzarbeit und Lockdown in vielen Betrieben die Berufsfindung/Berufsorientierung und die Chancen auf gute Ausbildungsplätze für die Jugendlichen? Hat sich auch etwas an Ihrer Zusammenarbeit mit den Betrieben verändert?**

Viele Unternehmen sind vorsichtig, weil die wirtschaftliche Entwicklung unklar ist. Das Ausbildungsangebot ist rückläufig, gleichzeitig werden weiter Fachkräfte gesucht, insbesondere bei KMU. Das BWHW unterstützt hier die Unternehmen in Zusammenarbeit mit HessenMetall (Werkstatttage+), der Vereinigung der Hessischen Arbeitgeberverbände (VhU) und seinen Partnern, den Agenturen für Arbeit und Jobcentern, um möglichst niemanden zu verlieren.

**Vielen Dank für diese Einblicke, Herr Rehbein!**



#### Digitale Speed-Datings zur Vermittlung von Bewerbenden

In der aktuellen Situation ist es für Bewerbende und Betriebe sehr schwierig zusammenzukommen, da weder persönliche Bewerbungsgespräche noch Praktika stattfinden können. Hier setzt das digitale Speed-Dating des BWHB an: Viele junge Menschen bekommen die Chance, sich abseits von ihren Schulnoten und den Fehlzeiten bei Betrieben vorzustellen und einen ersten Eindruck ihrer Persönlichkeit zu vermitteln. Das Unternehmen wiederum kann geeignete Bewerbende kennenlernen und hat die Möglichkeit, mit interessierten Jugendlichen direkt einen Ausbildungsvertrag für das kommende Ausbildungsjahr abzuschließen. Bis jetzt wurden über diese Maßnahme schon viele Jugendliche in ein Ausbildungsverhältnis vermittelt.



**Carsten Rehbein**, Regionalleiter Rhein-Main-Gebiet beim BWHW.  
rehbein.carsten@bwhw.de

Das Gespräch führten **Birte Zeltmann** und **Maximilian Auth**, beide Mitarbeitende im Fachbereich Fachkräftesicherung beim RKW Kompetenzzentrum.  
zeltmann@rkw.de; auth@rkw.de



# Gamification trifft auf Dachdeckerhandwerk

Eine App unterstützt Azubis bei Prüfungsvorbereitungen

In Zeiten von Corona hat sich einiges verändert. Das gilt für die Beteiligten der Wertschöpfungskette Bau ebenso wie für alle anderen, auch wenn der Betrieb auf den Baustellen weiterlaufen kann.

Die Nachwuchskräfte, die in dieser Zeit ihre Ausbildung in einem Bauberuf machen, konnten in den Lockdown-Phasen den praktischen Teil in ihren Ausbildungsbetrieben noch gut meistern. Anders sieht das mit dem theoretischen Teil in den überbetrieblichen Ausbildungszentren und an den Berufsschulen aus, schließlich gelten hier die gleichen Regelungen wie an allen anderen Schulen, was für viele längere Homeschooling-Phasen bedeutete.





Homeschooling statt Präsenz in der Berufsschule ist für Auszubildende eine doppelte Belastung: der Alltag auf den Baustellen und im Betrieb, zu Hause dann neben Homeschooling noch Hausaufgaben, Lernen und Vorbereiten für die theoretischen Prüfungsteile, für die Zwischenprüfung oder für die Abschlussprüfung. Damit hier die Motivation bei dem so dringend benötigten Fachkräftenachwuchs in der Baubranche nicht verloren geht und die Prüfungen trotz aller Umstände erfolgreich abgeschlossen werden, sind Ideen gefragt, wie die jungen Leute bei der Stange gehalten werden können.

#### **Oberstudienrat mit Gamer-Qualitäten**

Eine Idee, die bereits Nachahmer gefunden hat, sind die Learning-Apps für Dachdecker-Azubis von Heiko Micksch, Bildungsgangleiter für die Dachdecker am Technischen Berufskolleg Solingen. Ganz im Sinne der Gamification hat er verschiedene Apps entwickelt, mit denen sich die Azubis im Dachdeckerhandwerk auf anstehende Prüfungen vorbereiten und spielerisch lernen können.

