in | pact
mediaverlag

DEZEMBER **2020**

*Auch als APP für Smartphones & Tablets*

NEUES MINDSET
*Digitale Bildung*
Seite 3

NEUES LERNEN
*Talente fördern*
Seite 4

NEUES FÜHREN
*Transformation gestalten*
Seite 12


# DIE ARBEITSWELT *DER ZUKUNFT*

*Talente, Führung, Innovation*

»DIE ARBEITSWELT DER ZUKUNFT« ist eine unabhängige Publikation des in|pact media Verlags und erscheint als Beilage in der ZEIT.

**DR. JULIA BORGGRÄFE**
Abteilungsleiterin Digitalisierung und Arbeitswelt des Bundesministeriums für Arbeit und Soziales

# Liebe Leserin, lieber Leser,

*die Arbeitswelt verändert sich in atemberaubender Geschwindigkeit. Die Corona-Krise, die uns in 2020 fast durchgehend begleitet hat, hat die strukturelle und digitale Transformation massiv beschleunigt. Beschäftigte und Arbeitgeber haben sich gleichermaßen strecken müssen, um die Krise gemeinsam zu bewältigen. Homeoffice hat in einem Umfang Einzug gehalten, den wir vor einem Jahr in diesem Tempo für unrealistisch gehalten hätten. Beschäftigte, die nicht mobil arbeiten können, haben sich vorbildlich an die Arbeitsschutzvorgaben gehalten und damit Lieferketten stabilisiert.*

*Die Krise führt uns eindringlich vor Augen, wie resilient unsere Arbeitsstrukturen tatsächlich sind und wo dringender Nachholbedarf besteht. Fest steht jedenfalls, dass diejenigen Unternehmen bisher besonders gut durch die Krise gekommen sind, die über digitale Prozesse sowie flexible Arbeitsstrukturen verfügen und auf ein großes Know-How in ihrer Belegschaft zurückgreifen können. Der Austausch von Good Practice – wie dies beispielsweise die BMAS-Plattform www.inqa.de anbietet – unterstützt dabei. Organisationen werden sich intensiv damit beschäftigen müssen, wie sie ihre eigene Resilienz steigern und damit gleichzeitig jene ihrer Belegschaften stärken können. Neben der notwendigen Auseinandersetzung mit den Potenzialen digitaler Prozesse und Möglichkeiten des flexiblen Arbeitens ist entscheidend, dass auf Basis einer strategischen Personalplanung rechtzeitig die zukünftig erforderlichen Kompetenzen entwickelt werden. Umso bedenklicher ist es, wenn Unternehmen in der Krise als erstes ihre Budgets für die Personalentwicklung kürzen, statt die Zeit zu nutzen, um zur Sicherung der eigenen Wettbewerbsfähigkeit Know-How aufzubauen.*

*Den Führungskräften kommt dabei eine wichtige Rolle zu: Von ihnen hängt es im Wesentlichen ab, ob die Gleichzeitigkeit von Krisenmanagement und Etablierung innovativer Arbeitsstrukturen gelingt. Ein Backlash zu alten Hierarchien wird jedenfalls nicht dazu führen, Organisationen zukunftsorientiert aufzustellen. Vielmehr sind es Zusammenhalt, Miteinander, Kommunikation und Kooperation, Partizipation und das Zusammenbringen von unterschiedlichen Perspektiven und Potenzialen, die die Zukunft sichern werden.*

**NOCH MEHR INHALTE IN DER APP!**

- Zusätzliche Inhalte plus Multimedia-Content
- Kostenloser Zugriff auf alle Publikationen
- Per Push-Nachricht immer informiert

GERMAN DESIGN AWARD WINNER 2020

inpact | das neue Online-Magazin www.inpactmedia.com

inpactmedia.com

*Zur kostenlosen in|pact media-App*

INHALT

*Seite 3*
Bildung post-digital
*Neues Lernen braucht ein neues Mindset*

*Seite 4*
Lebenslanges Lernen
*Neue Wege im Talentmanagement*

*Seite 6*
Gesundheit ist Chefsache
*Betriebliches Gesundheitsmanagement*

*Seite 8*
Wo es euch gefällt
*Impulse für Homeoffice und Remote Work*

*Seite 10*
Forum der Akteure
*Zukunft der Arbeit*

*Seite 12*
New Leadership
*Neue Kompetenzen für Führungskräfte*

*Seite 14*
Strategieforum
Impulse

*Seite 14*
Gute Luft
*Gesundheit am Arbeitsplatz*

HINWEIS:
Alle nicht mit dem Zusatz »Redaktion« gekennzeichneten Beiträge sind Auftragspublikationen und somit Anzeigen.

IMPRESSUM

in|pact mediaverlag

European Newspaper AWARD Preisträger

**in|pact media GmbH**
*Dircksenstraße 40*
*D-10178 Berlin*

*T +49 (0) 30 802086 -530*
*F +49 (0) 30 802086 -539*
*E redaktion@inpactmedia.com*
*www.inpactmedia.com*

**HERAUSGEBER**
*Edi Karayusuf (V.i.S.d.P)*

**REDAKTEUR**
*Klaus Lüber*

**PROJEKTLEITUNG**
*Laura Berninger*

**ART DIREKTION**
*Denis Held*

**ILLUSTRATIONEN**
*Luisa Jung by Marsha Heyer Illustratoren*
*www.luisajung.com*

**LEKTORAT**
*Gina Wittlich*

**AUTOREN**
*Thomas Feldhaus, Andrea Hessler, Lars Klaaßen, Klaus Lüber, Axel Novak, Julia Thiem*

**DRUCK**
*BVZ Berliner Zeitungsdruck GmbH*

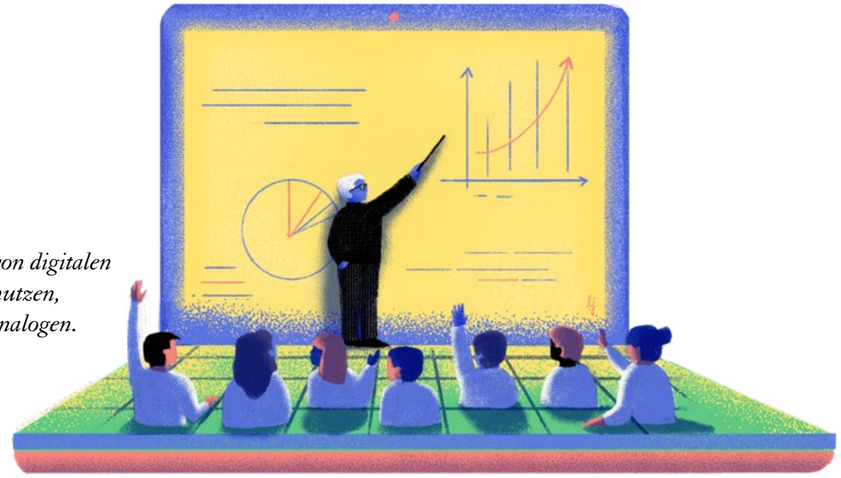
**CHEFREDAKTION**
*Mirko Heinemann*
*Klaus Lüber (stellv.)*

**GESCHÄFTSFÜHRUNG**
*Sara Karayusuf-Isfahani*
*Edi Karayusuf*



# Bildung post-digital

*Neue Lernformen werden geprägt sein von digitalen Tools. Aber um sie wirklich effektiv zu nutzen, brauchen wir einen Kulturwandel im Analogen.*



**Klaus Lüber** / Redaktion

Auf der einen Seite massenhaft wegbrechende Jobs, auf der anderen zuhauf entstehende neue Tätigkeitsfelder: Niemand weiß genau, wie die Digitalisierung unsere Arbeitswelt im Detail verändert. Je nach Studie werden quasi-apokalyptische Szenarien der endgültigen Verdrängung des Menschen durch die Maschine gemalt. Oder sich utopische Welten einer von Sinnhaftigkeit erfüllten Existenz erträumt, in der uns digitale Gerätschaften die langweiligen Jobs vom Halse halten, während wir im Grunde nur noch dem nachgehen, was uns Spaß macht.

Ob wird den einen oder anderen Pfad einschlagen, also uns von der Technik überrollen lassen oder sie zu unserem Vorteil nutzen können, dafür gibt es einen Schlüssel. Bezeichnet durch einen zentralen Begriff, um den sich Debatten um die Zukunft der Arbeit letztlich immer kreisen: den der Kompetenz. Zwar könnten, wie in einer Studie des Weltwirtschaftsforums von 2018 nachzulesen, weltweit bis zu 75 Millionen Arbeitsplätze wegfallen beziehungsweise durch Maschinen ersetzt werden, gleichzeitig aber 133 Millionen neu entstehen – für die dann allerdings neue Fachkenntnisse und Kompetenzen notwendig seien.

Die Frage ist nur: Was genau sind das eigentlich für Kompetenzen, die wir in Zukunft so dringend benötigen? Kritisches Denken, Kreativität, Kommunikation und Kollaboration werden oft genannt, basierend auf einer Analyse der US-amerikanischen Non-Profit-Organisation Partnership for 21st Century Learning (P21). Diese sogenannten 21st Century Skills sollen, so die Idee, ein Gegengewicht bilden zu all denjenigen Fähigkeiten, die bislang vor allem im Fokus unseres Bildungssystems standen, in Zukunft aber sehr wahrscheinlich eine Domäne von Maschinen sein werden: die Anwendung von Fachwissen oder die Analyse von Daten.

Wenn man aber zur „Beherrschung" der digitalen Transformation vor allem Kompetenzen ausbilden sollte, die im Kern eher das betonen, was uns von digitalen Tools unterscheidet, hat das interessante Implikationen für diejenigen Orte, an denen diese vor allem ausgebildet werden sollen: die Schulen. Dann dürfte es dort nämlich eigentlich gar nicht nur darum gehen, besonders gut mit digitaler Technik „umgehen" zu können. Sondern eher darum, die Bedingungen herzustellen, unter denen diese überhaupt erst sinnvoll genutzt werden können. Vereinfacht gesagt: Wenn digitale Tools mehr Kollaboration und Teilhabe möglich machen, muss man zunächst einmal die Voraussetzungen dafür schaffen, dass Kollaboration und Teilhabe überhaupt möglich sind.

Wem das immer noch zu abstrakt ist, hier ein Beispiel: Auf der Jahreskonferenz des Forums Bildung Digitalisierung, einer von acht großen Bildungsstiftungen getragenen Organisation und wahrscheinlich einer der wichtigsten Veranstaltungen zum Thema digitales Lernen, ist schon seit Jahren die Ernst-Reuter-Gesamtschule aus Karlsruhe zu Gast. 2017 wurde die Schule vom Digitalverband Bitkom als erste sogenannte Smart School in Baden-Württemberg ausgezeichnet. „Digitale Medien werden über Fächergrenzen hinweg sinnvoll in den Unterricht eingebunden, ActiveBoards und iPads werden so selbstverständlich genutzt wie Tafel und Kreide. Vor dem GreenScreen im Makerspace lernen Schüler eigenverantwortlich das Drehen und Schneiden von Filmen sowie kreatives Denken mit innovativen Methoden wie Design Thinking", so hieß es damals in der Pressemeldung des Verbandes.

> *»Was genau sind das eigentlich für Kompetenzen, die wir in Zukunft so dringend benötigen?«*

Inzwischen, erzählt Schulleiter Micha Pallesche, werden digitale Tools so selbstverständlich und effizient genutzt, dass man im Grunde schon in einem post-digitalen Zeitalter angekommen sei. „Digitalisierung ermöglicht es uns, die Schule nach außen zu öffnen, neue Lernorte zu erschließen, sich für das Quartier zu öffnen." Was das konkret bedeutet, erzählte Pallesche auf der diesjährigen „Konferenz Bildung Digitalisierung", die Ende November coronabedingt als virtuelle Tagung stattfand. Auf Initiative der Schüler:innen entstand das „Ideenbüro", eine Art Bürgerbüro, das auch für externe Besucher:innen offen ist. Angesiedelt in einem Gartenhaus auf dem Schulgelände wird es beispielsweise von älteren Damen und Herren aus der Umgebung genutzt, die Hilfe bei der Bedienung digitaler Geräte benötigen. Inzwischen organisiert das Ideenbüro Besuche von Schüler:innen in Altenheimen.

Immer wieder betont Pallesche die Notwendigkeit eines grundlegenden Kulturwandels in Schulen, ohne den die Nutzung der neuen digitalen Möglichkeiten ihre positive Wirkung nur schlecht entfalten könne, ja, im Extremfall zur berühmt-berüchtigten „Wischkompetenz" verkomme. Gemeint ist das Anwendungswissen, mit dem junge Menschen ihre Smartphones und Tablets zwar versiert bedienen, aber nicht wirklich kreativ nutzen können.

