



## **JETZT ERST RECHT!**

## Impressum

**Redaktion:** Julia Niles (V.i.S.d.P.), Saskia Powell, 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)

**Kontakt zur Redaktion:**  
[magazin@rkw.de](mailto:magazin@rkw.de), +49 (0) 6196 495-0, [www.rkw-magazin.de](http://www.rkw-magazin.de)

Dem RKW Kompetenzzentrum ist eine gendergerechte 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 sächliche Fehler nicht vollständig auszuschließen. Das RKW übernimmt keinerlei Garantie für die Richtigkeit, Aktualität und Vollständigkeit der bereitgestellten Informationen.

Erscheinungsweise: 4x jährlich  
Auflage dieser Ausgabe: 6.000



## Bildnachweise:

iStock: AlasdairJames (Cover), Barcin (S. 2), horstgerlac (S. 3, S. 62), JanPietruszka (S. 4, S. 20, S. 22–23), van Bajic (S. 3, S. 56, S. 58–59), galina-kovalenko (S. 3, S. 44, S. 46–47), peepo (S. 3, S. 48–50), Grafissimo (S. 3, S. 24–26), Nikada (S. 3, S. 52, S. 55), Phuchit (S. 3, S. 36, S. 39), Chalabala (S. 3, S. 28, S. 30, S. 32–33), Draganab (S. 4, S. 6–8), FatCamera (S. 12–15), acilo (S. 16), Photovs (S. 19), Fourleaflover (S. 34–35), Inside Creative (S. 40, S. 42)

Below: Susanne\_von\_Below (S. 15), Temps: Privat (S. 23), Burfeindt: Cambridge Judge Business School (S. 33), Halm: Privat (S. 39), Meister: ZuBaka, Christine Braun (S. 43), Thi Thuc Tran: Bill Liederwald (S. 47), Zarah Bruhn: Urban Zintel (S. 51), Henle: polarstern (S. 55), Drutin: Privat (S. 59)



Gefördert durch:



aufgrund eines Beschlusses  
des Deutschen Bundestages







# Liebe Leserinnen und Leser,

der Schweizer Schriftsteller und Architekt Max Frisch sagte einmal: „Krise kann ein produktiver Zustand sein. Man muss ihr nur den Beigeschmack der Katastrophe nehmen.“

Das ist wahr, aber auch leicht gesagt. Wenn Preise stetig steigen, Fachkräfte fehlen, Rohstoffe nicht wie gewohnt verfügbar und Lieferketten nicht lückenlos und verlässlich sind?

Kann es gelingen, den eigenen Fokus für Chancen zu schärfen und als Unternehmerin oder Unternehmer durch angepasste Geschäftsmodelle die Zukunft des Betriebs zu sichern?

In Krisenzeiten gibt es viele Fragen. Wir versuchen, bei den Antworten behilflich zu sein.

In dieser Ausgabe widmen wir uns dem Thema Krise und beleuchten ihre unterschiedlichen Facetten.

Wir wünschen Ihnen eine gute Lektüre.

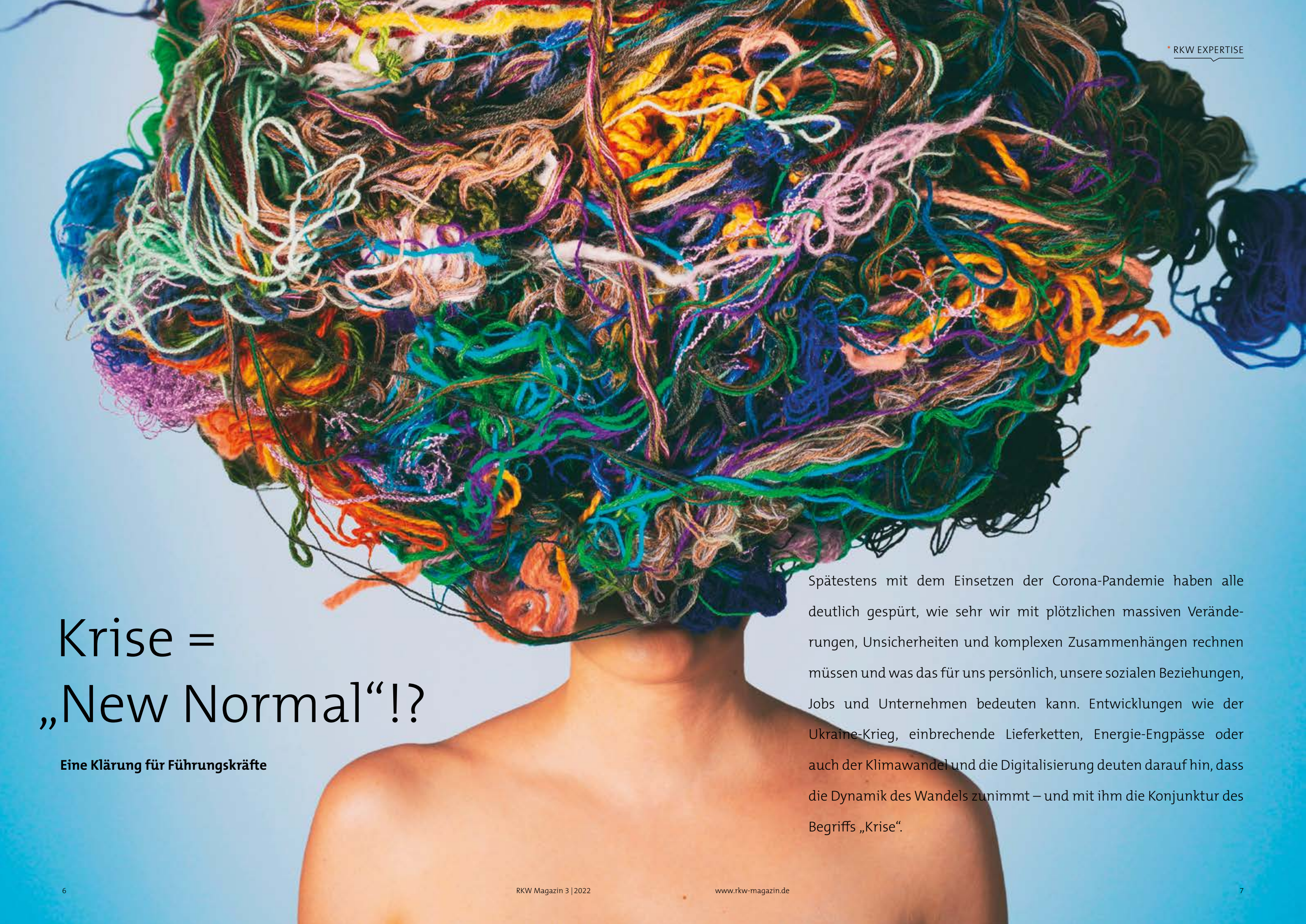
Ihre Christi Degen  
Geschäftsführerin des RKW Kompetenzzentrums



- |   |  |
|---|--|
| <p>6 RKW Expertise<br/><b>Krise = „New Normal“!?</b><br/>Eine Klärung für Führungskräfte</p> <p>12 Interview<br/><b>Migration und Integration in Krisenzeiten</b></p> <p>16 RKW Expertise<br/><b>Volle Auftragsbücher – und trotzdem in der Krise</b></p> <p>20 Interview<br/><b>„Was uns anvertraut wurde, soll auch anderen wohl tun“</b><br/>Herausforderungen bei der Einstellung ukrainischer Geflüchteter</p> <p>24 RKW Expertise<br/><b>Krisen, Überlastung und Zukunft</b><br/>Erste Beobachtungen und ein Lösungsangebot</p> | <p>28 Interview<br/><b>Aus „Ich“ wird „Wir“</b><br/>Wie Krisen Menschen näher zusammenbringen</p> <p>34 RKW Recherche<br/><b>Große Worte!</b></p> <p>36 Interview<br/><b>Im Gespräch bleiben!</b><br/>Mitarbeitende in Krisenzeiten begleiten</p> <p>40 Interview<br/><b>„Die Aufnahme von Menschen in Not ist Teil unseres gesellschaftlichen Miteinanders“</b><br/>Über ein erfolgreiches Integrationsprojekt für geflüchtete Kinder und Jugendliche</p> <p>44 Vom Fach<br/><b>Arbeitsmarktintegration von Menschen mit Fluchthintergrund – Herausforderungen und Perspektiven</b></p> |
|---|--|

- 48 Interview  
**Wandel erreichen durch cross-sektorale Lösungen**
- 52 Interview  
**Klima kennt keine Grenzen**  
Warum wir die Krise als Chance nutzen sollten, um die nachhaltige Energiewende anzugehen
- 56 Interview  
**Eine kleine Rose schafft echte Perspektiven**  
Wie aus einer spontanen Idee nachhaltige und umfassende Unterstützung erwächst
- 60 RKW Angebote





# Krise = „New Normal“!?

Eine Klärung für Führungskräfte

Spätestens mit dem Einsetzen der Corona-Pandemie haben alle deutlich gespürt, wie sehr wir mit plötzlichen massiven Veränderungen, Unsicherheiten und komplexen Zusammenhängen rechnen müssen und was das für uns persönlich, unsere sozialen Beziehungen, Jobs und Unternehmen bedeuten kann. Entwicklungen wie der Ukraine-Krieg, einbrechende Lieferketten, Energie-Engpässe oder auch der Klimawandel und die Digitalisierung deuten darauf hin, dass die Dynamik des Wandels zunimmt – und mit ihm die Konjunktur des Begriffs „Krise“.





„Jetzt ist nicht die Zeit,  
um darüber nachzudenken,  
was du nicht hast.

Überlege,  
was du mit dem tun kannst,  
was da ist.“

– Ernest Hemingway –

#### #lernenausderkrise – Stimmen aus dem Mittelstand:

Unterschiedliche Erfahrungen aus der Praxis des Krisenmanagements hat das RKW Kompetenzzentrum im Rahmen der Interviewreihe „#lernenausderkrise – Stimmen aus dem Mittelstand“ veröffentlicht. Unternehmerinnen und Unternehmer aus den verschiedensten Branchen – vom Messebauer bis zur Augenoptikerin – berichten im Interview ganz konkret über ihre Erfahrungen während und nach der Krise und wie sie mit den damit einhergehenden Herausforderungen umgegangen sind – und vor allem auch Chancen genutzt haben.

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

## Krisen entstehen aus Strukturen & Worten

SEMANTIK (WIE SPRICHT MAN DARÜBER?)

Unternehmen und Umwelt sind:

stimmig      unstimmig

Unternehmen und Umwelt sind:	unstimmig	Traumtanzen	Krise
	stimmig	Stabilität	Unkenrufe

SOZIALSTRUKTUR (WAS GESCHIEHT?)

### Wann sprechen wir von Krise?

Im Folgenden schauen wir auf (mittelständische) Unternehmen, die natürlich von solchen gesamtgesellschaftlichen Entwicklungen mal mehr, mal weniger stark abhängen und mit ihnen umgehen (lernen) müssen. **Insofern kann man hier unter Krise ein Geschehen definieren, in dem die Dynamik des Unternehmens nicht (mehr) zur Dynamik seiner Umwelt passt und – und das ist wesentlich – man dies auch so erkennt und benennt.** Sowohl Traumtanzen als auch Unkenrufe markieren also (noch) keine Unternehmenskrise.

### Das Unternehmen in der Krise – worum geht's?

Wenn die Umwelt so dynamisch ist, ist es dann nicht eher die Ausnahme, wenn das aktuelle Geschäftsmodell gerade dazu passt? Wenn die Unternehmenskrise davon abhängt, ob man das erkennen (und benennen) kann, bedeutet das für Führungskräfte nicht einen permanenten Krisenmodus? Ist die Krise das „New Normal“ im Management?

### Aus unserer Sicht ein klares „Jein“:

**Ja**, weil es immer mehr darauf ankommt zu überprüfen, ob das Unternehmen noch auf dem richtigen Kurs ist, und falls dem nicht so ist, diesen schnell anzupassen (Agilität). Darüber hinaus gilt es, sich stärker auf solche Fälle vorzubereiten und in Faktoren zu investieren, die langfristig die Beweglichkeit erhöhen (Resilienz). Infolgedessen wird mit Umbauten, neuen Technologien oder Angeboten und Szenarien experimentiert, innoviert, destabilisiert.

Und **Nein**, weil Unternehmen immer auch zu einem gewissen Maße träge sein müssen. Denn Stabilität ist eine Grundlage für effizientes Handeln und eine wichtige Voraussetzung für Wachstum. Für verlässliche Prozesse, Muster, Regeln, Verhältnisse zu sorgen, ist also mindestens genauso wichtig, wie sie immer wieder infrage zu stellen.

Hier wird deutlich: Unternehmen lassen sich als ein Nebeneinander von aufeinander bezogenen Stabilisierungs-

und Destabilisierungsprozessen beschreiben. Das „New Normal“ ist die Herausforderung, sie im Wechselspiel mit der Umwelt in einem dynamischen Gleichgewicht zu halten, also zwischen diesen Polen beweglich zu sein.

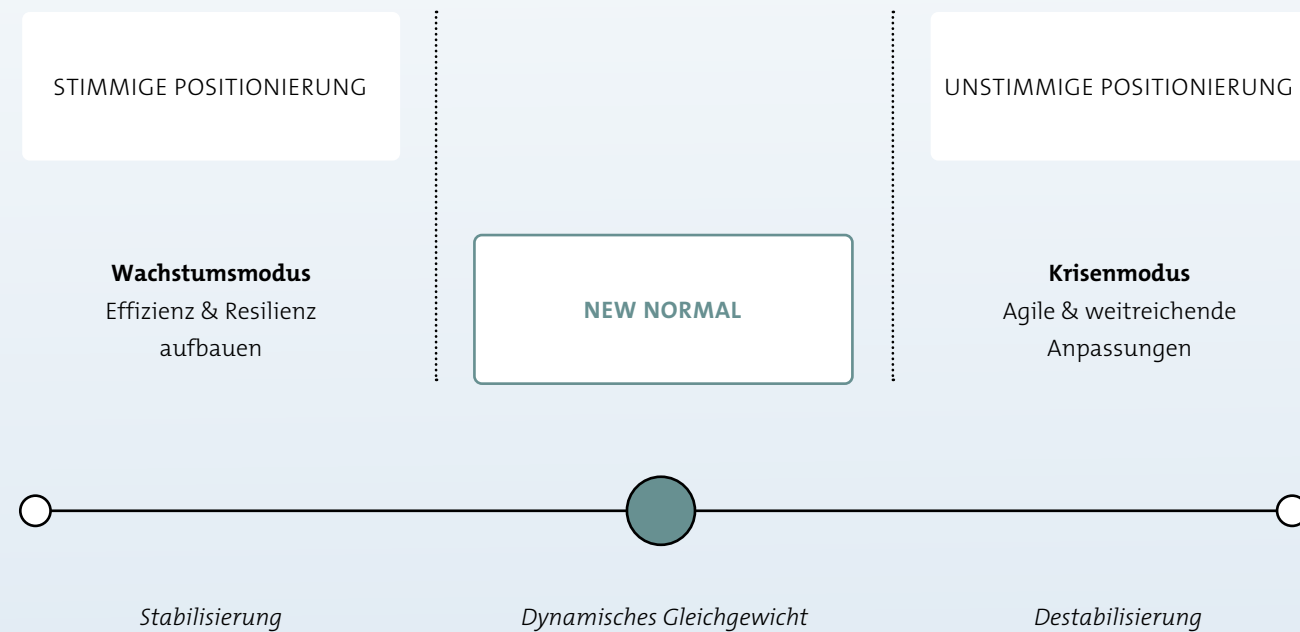
Viele Unternehmen haben von genau dieser Kompetenz profitiert und sie zu schätzen gelernt. Hat sich ein Unternehmen beispielsweise sehr schnell neu sortieren müssen, auf seine ursprüngliche Nische besonnen und hier den Blick für den Kundennutzen geschärft, geht es bei erneut anlaufenden Umsätzen darum, die Prozesse wieder zu festigen und zu etablieren. Die intensiveren Kundengespräche werden wahrscheinlich bleiben, um das Ohr nah am Markt zu haben. Außerdem werden aus dem eigens eingerichteten Krisenstab interdisziplinäre Teams, die sich mit strategischen Themen wie Produktentwicklung oder Einkauf beschäftigen – die nächste Destabilisierung schon im Blick.