Heiko Micksch ist Oberstudienrat am Technischen Berufskolleg in Solingen und für die Dachdecker-Azubis verantwortlich. Schon vor

den Schulschließungen wegen des Lockdowns im Frühjahr 2020 hatte er die Idee für die Apps, doch erst während dieser Zeit hat er sie entwickelt und seinen Schülern zur Verfügung gestellt. Trotz Lockdown und Homeschooling sollten die Azubis die Möglichkeit haben, sich umfassend auf die anstehenden Prüfungen vorzubereiten. Dafür war es wichtig, dass das gesamte Spektrum der fachlichen Aufgaben, von Regelwerken des Zentralverbands des deutschen Dachdecker-Handwerks bis hin zum korrekten Handeln auf den Baustellen darin abgebildet werden.

#### **In Anlehnung an bekannte Spiele oder Spielshows entwickelt**

Fast alle Auszubildenden haben heute ein Smartphone oder Tablet, mit dem sie die „Spiele“ für ihre Prüfungsvorbereitung durchgehen können. Selbst wer kein mobiles Gerät hat, sondern einen PC, kann das Angebot nutzen. Heiko Micksch war das Recht auf Bildung wichtig, darum konzipierte er das Angebot so, dass lediglich ein Internetzugang nötig ist.

Doch zurück zum Stichwort Gamification: Die verschiedenen Apps, mit denen die Schüler lernen, sind verschiedenen Spielen, Spielshows oder einfachen Rätseln nachempfunden, natürlich im Hinblick auf Prüfungsfragen für die Dachdecker-Azubis.

Da wäre zum einen die App „Wer wird Champion im Dachdecker-Handwerk?“ Die Ähnlichkeit des Namens mit der Spielshow „Wer wird Millionär?“ ist dabei durchaus gewollt. Der Azubi muss zehn verschiedene Fachfragen korrekt beantworten, um das Spiel zu gewinnen oder eben gute Chancen für eine erfolgreiche Prüfung zu haben. Dabei werden ihm wie in der Show auch vier verschiedene Antwortmöglichkeiten vorgegeben – nur die Joker fehlen. Der Anspruch kann dem Ausbildungsjahr angepasst werden, da sechs verschiedene Ebenen zur Verfügung stehen. Die Fragen werden nach dem Zufallsprinzip ausgewählt, sodass auch beim wiederholten Spielen nur selten die gleichen Fragen in der gleichen Reihenfolge gestellt werden. Drei Level stehen zur Auswahl: Unter-, Mittel- und Oberstufe.

#### **Wer wird Abdichtungs-Champion?**

Die Apps nach Prüfbereich sind: „Wer wird Champion in Dachdeckungen?“, „Wer wird Champion in Abdichtungen?“, „Wer wird Champion in Außenwandbekleidungen?“ und „Wer wird Champion in WiSo?“.

Ebenso können Apps zu verschiedenen Lernfeldern durchgespielt werden: zu Arbeitssicherheit, Dachformen und Dachbauteilen, Mauern eines Kamins, Dachentwässerung, Abdichten mit Bitumenbahnen und andere mehr. Dabei wird Wissen abgefragt oder es muss eine bestimmte Reihenfolge in der Arbeitsausführung genannt werden, beispielsweise für das Anschlagen einer Regenrinne. Die Kreuzworträtsel fragen Fachbegriffe zu den Lernfeldern, die auch zugeordnet werden müssen, ab.

Die Learning-Apps kommen bei den Dachdecker-Azubis gut an und werden auch nach den Einschränkungen durch die Lockdowns weiterhin genutzt. Ein Beleg für den Erfolg der Apps sind die Ergebnisse der Gesellenprüfung des letzten Jahres. Heiko Micksch freut sich, dass die Resultate im schriftlichen Teil der Gesellenprüfung im Dachdeckerhandwerk deutlich besser ausgefallen sind als in den vorangegangenen Leistungsnachweisen der Azubis.

#### **Preisgekröntes Vorbild**

Die Idee und den Link zu den Apps hat Heiko Micksch für den Wettbewerb „Auf IT gebaut – Bauberufe mit Zukunft“ 2021 eingereicht und den ersten Platz im Bereich Handwerk und Technik belegt. Die Jury hob die kreative Zusammenstel-

lung unterschiedlicher Arten der Wissensvermittlung hervor. Sie würdigte Heiko Micksch für sein Engagement, „seinen“ Auszubildenden ein nachhaltiges Angebot zur Selbstkontrolle ihrer fachlichen Fähigkeiten an die Hand zu geben. Gerade die gute Umsetzung und der hohe Nutzen der Learning-Apps für die Auszubildenden zeigen sich an den guten Prüfungsergebnissen.