Pallesche ist nicht der Einzige, der dieses neue „Mindset", wie es inzwischen als Forderung immer häufiger in den Diskussionen um digitale Bildung auftaucht, vor allem in einem Perspektivwechsel bezüglich der Rollen von Lehrkräften und Lernenden verortet. Ein Perspektivwechsel von Lehrer:innen zu Lernbegleiter:innen, Schüler:innen zu Lernpartner:innen. Und auch hierzu hat die Ernst-Reuter-Schule ein schönes, „post-digitales" Format entwickelt. In der Schul-Gesamtkonferenz wurde testweise eine neue Sitzordnung entwickelt: zwei Kreise, innen die Expert:innen, außen das Publikum. Nur, wie vielleicht zu erwarten, nicht die Lehrer:innen in der Mitte, sondern die Schüler:innen – als Expert:innen und gleichsam „Betroffene" des Lernens.

Ein neues Mindset als Voraussetzung für gutes Lernen in einer digitalisierten Welt – diesen Punkt machen inzwischen viele Bildungsexpert:innen auch beim Thema Chancengleichheit. Man kann, wie Staatsministerin Dorothee Bär – auch virtuell zugeschaltet zur „Konferenz Bildung Digitalisierung" – auf die inkludierende Kraft kollaborativer digitaler Tools setzen. Oder, wie die ebenfalls präsente Saraya Gomis, ehemalige Antidiskriminierungsbeauftragte der Berliner Schulen, betonen: „Digitalisierung kann die grundsätzlichen Probleme von Bildungsgerechtigkeit nicht lösen."

# Lebenslanges Lernen

*Der digitale Wandel verändert laufend die Arbeitswelt von Beschäftigten. Unternehmen gelingt es nicht immer zu erkennen, welche Kompetenzen gerade benötigt werden.*

**Axel Novak** / Redaktion

New Work, Diversity, Mitarbeiterführung, Nachwuchsmangel und War for Talents – die Aufgaben, denen sich HR-Manager in den Unternehmen stellen müssen, sind gewaltig. Dank der Digitalisierung haben HR-Manager in den vergangenen Jahren eine Vielzahl neuer Tools erhalten, um gezielter zu wirken. Künstliche Intelligenz, Data Analytics, Digital Matching- oder digitale Kommunikations-Tools machen administrative Abläufe und Recruiting-Prozesse schneller und einfacher: Zeitaufwand und Kosten sinken, potenzielle Kandidaten sind leichter identifizierbar. Auf Arbeitnehmerseite wiederum bieten verbesserte Talentförderung und digital unterstütztes Recruiting dem Nachwuchs bessere Chancen, gezielter in die richtigen Positionen zu gelangen. Beschäftigte erhöhen ihr Know-how und bauen neue Skills aus.

Nun hat der Digitalisierungsschub der Corona-Pandemie wie ein Sturm die klassische Präsenzkultur hinweggefegt. Das hat gewaltige Vorteile: Zum Beispiel bei einem deutschen Anlagenbauer in Berlin, einem Unternehmen mit rund 3500 Mitarbeitern. Im Zuge der Corona-Pandemie haben die verantwortliche Managerin und ihr Team die allgemeinen Weiterbildungsprogramme komplett auf digitale Plattformen umstellen müssen. Auch Entwicklungsprogramme finden nach zweimonatiger Pause über ein virtuelles Development und Assessment Center statt. „Mit unseren virtuellen Angeboten befinden sich die Kandidaten, die wir in das Führungsnachwuchsprogramm aufnehmen wollen, in einer Eins-zu-eins-Situation mit den Trainern", sagt die Managerin. „Das funktioniert teilweise besser als mit den klassischen Angeboten: Äußere Einflüsse werden verringert und wir können uns voll und ganz auf die Kandidaten konzentrieren." Davon profitieren auch die Teilnehmenden: „Trotz virtueller Umsetzung war das persönliche Gefühl direkt da, als würde man sich im gleichen Raum befinden", sagt ein junger Mann, der an einem virtuellen Development Center teilgenommen hat.

In vielen Unternehmen sind solche Weiterbildungs- und Talentförderungsprozesse zu einem wichtigen Faktor geworden, um Mitarbeiter zu binden und weiterzuentwickeln oder Interessenten für sich zu interessieren. Auch finanzielle Aspekte spielen eine Rolle: Die Unternehmen wollen ihre Produktivität erhöhen und durch interne Förderung die teure Rekrutierung externer Mitarbeiter vermeiden.

Noch wichtiger ist aber, dass Führungskräfte die Qualifikation der Mitarbeiter an neue Technologien oder eine veränderte Arbeitsorganisation anpassen wollen, so eine Studie des Digitalverbands Bitkom. Zum Beispiel bei der Ertüchtigung für die digitale Arbeitswelt: 7 von 10 Unternehmen investieren in diesem Jahr gezielt in die digitale Fort- und Weiterbildung ihres Personals – vor zwei Jahren waren es nur 57 Prozent. „Digitalisierung prägt die Arbeitswelt und lebenslanges Lernen muss als Schlüssel für die digitale Transformation gesehen werden", sagt Nils Britze, Bereichsleiter Digitale Geschäftsprozesse Bitkom. „Es geht nicht nur darum, in Zeiten von mobilem Arbeiten und Homeoffice mit gängiger Soft- und Hardware umzugehen, sondern auch darum, sich branchen- und fachspezifisch mit neuen Technologien und digitalen Werkzeugen vertraut zu machen."

Voraussetzung für die Fähigkeit zur Weiterbildung allerdings ist, dass Unternehmen wissen, was sie vorhaben und welche Fähigkeiten ihre Mitarbeiter benötigen. Und das ist nicht überall gegeben. Denn zwar glauben die Unternehmen, dass lebenslanges Lernen im Zusammenhang mit der Digitalisierung immer wichtiger wird. Auch erkennen viele, dass das Lernen in Schule, Ausbildung und Studium heute nicht mehr ausreicht, sondern durch regelmäßige Weiterbildung im Arbeitsalltag ergänzt werden muss. Doch mit der Umsetzung dieser Erkenntnis ist es nicht so weit her: Nur vier von zehn Unternehmen haben eine explizite Personalentwicklungs- und Weiterbildungsstrategie, so der Digitalverband. Außerdem stellen die Unternehmen ihren Mitarbeitern im Durchschnitt nur 2,3 Tage pro Jahr für Fortbildungen zur Verfügung. Und das darf 709 Euro pro Mitarbeiter und Jahr kosten. In gut jedem fünften Unternehmen, vor allem kleinen Firmen mit bis zu 99 Mitarbeitern ist sogar gar keine Weiterbildung vorgesehen.

Ähnlich sieht es in der Elektro- und Metallbranche aus. So untersuchte die IG Metall für den Transformationsatlas im vergangenen Jahr unter anderem den Stand der Digitalisierung, der Personalentwicklung und der Qualifizierung in der Branche.

Betriebsräte und Vertrauensleute aus knapp 2.000 Betrieben mit insgesamt 1,7 Millionen Beschäftigten lieferten eine umfassende Datengrundlage. Das Fazit aber ist ernüchternd: So haben knapp die Hälfte der Betriebe keine oder keine ausreichende Strategie, um durchdacht an die Digitale Transformation heranzugehen. Und obwohl die Personalvertreter in fast allen Betrieben einen zunehmenden Qualifizierungsbedarf sehen, gibt es in der Hälfte der Betriebe keine langfristige, systematische Personalplanung und Qualifizierungsbedarfsermittlung. Vor allem die Beschäftigten wie Geringqualifizierte, die von einer Weiterbildung besonders profitieren würden, werden kaum erreicht.

Viele Beschäftigte sehen die Weiterbildungs- und Talentfördermaßnahmen in ihren Unternehmen sehr kritisch. 57 Prozent der deutschen Arbeitnehmer fühlen sich laut dem Arbeitsbarometer des Personaldienstleisters Randstad vom ersten Halbjahr 2020 durch die Qualifizierungsmaßnahmen ihrer Arbeitgeber nicht auf die Zukunft vorbereitet. „Vielen Unternehmen ist bewusst, wie wichtig Weiterbildung ist. Aber wie erkennen Unternehmen, welche Fähigkeiten nachhaltig relevant sind? Es benötigt eine genaue Vorstellung, wie sich Arbeitsplätze verändern", sagt Christoph Kahlenberg, Leiter der Randstad Akademie. Und die ist für die Beschäftigten oft nicht erkennbar. Deshalb engagieren sie sich selbst stark: Laut dem Bundesinstitut für Berufsbildung (BIBB) trugen Teilnehmende von Fortbildungen einen beträchtlichen Teil zur Finanzierung ihrer beruflichen Weiterbildung selbst bei. Im Durchschnitt wendeten sie im Jahr 128 Stunden ihrer Freizeit auf und zahlten 381 Euro selbst – knapp ein Prozent ihres durchschnittlichen Bruttojahresverdienstes.



*— Beitrag Q_PERIOR AG —*

# Wachstum funktioniert nur gemeinsam

*Als eine der führenden Unternehmensberatungen in Deutschland berät Q_PERIOR Kunden verschiedenster Branchen bei Digitalisierungsthemen. Im kommenden Jahr wird das Unternehmen mit dem „Q_PERIOR Growth Model" ein neues Personalentwicklungsprogramm einführen, das den Ansprüchen der modernen Arbeitswelt Rechnung trägt.*

**MARKUS MANN**
Head of Human Relations, Q_PERIOR

**Herr Mann, was waren die Beweggründe für die Einführung Ihres neuen Personalentwicklungsprogrammes?**

In der Beratung kommt es ganz besonders auf den Menschen an. Für uns ist es wichtig, unsere Mitarbeiter, ihre Expertise und Ideen zu fördern. Aus diesem Grund stellen wir ihre Bedürfnisse und Wünsche in den Mittelpunkt. Denn wir sind der Überzeugung, dass Wachstum am besten gemeinsam gelingt. Daher haben wir ein neues Modell entwickelt, welches die Entfaltung unserer Mitarbeiter, ihr persönliches Wachstum als Professional und die Weiterentwicklung des Unternehmens miteinander verknüpft. Damit richten wir unsere Personalentwicklung noch besser auf die Anforderungen der modernen Arbeitswelt aus.

**Wie sind Sie dabei vorgegangen?**

Unsere Mitarbeiter sollten von Beginn an Teil dieser Entwicklung sein. Wir wollten daher keine Veränderungen, die von oben angeordnet werden. Um herauszufinden, welche Themen für jeden Einzelnen im Unternehmen wichtig sind, haben wir 2018 ein Projekt initiiert, um ihre Bedürfnisse und Ansprüche besser zu verstehen. Über einen Zeitraum von zwei Jahren haben mehr als 50 Mitarbeiter aus allen Unternehmensbereichen und Rollen in einer Serie von Sprints, Workshops und Meetings an der Weiterentwicklung des Unternehmens gearbeitet und ihre Anforderungen an einen modernen Arbeitgeber definiert. Dabei bildeten sich vier Kernthemen heraus: Organisation, Karrieremöglichkeiten, Führung und das Thema Leistungspaket. In der weiteren Ausarbeitung des Themenkomplexes Karrieremöglichkeiten ist dann die Idee für unser Personalentwicklungsprogramm, das Q_PERIOR Growth Model, entstanden.

**Wie sieht Ihr Growth Model nun konkret aus?**

Das Modell besteht aus zwei Kernelementen. Dem individuellen Development Circle und den Impact Levels. Ersteres umfasst die Aspekte Aufgaben, Kompetenzen und Assets. Ziel des Development Circles ist es, dass sich unsere Mitarbeiter stets fragen: Was sind meine Aufgaben, mit welchen Kompetenzen löse ich sie, und – das ist das Ungewöhnliche an unserem Ansatz – welche Assets entwickle ich dadurch für mich selbst? Ein Asset ist zum Beispiel die Reputation, das bedeutet auf einem Gebiet Expertise zu haben und hierfür auch bekannt zu sein. Das nutzt beiden – unseren Mitarbeitern und uns als Unternehmen.

Die Impact Levels, unser zweites Kernelement, sind die Bereiche, in denen ein Mitarbeiter Wirkung entfaltet. Darunter fassen wir die folgenden vier Wirkungskreise: den Mitarbeiter als Individuum, sein Team beziehungsweise sein Projekt, seinen Unternehmensbereich beziehungsweise seinen Kunden und Q_PERIOR oder den Markt als Ganzes. Auch das ist ein eher ungewöhnlicher Ansatz in der HR-Arbeit. Vom Berufseinsteiger bis zum CEO sind alle aufgerufen sich Gedanken zu machen, in welchen dieser Kreise sie ihre Wirkung entfalten und in Zukunft entfalten wollen. Dadurch entwickeln sich sowohl unsere Mitarbeiter auf persönlicher Ebene als auch das Unternehmen selbst weiter.

**Wie hängen die beiden Elemente Development Circle und Wirkungskreise zusammen?**

In beiden Dimensionen kann Entwicklung stattfinden und zunächst stehen die beiden Elemente für sich selbst. Im Development Circle geht es vor allem darum, sich in der aktuellen Rolle qualitativ weiterzuentwickeln, indem die eigenen Kompetenzen ausgebaut, anspruchsvollere Aufgaben übernommen und Assets erzeugt werden. Bei den Wirkungskreisen geht es darum, sich in eine Rolle hinein zu entwickeln, in der man verstärkt seinen Einfluss im Unternehmen und darüber hinaus erweitert.