Wird sie als Krise benannt, stehen die Karten gut, dass im Unternehmen viel Commitment für den Krisenmodus und für entsprechende Anpassungen (wie Sparmaßnahmen oder weitere Änderungen im Produktportfolio) entsteht – mit dem Risiko, dass Verlässliches (wie Prozesse oder Kooperationen) unreflektiert aufgegeben wird und die Mitarbeitenden mehr handeln als diskutieren oder überdenken. Erfolgt die Situationsbewertung eher moderat, werden hingegen eine geringere Veränderungsbereitschaft und -kraft riskiert. Hier wird deutlich: **Wie, mit wem, wann, in welcher Reihenfolge und mit welcher Haltung das Management über das Geschehen spricht, ist maßgeblich für alle weiteren Aktivitäten.**

### Agilität und Resilienz – ein (un)gleiches Paar?

Erfordert ein kritisches Geschehen die Destabilisierung des Unternehmens und eine zügige Reaktion, können in diesem Moment auch nur die Anpassungen vorgenommen werden, für die die benötigten Ressourcen vorhan-

## Krisen gehören zum „New Normal“



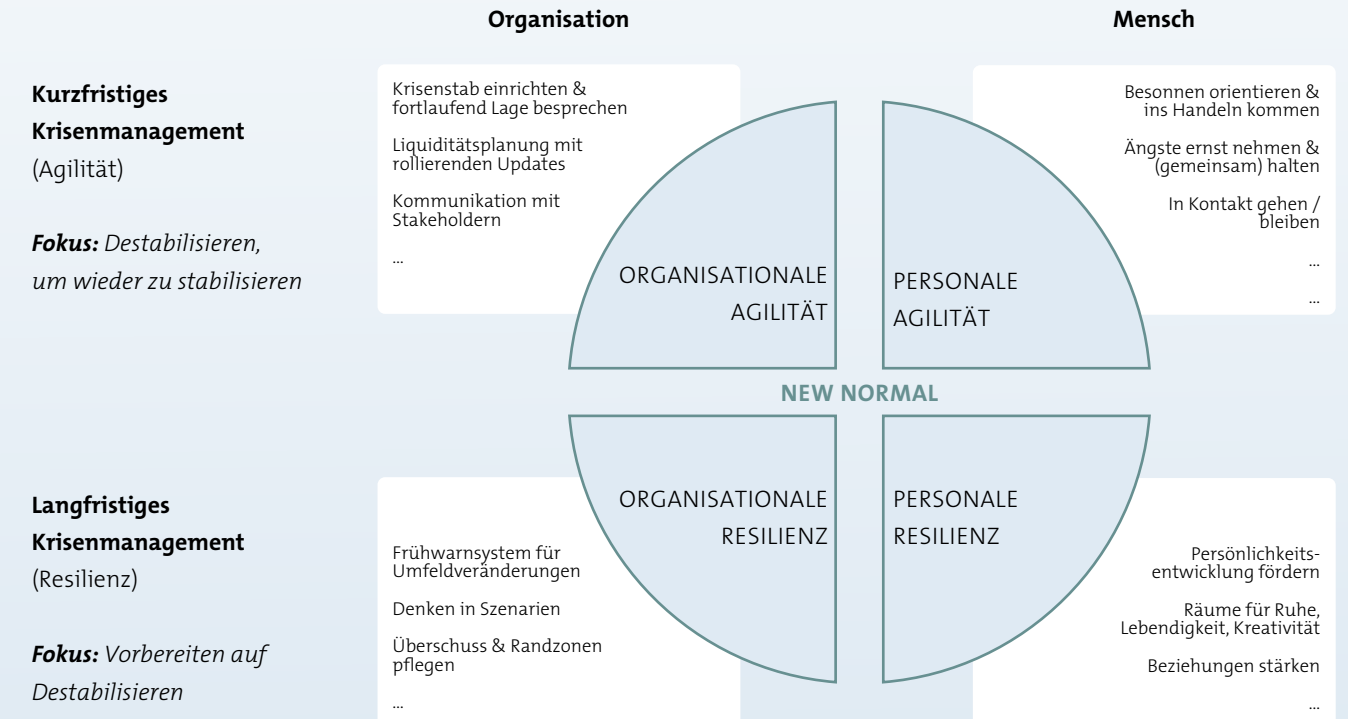
den sind oder sehr schnell beschafft werden können. Diese Beweglichkeit beschreibt im Grunde den Begriff der **Agilität**. Kleine und mittlere Unternehmen haben beispielsweise in Form von kurzen Entscheidungswegen, hoher Kundennähe, pragmatischen Lösungen und oftmals kleinen (Führungs-)Teams gute Voraussetzungen dafür.

Unter **Resilienz** verstehen wir in zeitlicher Perspektive hingegen ein langfristiges Geschehen. Zwar können (und müssen) agile Prozesse auch geübt werden, aber ihre Funktionalität hängt auch sehr von den Möglichkeitsräumen ab, in denen sie stattfinden. Wie reich sind sie an Ressourcen, Erfahrungen, Zukunftsbildern, Vertrauen, tragfähigen Beziehungen oder Kompetenzen, um im Krisenfall reagieren oder abwarten zu können? Hier geht es vor allem darum, wie viel Maß an Vorbereitung für Unvorhergesehenes man zulasten von Effizienz akzeptiert.

### Der Mensch, das Unternehmen und die Krise

Schaut man sich Unternehmen und ihre Krisen an, ist eine Ebene besonders relevant: die hier handelnden Menschen. Sie nehmen wahr, schätzen die Lage ein, rufen eine Krise aus und erleben sie: „Ich habe gerade den Liquiditätsforecast um die ausgefallenen Aufträge bereinigt: Wir werden in Q3 unsere Rechnungen nicht bezahlen können, wenn nichts passiert.“ Viele Beispiele zeigen: Für das „New Normal“ kommt es gerade hier darauf an, einerseits langfristig in die Sicherheit im Umgang mit Unsicherheiten und Überraschungen zu investieren (Resilienz), um andererseits im Fall der Fälle aus möglichst viel Potenzial schöpfen zu können (Agilität).

## Vier-Felder-Matrix zum Krisenmanagement als New Normal



### Vier-Felder-Matrix zum Krisenmanagement

Aus all diesen Überlegungen und Unterscheidungen ergibt sich eine Vier-Felder-Matrix zum Krisenmanagement. Hier wird noch einmal deutlich, wie sehr die Ebenen einander speisen: Je häufiger der Wechsel aus Stabilisieren und Destabilisieren gelingt, umso resilienter und agiler werden Unternehmen und Menschen. Ebenso wirken agile und resiliente Persönlichkeitsaspekte der Menschen auf das Unternehmen – und umgekehrt. Das Management des „New Normal“ hat diese Schnittstellen und Wechselwirkungen, die darin liegenden Herausforderungen, aber auch Chancen im Blick.

#### Literatur & Links:

Noch mehr zum Thema Krisenmanagement:  
[www.rkw-kompetenzzentrum.de/innovation/blog/die-krise-als-das-new-normal/](http://www.rkw-kompetenzzentrum.de/innovation/blog/die-krise-als-das-new-normal/)



**Kathrin und Patrick Großheim** sind Mitarbeiter im Fachbereich „Digitalisierung und Innovation“ im RKW Kompetenzzentrum. [k.grossheim@rkw.de](mailto:k.grossheim@rkw.de) und [p.grossheim@rkw.de](mailto:p.grossheim@rkw.de)



# Migration und Integration in Krisenzeiten

Fast schon über Nacht mussten im Frühjahr 2022 hunderttausende Ukrainer und vor allem Ukrainerinnen vor dem Krieg in ihrem Land flüchten. Auch Deutschland hat viele Menschen aus der Ukraine aufgenommen. Die schnelle und umfassende Integration dieser Geflüchteten in die Gesellschaft und den Arbeitsmarkt ist dabei – wie auch bei anderen Migrantinnen und Migranten – besonders wichtig. Dr. Susanne von Below, Leiterin des Referats AS 1 „Bildung, Arbeitsmarkt, Forschung“ im Arbeitsstab der Beauftragten der Bundesregierung für Migration, Flüchtlinge und Integration und der Beauftragten der Bundesregierung für Antirassismus im Bundeskanzleramt, erklärt in unserem Interview, was in Hinsicht auf eine schnelle und umfassende Integration dieser Geflüchteten und auch anderen Migrantinnen und Migranten in die Gesellschaft und den Arbeitsmarkt besonders wichtig ist.





**Frau Dr. von Below, zwischen 2015 und 2016 ist eine große Anzahl von Geflüchteten nach Deutschland eingereist. Wie würden Sie heute deren Integration in die Gesellschaft und den Arbeitsmarkt beurteilen und auf welche Erfahrungswerte können wir heute für die Geflüchteten aus der Ukraine aufbauen? Was ist heute anders als vor sieben Jahren?**

Viele Geflüchtete, die damals zu uns kamen, sind inzwischen gut integriert. Bereits fünf Jahre nach dem Zuzug hatte rund die Hälfte der Geflüchteten einen Job. Damit erfolgte ihre Integration auf dem Arbeitsmarkt etwas schneller als bei Geflüchteten früherer Jahre. Dies war möglich, da einerseits die Geflüchteten selbst kontinuierlich Deutsch lernten und andererseits durch das große Engagement und Zusammenwirken aller gesellschaftlichen Bereiche, also ehrenamtlicher Helfer und Vereine, Ausländerbehörden, Betriebe, Arbeitsagenturen und Jobcenter sowie vieler weiterer.

Auch aktuell setzen sich viele Helfende für geflüchtete Ukrainerinnen und Ukrainer ein, bieten ihnen ein Zimmer, unterstützen bei Behördengängen und beim Ankommen. Innerhalb kürzester Zeit wurden auch viele Integrationsnetzwerke, die seit 2015 aufgebaut wurden, reaktiviert oder verstärkt.

In vielen Bereichen profitieren wir von unseren Erfahrungen von damals. So erhalten die geflüchteten Ukrainerinnen und Ukrainer beispielsweise seit dem 1. Juni eine Grundsicherung, können eine Wohnung finanzieren und an Maßnahmen zur beruflichen Qualifizierung teilnehmen. So wird die erfolgreiche Integration in den Arbeitsmarkt und damit in die Gesellschaft systematisch unterstützt.

**Frau Staatsministerin Alabali-Radovan hat im Dezember 2021 ihr Amt angetreten. Welche Arbeitsthemen hatte sich die Staatsministerin schwerpunktmäßig für ihre Amtszeit vorgenommen und inwieweit musste diese Agenda aufgrund der neuen Situation umgestellt werden? Was sind nun die größten Herausforderungen?**

Die Bundesregierung möchte einen Neustart in der Integrationspolitik und hat dafür verschiedene Maßnahmen im Koalitionsvertrag vereinbart. Die Einbürgerung soll erleichtert werden, ebenfalls gehört mehr Teilhabe für alle dazu; ein Schwerpunkt liegt auch auf der Antirassismus-Arbeit. In der Bundesverwaltung liegt der Anteil von Personen mit Einwanderungsgeschichte noch deutlich unter dem der Gesamtbevölkerung – auch daran wollen wir arbeiten. Das Fachkräfteeinwanderungsgesetz wird modernisiert, Visaverfahren sollen beschleunigt und

digitalisiert werden – um nur einige Punkte zu nennen. Aktuell hat für uns natürlich Priorität, dass alle Kriegsgeflüchteten, die zu uns kommen, Schutz und Sicherheit finden sowie gut in Deutschland „ankommen“. Dazu gehören neben Spracherwerb und Arbeitsmarktintegration Kinderbetreuungsmöglichkeiten ebenso wie Schulplätze als wichtige Voraussetzungen. Wir haben unsere Agenda um das Thema der Geflüchteten aus der Ukraine erweitert, sie deshalb aber nicht umgestellt. An diesem Beispiel sehen wir, was auch insgesamt möglich ist. Uns geht es nicht um „quick wins“. Wir behalten die Umsetzung des Koalitionsvertrages fest im Auge und nutzen Synergien, um nachhaltige und dauerhafte Erfolge für unser vielfältiges Einwanderungsland zu erzielen.

**Ende April hat die Staatsministerin gemeinsam mit dem Bundeskanzler viele Akteurinnen und Akteure zu einem Round-Table-Austausch über die Aufnahme und Integration der Geflüchteten eingeladen. Was waren die wichtigsten Learnings aus diesem Austausch?**

Der Bundeskanzler und die Staatsministerin wollten unmittelbar mit den Expertinnen und Experten vor Ort beraten, was die Menschen aus der Ukraine jetzt brauchen, und auch, was die Städte und Gemeinden brauchen. Es ging darum, konkrete Bedarfe zu hören und gute Lösungen zu entwickeln. Mitgenommen haben wir beispielsweise, dass wir die ukrainische Community hier in Deutschland mehr fördern müssen. Sie leistet wichtige humanitäre Arbeit und ist eine Stütze für die vielen Ukrainerinnen und Ukrainer, die hier angekommen sind. Viele sind stark traumatisiert und erfahren mit dem andauernden Kriegsgeschehen weitere Traumatisierungen. Daher sind auch psychosoziale Beratung und Betreuung so wichtig – sie müssen für alle, die sie brauchen, niedrigschwellig erreichbar sein. Außerdem wird uns und insbesondere die Länder die Situation an den Schulen weiter stark beschäftigen.

**Sie beschäftigen sich unter anderem auch mit der Thematik der Arbeitsmarktintegration von Geflüchteten und von Menschen mit Einwanderungsgeschichte. Welche Angebote hat die Bundesregierung hierzu entwickelt und welche Projekte unterstützt sie?**

Im Arbeitsstab der Integrationsbeauftragten der Bundesregierung sind verschiedene Projekte und Angebote angesiedelt. Unsere EU-Gleichbehandlungsstelle trägt beispielsweise Sorge dafür, dass die Freizügigkeit innerhalb der EU unter fairen Bedingungen stattfindet.

„Handbook Germany“, ein Projekt der „Neuen deutschen Medienmacher\*innen“ wird gleichfalls durch uns unterstützt. Im Handbook werden in sieben Sprachen in gut gestalteten Erklärvideos Tipps zum Leben, Lernen, Recht und Arbeiten in Deutschland gegeben. Mein Herzensprojekt, das ich auch persönlich begleite, heißt FEM.OS. Hier arbeiten wir mit der Bundesagentur für Arbeit zusammen. Im Rahmen von FEM.OS beraten Expertinnen und Experten in zehn Sprachen Frauen mit Einwanderungsgeschichte in den sozialen Medien, um sie bei ihrer sozialen und beruflichen Integration zu unterstützen. Mit diesem innovativen Ansatz können wir viel für diese Frauen und für die Integration in Deutschland insgesamt bewirken.

**Was können Sie kleinen und mittelständischen Betrieben aus Ihrer Perspektive im Hinblick auf die Fachkräftesicherung noch mitgeben?**

Vielfalt in allen Facetten ist eine immense Bereicherung in Unternehmen jeder Branche und jeder Größe. Diversity zählt auch auf Fachkräftesicherung ein, in Deutschland insgesamt, aber auch in allen Unternehmen vor Ort. Liebe Unternehmerinnen und Unternehmer, gestalten Sie Deutschland als modernes, attraktives Einwanderungsland in Ihren Betrieben vor Ort weiter so engagiert mit!

**Vielen Dank für das Interview, Frau Dr. von Below!**



**Dr. Susanne von Below** leitet das Referat AS 1 „Bildung, Arbeitsmarkt, Forschung“ im Arbeitsstab der Beauftragten der Bundesregierung für Migration, Flüchtlinge und Integration und der Beauftragten der Bundesregierung für Antirassismus im Bundeskanzleramt. AS1@bk.bund.de

Das Interview führte **Wahaj bin Sajid**, ehemaliger Leiter des Fachbereichs „Fachkräftesicherung“ beim RKW Kompetenzzentrum.



# Volle Auftragsbücher – und trotzdem in der Krise!

Beim Verfolgen der täglichen Nachrichten fällt auf: Die Bauwirtschaft – und auch ihre Probleme – rücken immer mehr in den Fokus. Erst im März 2022 fand ein Brückengipfel im Bundesverkehrsministerium statt, dann hatten das Bundesbauministerium und das Bundeswirtschaftsministerium Ende Juni zum Wärmepumpengipfel eingeladen. Grund hierfür ist, dass die Bauwirtschaft und damit alle Unternehmen der Wertschöpfungskette Bau, der Schlüssel zur Erreichung vieler Ziele sind, die die Bundesregierung in ihrem Koalitionsvertrag festgehalten haben. Insbesondere zur Erreichung der Klimaziele kann die Branche viele innovative Lösungsansätze bieten. Darüber hinaus ist sie maßgeblich am Netzausbau, am Ausbau und der Sanierung der Infrastruktur und anderer Bauwerke beteiligt. Nicht zuletzt ist der Bau von 400.000 neuen Wohnungen pro Jahr im Koalitionsvertrag festgehalten. All das macht Mut, dass die Ziele auch erreicht werden können, die Unternehmen weiterhin gut gefüllte Auftragsbücher haben und die Baubranche die nachhaltige und auch die digitale Transformation meistert.