Die App ist Vorbild für weitere Ausbildungsberufe des Bauhauptgewerbes und erhält auch für diesen kreativen Ansatz den ersten Preis.

Für die Wettbewerbsrunde 2022 werden insbesondere für den Bereich Handwerk und Technik kreative Lösungen gesucht. Aufgerufen sind nicht nur Berufsschullehrerinnen und Berufsschullehrer, sondern auch junge Nachwuchstalente, egal ob Azubi oder Geselle, ihre digitale Lösung für ihr Gewerk einzureichen. Mehr Informationen, Anmeldemöglichkeiten und Beschreibungen zu bereits prämierten Arbeiten sind auf der Webseite [www.aufitgebaut.de](http://www.aufitgebaut.de) zu finden.



Autorin:

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



# Unsere Veranstaltungen



DATUM	THEMA	KONTAKT
4. Oktober 2021	Online-Training „Feedback und Persönlichkeit: Welche Art von Feedback brauchen unterschiedliche Persönlichkeiten, damit es ankommt?“	Ramona Stehle, 0711 2299819, stehle@rkw-bw.de
4. Oktober 2021	Online-Abschlussveranstaltung „Virtueller Einblick in Projekte der Digiscouts Ostwestfalen“	Maximilian Auth, 06196 4953204, auth@rkw.de
4. Oktober 2021	Online-Training „Feedback und meine Reaktion – Wie ich Feedback besser annehmen kann!“	Ramona Stehle, 0711 2299819, stehle@rkw-bw.de
5. Oktober 2021	Präsenz-Training „Vom Kollegen zum Vorgesetzten“, Böblingen	Dr. Verena Krauer, 0711 2299837, krauer@rkw-bw.de
5. Oktober 2021	Erfahrungsaustauschkreis „Personalverantwortliche Nürnberg – Arbeitsrecht“, Nürnberg	Sabine Pfister, 089 67004035, pfister@rkwbayern.de
5. Oktober 2021	Präsenz-Seminar „Kreative Neukundengewinnung: Strategische Netzwerke knüpfen“, Nürnberg	Gaby Ferdinand, 089 67004013, ferdinand@rkwbayern.de
5. Oktober 2021	Präsenz-Seminar „Reisekostenrecht-Auffrischung“, Taufkirchen	Gaby Ferdinand, 089 67004013, ferdinand@rkwbayern.de
5. Oktober 2021	Unternehmenswerkstatt Azubimarketing, Göttingen	Bruno Pusch, 06196 4952818, pusch@rkw.de
5. – 7. Oktober 2021	Online-Zukunftskonferenz „Abenteuer Mittelstand – Orientierung in unsicheren Zeiten“	Ute Juschkus, 06196 4953505, juschkus@rkw.de
6. Oktober 2021	Erfahrungsaustauschkreis „Einkaufsverantwortliche München & Nürnberg – Lieferkettengesetz“, Ingolstadt	Sabine Pfister, 089 67004035, pfister@rkwbayern.de
6. Oktober 2021	Erfahrungsaustauschkreis „Personalverantwortliche Unterfranken – Arbeitsrecht“, Unterfranken	Sabine Pfister, 089 67004035, pfister@rkwbayern.de
6. Oktober 2021	Präsenz-Training „Führungsaufgaben von Meistern – Führen in der Produktion II“, Leonberg	Dr. Verena Krauer, 0711 2299837, krauer@rkw-bw.de
6. Oktober 2021	Präsenz-Training „Die Mischung macht’s“, Böblingen	Dr. Verena Krauer, 0711 2299837, krauer@rkw-bw.de
6. Oktober 2021	Präsenz-Seminar „Produktionssteuerung im Engpass?“, Chemnitz	Maria Tamme, 0351 8322339, tamme@rkwcampus.de
6. Oktober 2021	Präsenz-Seminar „Soziale Kompetenzen in der Personalführung“, Magdeburg	Dr. Carsten Detka, 0391 736190, Carsten.detka@rkw-sachsenanhalt.de
6. Oktober 2021	Unternehmenswerkstatt Azubimarketing, Schöningen	Bruno Pusch, 06196 4952818, pusch@rkw.de
6. – 7. Oktober 2021	Präsenz-Seminar „Vom Kollegen zur Führungskraft (Basis)“, Nürnberg	Gaby Ferdinand, 089 67004013, ferdinand@rkwbayern.de
7. Oktober 2021	Fachlehrgang „Personalentwicklung gestalten“, Blended (Freiburg, Stuttgart, online)	Ramona Stehle, 0711 2299819, stehle@rkw-bw.de