An einem Beispiel wird allerdings deutlich, wie die beiden Elemente zusammenwirken. So betrachten wir zum Beispiel Führung nicht als Kompetenz, sondern als Aufgabe aller Mitarbeiter. Für den Einzelnen bedeutet das zunächst Selbstführung, indem jemand seine Aufgaben und Verantwortungen selbstständig organisiert, strukturiert und für sich selbst eine Vision – also ein persönliches Zielbild – entwickelt. Diese Aufgabe kann sich dann im Laufe der Zeit auf weitere Wirkungskreise ausweiten: das Team, den Unternehmensbereich oder das Unternehmen insgesamt.

**Wie haben Ihre Mitarbeiter auf die Entwicklung des neuen Modells reagiert?**

Da das Thema Mitarbeiterentwicklung bei Q_PERIOR seit jeher stark im Fokus steht, empfanden viele Kollegen die Arbeit daran nicht unbedingt als „revolutionär", sondern sahen sie eher als logischen nächsten Schritt an. Durch die direkten Auswirkungen auf jeden Einzelnen war es uns jedoch besonders wichtig, das Modell in einem offenen Prozess und unter Einbindung unserer Mitarbeiter zu entwickeln. So konnten wir frühzeitig für Transparenz sorgen und eine hohe Akzeptanz erreichen. Darüber hinaus haben wir das Modell in unseren Managementfunktionen erprobt und die daraus gewonnenen Erkenntnisse in dessen Optimierung einfließen lassen.

**Wie geht es nun weiter?**

Das Q_PERIOR Growth Model wird Anfang 2021 unternehmensweit an den Start gehen. Zurzeit stellen wir das finale Modell unternehmensintern vor. Dabei machen wir auch deutlich, dass das Modell in alle Bereiche unserer HR-Arbeit hineinwirkt. Bei bestehenden Mitarbeitern geht es unter anderem darum, welche Ziele sie sich setzen – das wirkt sich dann letztendlich auch auf die Beförderungsmöglichkeiten aus. Auch im Einstellungsprozess spielt unser neues Modell eine wichtige Rolle. Dort werden wir uns die gleichen Fragen stellen: In welchem Wirkungskreis ist jemand unterwegs? Wie kann sich diese Person nach unserem Modell entwickeln?

Generell ist uns in der HR-Arbeit der ständige Dialog zwischen der Führungskraft und den einzelnen Mitarbeitern sehr wichtig. Das neue Modell wird hierfür neue Impulse für gemeinsames Wachstum setzen.

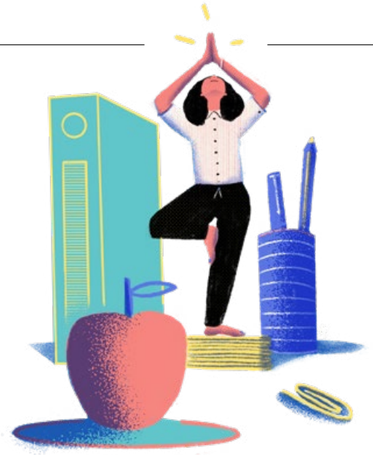
## ÜBER Q_PERIOR

**Q_PERIOR ist eine international tätige und unabhängige Managementberatung. Das Unternehmen berät Kunden lösungsorientiert mit branchenspezifischer und -übergreifender Themenkompetenz sowie einem tiefgreifenden Verständnis für die Anforderungen an Business und IT. Q_PERIOR bietet das komplette Leistungsspektrum von der Strategieentwicklung über die betriebswirtschaftliche Konzeption bis hin zur technischen Implementierung und operativen Einführung.**

**www.q-perior.com**

# Gesundheit ist Chefsache

*Der Digitalisierungsschub, der derzeit durch alle Wirtschaftszweige fegt, könnte auch das betriebliche Gesundheitsmanagement auf die nächste Stufe heben.*



**Julia Thiem** / Redaktion

Im ersten Moment mag es etwas paradox klingen, ergibt bei genauerer Betrachtung dann aber doch einen Sinn: 2020 ist ein Jahr der Gesundheit. Denn wenn plötzlich ein Virus ausbricht, das dieses, für uns so hohe Gut bedroht, bekommt Gesundheit einen ganz anderen Stellenwert – und zwar nicht nur auf individueller Ebene. Eine gesunde, handlungsfähige und belastbare Belegschaft ist gerade in diesen herausfordernden Zeiten das A und O für Unternehmen. Insbesondere dann, wenn ein Großteil nach wie vor oder wieder im Homeoffice arbeitet. „Covid-19 wird bleibende Spuren hinterlassen", schreibt beispielsweise Kai Hankeln, CEO der Asklepios Kliniken, im Vorwort einer aktuellen, gemeinsam mit der Unternehmensberatung Roland Berger veröffentlichten Studie zum Thema Corporate Health Management. Nie sei das Thema Gesundheit in Wirtschaft und Politik so präsent gewesen wie heute. Und weiter führt er aus: „Nie mussten sich Arbeitgeber so intensiv mit dem Thema Gesundheitsschutz beschäftigen und nie war der Einfluss eines effektiven Gesundheitsschutzes auf den wirtschaftlichen Erfolg von Unternehmen so evident wie heute."

Der entscheidende Begriff in den Ausführungen von Hankeln ist dabei der Gesundheitsschutz. Denn betriebliches Gesundheitsmanagement, kurz BGM, wurde in vielen Unternehmen bisher vor allem als Vermeidung von Fehltagen begriffen. Mit Ausbruch der Corona-Pandemie gilt es nun jedoch, die Belegschaft aktiv zu schützen. Und dieser regelrechte Perspektivenwechsel könnte sich langfristig positiv auf das BGM deutscher Unternehmen auswirken, glauben auch die Studienmacher. Denn bisher sei die Zahl der Krankentage kontinuierlich gestiegen. Von 328 Millionen in 2008 auf 449 Millionen in 2018. Als Gründe werden in der Studie die größere Arbeitnehmerschaft, der demografische Wandel und vor allem der Anstieg psychischer Erkrankungen genannt. Noch deutlicher habe zudem der volkswirtschaftliche Schaden zugenommen. Während die Kosten für die Gesellschaft 2008 noch bei 45,4 Milliarden lagen, waren es 2018 bereits 78 Milliarden – ein Anstieg von 73 Prozent.

Interessant sind diese Erkenntnisse vor allem deshalb, weil mittlerweile die breite Masse an Unternehmen, hierzulande zumindest, in Ansätzen ein BGM anbietet. Allerdings läge die Teilnehmerrate bei unter 65 Prozent, heißt es von Asklepios und Roland Berger. Und das sei noch nicht einmal eine genaue Bezifferung, so die Studienautor:innen, da es sich um Eigenangaben der Beschäftigten handele. Die tatsächliche Zahl läge vermutlich darunter.

Es gibt also noch deutlichen Nachbesserungsbedarf beim Thema BGM – was sich jedoch lohnt. Denn auch das zeigt die Studie: Ein effektives betriebliches Gesundheitsmanagement bietet einen deutlichen Mehrwert: minus 40 Prozent bei der Fluktuation, dafür ein Plus von 11 Prozent beim Umsatz pro Mitarbeitendem. Und der Aktienwert stieg bei Unternehmen mit gutem Gesundheitsmanagement in sechs Jahren im Schnitt um 76 Prozentpunkte schneller.

Und auch hier könnte sich Corona tatsächlich zu einer Chance für die Unternehmen entwickeln. Der Digitalisierungsschub, den wir aktuell organisationsübergreifend erleben, könnte nämlich nicht nur die Unternehmenskultur nachhaltig verändern, sondern auch das Nutzerverhalten und damit die Bereitschaft, digitale Angebote anzunehmen. Damit wiederum wären Unternehmen bei den Angeboten im Rahmen ihres BGM deutlich flexibler. Statt bestimmte Gruppen zu füllen oder Rahmenverträge mit dem Sportstudio um die Ecke zu vereinbaren, hätten die Mitarbeitenden die Möglichkeit, sich individuell nach ihren Bedürfnissen die Angebote zusammenzustellen, die ihnen gut tun, die Spaß machen und damit auch eine höhere Akzeptanz erfahren. Anstatt also einer eher heterogenen Belegschaft eine Standardlösung überzustülpen, ließe sich so gezielter auf die Mitarbeitenden eingehen.

Eine erste Studie von Oracle belegt die Tendenz, dass neue Technologien als Unterstützung wahrgenommen werden – sogar in einem hochsensiblen Bereich. Demnach war 2020 bisher ein extrem stressreiches Jahr für Mitarbeitende. Entsprechend hoch sei vor allem die psychische Belastung. Und darüber würden ganze 68 Prozent der Befragten lieber mit einem Roboter als mit ihrem Vorgesetzten sprechen. 80 Prozent sind sogar offen dafür, einen Roboter als Therapeuten oder Ratgeber zu konsultieren. Die Gründe: 34 Prozent gaben an, dass durch einen Roboter ein wertungsfreies Umfeld gegeben sei. 30 Prozent glauben, Roboter seien eine unvoreingenommene Anlaufstelle, um Probleme zu teilen und 29 Prozent sagen, sie würden schnelle Antworten auf gesundheitsbezogene Fragen liefern.

Und auch im Arbeitsalltag sei künstliche Intelligenz ein nützliches Tool mit positiven Auswirkungen auf die Gesundheit – etwa, weil so Informationen bereitgestellt werden, mit denen die Arbeit effektiver gestaltet werden kann, ganze Arbeitsabläufe automatisiert oder Aufgaben priorisiert werden können, was den Stress insgesamt verringert.

Allerdings mahnen Asklepios und Roland Berger in ihrer Studie: Gesundheit müsse klar zur Chefsache erklärt werden. „Das betriebliche Gesundheitsmanagement ist ein Marathon und kein Sprint", sagt Kai Hankeln. „Erfolgreich kann ein Gesundheitskonzept nur sein, wenn es auf allen Organisationsebenen sowie über die Führungskultur fest in den betrieblichen Strukturen verankert wird."

Letztendlich zeigt uns Covid-19, dass eine körperliche und seelische Gesundheit eben nicht selbstverständlich ist – zumindest dann nicht, wenn wir nichts dafür tun. Daher muss es Unternehmen gelingen, Prävention in den Arbeitsalltag zu integrieren und Gesundheit als essentielle Voraussetzung für Arbeitskraft zu verstehen. Denn nur dann wird ein BGM zur Selbstverständlichkeit und ist nicht mehr länger eine Bürde.

*— Beitrag DIE TELEFONHELDEN —*

## Perfekter Kundenservice trotz Personalmangel durch die Telefonhelden

**PEGGY KUMMER-WICH**
Gründerin und Geschäftsführerin, Die Telefonhelden

Handwerk hat goldenen Boden, das gilt auch in Coronazeiten. Doch ohne ausreichendes Personal entgehen Betrieben Aufträge. Denn oft ist einfach niemand da, der im Büro den Anruf potentieller Kunden annimmt. „Handwerker können auf der Baustelle oft nicht selbst ans Telefon gehen", sagt Peggy Kummer-Wich, Gründerin und Geschäftsführerin des Nürnberger Dienstleisters „Die Telefonhelden". „Bleibt der Anruf unbeantwortet, wenden sich Kunden schnell an den nächsten Betrieb und der Auftrag geht verloren." Kummer-Wichs Agentur schafft mit ihren Telefonhelden Abhilfe. Der professionelle Telefonservice und Bürodienst sorgt für dauerhafte Erreichbarkeit und einen freundlichen Kundenservice. Die Telefonhelden kommunizieren mit den Kunden, nehmen Angebotsanfragen an und bereiten die Buchhaltung vor.

Seit 2008 ist Kummer-Wich im Telefonservice tätig, damals noch unter dem Namen Sofort-Telefonservice. Heute arbeiten rund 60 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter aus ganz Deutschland für das Unternehmen. Virtuell betreuen die Telefonhelden Kunden vom Handwerksbetrieb bis zur Arztpraxis und stellen deren Erreichbarkeit sowie die zeitnahe Bearbeitung der Vorgänge sicher.
Dabei setzt der externe Bürodienst nicht nur auf maximale Flexibilität in der Erreichbarkeit, sondern insbesondere auf die Umsetzung von individuellen Wünschen und Anforderungen. Als absolutes Alleinstellungsmerkmal können Kunden nicht nur zwischen individuellen Bürozeiten, sondern auch die individuelle Bearbeitung von verschiedenen Vorgängen wählen. Bedarf es nur kurzfristiger Unterstützung, bieten die Telefonhelden auch eine Urlaubs- oder Krankheitsvertretung an. Sie kümmern sich für eine begrenzte Zeit um das Back Office und vereinbaren Rückruftermine – damit die Auftragsbücher voll bleiben.