*Zur Unterstützung der Unternehmen der Wertschöpfungskette Bau macht die RG-Bau verschiedene Angebote: Sie bietet Unternehmerinnen und Unternehmern Orientierung für die Megatrends einer nachhaltigen und digitalen Bauwirtschaft und gibt praxisnahe Hilfestellungen. Praxisbeispiele inspirieren und Workshops bieten die Gelegenheit zum fachlichen Austausch, sei es zur Digitalisierung in der Bauwirtschaft oder rund um die Themen Taxonomie und Nachhaltigkeit oder zum Thema Fachkräftegewinnung und -sicherung.*



#### **Gute Voraussetzungen – doch die Situation ist aktuell eine andere**

Schon im letzten Jahr gab es aufgrund der Corona-Pandemie Lieferschwierigkeiten für Baustoffe. Infolgedessen sind die Preise für Baumaterialien explodiert. Fast jedes Unternehmen in der Branche musste sich überlegen, wie langfristig an bezahlbares Bauholz, an Dämmstoffe und andere Materialien zu kommen ist. Diese Situation hat sich seit Anfang des Jahres weiter zugespitzt, denn mit dem Krieg in der Ukraine sind nicht nur Energie, Sonnenblumenöl, Lebensmittel und andere Güter teurer geworden. Bauunternehmen stehen vor dem Dilemma, dass sie aufgrund der sich immer weiter verschärfenden Lieferschwierigkeiten für Baustoffe mit tagesaktuellen Preisen Angebote kalkulieren müssen, während bis zur tatsächlichen Abrechnung mit immensen Preissprüngen zu rechnen ist.

Das Fachmagazin Weltexporte hat die am meisten exportierten Güter der Ukraine und Russlands anhand der Daten des International Trade Centre (ITC) ermittelt: Die Stahlindustrie der Ukraine hat demnach 2018 15,1 Millionen Tonnen Eisen und Stahl exportiert, was 3,3 Prozent der Weltproduktion entspricht. Und auch noch im letzten Jahr war Eisenerz mit einem Exportwert von rund 5,8 Milliarden Euro das meistexportierte Einzelexportprodukt

der Ukraine. Noch mehr Stahl wurde von Russland exportiert. Neben Rohöl, Gas und Kohle belegen Erzeugnisse aus Roheisen und Stahl international Platz drei. Die Rohstoffe Russlands und auch die erdölbasierten Produkte wie Bitumen, Kunststoffe oder Dämmmaterialien stehen dem Markt in der aktuellen Situation nicht mehr zur Verfügung – und das hat diese deutlichen Preissteigerungen zur Folge.

#### **Höchste Preissteigerungen seit 1970**

Die Preise für den Neubau konventionell gefertigter Wohngebäude in Deutschland sind nach Angaben des Statistischen Bundesamtes (Destatis) im Mai 2022 um 17,6 Prozent gegenüber dem Vorjahr gestiegen. Dies ist der höchste Anstieg der Baupreise seit Mai 1970! Allein dieser Wert verdeutlicht, wie schwierig es für Unternehmerinnen und Unternehmer ist, verlässliche Angebote abgeben zu können. Die Folgen haben die Bauunternehmen schon zu spüren bekommen. Auftragseingänge gehen seit April zurück oder bestehende Aufträge wurden storniert.

Die Bundesregierung hat bereits reagiert und die Stoffpreisgleitklausel bis zum 31. Dezember 2022 verlängert. In der Pressemitteilung des Bundesministeriums für Digitalisierung und Verkehr sowie des Bundesministeriums

für Wohnen, Stadtentwicklung und Bau heißt es hierzu: „Es wird eine alternative Handhabung der Stoffpreisgleitklausel eingeführt. Diese basiert, statt auf einem von der Bauverwaltung in den Ausschreibungsunterlagen vorgegebenen Preis, auf dem tatsächlichen Angebotspreis des Unternehmens, das den Zuschlag erhält. Das Unternehmen kann die Wirkung auf seine Kalkulation so besser abschätzen. Auch für die Bauverwaltungen wird die Klausel in der Anwendung damit einfacher.“

#### **Lösungen finden!**

Trotzdem steht das Ziel im Raum, dass unter anderem 400.000 Wohnungen gebaut, hunderte Autobahnbrücken modernisiert und 500.000 Wärmepumpenanlagen pro Jahr installiert werden sollen. Erst im Juli hat der Bundesminister für Digitales und Verkehr, Dr. Volker Wissing, seine Gigabit-Strategie vorgestellt, in der es heißt: „Unser Ziel für ein modernes Deutschland ist klar: Bis zum Jahr 2030 wollen wir Glasfaser bis ins Haus und den neuesten Mobilfunkstandard überall dort, wo Menschen leben, arbeiten oder unterwegs sind.“ Auch das ist wiederum eine Aufgabe für die Bauwirtschaft.

Neben der Materialknappheit stellt sich aber auch die Frage, wer all diese Aufgaben erledigen soll, steht die Branche doch vor einem enormen Fachkräfteproblem.

Viele Branchenvertreterinnen und Branchenvertreter sehen Lösungsmöglichkeiten in der zunehmenden Digitalisierung der Branche, der industriellen Fertigungen und/oder der Kreislaufwirtschaft. Die Branche befindet sich bereits in einem digitalen und nachhaltigen Transformationsprozess. Die Methode Building Information Modeling (BIM) wird nach und nach standardisiert. Mit ihr werden nicht nur Prozesse effizienter, auch helfen digitale Methoden dem Ansehen gegenüber Fach- und Nachwuchskräften.



**Christina Hoffmann** ist Leiterin der RG-Bau beim RKW Kompetenzzentrum. [chhoffmann@rkw.de](mailto:chhoffmann@rkw.de)




# „Was uns anvertraut wurde, soll auch anderen wohltun“

## Herausforderungen bei der Einstellung ukrainischer Geflüchteter

Die Integration von Geflüchteten gehört für viele Betriebe nicht erst seit dem Krieg in der Ukraine zum Unternehmensalltag. Wie man diese Herausforderungen engagiert angehen kann, zeigt das Beispiel der temps GmbH Malereibetriebe. Seit 1952 entwickelt die temps GmbH individuelle und innovative Lösungen in allen Bereichen des Malerhandwerks für Industriekunden, Konzerne, Wohnungsbaugesellschaften, Kommunen, Institutionen und Privatkundschaft. Mit dem Stammsitz in Neustadt am Rübenberge sowie fünf weiteren Unternehmungen zählt temps zu den zehn größten Malereibetrieben Deutschlands. Über 470 Mitarbeitende aus mehr als 30 Nationen tragen täglich zum Erfolg der temps-Gruppe bei. Seit 2002 wird das Familienunternehmen von Ulrich Temps geführt. Wir haben mit Ulrich Temps über die Bedeutung der Integration geflüchteter Menschen und über die Herausforderungen bei der Einstellung ukrainischer Geflüchteter in sein Unternehmen gesprochen.





Mit Beginn der ersten großen Flüchtlingswelle im Jahr 2015 hat sich die temps GmbH Malereibetriebe sehr stark mit der Integration von Geflüchteten befasst. In dem eigenen Schulungs- und Ausbildungszentrum entwickelte temps in Kooperation mit der Berufsbildenden Schule Neustadt weitreichende Schulungs- und Integrationsmaßnahmen bis hin zur Einstellung zweier pensionierter Gymnasiallehrer in Teilzeit, die das Aus- und Weiterbildungsprogramm „Ausbildung+“ entwickelt und umgesetzt haben. In der Ausbildung+ werden die schulischen Inhalte nachbereitet und in kleinen Arbeitsgruppen – je nach Wissensstand – vermittelt. Durch zahlreiche Aktivitäten ist die erfolgreiche Integrationsarbeit von temps weit über die Region Hannover hinaus sichtbar geworden. Daraufhin ist der Betrieb in der Saison 2021/2022 zum Regionalbotschafter von „NETZWERK Unternehmen integrieren Flüchtlinge (NUiF)“ im Land Brandenburg berufen worden. Im aktuellen Zeitraum 2022/2023 hat temps die Funktion des Regionalbotschafters für das Land Niedersachsen inne.

**Herr Temps, Sie haben dieses Jahr zwei ukrainische Geflüchtete eingestellt. Wie sahen die rechtlichen Rahmenbedingungen für eine schnelle Integration in Ihrem Unternehmen aus?**

Aufgrund der rechtlichen Rahmenbedingungen und der aktivierten Massenzustrom-Richtlinie konnten wir zwei ukrainischen Flüchtlingen relativ schnell eine neue berufliche Heimat bieten. Voraussetzung dafür waren die Registrierung als schutzsuchende Person sowie die Fiktionsbescheinigungen, die daraufhin kurzfristig ausgestellt wurden. Unterstützung erhielten die beiden neuen Kollegen durch unsere Mitarbeitenden, die sich in diesen Prozessen bestens auskennen. Wir waren durch die Flüchtlingskrise aus dem Jahr 2015 gut vorbereitet und konnten Erfahrungen nutzen.

**Was ist die größte Herausforderung und wie begegnen Sie dieser?**

Das Erlernen der deutschen Sprache ist eine von mehreren Grundvoraussetzungen für einen erfolgreichen Integrationsprozess. Das ist jedoch ein Prozess, der viel Zeit in Anspruch nimmt. Um den ukrainischen Facharbeitern trotzdem eine berufliche Perspektive zu bieten, haben wir „das Pferd von hinten aufgezäumt“.

Einige unserer Fach- und Vorarbeiter, die aufgrund ihrer Herkunft über fundierte ukrainische und russische Sprachkenntnisse verfügen, haben sich der beiden neuen Sprachkenntnisse verfügen, haben sich der beiden neuen ukrainischen Kollegen angenommen. Über diesen Weg kommunizieren unsere Vorarbeiter mit den neuen Kollegen in deren Muttersprache auf Ukrainisch. Seit Anfang Juli besuchen aber auch diese beiden neuen Kollegen unsere Deutsch-Ukrainisch-Sprachkurse, die in unserem Ausbildungszentrum von zwei ukrainischstämmigen Deutschlehrerinnen abgehalten werden.

Den erforderlichen Wohnraum haben sich die beiden Kollegen weitestgehend über ihr eigenes soziales Netzwerk in der Region Hannover organisiert.

**Nach der fachlichen Einarbeitung und der sprachlichen Förderung der ukrainischen Geflüchteten spielt auch die soziale Integration im Betrieb eine wichtige Rolle. Wie gehen Sie hier vor? Und wie nehmen Sie Ihre ganze Belegschaft dabei mit?**

Die soziale Integration der neuen ukrainischen Kollegen ist sicherlich eine sehr große Herausforderung. Durch die Einbindung der neuen Kollegen in feste Arbeitsteams wird ihnen zunächst Beständigkeit und Sicherheit

gegeben. Unsere Fach- und Vorarbeiter, die über die entsprechenden einschlägigen Sprachkenntnisse verfügen, stehen den Kollegen als Paten und somit als verlässliche Begleiter im Alltag zur Verfügung.

Vergleichbare Patengesellenmodelle sind in der betrieblichen Ausbildung bereits seit vielen Jahren geübte Praxis und sehr erfolgreich.

**Welche positiven Auswirkungen hat die Beschäftigung geflüchteter Fachkräfte aus der Ukraine auf Ihren Betrieb?**

Mit der Einstellung und Beschäftigung von geflüchteten ukrainischen Fachkräften verfolgen wir kein quantifizierbares Unternehmensziel. Vielmehr ist es uns wichtig, dass wir auch diesen Menschen eine berufliche Perspektive hier bei uns in Deutschland bieten. Unser unternehmerisches Handeln leitet sich hier von meinem persönlichen Leitspruch ab, der wie folgt lautet: „Was uns anvertraut wurde, soll auch anderen wohl tun.“

**Was wünschen Sie sich von der Politik?**

Von der Politik wünschen wir uns verlässliche und belastbare Rahmenbedingungen, die auch über einen längeren



**Ulrich Temps** ist geschäftsführender Gesellschafter der temps GmbH Malereibetriebe. [s.janke@temps.de](mailto:s.janke@temps.de)

Das Gespräch führte **Birte Zeltmann**. Sie ist Mitarbeiterin im Fachbereich „Fachkräftesicherung“ beim RKW Kompetenzzentrum. [zeltmann@rkw.de](mailto:zeltmann@rkw.de)

Zeitraum von mehreren Jahren Bestand haben! Des Weiteren wäre es wünschenswert, wenn zum Beispiel unsere aktuellen Sprachprojekte für die Ukrainer – wir beschulen zurzeit rund 80 Ukrainer in Deutschkursen; jeder Teilnehmer erhält zwei Doppelstunden pro Woche – eine entsprechende Würdigung und auch Förderung erfahren würden. Zumindest ein unkomplizierter Zugang zu abschließenden Prüfungen bezüglich der Sprachkenntnisse wäre mehr als wünschenswert. Leider mahlen die Mühlen in der Politik und in den Verwaltungen jedoch sehr langsam. Das ist mit ein Grund, warum wir all unsere derzeitigen Maßnahmen sehr schnell angeschoben haben und zu 100 Prozent aus eigenen Mitteln finanzieren.

**Vielen Dank für diese spannenden Einblicke, Herr Temps.**



# Krisen, Überlastung und Zukunft

Erste Beobachtungen und ein Lösungsangebot

In der Zusammenarbeit mit KMU erleben wir, dass viele Betriebe aus dem Krisenmodus nicht herauskommen, da sie mit den Auswirkungen der Krise(n) ringen. Die Pandemie, Lieferkettenstörungen, Kriege, geopolitische Instabilität, Preisvolatilitäten und Ressourcenverknappungen fordern ihnen viel ab. Fach- und Führungskräfte kommen daher vielerorts immer seltener aus dem „Troubleshooting“ heraus. Sowohl die Aufmerksamkeit der Führungskräfte als auch die betrieblichen Kapazitäten werden in einem hohen Maß für die Aufrechterhaltung des Betriebs beziehungsweise für die notwendigen Anpassungen absorbiert.





Gleichzeitig sind die Unternehmen mit großen Zukunftsfragen konfrontiert – nachhaltiges Wirtschaften, die Digitalisierung und die große Transformation zu meistern, also den Übergang von der postindustriellen zur digitalen Netzwerkgesellschaft zu bewältigen und dort einen geeigneten Platz zu finden. Die Welt verändert sich rasant und dies erfordert oftmals die Weiterentwicklung der Unternehmen, um langfristig nicht den Anschluss zu verlieren. Geschäftsführende berichten, dass sie jedoch Zeit und entsprechende Räume benötigen, um diese Themen angemessen zu bearbeiten und zu integrieren.

#### Instabilität fordert Kapazitäten

Innovationen und Veränderungen werden zwar durchaus durch ein gewisses Maß an Druck gefördert, denn Not macht bekanntlich erfinderisch. Jedoch scheint das aktuelle sowie das künftig zu erwartende Ausmaß dieser Instabilität ein Niveau zu erreichen, das in der jüngeren Geschichte einzigartig ist. Dieser Zustand kann mit sich bringen, dass sowohl die betrieblichen als auch die persönlichen Kapazitäten der Entscheiderinnen und Entscheider für die erforderlichen Anpassungen nicht mehr gegeben sind. In nicht wenigen Unternehmen zeigt sich gerade, dass die wichtigen Zukunftshemen in der Priorisierung nach hinten fallen und so die künftige Wettbewerbsfähigkeit beeinträchtigt wird. Andere Unterneh-

men wiederum erleben wir verstrickt in der Komplexität des Transformationsprozesses und in der Vielzahl an Veränderungsprojekten, die sie gleichzeitig zu bewältigen versuchen.