DATUM	THEMA	KONTAKT
7. Oktober 2021	Erfahrungsaustauschkreis „Personalverantwortliche Oberfranken – Arbeitsrecht“, Oberfranken	Sabine Pfister, 089 67004035, pfister@rkwbayern.de
11. Oktober 2021	Präsenz-Seminar „Knigge-Training für Auszubildende“, Nürnberg	Gaby Ferdinand, 089 67004013, ferdinand@rkwbayern.de
12. Oktober 2021	Erfahrungsaustauschkreis „Ausbildungsverantwortliche MUC-Ausbildungsmarketing, Instagram-Channel-Ausbildung“, Taufkirchen	Sabine Pfister, 089 67004035, pfister@rkwbayern.de
12. Oktober 2021	Erfahrungsaustauschkreis „ERFA Datenschutzmanagement Nürnberg“, Nürnberg	Sabine Pfister, 089 67004035, pfister@rkwbayern.de
12. Oktober 2021	Präsenz-Seminar „Vollmachten im Unternehmen“, Taufkirchen	Gaby Ferdinand, 089 67004013, ferdinand@rkwbayern.de
12. Oktober 2021	Online-Seminar „Der Internationale Kauf- und Vertragshändlervertrag“	Maria Tamme, 0351 8322339, tamme@rkwcampus.de
12. Oktober 2021	Online-Seminar „Internes Kontrollsystem (IKS) – vom Must-have zum Sinnstifter“	Maria Tamme, 0351 8322339, amme@rkwcampus.de
12. – 13. Oktober 2021	Präsenz-Seminar „Vom Kollegen zur Führungskraft (Aufbau)“, München	Gaby Ferdinand, 089 67004013, ferdinand@rkwbayern.de
13. Oktober 2021	Arbeitskreis „Mittelständische Unternehmensführung 2021/2022 – Geschäftsführer unter sich“, Leinfelden-Echterdingen	Dr. Verena Krauer, 0711 2299837, krauer@rkw-bw.de
13. Oktober 2021	Erfahrungsaustauschkreis „Ausbildungsverantwortliche Nürnberg – Praktika im Bewerbungsprozess für die Ausbildung“, Nürnberg	Sabine Pfister, 089 67004035, pfister@rkwbayern.de
13. Oktober 2021	Erfahrungsaustauschkreis „Datenschutzmanagement“, München	Sabine Pfister, 089 67004035, pfister@rkwbayern.de
13. Oktober 2021	Online-Seminar „AKTUELL – Corona-Update“	Maria Tamme, 0351 8322339, tamme@rkwcampus.de
13. – 14. Oktober 2021	Präsenz-Seminar „Haftungsgefahr Insolvenzrecht und Insolvenzsteuerrecht“, Nürnberg	Gaby Ferdinand, 089 67004013, ferdinand@rkwbayern.de
14. Oktober 2021	Präsenz-Training „Personalmarketing: Mit einer attraktiven Arbeitgeber-Marke qualifizierte Fachkräfte akquirieren“, Sindelfingen	Dr. Verena Krauer, 0711 2299837, krauer@rkw-bw.de
14. Oktober 2021	Online-Seminar „Agile Arbeitsorganisation“	Maria Tamme, 0351 8322339, tamme@rkwcampus.de
16. Oktober 2021	Online-Training „Gründungsseminar Balingen“	Ljiljana Cirkovic, 0711 2299832, cirkovic@rkw-bw.de
18. Oktober 2021	Online-Seminar „Schwierige Verhandlungen erfolgreich führen“	Maria Tamme, 0351 8322339, tamme@rkwcampus.de
19. Oktober 2021	Präsenz-Training „Business Development“, Böblingen	Dr. Verena Krauer, 0711 2299837, krauer@rkw-bw.de
19. Oktober 2021	Erfahrungsaustauschkreis „Finanzen und Controlling München“, Taufkirchen	Sabine Pfister, 089 67004035, pfister@rkwbayern.de
19. Oktober 2021	Erfahrungsaustauschkreis „Personalentwicklung – Stellenbewertungstools/Gehaltsstudien“, Ingolstadt	Sabine Pfister, 089 67004035, pfister@rkwbayern.de
19. Oktober 2021	Erfahrungsaustauschkreis „Qualitätsbeauftragte Nürnberg – Gesprächsführung im Audit / Rhetorik“, Nürnberg	Sabine Pfister, 089 67004035, pfister@rkwbayern.de
19. Oktober 2021	Präsenz-Seminar „Reisekostenrecht – Grundlagen“, München	Gaby Ferdinand, 089 67004013, ferdinand@rkwbayern.de
19. Oktober 2021	Präsenz-Seminare „Vertragsrecht für Nichtjuristen“, Taufkirchen	Gaby Ferdinand, 089 67004013, ferdinand@rkwbayern.de