**www.die-telefonhelden.de**



*— Beitrag JANSSEN-CILAG GMBH —*

# »Angebote, so individuell wie die Mitarbeitenden«

*Janssen macht vor, wie ein Großkonzern eine neue Kultur der Gesundheit etabliert. Hier passt sich der Arbeitsplatz an die Bedürfnisse eines jeden Mitarbeitenden an – und nicht umgekehrt.*

**Frau Zieburg, Ihr Unternehmen legt großen Wert darauf, die Innovationskultur des Gründers Dr. Paul Janssen fortzuschreiben – sowohl in Forschung & Entwicklung als auch in der Personalführung. Worauf sind Sie besonders stolz?**

Als forschendes Pharmaunternehmen und Teil des multinationalen Gesundheitsunternehmens Johnson & Johnson brauchen wir bei Janssen motivierte Menschen mit viel Eigeninitiative – quer durch alle Abteilungen und besonders in Zeiten, in denen Homeoffice und virtuelle Treffen an der Tagesordnung sind. Wir haben eine Kultur der Gesundheit geschaffen, indem wir konsequent das Wohl aller Mitarbeitenden in den Mittelpunkt stellen. Alle sollen ihren Arbeitsplatz so gestalten können, dass er exakt zu ihren individuellen Lebensumständen und Bedürfnissen passt.

**Was bedeutet das konkret?**

Wir haben ein beachtliches Portfolio an flexiblen Arbeitszeiten, Teilzeit- und Jobsharing-Modellen sowie Gesundheitsangeboten. Ein besonders schönes Beispiel ist die Initiative Family@Heart, die unsere Mitarbeitenden selbst ins Leben gerufen haben und die in diesem Jahr unter anderem ein Sommercamp für die Kinderbetreuung in den Ferien auf die Beine gestellt hat.

**Die Pandemie stellt gerade junge Familien vor Herausforderungen. Wie hat Janssen reagiert, als Kindertagesstätten und Schulen geschlossen waren?**

Wir haben noch mehr Flexibilität angeboten, als wir sowieso schon ermöglichen. Hier hatten wir sicherlich Vorteile, da die digitale Infrastruktur und Kollaborationstools bei uns bereits etabliert waren. In dieser Zeit war zudem die Family@Heart-Gemeinschaft besonders aktiv. Unsere Mitarbeitenden haben sich virtuell zusammengeschlossen und boten sich gegenseitig Beratung und Erfahrungsaustausch an – gerade auch in Bezug auf den Spagat zwischen der eigenen Arbeit und dem Heimunterricht der Kinder. Für unseren Umgang mit der Situation haben wir intern sehr viel positives Feedback erhalten.

**Gibt es noch weitere Initiativen dieser Art?**

Ja klar, zum Beispiel unsere LGBTQ+-Gruppe. Das Kürzel steht für Lesben, Schwule, Bisexuelle, Transgender und Queer, die Gruppe lädt aber ausdrücklich auch heterosexuelle Kolleginnen und Kollegen zum gemeinsamen Meinungsaustausch ein. Wir sind stolz auf Initiativen wie diese. Sie zeigen, dass wir ein integrativer Arbeitgeber sind, für den Vielfalt und Inklusion keine leeren Buzzwords sind.

**Psychischer Stress ist ein immer größerer Gesundheitsfaktor. Wie stehen Sie Ihren Mitarbeitenden hier zur Seite?**

Unser Gründer Dr. Paul Janssen hat viel zu psychischen Erkrankungen geforscht und das Thema liegt uns besonders am Herzen. Führungskräfte erhalten bei uns Schulungen, wie sie entsprechende Situationen in ihren Teams beurteilen und sensibel mit ihnen umgehen können. Auch gibt es eine anonyme, rund um die Uhr erreichbare Hotline für mentale Gesundheit, die von Beratungsfachleuten betreut wird. Und wir haben Angebote zu Achtsamkeit, Meditation und persönlichem Energiemanagement, die gut angenommen werden.

**Was hat Janssen selbst davon?**

Mit dem vielfältigen Leistungsangebot gehen wir auf individuelle Bedürfnisse ein und tragen zu einer gesünderen und produktiveren Belegschaft bei. Motivierte und mental wie physisch gesunde Mitarbeitende, die sich wohlfühlen, sind leistungsbereiter, kreativer, innovativer und bleiben uns lange erhalten. Durchschnittlich arbeiten unsere Kolleginnen und Kollegen zehn Jahre bei uns.

**DR. SIBYLLE ZIEBURG**
Leiterin Personal und Mitglied der Geschäftsleitung, Janssen Deutschland

**Können Sie den Erfolg der Maßnahmen messen?**

Alle unsere Initiativen sind in hohem Maße evidenzbasiert und stützen sich auf vier Datenpools. Wir starten mit anonymisierten Daten zu Krankheitstagen. Diese werden mit Ergebnissen aus weltweiten Unternehmensumfragen kombiniert. Als zweiten Pool schauen wir uns an, welche Nachfrage es beispielsweise nach gesunder Ernährung und Trainingsangeboten am Campus gibt. Und dann können Mitarbeitende uns auch freiwillig und anonymisiert einige zentrale persönliche Gesundheitsindikatoren zur Verfügung stellen – beispielsweise BMI oder Blutzucker- und Cholesterinwerte. Im letzten Schritt werden die Informationen mit den Vorschlägen der Mitarbeitendengruppen kombiniert, sodass wir ableiten können, welche Programme für uns am besten geeignet sind.

**Woher wissen Sie, dass die neue Kultur der Gesundheit wirklich angenommen wird?**

Entscheidend für unseren Erfolg war und ist, dass unsere Mitarbeitenden neue Angebote und Leistungen vorantreiben und nicht vom Unternehmen aufgestülpt bekommen. Wir ermutigen alle Mitarbeitenden, uns mitzuteilen, welche Optionen sie brauchen und wollen. Das Ergebnis sind Programme, an die wir ansonsten vielleicht nie gedacht hätten. Dafür sind wir bereits mehrfach ausgezeichnet worden, zum Beispiel als einer der „Besten Arbeitgeber Deutschlands 2020", einer der 100 „Best Workplaces for Innovators" und einer der besten Arbeitgeber für Frauen.

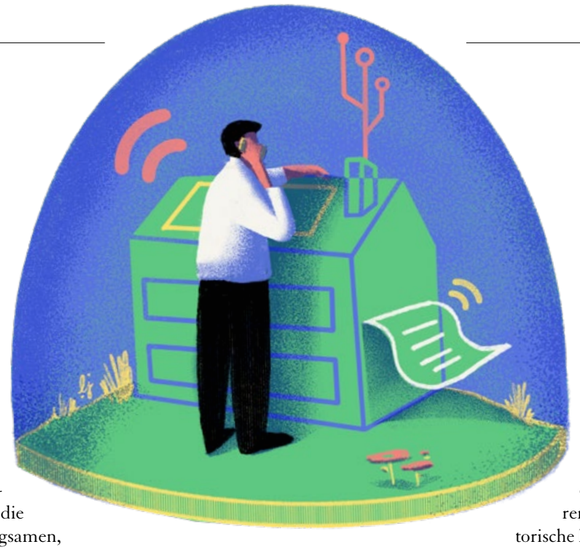
**Was raten Sie anderen Unternehmen, die ähnliches planen?**

Ich möchte sie ermutigen, das Wohlergehen ihrer Mitarbeitenden aus einer individuellen Perspektive zu betrachten und zu messen, was wirklich nachgefragt wird. Und ich rate auch, sich zentral mit dem Begriff des Wohlbefindens auseinanderzusetzen. Denn das kann für jeden Menschen etwas anderes bedeuten! Die Gesundheitskultur muss zudem von allen Mitarbeitenden getragen werden. Bei uns passt sie wunderbar zu unserem Firmencredo von 1943, dem wir nach wie vor verpflichtet sind. Es beschreibt die Verantwortung, die alle Mitarbeitenden von Johnson & Johnson u.a. gegenüber Patient:innen, Kolleg:innen, Kund:innen und der Gesellschaft tragen.

### JANSSEN DEUTSCHLAND

**Janssen mit deutschem Hauptsitz in Neuss ist die pharmazeutische Unternehmenssparte von Johnson & Johnson und eines der weltweit führenden forschenden Pharmaunternehmen. Gemeinsam arbeiten die Mitarbeitenden an der Vision einer Zukunft, in der Krankheiten der Vergangenheit angehören: indem sie Krankheiten durch die Erforschung und Entwicklung wirksamer Therapien gezielt bekämpfen, den Zugang zu Arzneimitteln verbessern und auch in vermeintlich hoffnungslosen Situationen nicht aufgeben.**

**www.janssen.com/germany**



# Wo es euch gefällt

*Die Corona-Pandemie beschleunigt den Wandel der Arbeit rasant. Welche Rolle spielen Homeoffice und Remote Work?*

**Lars Klaaßen** / Redaktion

Im Kampf gegen die Corona-Pandemie gewinnt die Digitalisierung immer mehr Bedeutung. Das sieht auch eine deutliche Mehrheit der Bundesbürger so: Zwei Drittel sind der Ansicht, dass digitale Technologien dabei helfen können, die Ausbreitung des Coronavirus zu verlangsamen, etwa durch Homeoffice. Das ist das Ergebnis einer repräsentativen Befragung von mehr als 1.000 Bundesbürgern ab 16 Jahren im Auftrag des Digitalverbands Bitkom. Von den berufstätigen Befragten arbeitete bereits ab März dieses Jahres jeder Zweite ganz oder zumindest teilweise im Homeoffice. Für einige von ihnen ist das völlig neu: 18 Prozent durften zuvor gar nicht zu Hause arbeiten und machen das jetzt zeitweise (15 Prozent) oder ganz (3 Prozent). Weitere 31 Prozent konnten bereits vorher im heimischen Büro arbeiten und tun das jetzt häufiger (17 Prozent) oder ganz (14 Prozent). Dagegen geben 41 Prozent an, ihre Tätigkeit sei grundsätzlich nicht für Homeoffice geeignet.

„Die Corona-Pandemie und die drastischen Beeinträchtigungen des öffentlichen Lebens erzwingen ein radikales Umdenken in der Kultur vieler Unternehmen“, sagt Bitkom-Präsident Achim Berg. Dass mobiles Arbeiten so schnell zum Standard wird, schien bislang undenkbar. „Jetzt aber werden wie unter einem Brennglas die immensen Potenziale sichtbar, die digitale Technologien grundsätzlich bieten“, so Berg. „Alle Unternehmen sind gefordert, Homeoffice für die dafür geeigneten Tätigkeiten einzuführen.“

Schon vor der Corona-Pandemie nutzten Firmen die neuen Möglichkeiten der Digitalisierung auch zunehmend dafür, alternative Arbeitsformen zu etablieren. Remote Work heißt hierbei das Schlagwort: Sie kann an jedem beliebigen Ort stattfinden, auch im Homeoffice, ein Online-Anschluss genügt. Der Trend, Angestellte verstärkt außerhalb firmeneigener Büros arbeiten zu lassen, wurde durch die pandemiebedingten Einschränkungen im Jahr 2020 stark forciert. Ein Zurück zur alten Präsenz in den Unternehmen wird es wohl kaum geben, auch wenn das Homeoffice nach Corona wieder etwas weniger angesagt sein dürfte.

Sowohl für die Unternehmen als auch für deren Mitarbeiter birgt Remote Work Chancen wie Risiken. Einerseits begünstigt flexiblere Zeiteinteilung die Work-Life-Balance, auch die Wege von und zur Arbeit entfallen. Andererseits kann externes Arbeiten auf Kosten der Effizienz gehen, weil es etwa nicht mehr zu persönlichen Absprachen kommt und die Kommunikation generell schwieriger wird. Fernarbeit kann Prozesse auch verlangsamen, weil beim Arbeiten zu Hause mehr Disziplin gefordert ist als im unmittelbaren Kreis der Kollegen. Ein Forschungsteam des Instituts für Medizinsoziologie, Versorgungsforschung und Rehabilitationswissenschaft der Universität Köln eruierte jüngst, dass Beschäftigte im Homeoffice den fehlenden persönlichen Kontakt zu Kolleginnen und Kollegen als besonders herausfordernd erleben. Hier spielen Chefinnen wie Chefs eine wesentliche Rolle, ob und wie Präsenzarbeit und Heimbüro koordiniert werden: „Deutlich wird, dass Führungskräfte eine Vorbildfunktion einnehmen, wenn es darum geht, eine nachhaltige Homeoffice-Kultur zu etablieren“, sagt Projektmitarbeiterin Sabrina Zeike.

> *»Mit guter Unternehmenskultur und Laptop allein ist es im Homeoffice auf Dauer auch noch nicht getan.«*

Mit guter Unternehmenskultur und Laptop allein ist es im Homeoffice auf Dauer auch noch nicht getan. Bislang sind die meisten Heimarbeitsplätze nicht angemessen für einen langen Achtstundentag eingerichtet. Dauerhaftes Homeoffice, offiziell als Telearbeit bezeichnet, unterliegt jedoch wie Büros der Arbeitsstättenverordnung. Danach sind Arbeitgeber unter anderem verpflichtet, neben der technischen Ausstattung auch ergonomisches Mobiliar für Heimarbeitsplätze zur Verfügung zu stellen. Einige Büromöbelhersteller befassen sich bereits mit der Entwicklung spezieller Homeoffice-Büromöbel und angepassten Abrechnungsmodellen.