Um Unternehmen, die sich in dieser Situation wiederfinden, zu unterstützen, lohnt zuerst ein genauerer Blick darauf, wie sich der „Dauerstress“ der Krisen auf die Wirksamkeit und Handlungsfähigkeit der Menschen in den Unternehmen auswirken kann:

- Aktuell lockern sich die Haltegriffe, die bisher Stabilität und Verlässlichkeit gegeben haben. Dies kann zur Folge haben, dass Unsicherheit dominiert und es vielerorts an Orientierung, Zuversicht und Ideen für und über die Zukunft fehlt.
- Je nach persönlicher Betroffenheit neigt die Aufmerksamkeit im Krisenmodus dazu, sich auf wenige Aspekte/Probleme zu verengen. Dies ist vergleichbar mit dem Tunnelblick, der hauptsächlich auf die Lösung operativer Probleme gerichtet ist, zum Beispiel auf die Suche nach einem neuen Lieferanten. Dies ist zur konzentrierten Bearbeitung eines Problems zwar hilfreich, jedoch braucht es auch eine ganzheitliche Betrachtung – sowohl in Bezug auf

den Betrieb als auch auf die sich verändernde Umwelt. Wenn der Tunnelblick dominiert, drohen Kunden, Mitarbeitende, Marktveränderungen, eine benötigte Innovation oder sich auftuende Chancen sprichwörtlich aus dem Blick zu geraten.

- Unter Druck und Überlastung neigen viele Menschen dazu, zum Wohlbekannten zu greifen. Ein „Mehr-vom-Gleichen“ oder der vorschnelle Griff nach der erstbesten Lösung kann den Zugang zum benötigten Neuen jedoch verwehren. In Teilen ist jetzt sogar genau das Gegenteil erforderlich. Das heißt, es braucht in Zeiten des großen Wandels eben auch das Neue und das Infragestellen des Bewährten beziehungsweise veränderte Herangehensweisen, Lösungen und Ideen.
- Mitunter aber gibt auch das Gefühl Halt, sich zu verändern und viele Veränderungen schnell und gleichzeitig anzugehen. Im ungünstigen Fall kann Veränderung zum Selbstzweck werden und zu einem Verzetteln und zu einer Art hektischem Stillstand führen.

Zusammengefasst lässt sich festhalten, dass durch die andauernden Krisen und deren Bewältigung für manche Betriebe das Risiko besteht, sowohl die erforderlichen Anpassungen an eine sich verändernde Welt als auch die sich ergebenden Chancen zu verpassen.

#### Was ist also zu tun?

Schwierigkeit und Ernsthaftigkeit dieser Situation verbieten hier einfache Antworten. Ein sinnvoller Beitrag zur Lösung liegt unserer Ansicht nach darin, die Menschen in den Betrieben konkret zu unterstützen. Das heißt, alles, was dazu beiträgt,

- ... den Fach- und Führungskräften Orientierung zu bieten,
- ... sie unterstützt, aus dem Tunnelblick auszusteigen,
- ... mit der überbordenden Komplexität umzugehen,
- ... ihr eigenes Wohlbefinden zu steigern oder
- ... ausgewogene Entscheidungen zu treffen.

All dies kann einen direkten Beitrag dazu leisten, die beschriebene Situation – zumindest partiell und temporär – zu verändern. Es kann bereits ausreichen, um sprichwörtlich etwas Raum und Luft zu schaffen, damit die richtigen Fragen gestellt werden können, die gesamte Situation in den Blick genommen und so nach neuen Antworten gesucht werden kann.

Unsere **Kompetenzen der Zukunft** bieten dafür ein passendes Rüstzeug. Damit kann zum Beispiel erlernt werden, wie ...

- ... der Tunnelblick bewusst abgelegt werden kann (Heft 1),
- ... sich Workshops organisieren lassen, die die Teilnehmenden dazu einladen, aus dem Alltagsdenken und -druck auszusteigen (Heft 5),
- ... sich mit zu hohem Druck umgehen lässt (Heft 1 und Heft 6),
- ... das Neue gefunden und in die Welt gebracht werden kann (Heft 5),
- ... Entscheidungen nachhaltig und weitsichtig getätigt werden (Heft 4),
- ... Menschen erreicht und mitgenommen werden (Heft 3) oder welche Arbeitsweisen unter Komplexität geeignet sind (Heft 2).

Alle sechs Hefte sowie viele Übungen und Tools zum Aufbau der Zukunftskompetenzen gibt es zum Download unter: [www.rkw.link/zukunftskompetenzen](http://www.rkw.link/zukunftskompetenzen)



**Sascha Hertling** ist Mitarbeiter im Fachbereich „Digitalisierung und Innovation“ beim RKW Kompetenzzentrum. [hertling@rkw.de](mailto:hertling@rkw.de)



# Aus „Ich“ wird „Wir“

Wie Krisen Menschen enger zusammenbringen

Das Deutsche Rote Kreuz (DRK) ist sehr breit aufgestellt: Sanitäts- und Rettungsdienst, Berg- und Wasserwacht, Nachbarschaftshilfe, freiwillige Feuerwehr und viele weitere Tätigkeiten, die je nach Krise und Notwendigkeit variieren: Während Corona waren die haupt- und ehrenamtlichen Mitarbeitenden des DRK in Test- und Impfzentren im Einsatz, während der Ukraine-Krise halfen und helfen sie zum Beispiel in den Unterkünften für die geflüchteten Menschen und bei der Organisation der Spenden. Wir haben mit René Burfeindt, dem Bundeskatastrophenschutzbeauftragten des DRK e. V., über Krisen und ihre Facetten und über Hürden und Chancen gesprochen.





Informationen zur Ukraine-Hilfe:  
[www.drk.de/nothilfe-ukraine](http://www.drk.de/nothilfe-ukraine)

**Herr Burfeindt, Waldbrände, Fluten, Corona, die Ukraine-Krise und soziales Engagement. Wie sind die vielfältigen Aufgaben des DRK organisatorisch abzubilden?**

Das Deutsche Rote Kreuz ist föderal aufgebaut und gleichzeitig fachlich breit aufgestellt. Mit 19 Landesverbänden, die sich jeweils in Kreisverbände und Ortsvereine untergliedern, und dem Verband der Schwesternschaften sind wir direkt vor Ort und können im Rettungsdienst, in der Krankenpflege, in der Wohlfahrts- und Sozialarbeit genauso wie im Katastrophenschutz überall dort gezielt unterstützen, wo unsere Hilfe gebraucht wird. Weil wir in der Fläche vor Ort sind, wissen wir auch, was vor Ort gebraucht wird und spüren gesellschaftliche Entwicklungen unmittelbar in der täglichen Arbeit. So werden wir seit Jahren unter beschleunigten Veränderungen immer innovativer und verändern uns gemeinsam mit den Menschen. Dabei arbeiten ehrenamtlich und hauptamtlich Helfende Hand in Hand.

Je länger eine Krisensituation anhält, desto stärker fordert uns, dass das Ehrenamt für alle Helfenden Grenzen hat. Einerseits durch gesetzliche sowie politische Defizite, die in 16 Bundesländern zu 16 unterschiedlichen Rechtsgrundlagen und zu teilweise drastischen unzureichenden staatlichen Absicherungsmodalitäten für unsere Helfenden führen, andererseits durch praktische Umstände wie diese, dass Ehrenämter während ihrer freigestellten Zeit in einer Krise am Arbeitsplatz fehlen. Die Unterstützung und das Verständnis der Arbeitgeberseite ist häufig groß, aber das Ehrenamt darf einen Betrieb nicht in Existenznot bringen. Außerdem müssen öffentliche Stellen flächendeckend sicherstellen, dass der bürokratische Aufwand für die Arbeitgebenden so gering wie möglich bleibt. Hier bedarf es durch die Politik einer bundesweit möglichst einheitlichen Helfergleichstellung, damit eine Einsatzkraft in jeder Region die gleichen Bedingungen erfährt und Helfende des DRK genauso behandelt werden wie die der freiwilligen Feuerwehren oder des THW. Die Orga-

nisationen werden ja schließlich an identischen Einsatzstellen tätig.

**Hat sich das ehrenamtliche Engagement der Menschen verändert? Oder anders gefragt: Bringen Krisen die Menschen wieder enger zusammen?**

Häufig sind Krisen die Ausgangspunkte, in denen sich die Menschen engagieren, und das zeigt auch, dass die Bereitschaft zu helfen vorhanden ist. Als Hilfsorganisation ist es unsere Aufgabe, die Helfenden dabei zu unterstützen, dass ihre Hilfe effektiv eingesetzt ist und sie selbst nicht gefährdet oder überfordert sind. Nehmen wir das Ahrtal als Beispiel: Viele individuell Helfende sind in die Hochwasserregion gereist, um vor Ort zu unterstützen. Die Menge der Menschen, die sich hier einbringen wollte, war unglaublich, hat aber zu Beginn des Einsatzes dazu geführt, dass Feuerwehr, THW und Hilfsorganisationen Schwierigkeiten hatten, zu den Einsatzorten zu gelangen, da die Straßen schlicht verstopft waren. Hier wurde dann ein zentraler Shuttlebus eingeführt. Mit wenig Koordinationsaufwand waren also die ungebundenen Helfenden in der Lage zu helfen und die Rettungskräfte hatten wieder „freie Fahrt“. Ein solcher Einsatz fordert einen auch psychisch – ganz egal wie viel Erfahrung man hat. Unsere Kräfte für psychosoziale Notfallversorgung waren als Ansprechpersonen nicht nur für Betroffene da, sondern für alle, die mit angepackt haben. Viele der Helfenden haben durch diesen engen Kontakt mit den Hilfsorganisationen sogar festgestellt, wie umfassend und interessant die Möglichkeiten im Ehrenamt sind, sodass wir erfreulicherweise viele ehrenamtliche Helfende für die Arbeit bei uns gewinnen konnten.

Krisen bringen uns definitiv enger zusammen. Der Blick für Nöte und Bedürfnisse anderer hat sich meiner Meinung nach geschärft. Fragen, wie man sich persönlich besser auf die aktuellen und zukünftigen Krisen vorbereiten kann, erreichen uns in den letzten Jahren verstärkt. Hierzu informiert das Bundesamt für Bevölkerungsschutz und Katastrophenhilfe übrigens online sehr umfassend. Gleichzeitig steigt aber auch das Bewusstsein, dass einem die Ausbildung, die man durch ein Ehrenamt im DRK erhalten kann, auch ermöglicht, seinem privaten oder beruflichen Umfeld zu helfen, wenn es darauf ankommt.

**Der Ausbruch des Krieges in der Ukraine hat viele Menschen auch hierzulande schockiert und verunsichert. Die Hilfsbereitschaft war und ist groß. Kleidung wurde gespendet, Unterbringungsmöglichkeiten angeboten, Projekte ins Leben gerufen. Wie lassen sich Aktivitäten bündeln oder Strukturen etablieren?**

Jeder, der hilft, möchte auch, dass seine Hilfe ankommt und effektiv ist. Vielleicht verfolgt er auch ein bestimmtes Ziel mit seiner Hilfe. Deswegen lohnt es sich vor der Entscheidung, wie man hilft und ob man selbst etwas organisiert, zu schauen, was es schon gibt. Viele Kommunen bieten Online-Marktplätze für das Ehrenamt an, auf denen man sich über Möglichkeiten informieren kann. Gerade für Angebote in Deutschland ergibt es Sinn, einfach bei der nächstgelegenen DRK-Gliederung vorbeizuschauen, um zu sehen, wie man sich einbringen kann.

Die Hilfe in der Ukraine und in den Nachbarländern läuft über unsere Schwestergesellschaften wie das Polnische Rote Kreuz mit ihren eigenen Gliederungen und Helfenden. Gerade in akuten Krisen gibt es dort keine Kapazitäten zur Annahme nicht abgesprochener und nicht angeforderter Hilfslieferungen und Unterstützungsangebote. In der internationalen Zusammenarbeit mit unseren Schwestergesellschaften müssen wir verhindern, dass unkoordinierte Lieferungen und Hilfe zu einem Infarkt lebenswichtiger Versorgungslinien führen. Geldspenden sind gegenüber Sachspenden eine deutlich effektivere Art der Hilfe. Der große Vorteil ungebundener Geldspenden ist, dass die bedachte Organisation damit die Möglichkeit hat, die Verwendung der Mittel flexibel sich ändernden Verhältnissen und einer sich verändernden Bedarfslage in den betroffenen Gebieten anzupassen. Das hat uns gerade in der Ukraine ermöglicht, da zu helfen, wo das Ukrainische Rote Kreuz die Schwerpunkte gesetzt hat.

Mehr als 400.000 Menschen engagieren sich in Deutschland freiwillig im Deutschen Roten Kreuz von Bergwacht über Sozialarbeit bis zum Sanitätsdienst.

**Das Ehrenamt gilt als Stütze der Gesellschaft. Was ist zu tun, damit diese Stütze stabil bleibt?**

Eine wichtige Prämisse ist gesellschaftliche Wertschätzung. Das Ehrenamt beinhaltet bereits viel Wertschät-



zung, die oft unmittelbar der Grund für die Übernahme des Ehrenamtes ist. Sei es durch Menschen, denen man hilft, oder die Teams der Ehrenamtlichen, die füreinander da und starke Gemeinschaften sind. Aber gesellschaftliches Verständnis, Anerkennung und Unterstützung sind für ehrenamtliche Tätigkeiten einfach Motor und Initiator. Ein anderer wichtiger Punkt zur Stärkung des Ehrenamtes ist tatsächlich die politische Unterstützung. Nur wenn diejenigen, die Politik gestalten, von der Kommune über die Länder bis zum Bund die Voraussetzungen schaffen, dass Menschen im Ehrenamt das bekommen, was sie für ihre Tätigkeiten benötigen, kann ehrenamtliche Hilfe effektiv und damit auch für die ehrenamtlich Helfenden befriedigend sein. Die Helfergleichstellung habe ich bereits genannt. Es kann nicht sein, dass Helfende in der Freiwilligen Feuerwehr im Einsatz anders abgesichert sind als die neben ihnen stehenden Helfenden des DRK oder anderer Hilfsorganisationen. Es kann nicht sein, dass bei einer Flut 16 Helfende des DRK aus 16 Bundesländern gemeinsam die gleichen Sandsäcke schleppen, aber jeder einzelne völlig unterschiedlich abgesichert ist – vielleicht auch gar nicht. Die Ausrüstung ist ebenfalls in vielen Bereichen sehr wichtig. Wenn ich als Nachbarschaftshelfer meine Nachbarin beim Einkaufen unterstütze, brauche ich vermutlich keine besondere Ausrüstung, wenn ich aber in den Bereitschaften des DRK den Rettungsdienst unterstütze oder bei Flut oder Waldbränden Leben retten muss, dann brauche ich Ausrüstung, die diesen Herausforderungen gewachsen ist. Oftmals fehlt diese aber oder ist veraltet.

Das DRK investiert viel Zeit und Geld in entsprechende Mittel, ist aber eben eine Hilfsorganisation, die auch auf Spenden angewiesen ist. Es ist einem Menschen in Deutschland kaum vermittelbar, wenn staatliche Institutionen die Rettung im Katastrophenfall von der Spendenbereitschaft der Bürgerinnen und Bürger abhängig machen – diese dürfen selbstverständlich erwarten, dass der Staat hier Vorsorge trifft. Dabei ist das DRK als Hilfsorganisation für den Staat bereits sehr effektiv, da ja oft nur die Kosten für das Einsatzmaterial ins Gewicht fallen – der Faktor Mensch, der in hauptamtlichen Strukturen der größte Kostenpunkt ist, fällt durch das Ehrenamt ja zu großen Teilen weg. Weiter müssen wir uns vor Augen halten, dass das Ehrenamt an vielen Stellen nur dann funktionieren kann, wenn es hauptamtliche Unterstützungsstrukturen gibt. Ausbildung, Einweisung, Betreuung und auch die Beschaffung, Wartung und Pflege von Material kann in vielen Bereichen nicht ausschließlich von Ehrenamtlichen geleistet werden. Hier haben wir eine effektive Symbiose zwischen Haupt- und Ehrenamt, die aber ebenfalls mit Kosten verbunden ist, die getragen werden müssen. In der Gefahrenabwehr ist Ehrenamt häufig kein Thema, aber auch hier brauchen wir ein klares Bekenntnis zur Unterstützung durch die politisch Gestaltenden. Dieses Bekenntnis muss mit rechtlicher Gleichstellung des Ehrenamts und angemessener Finanzierung für die notwendige Ausrüstung und Struktur einhergehen. Auch die Arbeitgebenden, die bei Krisen die ehrenamtlich Helfenden freistellen, dürfen nicht von der Politik vergessen werden.