DATUM	THEMA	KONTAKT
19. Oktober 2021	Online-Seminar „Diversity To Go 2: Vielfalt und jetzt? Team Building leichter gemacht“	Janine Bergmann, Diversity Management, 0541 60081528, diversity@rkw-nord.de
20. Oktober 2021	Online-Informationsveranstaltung „Auszubildende als Digitalisierungsscouts“	Birte Zeltmann, 06196 4953223, zeltmann@rkw.de
20. Oktober 2021	Erfahrungsaustauschkreis „Finanzen und Controlling Nürnberg“, Nürnberg	Sabine Pfister, 089 67004035, pfister@rkwbayern.de
20. Oktober 2021	Präsenz-Workshop „Soziale Kompetenzen in der Personalführung“, Magdeburg	Dr. Carsten Detka, 0391 736190, Carsten.detka@rkw-sachsenanhalt.de
20. – 21. Oktober 2021	Fachlehrgang „Geprüfte/r Qualitätsmanager/in und interne/r Auditor/in“, Coburg	Gaby Ferdinand, 089 67004013, ferdinand@rkwbayern.de
21. Oktober 2021	Präsenz-Training „Agile Führung und Steuerung im Vertrieb“, Leonberg	Dr. Verena Krauer, 0711 2299837, krauer@rkw-bw.de
21. Oktober 2021	Erfahrungsaustauschkreis „Betriebsleiter/-innen München“, Taufkirchen	Sabine Pfister, 089 67004035, pfister@rkwbayern.de
21. Oktober 2021	Erfahrungsaustauschkreis „Betriebsleiter/-innen Nürnberg“, Nürnberg	Sabine Pfister, 089 67004035, pfister@rkwbayern.de
21. Oktober 2021	Eröffnung „Technikum des Europäischen Bildungswerks – Azubimarketing für KMU“, Magdeburg	Sebastian Marschall, 0391 7361913, Sebastian.marschall@rkw-sachsenanhalt.de
25. Oktober 2021	Präsenz-Training „Führungsaufgaben von Meistern – Führen in der Produktion III“, Sindelfingen	Dr. Verena Krauer, 0711 2299837, krauer@rkw-bw.de
26. Oktober 2021	Präsenz-Seminar „Mitarbeitergespräche wirkungsvoll führen“, Nürnberg	Gaby Ferdinand, 089 67004013, ferdinand@rkwbayern.de
26. Oktober 2021	Start Jahresreihe AG Betrieblicher Umwelt- und Arbeitsschutz, in Präsenz (evtl. online)	Orsola Valente, 06196 970228, o.valente@rkw-hessen.de
27. Oktober 2021	Start Jahresreihe AG Materialfluss und Logistik, in Präsenz (evtl. online)	Klaus Werner, 06196 970226, k.werner@rkw-hessen.de
27. Oktober 2021	Präsenz-Seminar „Arbeitszeugnisse richtig schreiben und deuten“, Nürnberg	Gaby Ferdinand, 089 67004013, ferdinand@rkwbayern.de
28. Oktober 2021	Präsenz-Seminar „Aktuelles Arbeitsrecht 2021“, Nürnberg	Gaby Ferdinand, 089 67004013, ferdinand@rkwbayern.de
Ab 3. November 2021	Arbeitskreis „Mitarbeiterführung für Führungskräftenachwuchs“, Dresden	Maria Tamme, 0351 8322339, tamme@rkw-campus.de
4. November 2021	Online-Seminar „Fachkräfteeinwanderung und Corona – Welche Möglichkeiten gibt es heute?“	Ingo Henning, Servicestelle Fachkräftesicherung, servicestelle@rkw-nord.de
5. November 2021	Präsenz-Seminar „Grundlagen der additiven Fertigung“, Magdeburg	Sebastian Marschall, 0391 7361913, sebastian.marschall@rkw-sachsenanhalt.de
8. November 2021	Online-Training „Ihre digitale Toolbox im Vertrieb (2)“	Ramona Stehle, 0711 2299819, stehle@rkw-bw.de
9. November 2021	Online-Informationsveranstaltung „Auszubildende als Digitalisierungsscouts“	Maximilian Auth, 06196 4953204, auth@rkw.de
9. – 11. November 2021	Virtuelles IQ-Fachforum „Und wer pflegt uns? Ausländische Fachkräfte und Auszubildende für die Pflegebranche anwerben“	Ajdin Cogo, Servicestelle Fachkräftesicherung, 0541 60081525, servicestelle@rkw-nord.de oder ruch@rkw-nord.de
9. November 2021	Präsenz-Training „Verkaufstraining für Profis“, Böblingen	Dr. Verena Krauer, 0711 2299837, krauer@rkw-bw.de