So haben Unternehmen etwa die Möglichkeit, das Equipment für eine wählbare Zeitspanne zu abonnieren. Dazu gehört das gesamte organisatorische Handling, von der Direktlieferung ins Büro zu Hause mit Montage bis zur Abholung nach Nutzungsablauf und sogar zum Möbeltransport bei einem Umzug der Mitarbeiter. „Nach den Erfahrungen im Frühjahr wollen wir es unseren Kunden einfach machen, Homeoffices mit Steh-Sitz-Tischen und guten Drehstühlen im Preisrahmen von Handy-Verträgen auszustatten“, sagt Jens Hohenbild, Geschäftsführer des Büromöbelsystem-Anbieters Inwerk. Die Kosten des Abo-Bundles aus Schreibtisch und Drehstuhl sind mit Monatsraten ab 20 Euro je Arbeitsplatz taxiert, sofort steuerlich abzugsfähig und nicht wie bei Abschreibungen an die 13-jährige Nutzungsdauer der AfA-Tabelle für Büroeinrichtungen gebunden.

Solche Modelle beschränken sich nicht bloß aufs Mobiliar. Schon vor der Corona-Pandemie zeigten Unternehmen zunehmend Interesse an Büroflächen, die temporär und mit flexibler Laufzeit genutzt werden können. In einigen Städten betrug der Anteil des Segments Co-Working an den Neuvermietungen von Büros bis zu 20 Prozent. So hatte das US-amerikanische Unternehmen WeWork schon vor zwei Jahren direkt im Berliner Quartier Potsdamer Platz mit 13.000 Quadratmetern die umfangreichste Co-Working-Fläche Deutschlands eröffnet. Unternehmen nutzen solche Angebote, um ihren Bürobedarf flexibler managen zu können. Für einzelne Projekte werden manchmal mehrere Etagen angemietet, die ohne großen Aufwand auch schnell wieder abgegeben werden können.

Ob man nun teils im Homeoffice und teils im Büro des Arbeitgebers arbeitet oder temporär in ein Co-Working-Office geschickt wird: Der fest zugeordnete Schreibtisch für jede Person kommt in diesen Konzepten nicht mehr vor. Dies funktioniert aber nur, wenn dieser Verzicht zu einem Gewinn für jeden Mitarbeiter wird. Das Raumkonzept muss mit einer Vielfalt an Modulen die bestmöglichen Arbeitsumgebungen für jede Situation bieten: ruhige Zonen für konzentriertes Arbeiten, Räume für Teamarbeit und andere Formen der Interaktion, Bereiche für informellen Austausch in Form von Sitzgruppen oder Cafés. Gewichtung, Vernetzung und Design sind in jedem Einzelfall vom konkreten Bedarf geprägt. Die Mitarbeiter sollen sich in der Umgebung dezidiert wohlfühlen. Ohne persönliches Familienfoto und eigene Zimmerpflanze muss das ganze Bürogebäude als Gemeinschaftsraum zur Identifikation einladen. Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sollen sich im Büro wie zu Hause fühlen und bei Bedarf problemlos in den eigenen vier Wänden arbeiten können.



*— Beitrag SLACK —*

# Eine besondere Verbindung: Ein Jahr Slack in Deutschland

*Die Kollaborationsplattform Slack blickt auf das erste Jahr auf dem deutschen Markt zurück, das in vielerlei Hinsicht außergewöhnlich war.*

**OLIVER BLÜHER**
Deutschlandchef Slack

Knapp ein Jahr ist es her, seit ich zum ersten Mal für Slack unterwegs war. Auf der Kölner Marketing-Messe DMEXCO stand ich an einer Würstchenbude an, als mir eine Dame auf die Schulter tippte – sie hatte den Slack-Anstecker an meinem Revers entdeckt. “Entschuldigung, Sie arbeiten bei Slack?”, fragte sie. “Wir arbeiten bei uns im Unternehmen mit Slack und ich liebe es.” Wie sich herausstellte, arbeitete sie für ein führendes deutsches Reiseportal. Auch wenn ich noch neu im Unternehmen war, konnte ich damals schon erkennen, dass die Menschen eine besondere Verbindung zu Slack haben.

Seit dieser Begegnung und dem Start deutschlandweit haben wir das Münchner Team auf rund zwei Dutzend Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ausgebaut. Nachdem wir bereits im März alle Büros weltweit geschlossen und komplett auf Remote Work umgestellt hatten, haben wir einen großen Teil von ihnen komplett virtuell eingestellt und eingearbeitet. Slack war dabei sehr wichtig für uns, schließlich konnten wir damit nicht nur unsere Zusammenarbeit remote organisieren, sondern auch eigene Channels und automatisierte Workflows für das Onboarding erstellen.

## WACHSTUM IN HERAUSFORDERNDEN ZEITEN

Neben unserem Team in München haben wir auch unser Geschäft in Deutschland ausgebaut. Deutschland ist für Slack heute der zweitgrößte Markt in Europa nach Großbritannien. Im ersten Halbjahr 2020 konnten wir den Umsatz hierzulande im Jahresvergleich um 44 Prozent steigern. So hat sich die Anzahl der zahlenden Kunden in Deutschland im Vergleich zum Vorjahr um 81 Prozent erhöht. Zwei Drittel der DAX-30-Unternehmen sind mittlerweile Slack-Kunden. Ein weiterer Treiber war die Einführung von Slack Connect (zuvor “Shared Channels”). Schließlich hat sich die Zahl der zahlenden Kunden, die Slack Connect nutzen, im Jahresvergleich fast verdreifacht.

Das freut uns besonders, denn wir haben diese Funktion im Sommer deutlich ausgebaut. Jetzt kann ein Channel über Slack Connect mit bis zu 20 externen Partnern geteilt werden. Damit lässt sich die Zusammenarbeit komplexer Projekte auch über Unternehmensgrenzen hinweg transparent und nahtlos organisieren. Slack Connect ist somit auch Ausdruck unserer Mission: Wir wollen die richtigen Leute, Informationen und Tools miteinander verbinden, um Arbeit einfacher, angenehmer und produktiver zu gestalten.

## SLACK WIRD ZUM HELFER WÄHREND DER PANDEMIE

Die Pandemie ist ohne Frage das bestimmende Thema in diesem Jahr. Remote Work war plötzlich nicht mehr nur eine Option, die wir selten oder gelegentlich nutzen, sondern eine langfristige Lösung für Arbeitnehmer weltweit. Durch den Ausbruch der Pandemie waren Organisationen von einem Tag auf den anderen gezwungen, eine Infrastruktur aufzubauen, die ein verteiltes Arbeiten möglich macht.

In dieser Zeit haben wir einige inspirierende Erfolgsgeschichten erlebt, die zeigen, welche Relevanz wir für unsere Kunden haben: Ein privater Krankenversicherer, der mit Slack innerhalb von zwei Wochen knapp 1.000 Leute aus dem Büro ins Home Office verlagerte. Das 200 Jahre alte Traditionsunternehmen Jägermeister, das E-Mails durch Slack ersetzte und rechtzeitig zum ersten Lockdown den kompletten Betrieb über unsere Plattform regeln konnte. Oder der DAX-Konzern Delivery Hero, dem es über Slack gelang, auch dann persönliche Nähe zu schaffen, wenn alle an verschiedenen Orten verteilt sind.

Vergleicht man die Monate Februar und April 2020, also die Zeit vor und während des ersten Lockdowns, so stieg die Anzahl der Minuten, die Nutzer zahlender Kunden an einem typischen Arbeitstag in Deutschland aktiv auf Slack verbrachten, um durchschnittlich 47 Prozent. Ein Trend, den wir überall auf der Welt beobachten konnten.

## BLICK NACH VORNE

Nachdem ein Ende der Pandemie aktuell noch nicht absehbar ist, werden wir bei Slack weiterhin remote arbeiten und unsere Büros bis Juni 2021 geschlossen halten. So können wir die Gesundheit unserer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter schützen und ihnen trotz aller Unvorhersehbarkeiten etwas Planungssicherheit geben.

In diesen herausfordernden Zeiten sehen wir es als unsere Aufgabe, Unternehmen dabei zu unterstützen, die digitale Transformation und die durch die Pandemie bedingten Veränderungen zu meistern. Wie Slacks Think Tank “Future Forum” herausgefunden hat, wollen nur zwölf Prozent der Arbeitnehmer wieder permanent ins Büro zurückkehren. Das bedeutet, dass Unternehmen in Zukunft neue Wege gehen und sich auf eine hybride Form der Arbeit, eine Kombination aus Büro- und Fernarbeit, einstellen müssen. Wir glauben, dass asynchrone Kommunikation in dieser neuen Arbeitswelt eine entscheidende Rolle spielen wird. Zum Beispiel, dass man ein Projekt-Update per Sprach- oder Videonachricht im Team-Channel postet, wenn man es nicht schafft, bei einem Meeting live dabei zu sein. Wenn die Menschen in ihrer eigenen Zeit statt zur gleichen Zeit zusammenarbeiten können, würde diese asynchrone Kommunikation einen ganz neuen Grad an Flexibilität bedeuten. Es könnte ein weiterer Schritt sein, um die Vereinbarkeit von Berufs- und Privatleben zu verbessern.

In einem LinkedIn-Post schrieb eine ARD-Redakteurin kürzlich, dass ihr 89-jähriger Vater eine Möglichkeit suchte, mit seinem Verein eine Sitzung abzuhalten. Wegen der Pandemie entschieden sich er und seine Vereinsmitglieder statt des üblichen Treffens in einem Gasthaus für Slack. Letztlich ist eben nicht das Alter, sondern das Mindset dafür entscheidend, ob man die digitale Transformation meistern kann. Wir wollen auch in Zukunft bei diesem Prozess unterstützen und weiterhin dafür sorgen, dass die Menschen in Deutschland eine besondere Verbindung zu Slack haben.

**www.slack.com**

**Die Kollaborationsplattform Slack verbindet die richtigen Leute, Informationen und Tools miteinander, um Arbeit einfacher, angenehmer und produktiver zu gestalten.**

*FORUM DER AKTEURE*

# Zukunft der Arbeit

*Die Redaktion befragt Akteure zu den Herausforderungen in ihren Branchen.*

**Achim Berg**
Präsident
Bitkom

Die Digitalisierung der Arbeitswelt hat in den vergangenen Monaten deutlich an Tempo gewonnen. Digitale Technologien machen es möglich, dass immer mehr Berufstätige unabhängig von Ort und Zeit arbeiten können. Diese Vorzüge werden gerade jetzt in der Corona-Krise besonders deutlich. Ging der Kulturwandel hin zu zeit- und ortsflexiblem Arbeiten zuvor eher langsam voran, läuft jetzt alles umso schneller.

*»Die Zukunft der Arbeitswelt hat begonnen.«*

Homeoffice ist für viele Arbeitgeber und Arbeitnehmer binnen weniger Monate vom Ausnahme- zum Regelfall geworden. Und es ist nur ein Beispiel, wie die Arbeitswelt in absehbarer Zeit grundlegend umgestaltet wird. Diese Zukunft der Arbeit wird unter dem Schlagwort „New Work" diskutiert. Die modernen Arbeitskonzepte sind eng verknüpft mit der Digitalisierung, denn sie werden durch den Einsatz digitaler Technologien überhaupt erst möglich gemacht.

Digitale Kompetenzen spielen schon heute in allen Berufsfeldern eine wichtige Rolle und werden weiter an Bedeutung gewinnen. Wer bereit ist, sich regelmäßig weiterzubilden, hat beste Chancen auf dem sich immer schneller verändernden Arbeitsmarkt. Mit der Digitalisierung ist immer wieder die Sorge verbunden, dass Jobs verloren gehen. Das hat sich bislang aber nicht bewahrheitet. Im Gegenteil: In vielen Branchen herrscht Fachkräftemangel – nicht trotz, sondern wegen der Digitalisierung. Allein in der IT- und Telekommunikationsbranche entstehen jährlich um die 40.000 zusätzliche Jobs. Branchenübergreifend fehlten Ende 2019 mehr als 100.000 IT-Fachkräfte. Die Zahl hat sich innerhalb von zwei Jahren mehr als verdoppelt. Auch wenn wir derzeit eine coronabedingte Wachstumspause erleben, wird es bald wieder nach oben gehen.

Die Zukunft der Arbeitswelt hat begonnen. Dass die Digitalisierung dabei sehr viel mehr leistet, als lediglich die Arbeitsproduktivität zu steigern, haben die vergangenen Monate gezeigt. Jetzt geht es darum, diese Entwicklung zu verstetigen und gezielt zu flankieren.

*www.bitkom.org*

**Dr. Ulrike Struwe**
Geschäftsführung Kompetenzzentrum Technik-Diversity-Chancengleichheit e. V.

Die Wahrnehmung von MINT als Männerdomäne entspricht nicht mehr den Tatsachen, noch nie gab es so viele MINT-Studentinnen wie jetzt. Während in den Naturwissenschaften mittlerweile jeder zweite Studienanfänger eine Frau ist, steigen in den ingenieurwissenschaftlichen Fächern die Studienanfängerinnenzahlen langsam aber stetig. 2019 nahmen dreimal so viele Frauen ein ingenieurwissenschaftliches Studium auf wie noch 2008. Um durch passgenaue Maßnahmen gemeinsam dafür zu sorgen, dass dieses Potential angemessen in der Wirtschaft ankommt, müssen wir genau schauen, für welche MINT-Bereiche sich die Frauen entscheiden und wo sich im weiteren Karriereverlauf ihr Potenzial wiederfindet.