**Mit seiner „DRK-Strategie 2030 – Füreinander da. Miteinander stark“ hat das Deutsche Rote Kreuz zahlreiche Ziele definiert. Was sind die maßgeblichen Meilensteine?**

Die „DRK-Strategie 2030 – Füreinander da. Miteinander stark“ gibt dem DRK-Gesamtverband für die nächsten zehn Jahre Orientierung und setzt inhaltliche sowie organisatorische Leitlinien, um auf die Bedürfnisse und die sich ändernden Anforderungen rechtzeitig reagieren zu können. Im Traditionellen verwurzelt und mit einem Blick in die Zukunft haben wir uns eine Mission und drei konkrete Ziele gegeben. Unsere Mission ist es, als offene Gemeinschaft von Helfenden ein friedliches und lebenswertes Miteinander aller Menschen mitzugestalten. Unsere Ziele sind, dass wir uns im DRK unserer Mission bewusst sind, sie leben und nach außen tragen und dass wir unsere Stärken nutzen, uns weiterentwickeln und im Dialog eine nachhaltige Zukunft gestalten. Ein weiteres Ziel ist es, dass wir eine vielfältige und offene Gemeinschaft bilden, uns auf Augenhöhe begegnen und in Kooperationen und Netzwerken wirken. Das Ende 2021 verabschiedete Strategiepapier ist das Ergebnis eines mehrjährigen partizipativen Prozesses unter Einbindung aller Verbandsebenen zur Entwicklung einer Verbandsstrategie. Das Strategiepapier bildet nicht das Ende des Prozesses, sondern baut die Brücke zu dem nun anstehenden wichtigsten Teil des Strategieprozesses, der praktischen Umsetzung im DRK-Gesamtverband.

**Vielen Dank für das Gespräch!**

*Das DRK bietet Unternehmen verschiedene Möglichkeiten, sich zu engagieren. Ob mehrjährige, strategische Partnerschaft, Förderung eines einzelnen Projekts oder eine breit angelegte Verkaufsaktion im Einzelhandel – das Engagement ist so individuell wie das Unternehmen.*

[www.drk.de/spenden/als-unternehmen-engagieren-csr](http://www.drk.de/spenden/als-unternehmen-engagieren-csr)



**René Burfeindt** ist Bereichsleiter Nationale Hilfsgesellschaft im DRK-Generalsekretariat. [bundesbeauftragter-katastrophenschutz@drk.de](mailto:bundesbeauftragter-katastrophenschutz@drk.de)

Die Fragen stellte **Saskia Powell**. Sie ist Mitarbeiterin im Bereich „Kommunikation“ beim RKW Kompetenzzentrum. [powell@rkw.de](mailto:powell@rkw.de)

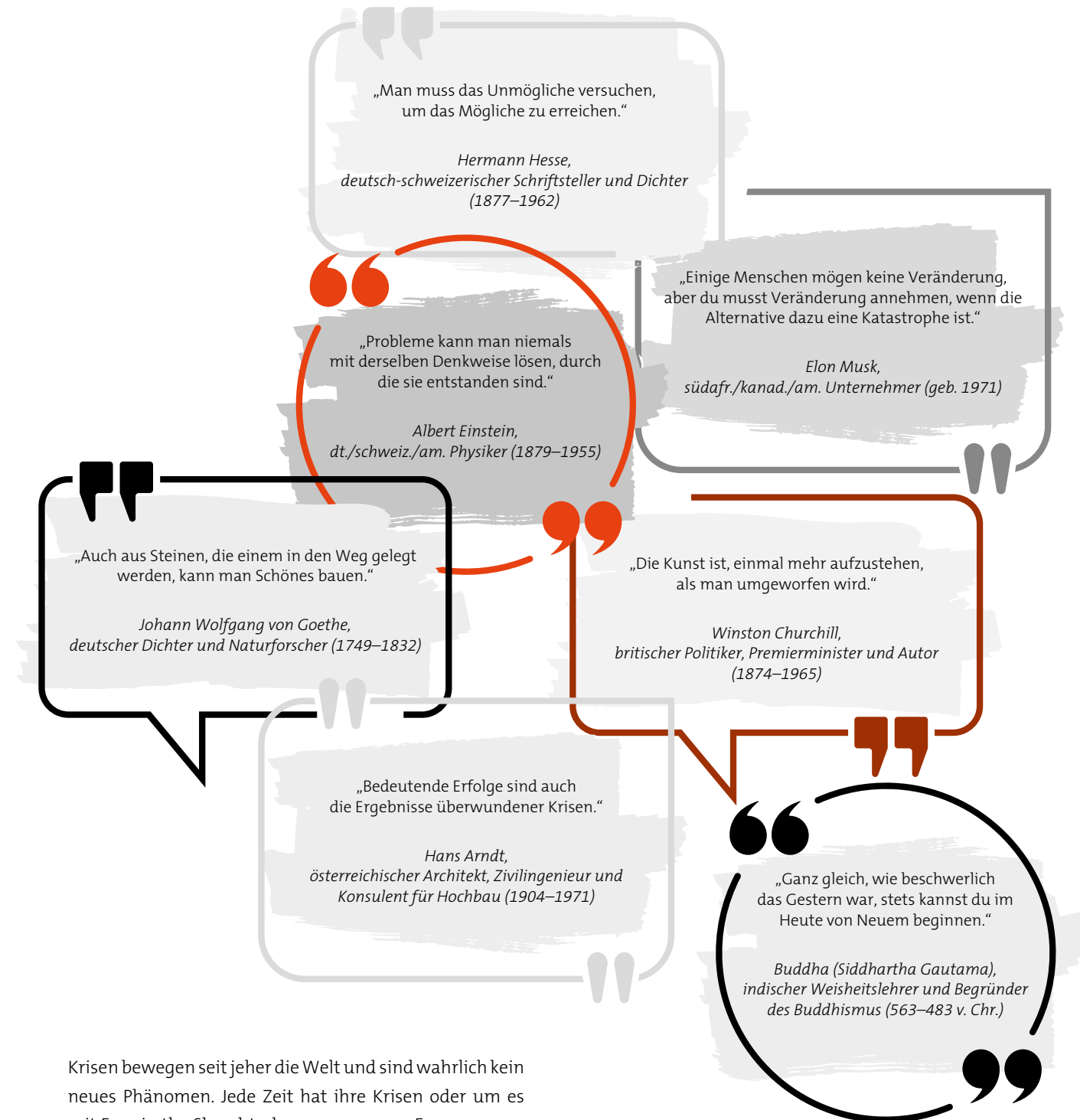


# Große Worte!



Flüchtlingskrise, Corona-Pandemie, Krieg in der Ukraine, Energiekrise, Inflation und die spürbaren Folgen des Klimawandels – das alles stellt uns, die Gesellschaft und auch die Wirtschaft, quasi fortlaufend und auch auf (eben nicht) absehbare Zeit vor große Herausforderungen. Der Zustand der Krise scheint gerade zum neuen Normalzustand, neudeutsch „New Normal“, zu werden. Mit diesem nun schon seit einigen Jahren andauernden, eher gedämpften Grundrauschen haben sich die meisten von uns schon ganz gut arrangiert. Doch dazu kommen eben immer wieder akute Ereignisse

und Situationen, die dann einen krisenhaften Charakter haben und die es zu überwinden und zu meistern gilt. Nicht den Mut zu verlieren, nicht nur schwarzzusehen, sondern gestalterisch in die Zukunft zu blicken ist aktuell die Maßgabe. Für jeden Einzelnen, aber auch für Unternehmen. Wir haben während der Corona-Pandemie gesehen, wie viel Kraft in „Krise“ stecken kann. Diese Erfahrung können wir einbringen, um auch die Folgen der aktuellen Ukraine-Krise nicht einfach über uns ergehen zu lassen, sondern die sich bietenden Chancen zu nutzen.



Krisen bewegen seit jeher die Welt und sind wahrlich kein neues Phänomen. Jede Zeit hat ihre Krisen oder um es mit Fury in the Slaughterhouse zu sagen: „Every generation got its own disease.“ Wir haben uns davon inspiriert auf die Suche nach weisen Worten und mutmachenden Zitaten gemacht, die uns einmal mehr vor Augen führen, dass Aufgeben keine Option ist, dass Ausweichen nichts bringt und dass Handeln zählt.\*

\* Anmerkung der Redaktion: Das menschliche Leid und die humanitäre Katastrophe, die der Krieg in der Ukraine verursacht, sind im Rahmen dieser Betrachtung explizit nicht gemeint.



Julia Niles und Sarah Schuppener sind Mitarbeiterinnen im Bereich „Kommunikation“ beim RKW Kompetenzzentrum. [niles@rkw.de](mailto:niles@rkw.de) und [schuppener@rkw.de](mailto:schuppener@rkw.de)



# Im Gespräch bleiben!

Mitarbeitende in Krisenzeiten begleiten

Nach einer fast überstanden geglaubten Corona-Pandemie stand mit dem Angriff Russlands auf die Ukraine die nächste Krise in der Tür. Nicht nur Lieferengpässe wurden erneut zum Problem, sondern auch die Mitarbeitenden vieler Betriebe bekamen erneut Zukunftsängste. Ein sicher scheinender Arbeitsplatz war mit einem Mal nicht mehr sicher. Wir haben mit Eckard Halm von der familiengeführten Präzisionstechnik Hilter GmbH über die Auswirkungen der Ukraine-Krise auf sein Unternehmen gesprochen und darüber, was für ihn dabei immer im Fokus stand.



**Herr Halm, welche unmittelbaren Folgen hatte der Kriegsbeginn in der Ukraine für Ihr Unternehmen und vor welchen Herausforderungen stehen Sie aktuell?**

In den ersten Wochen herrschte große Unsicherheit. Zu Beginn des Kriegs hatten wir eine kurze Phase, in der die Auftragseingänge runtergingen. Das hing damit zusammen, dass unsere Kundschaft Produkte bei uns nur bestellt, wenn wiederum deren Kundschaft Produkte bei ihnen bestellt. Nach einigen Wochen wendete sich das Blatt. Die Auftragsbücher waren gefüllter als zuvor. Eines unserer größten Probleme war, an die Materialien aus Stahl und Aluminium zu kommen, die eigentlich aus dem Stahlwerk in Mariupol aus der Ukraine kommen. Aus diesem Grund bestellte unsere Kundschaft Material in größeren Mengen aus anderen Quellen, das aber verspätet geliefert wurde. Auch deshalb konnten Liefertermine nicht eingehalten werden, da auch andere Betriebe ihre Bestellungen hochgefahren haben, um für weitere Engpässe gerüstet zu sein. Dies führte zu zusätzlicher Verknappung bei den Materialien.

**Wie ging es Ihnen und Ihren Mitarbeitenden, als der Krieg begann?**

Natürlich macht man sich Gedanken, ob sich der Krieg ausweitet und ob man selbst irgendwann persönlich davon betroffen ist. Zu Beginn hatten die Mitarbeitenden in der Fertigung Zukunftsängste, da auch sie nicht wussten, ob wir künftig noch genügend Aufträge erhalten, um das Tagesgeschäft aufrechterhalten zu können. Diese Sorge hatte sich glücklicherweise nach wenigen Wochen erübrigt, da die Aufträge innerhalb dieser Zeit mehr statt weniger wurden. Ein polnischer Mitarbeiter war besonders beunruhigt. Seine Familie lebt noch in Polen und er fragte mich kurz nach Kriegsbeginn, ob er mit seiner Familie zu mir kommen könne, falls es zu einer Kriegsausweitung komme und Polen auch betroffen sei. Das hat mich sehr berührt, diese Sorge meines Mitarbeiters ganz nah mitzuerleben.

Zudem beschäftigen wir russisch-deutsche Mitarbeitende, die den Krieg aus der russischen Sichtweise sehen. Sie erhalten Informationen über russische Sender und sind der Meinung, dass Russland alles richtig mache. Hierbei war es sehr wichtig, neutral zu bleiben und zu schauen, dass im Betrieb keine Unruhe entsteht und respektvoll miteinander umgegangen wird.

**Wie haben Sie diese Situation gemeistert?**

Das Unternehmen ist schon seit vielen Jahren auf dem Markt etabliert. Ich habe versucht, keine Angst gegenüber meinen Mitarbeitenden auszustrahlen, da ich auf keinen Fall Unruhe in das Unternehmen bringen wollte. Aus diesem Grund bin ich viel mit meinen Mitarbeitenden ins Gespräch gegangen. Zudem arbeiten fast alle Mitarbeitenden an Maschinen, wodurch sie sich auf ihre Arbeit konzentrieren müssen und nicht abgelenkt sein dürfen.

**Welche Auswirkungen hat der Krieg zukünftig für Ihr Unternehmen und andere Unternehmen in Ihrer Branche?**

Ich gehe davon aus, dass der Krieg durchaus positive Auswirkungen für unser Unternehmen und unsere Branche haben kann. Durch die Krise und schon vorher durch die Pandemie ist den Großunternehmen klar geworden, wie wichtig regionale Lieferketten sind. Früher wurden Produkte und Materialien aus allen Orten der Welt bezogen, um diese möglichst günstig zu erhalten. Mittlerweile hat sich das umgekehrt. Künftig findet mehr Bearbeitung der Materialien im Inland statt, da so die Produktion gesichert werden kann. Gerade in solchen Krisen sieht man, dass lange Lieferketten in sich zusammenfallen können.

Darüber hinaus habe ich bemerkt, dass die Bestellung von Maschinen viel länger dauert. Früher waren es vier Monate, heute warte ich bis zu zwölf Monate. Dies hat nicht nur etwas mit Lieferengpässen zu tun, sondern vielmehr damit, dass die Nachfrage nach Produktionskapazitäten gestiegen ist.

Für unsere Branche möchte ich zusammenfassend sagen, dass wir unternehmerisch in eine gute Zukunft blicken können.

**Welche Learnings nehmen Sie aus der bisherigen Zeit mit?**

Ich nehme für mich mit, wie wichtig es als Unternehmer oder Unternehmerin ist, noch enger mit seinen Mitarbeitenden zusammenzuarbeiten und im Austausch zu bleiben. Wir können nur produzieren, wenn wir motivierte Mitarbeitende haben. Gerade wenn von außen negative Impulse kommen, ist es ganz wichtig, mit ihnen im Austausch zu bleiben, herauszufinden, wo die Ängste liegen und ihnen positive Anstöße mitzugeben. Auch mit mei-



*Die Präzisionstechnik Hilter GmbH ist ein Fachbetrieb im Lohnfertiger-Bereich für die Herstellung von Präzisionsteilen im Bereich der CNC-Bearbeitung. Das Unternehmen bietet seiner Kundschaft ein breites Leistungsangebot mit moderner und automatisierter Bearbeitung. Ihr Hauptaugenmerk liegt dabei auf dem Fräsen von Hochgenauigkeitsteilen im µ-Bereich. Die zu verarbeitenden Materialien bekommt das Unternehmen direkt von seiner Kundschaft geliefert.*

ner Kundschaft halte ich weiterhin engen Kontakt durch wöchentliche Videokonferenzen. Dadurch erhalte ich Informationen zur aktuellen Liefersituation und zu den Bestellaufträgen.

**Herr Halm, können Sie abschließend anderen Unternehmen, die vor ähnlichen Herausforderungen stehen, noch einen Ratschlag mitgeben?**

Wertschätzung ist ein Begriff, der für mich vor allem in den letzten Monaten sehr wichtig geworden ist. Ich kann jedem nur raten, in engem Kontakt mit seinen Mitarbeitenden zu stehen und ihnen gegenüber Wertschätzung zu zeigen. Gerade in der Krise benötigen sie diese noch mehr, um sich sicher zu fühlen. Zudem sollten Betriebe nicht in Hoffnungslosigkeit verfallen. Positiver Input ist von großer Bedeutung für alle Beteiligten.

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



**Eckard Halm** ist Geschäftsführer der Präzisionstechnik Hilter GmbH.  
habatt@t-online.de

Das Gespräch führte **Birte Zeltmann**. Sie ist Mitarbeiterin im Fachbereich „Fachkräftesicherung“ beim RKW Kompetenzzentrum. zeltmann@rkw.de



## „Die Aufnahme von Menschen in Not ist Teil unseres gesellschaftlichen Miteinanders“

**Über ein erfolgreiches Integrationsprojekt für geflüchtete Kinder und Jugendliche**

Der russische Einmarsch in die Ukraine hat Millionen Menschen zur Flucht bewegt – darunter besonders viele Frauen und Kinder. Auch an deutschen Schulen ist die Anzahl der neu ankommenden Schülerinnen und Schüler mit dem Krieg in der Ukraine stark gestiegen. Die Integration der geflüchteten Kinder und Jugendlichen stellt die Schulen und unsere Gesellschaft vor neue Herausforderungen. Wie wertvoll es ist, in solchen Situationen auf bestehende unterstützende Strukturen zurückgreifen zu können, zeigt das gemeinnützige Sozialunternehmen ZuBaKa. Seit der Gründung 2017 hilft das ZuBaKa-Team geflüchteten Kindern und Jugendlichen bei ihrem Einstieg in die Schule und die Integration in ihr soziales Umfeld. Mit einem eigens entwickelten „Zukunftsbaukasten“ (kurz ZuBaKa) werden neu ankommende Schülerinnen und Schüler individuell unterstützt und im Unterricht begleitet. Wir haben mit der Gründerin von ZuBaKa, Anna Meister, unter anderem darüber gesprochen, was sie zur Gründung bewegt hat und wie die ankommenden jungen Menschen von ZuBaKa profitieren.