DATUM	THEMA	KONTAKT
9. November 2021	Online-Seminar „Diversity Management: Eine Strategie der Fachkräftesicherung“	Falk Spörlein, Diversity Management, 0541 60081523, diversity@rkw-nord.de
9. November 2021	Erfahrungsaustauschkreis „Personalverantwortliche Kempten – Neue Wege im Recruiting und E-Recruiting“, Kempten	Sabine Pfister, 089 67004035, pfister@rkwbayern.de
9. November 2021	Präsenz-Seminar „Konfliktmanagement – wirksam und erfolgreich“, Nürnberg	Gaby Ferdinand, 089 67004013, ferdinand@rkwbayern.de
9. November 2021	Online-Seminar „Der internationale Lizenzvertrag“	Maria Tamme, 0351 8322339, tamme@rkw-campus.de
10. November 2021	Präsenz-Training „Vom Kollegen zum Vorgesetzten“, Böblingen	Dr. Verena Krauer, 0711 2299837, krauer@rkw-bw.de
10. November 2021	Erfahrungsaustauschkreis „Personalverantwortliche Ulm“, Ulm	Sabine Pfister, 089 67004035, pfister@rkwbayern.de
10. – 11. November 2021	Präsenz-Seminar „Betriebswirtschaft kompakt“, Freising	Gaby Ferdinand, 089 67004013, ferdinand@rkwbayern.de
11. November 2021	Online-Seminar „Onboarding – Ausländische Kolleginnen und Kollegen an Bord holen“	Rüdiger Zinke, Servicestelle Fachkräftesicherung, 0511 3380336, servicestelle@rkw-nord.de
11. November 2021	Erfahrungsaustauschkreis „Personalverantwortliche Augsburg – Psychische Belastungen am Arbeitsplatz“, Augsburg	Sabine Pfister, 089 67004035, pfister@rkwbayern.de
11. November 2021	Abschlussveranstaltung „Virtueller Einblick in Projekte der Digiscouts Holzminden-Höxter“	Maximilian Auth, 06196 4953204, auth@rkw.de
13. November 2021	Präsenz-Training „Gründungsseminar Tübingen“, Tübingen	Ljiljana Cirkovic, 0711 2299832, cirkovic@rkw-bw.de
15. November 2021	Präsenz-Seminar „Rhetorik und Persönlichkeit“, Nürnberg	Gaby Ferdinand, 089 67004013, ferdinand@rkwbayern.de
16. November 2021	Erfahrungsaustauschkreis „Personalverantwortliche Ingolstadt“, Ingolstadt	Sabine Pfister, 089 67004035, pfister@rkwbayern.de
16. November 2021	Präsenz-Seminar „Umsatzsteuer aktuell“, Nürnberg	Gaby Ferdinand, 089 67004013, ferdinand@rkwbayern.de
16. November 2021	Webinar „Diversity To Go 3: Kein Platz für Diskriminierung! Möglichkeiten für Arbeitgeber/-innen“	Falk Spörlein, Diversity Management, 0541 60081523, diversity@rkw-nord.de
17. November 2021	Abschlussveranstaltung „Virtueller Einblick in Projekte der Digiscouts Dessau-Roßlau-Wittenberg“, Dessau	Bruno Pusch, 06196 4952818, puschk@rkw.de
17. – 18. November 2021	Präsenz-Seminar „Vom Kollegen zur Führungskraft (Basis)“, München	Gaby Ferdinand, 089 67004013, ferdinand@rkwbayern.de
18. November 2021	Online-Seminar „Diversity Management: Eine Strategie der Fachkräftesicherung“	Falk Spörlein, Diversity Management, 0541 60081523, diversity@rkw-nord.de
18. November 2021	Erfahrungsaustauschkreis „Personalverantwortliche Deggendorf – Wie unterstütze ich Führungskräfte sinnvoll bei der Qualifizierung ihrer Mitarbeiter“, Deggendorf	Sabine Pfister, 089 670040 35, pfister@rkwbayern.de
18. November 2021	Online-Seminar „Azubimarketing – So kommen Sie an Ihre Auszubildenden“	Bruno Pusch, 06196 4952818, puschk@rkw.de
23. November 2021	Erfahrungsaustauschkreis „Finanzen und Controlling München – Aktuelles Steuerrecht“, Taufkirchen	Sabine Pfister, 089 67004035, pfister@rkwbayern.de
23. November 2021	Erfahrungsaustauschkreis „Personalverantwortliche Nürnberg – Homeoffice / Mobile Working“, Nürnberg	Sabine Pfister, 089 67004035, pfister@rkwbayern.de