Der im Kompetenzzentrum Technik-Diversity-Chancengleichheit e. V. angesiedelte Nationale Pakt für Frauen in MINT-Berufen „Komm, mach MINT." – 2008 vom Bundesministerium für Bildung und Forschung ins Leben gerufen, um mehr Frauen für Karrieren im MINT-Bereich zu gewinnen – sorgt als einzige bundesweite Netzwerk-Initiative für Überblick. Die über 360 namhaften Partnerinnen und Partner aus Politik, Wirtschaft, Wissenschaft und Medien setzen mit ihrem Engagement ein sichtbares Zeichen für mehr Frauen in MINT.

*»Die Arbeitswelt der Zukunft wird chancengerecht.«*

Sie zeigen Wege auf, die Potenziale junger Frauen für MINT zu gewinnen. Angebote für die erfolgreiche Ansprache und Entwicklung weiblicher MINT-Talente werden ausgebaut. Das Informationsportal www.komm-mach-mint.de macht das breite Maßnahmen-Spektrum zur Gewinnung von Schülerinnen und Studentinnen mit konkreten Tipps, Handlungsempfehlungen, Daten und Fakten und einer bundesweiten MINT-Karte mit fast 1.000 Angeboten verfügbar.

*www.kompetenzz.de*

**Marcus Reif**
Beirat bei Queb Bundesverband für Employer Branding, Personalmarketing und Recruiting e. V.

Digital Leadership führt zu einem Paradigmenwechsel in der Führungskultur. Die tradierten Managementstile und - prinzipien weichen gerade massiv neuen Ansätzen. Management ist eher verwaltend und Leadership gestaltend. Wir finden in Deutschland noch den Managementstil mit dem Führungsprinzip Command & Control. Dieses Prinzip hat sich jahrzehntelang in klassisch hierarchisch aufgestellten Organisationen durchgesetzt und ist nur schwer aus den Klamotten zu bekommen. Die rein tradierte Führungskräfte-Karriere, die viel mit Leiden, aber wenig mit Leidenschaft zu tun hat, wird heute als nicht erstrebenswert angesehen.

*»Führung ist eine Kulturfrage.«*

Management wird verbunden mit den Aspekten Bonus, Anwesenheitskontrolle, Präsenzorientierung, Mitarbeiterbeurteilung mit Jahresgespräch, Bonus-Konnektivität, Zielvereinbarung, Chefparkplatz, Reisekostenrichtlinie, Vorschlagswesen, Überstundenregelung, Lenkungskreise und Investitionsplanung. Typische Manager führen über Kontrolle, Weisung, Mikromanagement und Top-down-Attitüde. Doch die Pyramide hat ausgedient. Führung ist eine tief immanente Kulturfrage.

Führung oder das griffigere Wort Leadership hingegen verbindet man viel mehr mit Nutzung digitaler Tools, Feedback, Vertrauen, Kundenzentrierung, Offenheit und Eigenverantwortung, Interdisziplinarität, Fehlerkultur und Fehlerlernkultur, Selbstorganisation und laterale Führung, verbunden mit Coaching, Vertrauensarbeitszeit und Commitment. Die neue Form von Führung, deren Distinktion mit dem Wort Leadership gekennzeichnet wird, betrachtet die Themen, Fragestellungen und die Risikoeinschätzung völlig anders. Leader sind Enabler. Sie sitzen bei ihren Leuten, führen durch Coaching, geben Richtung vor, decken den Rücken bei Fehlern, lassen Freiraum für Entscheidungen, geben keinen Druck weiter und führen nicht auf der Detailebene. Simon Sinek, US- amerikanischer Autor und Unternehmensberater, fasst das wie folgt zusammen: „When we tell people to do their jobs, we get workers. When we trust people to get the job done, we get leaders."

*www.queb.org*



*— Beitrag AWORK —*

# Alternative Homeoffice: Mit den richtigen Tools wird der Büroersatz zum neuen Status-Quo

Noch nie waren Alternativen zum herkömmlichen Arbeitsablauf im Büro so relevant wie heute. Was sich bereits seit einiger Zeit unter dem Buzzword New Work entwickelte, wurde durch die Corona-Pandemie zum Alltag: Viele Unternehmen schicken ihre Angestellten ins Homeoffice und arbeiten (zumindest teilweise) remote. Auch Hybridlösungen, bei denen Teile des Teams im Office und andere remote arbeiten, sind an der Tagesordnung.

Damit der Umstieg dauerhaft gelingt und auch langfristig in verteilten Teams effizient zusammengearbeitet werden kann, müssen die richtige Infrastruktur und passende Projektmanagement-Tools vorhanden sein. Ist das der Fall, ist die digitale Zusammenarbeit meist gar kein Problem. Insbesondere in Branchen, in denen ohnehin die meiste Zeit am PC gearbeitet wird.

### UNPRODUKTIV IM HOMEOFFICE? IM GEGENTEIL!

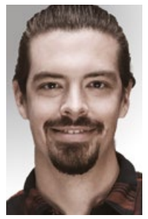
Im Prinzip könnten rund 30 Prozent der Beschäftigten in Deutschland von zuhause aus arbeiten und würden dies auch gern tun. Das belegt eine Studie des Deutschen Instituts für Wirtschaftsforschung (DIW). In der Praxis arbeiteten vor der Corona-Krise aber nur 12 Prozent der Arbeitnehmer tatsächlich aus dem Homeoffice. Und das, obwohl ihre Arbeit problemlos aus dem heimischen Büro verrichtet werden könnte. Woran liegt das? Das DIW geht davon aus, dass es vorrangig Arbeitgeber sind, die den Schritt in Richtung neue Arbeitsmodelle scheuen, da der Gedanke an das Arbeiten von zuhause häufig mit mehr Ablenkungen und weniger Leistung verbunden wird.

Dabei wurde bereits belegt, dass diese Sorge unbegründet ist: Die Stanford University hat herausgefunden, dass Remote Work die Produktivität von Mitarbeitern steigert. Die Studienergebnisse belegen, dass Mitarbeiter im Homeoffice seltener krank werden, zufriedener sind und bis zu 13 Prozent produktiver arbeiten. Auch eine Studie unter Usern des Projektmanagement-Tools awork hat gezeigt, dass die Produktivität im Homeoffice nicht leidet. 28 Prozent der befragten awork User gaben an, im Homeoffice sogar produktiver zu arbeiten.

Es lohnt sich also, dauerhaft Abstand von festen Arbeitszeiten und vorgeschriebenen Handlungsabläufen zu nehmen – den coronabedingten Wandel nicht als notwendiges Übel, sondern als Chance für neue und bessere Methoden zu betrachten, lautet die Devise.

### SO GELINGT DER SCHRITT ZUM DIGITAL WORKPLACE

Damit verteiltes Arbeiten funktioniert, muss neben der offenen Einstellung zu neuen Methoden vor allem eines stimmen: die Infrastruktur. In einer Analyse zahlreicher Unternehmen, die das Arbeiten im Homeoffice bereits etabliert haben, entpuppten sich einige Tools als unerlässlich. Dazu gehören: ein Tool zum Chatten im Team, die technische Möglichkeit zur Videokonferenz, eine Lösung zum Austausch von Daten und ein Tool zur Koordination von Aufgaben und Projekten.



**TOBIAS HAGENAU**
Co-Founder
awork

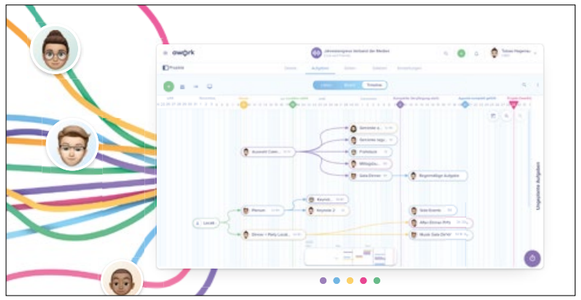
Ein solches Projektmanagement-Tool ist beispielsweise awork, die erste deutsche DSGVO-konforme Alternative. Hier kommen alle To-Dos, Deadlines und erfassten Zeiten zusammen – mobil oder in der Web-App. Auch die Abstimmung zu Projekten und Aufgaben kann in awork abgebildet werden. Über ein Chatfenster direkt unter der jeweiligen Aufgabe können Dateien beigefügt, Arbeitsschritte kommentiert und Verantwortliche benachrichtigt werden. Die projektübergreifende Planung von Kapazitäten und Teammitgliedern runden das Angebot ab.

Ein weiterer Pluspunkt: awork ist einfach zu nutzen und schnell im Team eingeführt. Damit bietet das Tool alle wichtigen Funktionen, um mit einem verteilten Team schnell produktiver zu arbeiten.

### DAS RICHTIGE SETUP IST NOCH NICHT ALLES

Doch mit dem passenden Tool-Stack allein ist die Arbeit nicht getan. Ebenso wichtig sind Vorbilder im Unternehmen, die den übergreifenden Sinn hinter den Tools vermitteln, mit Vorurteilen aufräumen und Unsicherheiten gegenüber verteiltem Arbeiten abbauen. Entscheidend für den Erfolg ist am Ende die gelebte Unternehmenskultur.

**www.awork.io/homeoffice**



**awork kombiniert intuitives Design mit innovativen Funktionen und bietet somit die Basis für erfolgreiche Remote-Arbeit.**

*— Beitrag ZENJOB —*

# Marktplatz für Talente

Die Rekrutierung von Mitarbeitern verursacht oft hohe Kosten, ist zeitaufwendig und mit viel Papierkram verbunden. Zenjob dagegen verbindet potenzielle Mitarbeiter und Arbeitgeber durch die Anwenderfreundlichkeit und die Geschwindigkeit digitaler Technologien und die Vorteile der Arbeitnehmerüberlassung. Die Zenjob-App versetzt Jobsuchende in die Lage, eigenständig und selbstbestimmt auszuwählen, für wen, für welches Geld und für wie lange sie arbeiten, ohne dafür monatelang zu suchen. Unternehmen profitieren, indem sie in kürzester Zeit – wenn es sein muss, innerhalb von 20 Minuten – sehr flexibel Personal finden.

### DIGITALISIERUNG UND AUTOMATISIERUNG

Die Desktopanwendung und die mobile App arbeiten Hand in Hand. Sie zeigen in Echtzeit Anfragen von Jobsuchenden und Angebote von Unternehmen, wie auf einem Marktplatz. Wer einen Job sucht, kann sich dann in Sekundenschnelle mit wenigen Klicks bewerben. Solche Online-Marktplätze sind den Nutzern vertraut und sie funktionieren gerade im HR-Bereich sehr gut. Die Technologie sorgt für schnelle Prozesse, einfache Kommunikation und eine hohe Qualität der modernen Arbeitnehmerüberlassung. Und sie vereinfacht die Verwaltung – etwa durch ein automatisiertes und digitales Onboarding. Arbeitszeiten und Abrechnungen werden online dokumentiert, das ist ganz entscheidend für ein faires Arbeitsverhältnis, und Unternehmen haben so weniger Aufwand.

### FAIR WORK UND SELBSTBESTIMMUNG

Die Generation Z ist extrem digital. Eine Onlinevermittlung ist das beste Mittel, sie zu erreichen: Digitale Plattformen erhöhen die Akzeptanz bei jungen Menschen. Außerdem legen sie Wert auf Selbstbestimmung und faire Verhältnisse. Für seine fairen Arbeitsbedingungen wurde Zenjob ausgezeichnet. Auch weil die Matching-Algorithmen Diskriminierung ausschließen und sehr sorgfältig mit persönlichen Daten umgehen. Zenjob gibt Jobsuchenden eine echte, selbstbestimmte Wahl bei der Annahme eines Jobs und dabei hilft der Einsatz digitaler Technologien.