**Frau Meister, Sie haben sich mit der Entwicklung des „Zukunftsbakastens“ das Ziel gesetzt, Kindern und Jugendlichen mit Einwanderungsgeschichte bessere Bildungschancen zu ermöglichen. Welche Hilfestellung bieten Sie mit Ihrem Unternehmen ZuBaKa konkret?**

Wir schulen und begleiten Studierende, die als ZuBaKa-Scouts wöchentliche Projekteinheiten in Intensivklassen umsetzen. In diesen speziellen Schulklassen, die es mit unterschiedlicher Bezeichnung in ganz Deutschland gibt, werden neu ankommende Kinder und Jugendliche beschult. Damit unterstützen wir unsere Zielgruppe direkt und entlasten gleichzeitig auch die Lehrkräfte, die in diesen heterogenen Klassen vor großen Herausforderungen stehen. Unsere Projektbausteine haben verschiedene thematische Schwerpunkte: Mal geht es um Sozialraumerkundung und Demokratiebildung, mal um medienpädagogisches Arbeiten, Berufsorientierung oder auch um Prüfungsvorbereitung. Was jedoch alle Bausteine eint: Wir orientieren uns sehr an den tatsächlichen Bedarfen der Schulen und haben kein Einheitskonzept, das für alle passen muss. Wir möchten ankommenden Schülerinnen und Schülern den Einstieg in Schule und soziales Umfeld erleichtern und bieten entsprechend unterschiedliche Bausteine an, mit denen dies gelingt.

**Wie und wann ist die Idee des Zukunftsbakastens entstanden?**

Als Schülerin stand ich unserem Bildungssystem skeptisch gegenüber und hätte nicht gedacht, dass mich mein Weg irgendwann wieder in den schulischen Kontext führen würde. Nach meinem Politikstudium und dem ersten Job in einer großen Stiftung habe ich jedoch

gemerkt, dass mir die Bildungsthematik sehr am Herzen liegt. So habe ich kurzerhand beschlossen, das Programm von „Teach First Deutschland“ zu durchlaufen und zwei Jahre Vollzeit an einer Frankfurter Grund- und Hauptschule in einem sozialen Brennpunkt zu arbeiten. Diese praktische Arbeit vor Ort hat für mich vieles verändert: Ich bin zum ersten Mal in Kontakt mit Intensivklassen gekommen und war trotz sehr engagierter Lehrkräfte geschockt, wie wenig Ressourcen für Schulen bereitstehen, um ankommende Kinder gut zu begleiten.

**Wie hat sich daraus das Unternehmen ZuBaKa entwickelt?**

Auch wenn der Aufbau einer Organisation nicht immer einfach ist, motiviert mich der Anspruch, für geflüchtete Kinder und Jugendliche im Alltag einen Unterschied machen zu können. Ich wollte langfristig strukturelle Impulse setzen, die das System zum Besseren hin verändern. Am Anfang bestand ZuBaKa ausschließlich aus mir selbst. Ich saß in meiner winzigen Dachgeschosswohnung mit meinem Laptop und die Wände waren vollgekleistert mit Wirkungslogiken, Finanzierungskonzepten und Logo-Ideen. Das Pilotprojekt an drei Frankfurter Schulen habe ich mit zwei ehrenamtlichen Mitstreitenden umgesetzt, weil es noch kein Geld für bezahlte Stellen gab. Inzwischen gibt es 60 Teammitglieder und wir werden im kommenden Schuljahr rund 85 Schulklassen und Kleingruppen begleiten. So ein Wachstum ist nicht immer einfach und an Herausforderungen mangelt es beim Aufbau eines Unternehmens nicht, aber es freut mich sehr zu sehen, wie viele hoch motivierte, gut ausgebildete Mitarbeitende inzwischen an Bord sind und dass ZuBaKa schon lange nicht mehr nur auf meiner Person basiert. In der Anfangsphase wusste ich häufig nicht, ob es ZuBaKa in drei Monaten noch geben wird. Da fühlt es sich beinahe unwirklich an, dass wir in diesem Jahr unser fünfjähriges Jubiläum feiern und so schnell auch nicht wieder verschwinden werden.

**ZuBaKa versteht sich als gemeinnütziges, wirkungsorientiertes Sozialunternehmen. Wie finanzieren Sie sich?**

Wie die meisten gemeinnützigen Sozialunternehmen sind wir auf einen Finanzierungsmix angewiesen: Öffentliche Gelder, Stiftungsförderungen und Spenden machen unsere Projekte möglich. Wir haben in den letzten Jahren gelernt, dass es nicht DIE eine optimale Lösung gibt und jede Mittelart eigene Besonderheiten mit sich bringt. Bei

öffentlichen Programmen sind häufig die bürokratischen Hürden sehr hoch und man benötigt Teammitglieder, die sich um beinahe nichts anderes als eben um jenen Formularschungel kümmern. Der Vorteil jedoch besteht in den häufig deutlich längeren Laufzeiten als beispielsweise im Fall von Stiftungsförderungen. So oder so: Wir achten sehr darauf, uns nicht zu sehr von einzelnen Geldgebern abhängig zu machen und möchten daher weiterhin auf mehreren finanziellen Standbeinen stehen.

**Die Ukraine-Krise stellt uns als Gesellschaft vor neue Herausforderungen. Wie hat sich die Arbeit bei ZuBaKa dadurch verändert?**

Die Anzahl der neu ankommenden Kinder und Jugendlichen an deutschen Schulen ist mit dem Krieg in der Ukraine stark gestiegen, sodass zahlreiche neue Klassen aufgemacht wurden und ein großer Bedarf an zusätzlichen Lehrkräften besteht. Man muss jedoch ehrlicherweise sagen, dass die Situation bereits schon vor dem Eintreffen tausender geflüchteter Schülerinnen und Schüler aus der Ukraine herausfordernd war. Wir haben reagiert und konnten unsere Projektarbeit dank der Finanzierung durch engagierte Förderpartner ausbauen. Im Fokus steht nun der Baustein „Ankommen in Schule und Stadt“. Was uns jedoch wichtig ist: Wir unterscheiden nicht, aus welchem Herkunftsland Kinder und Jugendliche geflüchtet sind. Wir arbeiten weiterhin inklusiv mit ALLEN Schülerinnen und Schülern der Intensivklassen. Es darf nicht passieren, dass Menschen aus anderen Krisen- und Kriegsgebieten keine Beachtung mehr finden und bei unterstützenden Angeboten vergessen werden.

**Welche Unterstützung brauchen Kinder und Jugendliche, die aus der Ukraine bei uns ankommen, besonders?**

Viele der geflüchteten Kinder und Jugendlichen haben Traumatisches erlebt und benötigen daher insbesondere einen „safe space“, an dem sie ankommen können. Dies gilt jedoch für alle geflüchteten Menschen. Selbstverständlich unterscheidet sich der kulturelle Hintergrund der ukrainischen Kinder von demjenigen beispielsweise afghanischer, eritreischer oder syrischer Jugendlicher. Auch mit Blick auf die Bildungsbiografien gibt es oft große Unterschiede allein innerhalb einer Bevölkerungsgruppe. Aus diesem Grund ist die bedarfsorientierte, am Individuum ausgerichtete Arbeit unerlässlich.

**Wie möchten Sie ZuBaKa in Zukunft weiterentwickeln?**

Da der Bedarf an zusätzlichen Unterstützungsangeboten enorm ist, möchten wir gerne in Zukunft noch mehr Kinder und Jugendliche erreichen. Es ist allerdings nicht der Plan, einen großen Tanker mit hunderten angestellten Teammitgliedern aufzubauen. Daher denken wir derzeit über Skalierungsformen nach, die nicht zwangsläufig ein stetiges Wachstum der Kernorganisation zur Folge haben. Mehr Kooperationsprojekte und die Herausbildung kleinerer selbstorganisierter Teams könnte ein Ansatz sein. Es würde mir Spaß machen, mein Wissen zum Aufbau eines Sozialunternehmens weiterzugeben und damit andere zu befähigen, sinnvolle Initiativen aufzubauen.

**Was können oder sollten wir als Gesellschaft aus der Ukraine-Krise lernen?**

Die Ukraine-Krise ist ganz zweifellos ein Einschnitt und bewegt derzeit zu Recht viele Menschen. Es ist jedoch nicht die erste Fluchtbewegung und wird auch nicht die letzte sein. Ich wünsche mir daher, dass wir anerkennen, dass die Aufnahme von Menschen in Not Teil unseres gesellschaftlichen Miteinanders ist. Wir sollten nicht jedes Mal erneut zusammenzucken und uns fragen, was denn nun zu tun sei, sondern nachhaltige Strukturen etablieren.

**Vielen Dank für die wertvollen Einblicke, Frau Meister!**



**Anna Meister** ist Gründerin und Geschäftsführerin der ZuBaKa gGmbH.  
a.meister@zubaka.de

Das Interview führte **Stephanie Kropf**. Sie ist Mitarbeiterin im Fachbereich „Gründung“ beim RKW Kompetenzzentrum. kropf@rkw.de





# Arbeitsmarktintegration von Menschen mit Fluchthintergrund – Herausforderungen und Perspektiven

Seit dem Einmarsch russischer Truppen Ende Februar 2022 in die Ukraine sind Millionen Menschen geflohen. Davon haben laut Ausländerzentralregister bis Anfang Juli fast 900.000 Menschen in Deutschland Schutz gesucht. Zu Beginn standen für die Geflüchteten vor allem die Erstversorgung und eine sichere Unterkunft im Vordergrund. Inzwischen zeichnet sich jedoch immer mehr ab, dass für viele eine schnelle Rückkehr ins alte Leben nicht möglich sein wird. Immer mehr Menschen möchten sich nun eine Perspektive in Deutschland aufbauen. Die Voraussetzungen sind gut: Die EU hat für Geflüchtete aus der Ukraine frühzeitig nicht nur Schutz, sondern auch Zugang zum Arbeitsmarkt geregelt. Hilfreich können hier zudem die Erfahrungen sein, die Unternehmen seit der Fluchtbewegung von 2015/2016 bei der Integration von Geflüchteten aufgebaut haben.





Seit 2016 setzen sich bereits mehr als 3.200 Unternehmen im „NETZWERK Unternehmen integrieren Flüchtlinge“ für die Arbeitsmarktintegration von Menschen mit Fluchthintergrund ein. Das NETZWERK unterstützt dieses Engagement mit Informationen zu rechtlichen Rahmenbedingungen und fördert den Wissenstransfer untereinander durch gezielte Vernetzung und auf Veranstaltungen. Es wurde unter gemeinsamer Trägerschaft vom Deutschen Industrie- und Handelskammertag und dem Bundeswirtschaftsministerium gegründet. Seitdem konnten die Unternehmen im NETZWERK viel wertvolles Wissen rund um die Integration von Geflüchteten sammeln und austauschen.

Diese Erfahrungswerte zeichnen ein sehr deutliches Bild davon, wo die Hürden liegen: In der jährlichen Mitgliederbefragung des NETZWERKS bewerten die Unternehmen vor allem Schwierigkeiten in der Berufsschule sowie bürokratische und sprachliche Probleme als große Herausforderungen.

Der Zugang zu guten Sprachförderangeboten war, ist und bleibt ein wichtiges Thema für Betriebe. Dies ist insbesondere für Ausbildungsbetriebe relevant, denn in der Berufsschule sind Fachsprache und gutes schriftliches Deutsch für das Lernen und insbesondere im Hinblick auf Prüfungen unerlässlich – und fordern somit gerade Azubis mit Fluchthintergrund oft großes Engagement ab. Wichtige Schwerpunkte, die Unternehmen im NETZWERK von Beginn an schildern, sind der Zeitaufwand im Umgang mit Behörden und die unsichere Bleibeperspektive ihrer Beschäftigten mit Fluchterfahrung.

Inwiefern treffen diese Schwierigkeiten auch auf Geflüchtete aus der Ukraine zu? Die rechtlichen Bedingungen sind für sie in aller Regel sehr viel einfacher als für diejenigen, die aus anderen Herkunftsländern nach Deutschland kommen und ein Asylverfahren durchlaufen: Der größte Teil der Schutzsuchenden aus der Ukraine hat in Deutschland Anrecht auf den „vorübergehenden Schutz“ nach § 24 Aufenthaltsgesetz. Damit können sie bereits nach der Antragstellung und der Ausstellung einer

Fiktionsbescheinigung eine abhängige oder selbstständige Erwerbstätigkeit ausüben. Dieser Schutzstatus wurde im Kontext der sogenannten „Massenzustromrichtlinie“ EU-weit erstmalig in Kraft gesetzt und könnte eine schnellere Integration in den Arbeitsmarkt ermöglichen. Es kommen aber weitere Besonderheiten zum Tragen: 84 Prozent der ukrainischen Geflüchteten sind Frauen und mehr als die Hälfte ist mit Kindern nach Deutschland gekommen. Ausreichende Betreuungs- und Bildungsangebote für die Kinder sind also von sehr hoher Relevanz.

Wie gut sind die Betriebe nun darauf vorbereitet, mit Geflüchteten aus der Ukraine zusammenzuarbeiten? Bei vielen Problemen und Fragen zur Integration in Deutschland können die Unternehmen von den Strukturen profitieren, die sie seit 2015/2016 aufgebaut haben. Ein gutes Beispiel dafür ist die temps GmbH Malereibetriebe, die sogar ein eigenes Ausbildungs- und Integrationszentrum aufgebaut hat. (Anmerkung der Redaktion: Lesen Sie hierzu auch das Interview mit Geschäftsführer Ulrich Temps ab Seite 20.) Wie die temps GmbH können

nun viele Betriebe auf ihre Erfahrungen aus den letzten Jahren zurückgreifen: Sie haben einen guten Überblick über Institutionen, Bildungsträger und die Förderprogramme der Arbeitsagenturen gewonnen. Darüber hinaus haben auch zahlreiche Betriebe eigene Paten- und Mentoring-Programme entwickelt und kennen die Ansprechpersonen in den Behörden.

Noch sind viele Geflüchtete aus der Ukraine in der Orientierungsphase – sie müssen das Ankommen in Deutschland gestalten, Wohnraum und Aufenthalt sichern. Für diejenigen, die eine berufliche Perspektive in Deutschland suchen, stehen gute und vielfältige Möglichkeiten bereit.



**Thi Thuc Tran** ist Projektreferentin beim „NETZWERK Unternehmen integrieren Flüchtlinge“ der DIHK Service GmbH. [tran.thithuc@dihk.de](mailto:tran.thithuc@dihk.de)



# Wandel erreichen durch cross-sektorale Lösungen

Im Jahr 2015 flüchteten viele Menschen aus Syrien vor dem Krieg in ihrem Heimatland und kamen nach Europa. Daran denken viele Menschen zurück, wenn sie das Leid in der Ukraine sehen. Migration – und noch mehr Integration – sind große gesellschaftliche Herausforderungen, die häufig von Sozialunternehmerinnen und -unternehmern adressiert werden. Darüber sprachen wir mit Zarah Bruhn. Sie ist seit April 2022 Beauftragte für Soziale Innovationen beim Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF). Gleichzeitig ist sie weiter Gesellschafterin bei der von ihr 2015 gegründeten socialbee gGmbH, die sie während ihres Studiums an der TU München gründete, um Geflüchtete bei der Integration in den Arbeitsmarkt zu unterstützen.





**Frau Bruhn, seit April sind Sie Beauftragte für Soziale Innovationen beim Bundesministerium für Bildung und Forschung. Wenn wir jetzt ukrainische Geflüchtete sehen, würden Sie lieber „nur“ bei socialbee arbeiten, um „hands-on“ anzupacken?**

Nein, das wäre ich nicht – socialbee hat schon viel Impact erzielen können, aber mit meiner Funktion als Beauftragte setze ich hier ja zusätzlich an, und zwar auf der Systemebene. Daher fühle ich mich geehrt, hier auch in den politischen Raum hinein mitzuwirken und freue mich, mich dort einzubringen, wo ich den größten Hebel habe. Als die Anfrage kam, habe ich mit meinem Team gesprochen und die Meinung war einstimmig positiv, denn ich bleibe ja auch als Gesellschafterin und mit 50 Prozent bei socialbee. Zudem ist die Firma mittlerweile operativ gut aufgestellt und ich werde nicht mehr im Alltagsgeschäft gebraucht.