DATUM	THEMA	KONTAKT
23. November 2021	Erfahrungsaustauschkreis „Personalverantwortliche Oberfranken – Homeoffice / Mobile Working“, Oberfranken	Sabine Pfister, 089 67004035, pfister@rkwbayern.de
23. November 2021	Präsenz-Seminar „Fit für den Azubi“, München	Gaby Ferdinandi, 089 67004013, ferdinandi@rkwbayern.de
23. – 24. November 2021	Präsenz-Seminar Arbeitsrecht Grundlagen – Intensiv“, München	Gaby Ferdinandi, 089 67004013, ferdinandi@rkwbayern.de
24. November 2021	Präsenz-Training „Zeit- und Selbstmanagement für Führungskräfte“, Sindelfingen	Dr. Verena Krauer, 0711 2299837, krauer@rkw-bw.de
24. November 2021	Erfahrungsaustauschkreis „Finanzen und Controlling Nürnberg – Aktuelles Steuerrecht“, Nürnberg	Sabine Pfister, 089 67004035, pfister@rkwbayern.de
24. November 2021	Online-Abschlussveranstaltung „Virtueller Einblick in Projekte der Digiscouts Köln und Kreis Recklinghausen“	Birte Zeltmann, 06196 4953223, zeltmann@rkw.de
Ab 24. November 2021	Online-Seminar „Virtuell Führen – weniger Kontrolle, mehr Vertrauen“	Maria Tamme, 0351 8322339, tamme@rkwcampus.de
25. November 2021	Erfahrungsaustauschkreis „Personalverantwortliche Unterfranken – Gute und schlechte Mitarbeiter – Wie geht man mit unterschiedlicher Performance um?“, Würzburg	Sabine Pfister, 089 67004035, pfister@rkwbayern.de
25. November 2021	Präsenz-Seminar „Ihre Chance bei Reklamationen – Kundenbindung!“, Nürnberg	Gaby Ferdinandi, 089 67004013, ferdinandi@rkwbayern.de
25. – 26. November 2021	Präsenz-Seminar „Ihr Einstieg in den professionellen Einkauf“, Nürnberg	Gaby Ferdinandi, 089 67004013, ferdinandi@rkwbayern.de
29. – 30. November 2021	Präsenz-Seminar „Technikerwissen für Nichttechniker“, Nürnberg	Gaby Ferdinandi, 089 67004013, ferdinandi@rkwbayern.de
30. November 2021	Präsenz-Seminar „Einstellungsinterviews führen“, Nürnberg	Gaby Ferdinandi, 089 67004013, ferdinandi@rkwbayern.de
30. November 2021	Erfahrungsaustauschkreis „Personalverantwortliche München“, Taufkirchen	Sabine Pfister, 089 67004035, pfister@rkwbayern.de
1. Dezember 2021	Erfahrungsaustauschkreis „ERFA Qualitätsbeauftragte Nürnberg“, Nürnberg	Sabine Pfister, 089 67004035, pfister@rkwbayern.de
2. – 3. Dezember 2021	Präsenz-Seminar „Einkaufsverhandlungen clever führen“, Würzburg	Gaby Ferdinandi, 089 67004013, ferdinandi@rkwbayern.de
4. Dezember 2021	Präsenz-Training „Gründungsseminar Stuttgart“, Stuttgart	Ljiljana Cirkovic, 0711 2299832, cirkovic@rkw-bw.de
6. Dezember 2021	Präsenz-Training „Verhandlungstraining für Einkäufer II“, Nürtingen	Dr. Verena Krauer, 0711 2299837, krauer@rkw-bw.de
6. Dezember 2021	Online-Seminar „Webmeetings effektiv gestalten“	Maria Tamme, 0351 8322339, tamme@rkwcampus.de
8. – 9. Dezember 2021	Präsenz-Seminar „Vom Kollegen zur Führungskraft (Aufbau)“, Regensburg	Gaby Ferdinandi, 089 67004013, ferdinandi@rkwbayern.de
16. Dezember 2021	Online-Abschlussveranstaltung „Virtueller Einblick in Projekte der Digiscouts Ostwürttemberg“	Birte Zeltmann, 06196 4953223, zeltmann@rkw.de
17. Dezember 2021	Abschlussveranstaltung „Virtueller Einblick in Projekte der Digiscouts Region Stuttgart“, Stuttgart	Bruno Pusch, 06196 4952818, pusch@rkw.de