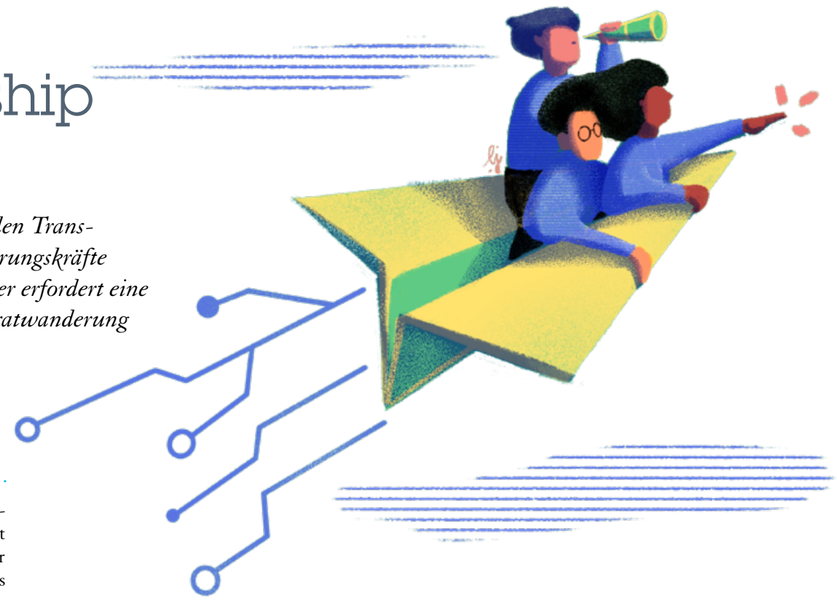
**www.zenjob.de**

ZENJOB

**Laden Sie sich hier das kostenlose Whitepaper von Zenjob mit innovativen Ansätzen zum Thema Fachkräftemangel in Deutschland herunter.**

# New Leadership

*Um die Herausforderungen der digitalen Transformation zu bewältigen, müssen Führungskräfte neue Fähigkeiten mitbringen. Dies aber erfordert eine andere Unternehmenskultur – eine Gratwanderung für die Führungskräfte von morgen.*



**Thomas Feldhaus** / Redaktion

Ein Unternehmen behandelt seine Mitarbeiter mit Würde und Respekt. Es schätzt Diversität und strebt nach kontinuierlicher Verbesserung der Arbeitsbedingungen und des Wohlbefindens seiner Mitarbeiter." Dieser Satz stammt von Klaus Schwab, dem Gründer und Chef des Weltwirtschaftsforums WEF und er ist Teil des neuen Davoser Manifests. 50 Jahre nach Gründung des WEF sieht Schwab die Stunde des Stakeholder-Kapitalismus gekommen und mit ihm die CEOs der größten multinationalen Konzerne. Der Impuls geht von einer Gesellschaft aus, die keine einfachen Antworten auf komplizierte Fragen duldet. Im Kern geht es darum, wie wir zukünftig leben wollen und eng damit verbunden, wie wir arbeiten wollen. Unternehmen müssen darauf eine Antwort haben.

Wie schnell diese Antwort gefordert wird, zeigt das Jahr 2020. Es kann als Zäsur für Wirtschaft und Gesellschaft betrachtet werden und welche Schlüsse daraus gezogen werden, ist noch lange nicht ausgemacht. Aber schon jetzt ist klar, dass sich Unternehmen und ihre Führungskräfte neuen Herausforderungen stellen müssen. Die Corona-Pandemie hat in der Arbeitswelt binnen Wochen für radikale Veränderungen gesorgt und zeigt nur allzu deutlich, wo der Schuh drückt. Von der Notwendigkeit, den Chancen und Herausforderungen der digitalen Transformation wird seit Jahren auf Konferenzen und in Fachaufsätzen gesprochen. Doch erst in diesem Jahr wurde ihre elementare Bedeutung für eine zukunftsfeste Wirtschaft deutlich.

Da lohnt es, über den eigenen Tellerrand hinaus nach Ansätzen und Lösungen zu suchen. Der Blick richtet sich dann schnell ins Silicon Valley, dem Mekka der Digitalisierung und dem Ort, an dem New Work bereits Realität sein soll. Das wollte Franz Kühmayer genau wissen und hat sich für seinen aktuellen Leadership Report auf Spurensuche begeben. Als Unternehmensberater, Trendforscher und Vortragsreisender beschäftigt er sich intensiv mit den aktuellen Trends in der Arbeitswelt und in diesem Fall mit der Führungskultur in einer digitalen Wirtschaft. Doch bei seinen Besuchen vor Ort machte sich schnell Ernüchterung breit. Die schöne neue Arbeitswelt hat mehr Schatten als Licht. Und damit es sich im Schatten aushalten lässt, winken üppige Gehälter, zusätzliche Benefits und vor allem die Gewissheit, zum Kreis der Auserwählten zu gehören. Während hierzulande die Work-Life-Balance als wesentliches Merkmal einer zukünftigen Arbeitswelt betrachtet wird, gilt dort der pure Leistungsgedanke. „An der Oberfläche wird die ganze Zeit darüber gequakt, wie toll und exciting alles ist – und unter der Oberfläche wird fest gestrampelt", zitiert Kühmayer den Direktor von Open Austria, der Vertretung der österreichischen Wirtschaft im Silicon Valley.

Doch Kühmayer kam noch mit einer weiteren Erkenntnis zurück. Trotz durchaus hierarchischer Strukturen und dem Leistungsdogma herrscht in den Unternehmen des Silicon Valley eine andere Führungskultur. Führung wird dort als Dienstleistung verstanden, die helfen und unterstützen will. Dieses Führungsdenken ist eingebettet in eine Unternehmenskultur, die Selbstorganisation und Unternehmensgeist fördert. Genau dieser Ansatz wird häufig als New Leadership bezeichnet. Das meint vor allem Führung in dezentralen Strukturen, in denen die Eigeninitiative und Verantwortung der Mitarbeiter zum Tragen kommt.

*»Die digitale Transformation wird ein neues Verständnis von Führung einfordern.«*

An diesem Punkt scheitern viele Unternehmen in Deutschland. Führung folgt hier noch allzu oft der Great Man Theory, in der ein charismatischer Chef entscheidet, delegiert, motiviert und kontrolliert. Die Corona-Pandemie mit ihren Auswirkungen auf den Arbeitsalltag hat diese Praxis auf eine harte Probe gestellt und oftmals den Weg für neue Ansätze freigemacht. Wenn ganze Belegschaften im Homeoffice arbeiten, stoßen Kontrolle und direktive Führung an ihre Grenzen. Die Stärkung der Eigenverantwortung und das Vertrauen in die Mitarbeiter sind nun die erfolgskritischen Stellschrauben. Das bestätigt auch eine Umfrage, die von der Personalberatung Hays inmitten der Pandemie unter 750 Führungskräften durchgeführt wurde. Trotz organisatorischer Hürden war ein großer Teil der Befragten mit den Arbeitsergebnissen aus dem Homeoffice zufrieden. Für die Zukunft sahen die Führungskräfte ihre Hauptaufgabe darin, flexibel zu agieren, Mitarbeiter stärker zu motivieren und deren Selbstständigkeit einzufordern.

Was sich auf den ersten Blick einleuchtend und logisch anhört, kommt in zahlreichen Unternehmen einem radikalen Kulturwandel gleich. Leadership verlangt dann ein anderes Mindset und ein verändertes Rollenverständnis. Führungskräfte schaffen in dieser Rolle Strukturen, in denen sich die Mitarbeiter frei entfalten und aktiv an der Entwicklung des Unternehmens mitarbeiten können. Daraus folgt nicht, dass sich Führungskräfte quasi unsichtbar oder gar überflüssig machen. Vielmehr sind sie inspirierender Teil des Teams, haben die Unternehmensziele im Blick und sorgen für eine Kultur, die kreative Freiräume schafft und die Angst vor Fehlern beseitigt. Für Franz Kühmayer entstehen Unternehmergeist und Selbstorganisation nicht per Weisung, sondern entwickeln sich emergent aus der gemeinschaftlichen Zusammenarbeit in Richtung einer von allen geteilten Vision und ihres Wertebilds. New Leadership bedeutet in diesem Sinne einen Rahmen zu schaffen, in dem ein solches Modell nach und nach aus der Zusammenarbeit von selbstständig denkenden und handelnden Menschen entsteht. „Das hat wenig mit Struktur zu tun, aber viel mit Kultur", so Kühmayer.

Und diese Veränderung in der Unternehmenskultur wird viele Unternehmen auch dann noch beschäftigen, wenn die Corona-Pandemie die Welt nicht mehr im Griff hat. Die digitale Transformation wird ein neues Verständnis von Führung einfordern. Das kann die genannte Dienstleistung sein, es können sich aber auch ganz andere Formen entwickeln. Auf jeden Fall wird mit dem Begriff New Leadership mehr Haltung und Werteverständnis verbunden sein als eine charismatische Persönlichkeit an der Spitze eines Unternehmens.



*— Beitrag FORCAM —*

## Führung 4.0: Erfinden und erfinden lassen

Es heißt: „Management is to make people work". Aber im digitalen Zeitalter geht es um viel mehr: Führungskräfte müssen Unternehmen agil und anpassungsfähig halten.

Die Digitalisierung wandelt unser Leben fundamental: Für den Rohstoff Bildung haben wir heute den denkbar mächtigsten Förderturm: einen internetfähigen Computer. Mit dem Smartphone können wir das „Wissen der Welt" jederzeit abrufen und weltweit kommunizieren.

In der Berufswelt ist die Digitalisierung auch ein Katalysator für qualifiziertere Jobs und ein selbstbestimmteres Arbeiten. IT-Fachkräfte sind umworben, Frauen wie Männer. Sie wollen auf Augenhöhe kommunizieren und in hierarchiefreien Teams selbstbestimmt arbeiten.

Gleichzeitig treiben Data-Science-Spezialisten in nahezu allen Branchen das Zeitalter lernender Systeme voran, Maschinen übernehmen mit KI-Algorithmen immer komplexere Aufgaben.

Auf diese Entwicklungen müssen Führungskräfte Antworten geben. Gerade in unsicheren Zeiten. Nach Deborah Ancona vom MIT Leadership Center in den USA sollte Führung 4.0 vor allem die Anpassungsfähigkeit und Kreativität einer Organisation fördern. Die Wissenschaftlerin gibt vier Tipps:

- Sinn stiften (Sense-making): die Organisation flexibel und anpassungsfähig für sich wandelnde Märkte halten; Kreativität und Kooperation auf allen Ebenen fördern.
- In-Beziehung-Sein (Relating): ständig und offen kommunizieren, sichtbar sein; sowohl beruhigen als auch Dringlichkeit vermitteln, damit niemand den Fokus verliert.
- Vision geben (Visioning): eine überzeugende Vision und klare Werte für die gesamte Organisation; Herausforderungen mit „Wir-Mentalität" adressieren.
- Erfinden und erfinden lassen (Inventing): selbst kreativ sein und Neuerungen zulassen; Mitarbeitenden zugestehen, mit eigenen Ideen Konventionen zu brechen.

Führungskräfte, die kreatives und eigenverantwortliches Arbeiten ermöglichen, schaffen eine Organisation, die aus sich heraus zu einem lernenden, anpassungsfähigen System wird – mit den besten Eigenschaften von Menschen: durch Miteinander, Motivation, Mut und Freude an Neuem.

**Die Autorin Dr. Andrea Rösinger ist Co-CEO und CTO des Smart-Factory-Spezialisten FORCAM**

**www.forcam.com**

*— Beitrag HISOLUTIONS AG —*

## Der digitale Brückenschlag zwischen Rütli und Salem

*Wenn es um digitale Bildung geht, wird leider oft mehr Energie in die Suche nach Hinderungsgründen denn in die Suche nach Lösungen gesteckt.*

In einer Diskussion zur Digitalisierung der Schulen in Deutschland fiel jüngst folgender Satz: „Zwischen Rütli-Schule und der Schule Schloss Salem liegen so viele Welten, da kann man doch nicht sagen, dass die vor vergleichbaren Herausforderungen stehen." Der Weg in die Zukunft für „normale" Schulen und erst recht für solche in sozial benachteiligten Gegenden sei zu steinig, um überhaupt loszugehen.

**PROF. TIMO KOB**
Gründer und Vorstand HiSolutions AG

**JÜRGEN HOSSNER**
Head of Beratung Digitale Schule

Als eine der führenden IT-Beratungen in Deutschland bezweifeln wir das. Denn unter anderem begleiten wir das Internat Schule Schloss Salem bei der fortschreitenden Digitalisierung der Bildung. Ein Blick auf die dortigen Erfahrungen mag zeigen, ob diese wirklich aus einer ganz anderen Welt sind.

Zunächst gilt: Alle Schulen haben – losgelöst von Schülerschaft und strukturellem Umfeld – die Verantwortung, Kinder und Jugendliche durch zusätzliche digitale Kompetenzen auf eine sich drastisch verändernde Berufs- und Lebenswelt vorzubereiten. Wenn schon dies nicht mehr als eine gemeinsame Anforderung an alle Schulen gesehen wird, so werden die Folgen für die Zukunftsfähigkeit unseres Landes, aber auch für den Zusammenhalt unserer Gesellschaft dramatisch sein. Denn so wird die wachsende digitale Kluft sehenden Auges akzeptiert.

Und ja, natürlich sind die Startvoraussetzungen einer Privatschule wie Salem anders als die einer staatlichen Schule. Jedoch: Geld ist notwendig, aber nicht hinreichend. Der intelligente Umgang mit einem begrenzten Budget, bei dem Technik und Didaktik zusammen gedacht werden, bringt deutlich größere Erfolge!

### TECHNIK UND DIDAKTIK VERBINDEN

Das zeigte sich gerade während der Schulschließungen. Zwar hatten viele Schulen Geld in das Thema Digitalisierung gesteckt. Dieses wurde aber in erster Linie in Endgeräte wie PCs und Tablets sowie Smartboards und Beamer investiert – in Coronazeiten im Klassenraum oft leider unerreichbar.