**Es gibt eine andere Wahrnehmung ukrainischer Geflüchteter im Vergleich zu den syrischen Geflüchteten im Jahr 2015, nicht nur kulturell, sondern auch, was deren (IT-)Qualifikation angeht. Könnten hier „Ökos und Tech-Bubble“ zusammenkommen?**

Das ist eine interessante Frage, die noch gar nicht beantwortet werden kann, weil die Evidenz fehlt. Bei socialbee betreuen wir darüber hinaus vor allem geflüchtete Menschen, die unsere Unterstützung beim Einstieg in den Arbeitsmarkt besonders benötigen. Momentan bieten viele Unternehmen (IT-)Stellen spezifisch für ukrainische Geflüchtete an, daher ist hier der Bedarf an Vermittlungsunterstützung von unserer Seite aus eher niedrig. So gesehen kenne ich bisher nur Einzelfälle.

**Socialbee hat Unternehmen als Kunden. Verstehe ich es richtig, dass Corporate Social Innovation, also Innovationen aus etablierten Unternehmen, die einen gesellschaftlichen Sinn haben, auch Firmen mit Sozialunternehmerinnen und -unternehmern zusammenbringen soll, um deren Ideen aufzugreifen und mit kleinen Schritten Richtung Impact selbst zur sozialen Transformation beizutragen? Also dass andere Unternehmen von Sozialunternehmerinnen und -unternehmern zum Wandel inspiriert werden?**

Für uns bei socialbee ist dies eine Art von Corporate Social Innovation. Denn wir leisten einen Beitrag dazu, dass Unternehmen über ihre Prozesse nachdenken und stoßen damit einen Wandel an. Letztendlich geht es darum, Schritte in Richtung „Net Positive“ zu unternehmen, also wenn man den eigenen Impact messen will, mehr an die Gesellschaft (zurück)gibt, als genommen wird. Net positive wurde als Begriff von Paul Polman, dem früheren CEO von Unilever, und Andrew Winston geprägt und lässt sich auf eine Kernfrage runterbrechen, die sich alle Unternehmerinnen und Unternehmer stellen sollten: Geht es der Welt besser, weil es Ihre Firma gibt?

**Vor welche Herausforderungen hat Ihrer Meinung nach die Ukraine-Krise unsere Gesellschaft zusätzlich gestellt?**

Als Erstes ist hier natürlich die Fluchtbewegung zu nennen, die sehr an 2015 erinnert und eine ähnliche Solidarität hervorgerufen hat wie damals für die syrischen Geflüchteten. Dies war ja die Inspiration für socialbee.

Darüber hinaus kann man allerdings auch feststellen, dass durch die Herausforderungen, sich in Energiefragen unabhängiger von Russland zu machen, nachhaltige Energien und Technologien allgemein einen Schub bekommen haben. Es findet ein Umdenken statt, das als Beschleuniger für andere soziale Prozesse wirkt. Hier kann man die Modernisierung des Einwanderungsgesetzes nennen, die durch den Fachkräftemangel noch dringlicher ist als je zuvor. Oder dass Behörden vermehrt auf Englisch kommunizieren.

**Welchen Beitrag leisten soziale Innovationen bei der Meisterung dieser Herausforderungen?**

Mir geht es darum, über soziale Innovationen einen Wandel der Konsumprozesse anzustoßen, indem Anreize gesetzt werden, die helfen, dem Klimawandel entgegenzuwirken. Soziale Innovationen haben zum Ziel, dass sich die Zivilgesellschaft insgesamt für mehr Solidarität einsetzt, teilweise in Kooperation mit staatlichen Institutionen, wie beispielsweise beim Bündnis Alliance4Ukraine, das zivilgesellschaftliche Organisationen, Stiftungen, staatliche Institutionen und Unternehmen koordiniert. Und dafür will ich mich auch in meiner Rolle als Beauftragte einsetzen.

**Was müssen wir als Gesellschaft tun, um für künftige Krisen besser gewappnet zu sein?**

Meines Erachtens gelingt uns dies am besten im Netzwerk durch einen cross-sektoralen Ansatz, wo Akteurinnen und Akteure aus dem staatlichen, privaten und gesellschaftlichen Sektor kooperieren – wie bei der Alliance4Ukraine, bei dem wir ganzheitliche Lösungen für die großen Herausforderungen unserer Zeit anstreben. Wenn wir nochmal zum Ausgangspunkt zurückgehen, so wären dies beim Thema Migration und Integration zum Beispiel die konkrete Unterstützung bei der Suche von Wohnung oder Arbeit, was wir bei socialbee partnerschaftlich mit Unternehmen angehen und durch Qualifikationsangebote wie Sprachkurse fördern.

**Vielen Dank für die spannenden Einblicke, Frau Bruhn.**

#### **Literatur & Links:**

Alliance4Ukraine : [www.alliance4ukraine.org](http://www.alliance4ukraine.org)

Harvard Business Review (Sept.–Oct. 2021):

<https://hbr.org/2021/09/the-net-positive-manifesto>



**Zarah Bruhn** ist Beauftragte für Soziale Innovationen beim Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) und Gründerin und Gesellschafterin der socialbee gGmbH.

Das Interview führte **Dr. Florian Täube**, Fachbereichsleiter „Gründung“ im RKW Kompetenzzentrum. [taeube@rkw.de](mailto:taeube@rkw.de)



# Klima kennt keine Grenzen

**Warum wir die Krise als Chance nutzen sollten, um die nachhaltige Energiewende anzugehen**

Der Krieg in der Ukraine hat die Energiemärkte weltweit auf den Kopf gestellt. Rasant steigende Preise und die Frage nach der Versorgungssicherheit haben dazu geführt, dass die Gewinnung von und unser Umgang mit Energie zu einem zentralen Thema geworden sind – nicht nur auf der Tagesordnung von Politik und Wirtschaft, sondern auch in den Köpfen der Bevölkerung. Mit der Gründung des Social Start-ups „Polarstern“ haben sich die drei Gründer bereits im Jahr 2011 das Ziel gesetzt, den Ausbau erneuerbarer Energien und den weltweiten Energiewandel aktiv voranzutreiben. Wir sprachen mit Mitbegründer Florian Henle über neue Wege in der Energieversorgung, gesellschaftliche Wirkung und die Auswirkungen des Ukraine-Kriegs auf die aktuellen und künftigen Energiemärkte.



**Herr Henle, Sie haben vor elf Jahren das Unternehmen Polarstern mitgegründet, mit dem vorrangigen Ziel, als Energieversorger die Energiewende aktiv voranzutreiben. Was war das Neue an Ihrem Geschäftsmodell?**

Wir haben auf Produktseite, aber auch in unserem Wirtschaften, einen ehrlich nachhaltigen Weg eingeschlagen. So haben wir nicht nur bei Strom, sondern auch bei Gas konsequent auf 100 Prozent Ökoenergie gesetzt. Das war damals neu und ist bis heute leider eine Seltenheit geblieben. Auch haben wir von Beginn an auf ein gemeinwohlorientiertes Wirtschaften gesetzt. Bei unserem Handeln haben finanzielle Kennzahlen das gleiche Gewicht wie soziale und ökologische Kriterien. Das lässt uns in neue Märkte vorstoßen, in denen der Impact für die Energiewende im Vordergrund steht und nicht in erster Linie die Rendite. Wir sehen uns als Energiewende-Gestalter, als Impulsgeber, und freuen uns, wenn wir Wege bereiten und andere uns hier folgen. Unser Ziel ist es, mit Energie die Welt zu verändern, und das schafft man nicht alleine.

**Sie haben sich bewusst für die Gründung eines Social Business entschieden. Was ist das Besondere daran und warum war Ihnen das wichtig?**

In einem Social Business geht es um die gesellschaftliche Wirkung, den Impact, den man mit dem Wirtschaften erzielt. Auch ist das nachhaltige Wirtschaften Teil der DNA des Unternehmens und nicht in einer einzelnen Abteilung angesiedelt. Es wird überall, in allen Bereichen und Prozessen, gelebt. Wenn wir etwas verändern, Ressourcen sparen und das Klima schützen wollen, müssen wir das überall tun.

**Wie hat sich das Unternehmen in den letzten Jahren entwickelt und wo stehen Sie heute – mit Ihrem Unternehmen und mit Ihrer Vision?**

Anfangs wurden wir belächelt. Im klassischen Energiemarkt, der hoch kompetitiv und konservativ ist, konnten sich es viele nicht vorstellen, dass ein junges Unternehmen mit einem gemeinwohlorientierten Wirtschaften bestehen kann. Heute, über elf Jahre nach unserer Gründung, zweifelt daran keiner mehr. Wir wurden bereits mehrfach als eines der innovativsten Unternehmen in Deutschland ausgezeichnet, sind Partner großer Wasserstoffprojekte und installieren PV-Anlagen auf vielen hundert Mehrfamilienhäusern in Deutschland und

bekannten Gebäuden wie dem Olympiastadion Berlin. Wir sind – leider – immer noch ein Exot im Markt, aber einer, auf den man genau schaut, wenn man über die nachhaltige Energiewende spricht.

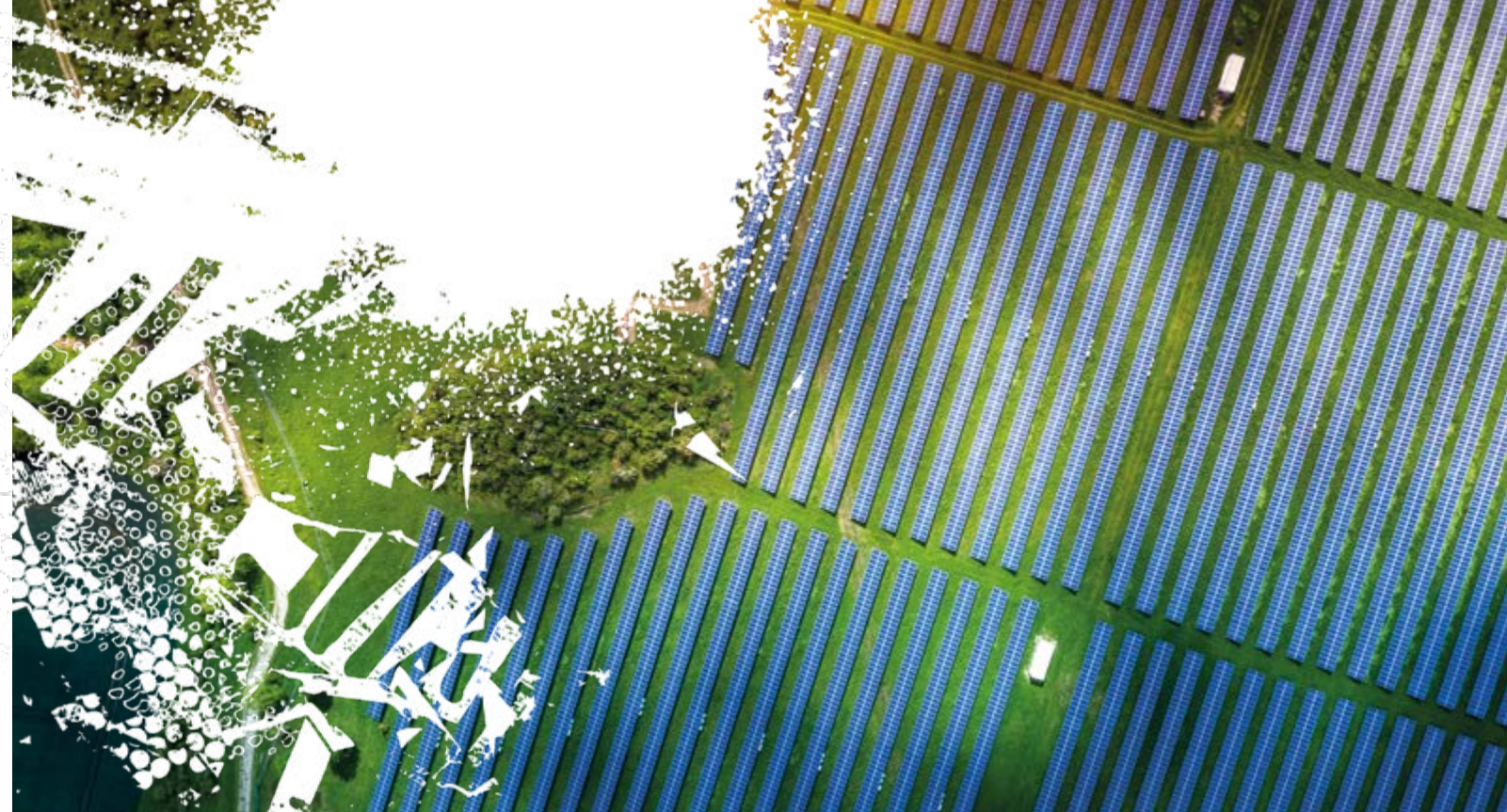
**Der Angriff Russlands auf die Ukraine hat uns vor enorme Herausforderungen im Hinblick auf die Energieversorgung gestellt. Hat das Ihre Arbeit verändert?**

Die Energiemärkte sind extrem volatil geworden. Wir erleben in der Energiebeschaffung Preissprünge, die es nie zuvor gab. Das verunsichert den Markt. Auch wir müssen die Preise erhöhen, weil wir inzwischen das Acht- bis Zehnfache im Energieeinkauf bezahlen. Das können wir nicht puffern. Gleichzeitig ist klar, dass wir für die Energiewende die Unterstützung der Bevölkerung brauchen. Steigende Preise sind da nicht zuträglich. Vielmehr wächst die Gefahr der Radikalisierung in der Gesellschaft.

**Ist der Krieg auch ein Angriff auf die Energiewende?**

Der Ukraine-Krieg kann auch ein Beschleuniger der Energiewende sein, ein Impulsgeber. Viele Maßnahmen werden vorangetrieben, die in normalen Zeiten vermutlich länger diskutiert würden. Der Handlungsdruck, von fossilen Energien loszukommen, ist groß und er ist unsere Chance, die Energiewende jetzt energisch anzugehen und doch noch den Klimawandel zumindest auf zwei Grad zu begrenzen. Die Herausforderung besteht darin, dass in kurzer Zeit alles aufgeholt werden soll, was viele Jahrzehnte verschlafen wurde. Die starke Nachfrage etwa nach Photovoltaikanlagen zur Energieerzeugung auf den Gebäuden zum Beispiel wird aktuell vor allem durch Lieferengpässe der benötigten Anlagentechnik und Fachkräftemangel begrenzt.

Durch den verstärkten Ausbau der erneuerbaren Energien hilft uns die Krise langfristig, den Klimawandel zu bekämpfen. Kurzfristig steigen aber zunächst die Treibhausgasemissionen, weil zum Beispiel in Deutschland Kohlekraftwerke länger eingesetzt werden, als es geplant war. Wichtig ist, dass wir diesen Zustand schnell wieder beenden. Das heißt, dass wir die Kohlekraftwerke zügig abschalten und auch in der Wärmeversorgung schneller als bisher wegkommen von fossilen Energien. Denn wenn wir wichtige Klima-Kipppunkte reißen, lässt sich der Klimawandel nicht mehr aufhalten. Und jede



Tonne an Treibhausgasemissionen bringt uns diesem fatalen Wandel näher.

**Was müssen wir tun, um die Chance zur Energiewende zu nutzen?**

Wir müssen konsequent die Energiewende voranbringen und dürfen nicht scheinheilig handeln. In Deutschland den Ausbau erneuerbarer Energien zu fördern und in Afrika Projekte zu unterstützen, um Erdgas zu fördern, das bringt dem Klimaschutz nicht viel. Das Klima kennt keine Grenzen. Es ist egal, wo die Treibhausgasemissionen verursacht werden. Wir leben alle auf demselben Planeten.

Energiesparen ist das A und O. Je weniger Energie wir brauchen, umso besser reicht die vorhandene Energiemenge, um unseren Bedarf zu decken. So ein energieeffizientes Verhalten ist immer sinnvoll. Die meisten Treibhausgase und der größte Ressourcenbedarf entstehen beim Bau von Kraftwerken. Je weniger Kraftwerke wir brauchen, um den Energiebedarf zu decken, umso schneller erreichen wir die Energiewende und stärken den Klimaschutz. Aktuell, wo wir einen Mangel im Energiemarkt haben, ist das Energiesparen auch eine essenzielle Maßnahme, um die Energiekosten zu senken und die Versorgungssicherheit zu unterstützen.