**Global Entrepreneurship Monitor**  
**Unternehmensgründungen im weltweiten Vergleich**  
Länderbericht Deutschland 2020/21

<http://rkw.link/gem2021>

### KI-Zusatzqualifizierung

**Für eine produktive und menschengerechte Arbeitsgestaltung**

Das RKW Kompetenzzentrum ist Partner im Verbundprojekt „enAible – Modell und Erprobung eines präventiv agierenden KI-Helfers“. Das Projekt unterstützt mittelständische Unternehmen dabei, die wirtschaftlichen Potenziale Künstlicher Intelligenz auszuschöpfen und die Arbeit mit KI produktiv und menschengerecht zu gestalten. Das sozialpartnerschaftlich und interdisziplinär aufgestellte Projektteam entwickelt dafür eine KI-Zusatzqualifizierung. Sie soll Führungskräfte, Beschäftigte und Betriebsräte in KMU sowie Beraterinnen und Berater dazu befähigen, KI-Anwendungen realistisch einzuschätzen und eine für Unternehmen und Mitarbeitende gleichermaßen gewinnbringende KI-Nutzung voranzubringen.

**JETZT LESEN**

In der Broschüre „KI ZUSATZQUALIFIZIERUNG – Für eine produktive und menschengerechte Arbeitsgestaltung“ stellt das Projektteam erste Ergebnisse seiner Arbeiten vor. Das Hauptaugenmerk gilt den unterschiedlichen Sichtweisen von Führungskräften in Unternehmen, von betrieblichen Interessenvertretungen und von Beratern auf das Thema KI. Auf dieser Grundlage werden abschließend Grundelemente für die Qualifizierung skizziert.

[www.arbeitswissenschaft.net/enabile\\_broschuere](http://www.arbeitswissenschaft.net/enabile_broschuere)



***Jetzt Plätze reservieren!***  
***Online-Veranstaltung***  
***am 1. Oktober 2021***

StockXKong5

56. Frankfurter Bausachverständigentag am 1. Oktober 2021

# **Konstruktion trifft Funktion**

## Neue Bauweisen, neue Probleme

**Weitere Informationen und Anmeldung**

RG-Bau im RKW-Kompetenzzentrum  
Düsseldorfer Str. 40 A, 65760 Eschborn

megerlin@rkw.de, [www.rkw.link/bst2021](http://www.rkw.link/bst2021)  
[www.rkw-kompetenzzentrum.de](http://www.rkw-kompetenzzentrum.de)  
[www.rkw.link/rgbau](http://www.rkw.link/rgbau)