**Wenn Sie jetzt fünf Jahre weiterdenken, was wollen Sie mit Polarstern bis dahin erreicht haben?**

Wir schreiben dann das Jahr 2027. Der Ausbau der er-

neuerbaren Energien wirkt sich langsam senkend auf die Energiepreise aus und durch den Energiemangel, der uns noch einige Jahre beschäftigt, wurde die effiziente Energieversorgung konsequent vorangebracht. Polarstern hat in dieser Zeit die dezentrale Energieversorgung vieler Tausend Gebäude vorangebracht und hierbei die Sektoren Strom, Wärme und Mobilität effizient vernetzt. Auch haben wir für über 100.000 Menschen in Entwicklungsländern die Energiewende auf den Weg gebracht, die sie zu mehr Selbstbestimmung, besserer Gesundheit und Bildung und zu einem nachhaltigen Wachstum führt.

**Herzlichen Dank, Herr Henle, für das Interview!**



**Florian Henle** ist Mitbegründer und Geschäftsführer der Polarstern GmbH. [hallo@polarstern-energie.de](mailto:hallo@polarstern-energie.de)

Das Interview führte **Stephanie Kropf**. Sie ist Mitarbeiterin im Fachbereich „Gründung“ beim RKW Kompetenzzentrum. [kropf@rkw.de](mailto:kropf@rkw.de)



# Eine kleine Rose schafft echte Perspektiven

Wie aus einer spontanen Idee nachhaltige und umfassende Unterstützung erwächst

Als der Krieg in der Ukraine ausbrach, war für Anna Drutin schnell klar, dass sie helfen möchte. Und so wurde kurzerhand die Idee geboren, in Koblenz einen Schönheitssalon zu eröffnen, in dem gut ausgebildete, aus der Ukraine geflüchtete Frauen arbeiten können und so zumindest keine akuten finanziellen Ängste mehr haben müssen. Und schon drei Wochen später nahmen die Mitarbeiterinnen der „Little Rose Beauty Lounge“ ihre Arbeit auf. Wir haben mit Anna Drutin, der Inhaberin des Salons, über ihre Motivation und die Herausforderungen bei der Umsetzung gesprochen.





**Frau Drutin, viele Menschen waren geschockt über den Ausbruch des Krieges und hatten den Impuls, schnell zu helfen. Wie war es bei Ihnen?**

Ich selbst bin 1993 mit meiner Familie aus der Ukraine nach Deutschland gekommen. Wir hatten damals nichts, aber über die Jahre hinweg bauten wir uns hier unser Leben auf und konnten Kleidung, Essen und vieles mehr in die Ukraine schicken. Die Hilfsbereitschaft innerhalb meiner Familie war also schon immer groß. Als vor wenigen Monaten der Krieg in der Ukraine begann, da war mir klar, dass ich etwas tun möchte. Als ich dann in den sozialen Medien die vielen Kommentare von Frauen las, die aus dem Land flüchten wollten, sich aber große Sorgen machten, wie sie alles finanziell schaffen würden, da nahm die Idee eines Beauty-Salons Gestalt an. Ich startete einen Aufruf, in dem ich ukrainischen Frauen in einem Salon eine qualifizierte Arbeitsmöglichkeit anbot, und als ich in kurzer Zeit über einhundert Bewerbungen erhielt, wusste ich, dass es klappen kann und begann mit der Realisierung.

**Mit welchen Herausforderungen hatten Sie zu kämpfen?**

Es gab natürlich eine ganze Menge Herausforderungen: Gastfamilien oder Wohnungen für die Frauen mussten gefunden werden, sie mussten eingeladen und eingearbeitet werden, manche wollten keine Sprachkurse besuchen oder schnell wieder zurück in ihr Heimatland. Mit manchen Frauen hat es daher auch nicht gepasst. Doch die Frauen, die jetzt im Salon arbeiten, von denen möchten die meisten dauerhaft in Deutschland bleiben und sich hier eine Zukunft aufbauen.

Inzwischen fungiert der Laden auch als Anlaufstelle für Ukrainerinnen und Ukrainer, wenn sie Hilfe bei der Wohnungssuche brauchen oder es Verständigungsprobleme gibt. Egal um was es geht, ich unterstütze, wo ich kann.

**Wie viele ukrainische Frauen arbeiten aktuell bei Ihnen?**

Im Moment sind es zehn Frauen, die allerdings nicht von morgens bis abends im Salon arbeiten, sondern vielmehr in Teilzeit. Schließlich besuchen sie auch Sprachkurse, um Deutsch zu lernen und sich besser mit den Kundinnen und Kunden verständigen zu können. Ich übersetze zwar, aber das geht natürlich auch nicht immer.

**Jetzt ist es ein gutes halbes Jahr her, dass Sie diesen Schritt gewagt haben. Was hätten Sie sich rückwirkend anders gewünscht?**

Die Realisierung des Beauty-Salons war ein Kraftakt. Ich habe viel investiert und natürlich wäre es eine große Hilfe gewesen, wenn es zum Beispiel finanzielle Hilfen gegeben hätte. Aber die Situation war zu Beginn des Krieges noch gar nicht überschaubar. Nach und nach entwickeln sich jetzt Strukturen. Von unterschiedlichen Seiten erhalten wir Unterstützung – so bekommen wir von der Tafel Lebensmittel, die wir weitergeben können, und Menschen, die von unserem Salon und der Motivation dahinter gehört haben, bieten eine Unterkunft an oder spenden Kleidung. Auch wenn gerade der Start des Beauty-Salons kräftezehrend war, ist es doch schön zu sehen, dass Menschen in einer Krisensituation zusammenstehen und einander helfen.

**Vielen Dank, Frau Drutin!**



**Anna Drutin** ist Wirtschaftspsychologin und Inhaberin der Koblenzer Little Rose Beauty Lounge. [info@little-rose.de](mailto:info@little-rose.de)

Die Fragen stellte **Saskia Powell**. Sie ist Mitarbeiterin im Bereich „Kommunikation“ beim RKW Kompetenzzentrum. [powell@rkw.de](mailto:powell@rkw.de)



# Unsere Veranstaltungen



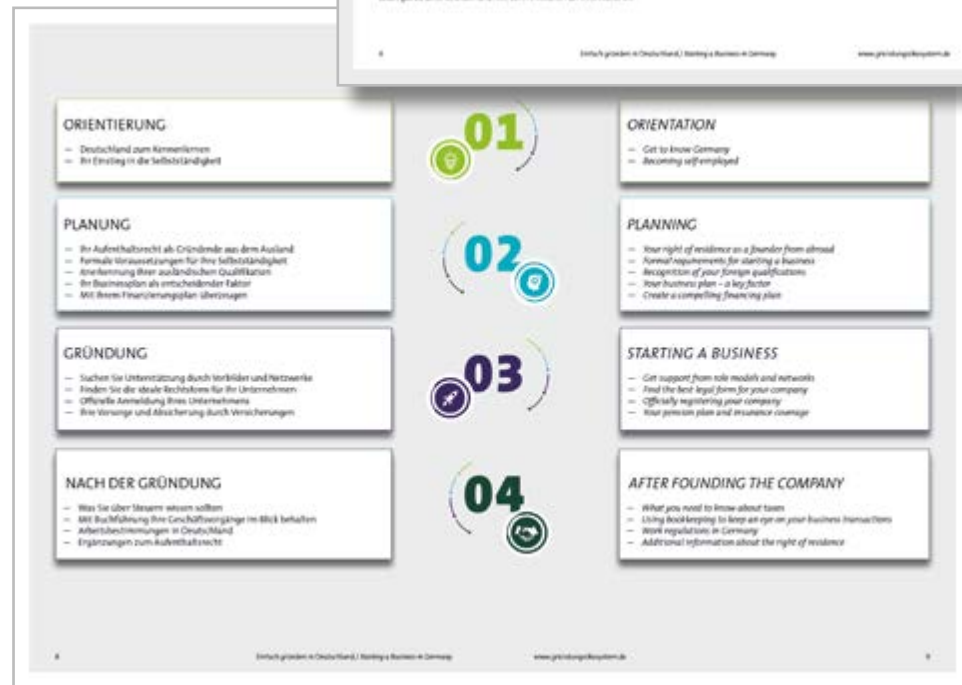
Folgend erhalten Sie eine Auswahl kommender Veranstaltungen des RKW Kompetenzzentrums und der RKW Landesorganisationen. Weitere Angebote finden Sie unter [www.rkw-kompetenzzentrum.de](http://www.rkw-kompetenzzentrum.de) und auf den Webseiten der Landesorganisationen.

DATUM	THEMA	KONTAKT
11.10.2022	Arbeitsgemeinschaft Betrieblicher Umwelt- und Arbeitsschutz – Start der Jahresreihe (Präsenz), Ort noch nicht bekannt	Orsola Valente, 06107 9659328, o.valente@rkw-hessen.de
11.10.2022	Seminar „Arbeitszeugnisse richtig schreiben und deuten“, Nürnberg	Gaby Ferdinandi, 089 67004013, ferdinandi@rkwbayern.de
11.10.2022	Online-Seminar „Möglichkeiten der Designberatung und Designberatungsförderung“	Thomas Fabich, 0561 9309992, t.fabich@rkw-hessen.de
11. – 13.10.2022	Seminar „Wirksames und zeitgemäßes Führen“, Nürtingen	Annette Vöcklinghaus, 0711 2299819, voecklinghaus@rkw-bw.de
12.10.2022	Arbeitsgemeinschaft Materialfluss & Logistik – Start der Jahresreihe, Hofheim am Taunus	Jasmina Nardelli, 06107 9659324, j.nardelli@rkw-hessen.de
12.10.2022	WSH Digiscouts – Auszubildende digitalisieren ihren Betrieb auf dem JAKOBB Jahreskongress Berufliche Bildung. Berufliche Bildung – Perspektiven entwickeln und Chancen nutzen, Stuttgart	Maximilian Auth, 06196 4953204, auth@rkw.de
13.10.2022	Seminar „Mehr Resilienz am Arbeitsplatz“, Dresden	Maria Tamme, 0351 8322339, info@rkwcampus.de
13. – 14.10.2022	Seminar „Fortbildung für Gewässerschutzbeauftragte“, Saarbrücken	Peter Schommer, 0681 9520444, peter.schommer@saaris.de
17. – 18.10.2022	Seminar „Die souveräne Assistenz“, Saarbrücken	Anja Schönberger, 0681 9520441, anja.schoenberger@saaris.de
17. – 18.10.2022	Seminar „Ihr Einstieg in den professionellen Einkauf“, Nürnberg	Gaby Ferdinandi, 089 67004013, ferdinandi@rkwbayern.de
19.10.2022	Seminar „Die Lieferantenerklärung“, Saarbrücken	Anja Schönberger, 0681 9520441, anja.schoenberger@saaris.de
21.10.2022	Online-Sprechstunde „Zertifizierung zum RKW-Berater in Rheinland-Pfalz“	Jürgen Behrens, 06132 7389480, geschaeftsstelle@rkw-rlp.de

DATUM	THEMA	KONTAKT
25.10.2022	Abschlussveranstaltung „Einblicke in Projekte der Digiscouts® Trier“, Trier	Birte Zeltmann, 06196 4953223, zeltmann@rkw.de
27. – 28.10.2022	Seminar „Einkaufsmanagement: Günstiger kaufen“, Leonberg	Annette Vöcklinghaus, 0711 2299819, voecklinghaus@rkw-bw.de
03.11.2022	Online-Seminar „Kein Platz für Diskriminierung! Möglichkeiten für Arbeitgeber/-innen“	Janine Bergmann, 0541 60081528, bergmann@rkw-nord.de
03.11.2022	Seminar „Umgang mit Krisen“, Dresden	Maria Tamme, 0351 8322339, info@rkwcampus.de
08. – 09.11.2022	Seminar „Arbeitsrecht Grundlagen – Intensiv“, München	Gaby Ferdinandi, 089 67004013, ferdinandi@rkwbayern.de
09.11.2022	Abschlussveranstaltung „Einblicke in Projekte der Digiscouts® Flensburg“, Flensburg	Maximilian Auth, 06196 4953204, auth@rkw.de
09.11.2022	Online-Seminar „Einreise zum Zweck der Anerkennung ausländischer Qualifikationen (§ 16d AufenthG) – Wie geht das?“	Ingo Henning, 0541 60081536, henning@rkw-nord.de
10.11.2022	Auf IT gebaut – Bauberufe mit Zukunft – Anmeldeschluss Wettbewerb 2023	Christina Hoffmann, 06196 4953504, c.hoffmann@rkw.de
10.11.2022	Online-Seminar „Neue Fachkräfte mit professionellem Onboarding und wertschätzender Zusammenarbeit begeistern“	Wiebke Mense, 0561 9309995, w.mense@rkw-hessen.de
14. – 15.11.2022	Seminar „Coachingtechniken für Führungskräfte“, Leinfelden-Echterdingen	Annette Vöcklinghaus, 0711 2299819, voecklinghaus@rkw-bw.de
15.11.2022	Online-Seminar „Senior-Experten als wertvolle Personalressourcen für Ihr Unternehmen identifizieren und einsetzen“	Wiebke Mense, 0561 9309995, w.mense@rkw-hessen.de
17. – 18.11.2022	Seminar „Projektmanagement: Projekte sicher und effizient ins Ziel führen“, Nürtingen	Annette Vöcklinghaus, 0711 2299819, voecklinghaus@rkw-bw.de
18.11.2022	Online-Sprechstunde „Fachkräftesicherung durch Arbeitgebermarke“	Jürgen Behrens, 06132 7389480, geschaeftsstelle@rkw-rlp.de
22.11.2022	Seminar „Rechtssicher als GmbH-Geschäftsführer agieren“, Chemnitz	Maria Tamme, 0351 8322339, info@rkwcampus.de
22.11.2022	Seminar „Rhetorik und Persönlichkeit“, Nürnberg	Gaby Ferdinandi, 089 67004013, ferdinandi@rkwbayern.de
23.11.2022	Online-Seminar „Durch nachhaltiges Wirtschaften die Attraktivität als Arbeitgeber stärken“	Wiebke Mense, 0561 9309995, w.mense@rkw-hessen.de
23. – 24.11.2022	Seminar „Vom Kollegen zur Führungskraft (Basis)“, Kinding	Gaby Ferdinandi, 089 67004013, ferdinandi@rkwbayern.de
24.11.2022	Abschlussveranstaltung „Einblicke in Projekte der Digiscouts® Hannover“, Hannover	Birte Zeltmann, 06196 4953223, zeltmann@rkw.de
24.11.2022	Seminar „Das aktuelle Reisekosten- und Bewirtschaftungsrecht 2022“, Saarbrücken	Anja Schönberger, 0681 9520441, anja.schoenberger@saaris.de
30.11. – 01.12.2022	Seminar „Shopfloor-Management“, Böblingen	Annette Vöcklinghaus, 0711 2299819, voecklinghaus@rkw-bw.de



01  
02  
03  
04



**JETZT LESEN**



## Leitfaden „Einfach gründen in Deutschland“

Die Einwanderung war in der Vergangenheit und ist bis heute ein wesentlicher Wirtschaftsfaktor für Deutschland. Vor allem das diverse Gründungsgeschehen – geprägt von starkem Unternehmergeist und hoher Innovationskraft von Gründerinnen und Gründern aus dem Ausland oder mit Einwanderungsgeschichte – gibt der gesamten deutschen Wirtschaft langfristig wichtige Impulse.

Der Leitfaden „Einfach gründen in Deutschland“ unterstützt vor allem Fachkräfte und Gründungsinteressierte aus dem Ausland sowie geflüchtete Personen bei ihrer Gründung in Deutschland und gibt einen Überblick zu den Rahmenbedingungen, konkreten Anforderungen und Unterstützungsleistungen. Schritt für Schritt bietet der Leitfaden in deutscher und englischer Sprache Informationen zu den vier Phasen des Gründungsprozesses – inklusive zahlreicher Linktipps zu praktischen Tools und weiterführenden Hinweisen.

Der Leitfaden wurde in Kooperation mit der IQ Fachstelle Migrantenökonomie, der Steuerkanzlei Siegel und dem RKW Kompetenzzentrum erstellt und ist kostenfrei downloadbar:

<http://rkw.link/einfachgruenden>