Und auch zuvor schon zeigte die Erfahrung, dass ein Großteil dieser Smartboards de facto nur als Leinwand für den Beamer dienen und der einzige echte Nutzen ist, dass der Lehrer direkt an der Tafel weiterblättern kann. Und das Schulbuch auf dem Tablet macht zwar die Schultaschen leichter, aber digitaler Mehrwert sieht anders aus. Dies zeigt: Am Ende siegt das sinnvolle Konzept über das reine Budget.

„Es braucht weit mehr als Tablets, Laptops und Medientische", sagt Brigitte Mergenthaler-Walter, Studienleiterin und Geschäftsführerin der Schule Schloss Salem. „Neben realem Erleben und Erfahrungen, insbesondere bei Projekten und Exkursionen, sind der Erwerb digitaler Kompetenzen sowie kritisches Bewusstsein oder auch das Verständnis von Algorithmen wesentliche Schlüssel für die Zukunftsfähigkeit unserer Schülerinnen und Schüler."

Technische Möglichkeiten müssen sich sinnvoll mit didaktischen Zielen und individuellen Rahmenbedingungen verbinden. Nicht das Schulbuch auf dem iPad oder die Bandbreite der Internetanbindung machen den Unterschied, sondern das neue Durchdenken der Möglichkeiten und die Integration aller Handlungsfelder.

### CHANCE, NICHT BEDROHUNG

Die Schule Schloss Salem – seit 2018 bei der Digitalisierung erfolgreich – hat dies erkannt. Mit der HiSolutions AG hat sie einen Partner gefunden, der Erfahrung im Technologie- und Projektmanagement, Produktneutralität und ein großes Netzwerk im Bereich Pädagogik und Fachdidaktik mitbringt. Gemeinsam werden wir auch in Zukunft den Weg hin zu einer modellhaft digitalisierten Schule des 21. Jahrhunderts gehen.

Die laufende Digitalisierung der Wirtschaft zeigt: Nicht Größe und Marktposition gewinnen, sondern Anpassungsfähigkeit, neue Ideen und Agilität. Eine Herausforderung, der sich Salem erfolgreich stellt. Die aber auch Schulen mit weniger berühmten Namen und schwierigeren Startbedingungen meistern können. Nämlich dann, wenn sie das Thema als Chance und nicht als Bedrohung oder unabwendbares Schicksal betrachten.

Die Wege und Ausgangspositionen sind unterschiedlich und auch unterschiedlich gut. Die Konzepte und Erfahrungen sind aber vorhanden, um unabhängig davon erfolgreich sein zu können. Man braucht nur den Mut, sich auf den Weg zu machen.

**www.hisolutions.com**

*STRATEGIEFORUM / IMPULSE*

# Arbeitswelt im Wandel – Welche Qualifikationen und Lösungen sind gefragt?

**CHRISTIAN BOCK**
**Bereichsleiter Marke und Marketing, BARMER**

*... kennt als ehemaliger Marktforscher die Kundenbedürfnisse genau und möchte die Chancen, die durch Digitalisierung entstehen, umfassend nutzen.*

Digitalisiert scheint vieles leichter – aber digitale Kompetenzen müssen erlernt werden. Eine zentrale Rolle spielt dabei die Fähigkeit des Managements, virtuelle Teams auch auf Distanz gut zu führen. Eine solche virtuelle Führungsfähigkeit führt zu mehr Arbeitszufriedenheit, mehr Produktivität und weniger Stress der Beschäftigten. Richtig gemanagt können uns der digitale Wandel und das Mehr an flexibler Arbeit gesünder und leistungsfähiger machen.

**KARSTEN HÖPPNER**
**CEO, Q_PERIOR AG**

*... arbeitet leidenschaftlich gern mit Menschen zusammen.*

In der heutigen VUCA-Welt reicht Wissen allein nicht aus. Es geht darum, Wissen auf eine spezifische Situation anzuwenden und so Nutzen zu stiften. Je vernetzter und interdisziplinärer ich denken kann, desto kreativer und einzigartiger wird meine Lösung. Menschen die IT-Kompetenz mit betriebswirtschaftlichem Verständnis und sozialer Kompetenz verbinden und daraus kreative Lösungen entwickeln, sind besonders gefragt.

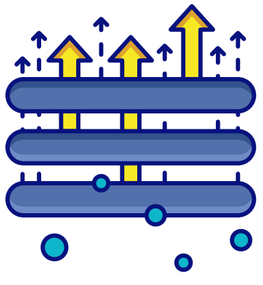
**JÜRGEN HOSSNER**
**Head of Beratung Digitale Schule, HiSolutions AG**

*... setzt sich als staatlich geprüfter Datentechniker, Consultant, Trainer und Fachautor nicht nur national, sondern auch international seit über 21 Jahren für die Bildung von Kindern und Jugendlichen ein.*

Roboter, Drohnen, alternative Energiegewinnung, KI und IoT stehen für den Wandel unserer Gesellschaft. 65% Prozent aller heutigen Arbeitsplätze wird es im Jahr 2030 nicht mehr geben. Somit müssen auch die persönlichen Qualifikationen und Kompetenzen angepasst werden. Selbstdisziplin, Motivation, Verantwortung, Lösungs- und Medienkompetenz sind hier notwendig. Nicht nur Industrie und Gesellschaft, sondern auch die Schule, muss neu denken.

# Gute Luft

*Gesunde Raumluft ist eine Grundvoraussetzung für gutes Arbeiten im Büro. Das gilt in Pandemiezeiten umso mehr, viele Firmen setzen verstärkt auf spezielle Filtersysteme.*



**Andrea Hessler** / Redaktion

Arbeitnehmer haben Anspruch auf einen Arbeitsplatz, der ihrer Gesundheit nicht schadet. Dazu zählt auch gesunde, frische Luft. Gegen Mikroorganismen und zu viel Kohlendioxid am Arbeitsplatz helfen regelmäßiges Lüften, Luftfilter und UVC-Strahlen. Dirk-Uwe Clausen, Inhaber eines Hamburger Edeka-Marktes, zeigte Reportern kürzlich stolz seine neueste Errungenschaft. An Decke und Wänden seines Marktes hängen UVC-Leuchten, die das Ambiente in ein bläuliches Licht tauchen. Sie sollen, so die Herstellerfirma Signify, Corona-Viren in der Raumluft abtöten und so die Ansteckungsgefahr für Clausens Kunden und Mitarbeiter verringern.

Die Wirkung von UVC-Strahlung auf Mikroorganismen ist gut erforscht. Das American Journal of Infection Control berichtet, die Desinfektion mit UVC-Licht sei eine umweltfreundliche Methode, Bakterien, Viren und infektiöse Pilze abzutöten. Die Bedeutung dieser Methode steige vor allem in medizinischen Einrichtungen ständig. Wichtig ist dabei, dass sich die UVC-Quellen wie in Clausens Supermarkt zwei bis drei Meter von Menschen entfernt befinden – die Strahlung soll nur die Luft reinigen und keinesfalls in Haut oder Gewebe eindringen.

Doch nicht nur geruchlose Grippe- und Corona-Viren bedrohen Beschäftigte am Arbeitsplatz. Laut Arbeitsstättenverordnung soll dort „ausreichend gesundheitlich zuträgliche Atemluft“ vorhanden sein – mit möglichst viel Sauerstoff und möglichst wenig Kohlendioxid. Die Kohlendioxid-Konzentration in Räumen, in denen sich Menschen aufhalten, ist ein wichtiger Indikator für die Raumluftqualität. So gelten laut der Technischen Regeln für Arbeitsstätten mehr als 2.000 ppm (Parts per Million, Anzahl der Teile von einer Million Teile) Kohlendioxid in Innenräumen als „hygienisch inakzeptabel“. Die schlechte Raumluft verursacht Kopfschmerzen und Müdigkeit, vermindert Konzentration und Arbeitsleistung und kann sogar die Wahrscheinlichkeit von Krankheiten und Fehlzeiten erhöhen.

Neben den Ausdünstungen von Möbeln, Teppichböden und dem IT-Equipment sind auch die Arbeitnehmer selbst Emissionsquellen. Jeder gesunde Mensch scheidet bei sitzender Tätigkeit, täglichem Wäschewechsel und knapp einer Dusche pro Tag Geruch mit der Stärke „ein Olf“ aus. „Olf“ (von dem lateinischen Begriff Olfactus, Geruchssinn) ist die Maßeinheit der Geruchsintensität, die der dänische Professor Ole Fanger eingeführt hat. Inzwischen gilt als sicher, dass auch die olfenden Kollegen mitverantwortlich sind für das „Sick Building Syndrome“ (SBS), das viele Arbeitnehmer in Form von Reizungen der Schleimhäute, Ausschlägen, Kopf- und Rückenschmerzen sowie Konzentrationsschwäche heimsucht.

Doch schlechte Raumluft ist vermeidbar. Natürlich hilft das im Zuge von Corona propagierte Lüften auch gegen Mief und Olf. Wo Fenster nicht geöffnet werden können oder die Außenluft keine Verbesserung bedeuten würde, müssen Filter eingesetzt werden. Hier gilt das Motto: Viel hilft viel.

Ideal ist eine Kombination aus Vorfilter für grobe Partikel, Schwebstofffilter der Klasse H 13 gegen Feinstaub, Pollen und Mikroorganismen sowie Aktivkohlefilter, der Gase und Gerüche abfängt. Doch gegen extrem olfende Kollegen, die zu wenig duschen oder zu viel parfümieren, sind auch starke Filter nahezu machtlos. In diesen Fällen hilft nur ein freundliches, aber bestimmtes Gespräch mit der Bitte um mehr olfaktorische Rücksichtnahme.



*— Beitrag SAE INSTITUTE —*

# Zeitgemäß lernen und studieren

*Flexible und individuelle Wege in die Medienwirtschaft im Gespräch mit Martin Endel – Culture & Product Development SAE Institute | Germany, Switzerland, Austria*

Während an staatlichen Schulen und Einrichtungen noch von Digitalisierung gesprochen wird, Konzepte erarbeitet werden, wie Lernen künftig gut gelingen kann, gibt es bereits erfolgreiche Modelle.

Um zu verstehen, was zeitgemäßes Lernen ausmacht, blicken wir zunächst auf die Bedürfnisse unserer Studierenden. Denn erfolgreiches Lernen ist nur gewährleistet, wenn individuelle Bedürfnisse genauso Berücksichtigung finden wie unterschiedliche Lerntypen.

Seit über 40 Jahren bildet das SAE Institute weltweit erfolgreich für die Medienbranche aus, und das nach einem besonders praxisorientierten Ansatz. Die Arbeit an Projekten und in Gruppen stellt den Kern des Lernens dar, die notwendige Theorie erhält den nötigen Raum und bildet knapp ein Viertel des Lernstoffes.

So wird Gelerntes direkt in der praktischen Anwendung umgesetzt, erprobt und wesentlich vertieft und gefestigt.

Blicken wir nun auf die Methoden der Wissensvermittlung, so lassen sich insbesondere in Bezug auf die theoretischen Vorlesungen die Vorzüge der Digitalisierung für alle vorteilhaft zunutze machen. Alle Themen werden zu festen Zeiten morgens und abends live in campusübergreifenden Online-Vorlesungen abgehalten. Studierende kommen in den Genuss unterschiedlicher Dozent*innen, sodass auch unterschiedliche Perspektiven eingenommen werden können. Dabei wird auch der Austausch unter den Studierenden im Fachbereich gefördert.

Über die Live-Vorlesungen hinaus steht jede Vorlesung im Nachgang als Aufzeichnung für die gesamte Studiendauer zur Verfügung, sodass diese zeitlich flexibel nachbereitet und sich optimal auf Prüfungen vorbereitet werden kann.

Betrachtet man die unterschiedlichen Lebenssituationen, in denen sich die Studierenden befinden, so wird man schnell feststellen, dass diese Zeit- und Ortsunabhängigkeit einen immensen Vorteil gerade für die berufliche Weiterbildung oder das berufsbegleitende Lernen und Studieren darstellt. Die fest einzuplanende Zeit am Campus beläuft sich meist nur auf einen festen Tag in der Woche.

**MARTIN ENDEL**
**Culture & Product Development SAE Institute**
**Germany, Switzerland, Austria**

Am Campus entfaltet sich dann das gesamte Potential. In intensiven und kleinen Lerngruppen wird von erfahrenen Dozent*innen aus der Medienwirtschaft gelernt. Darüber hinaus ermutigen wir zur Zusammenarbeit in Peer-Learning-Groups – gemeinsam sowie fachbereichsübergreifend und somit interdisziplinär – an Projekten für das eigene Portfolio zu arbeiten; dies entsteht also bereits während des Studierens und fördert so einen schnellen Berufseinstieg nach dem Abschluß.

„Der offene Austausch untereinander und das praktische Lernen auf Augenhöhe in der Gemeinschaft stellt für uns den unumstößlichen Kern dar. So schulen sich neben den technisch-handwerklichen Fertigkeiten auch maßgebliche Softskills, die unerlässlich für den Erfolg im Berufsleben sind und zur optimalen Berufsvorbereitung gehören”.

Weitere Informationen finden Sie unter: www.sae.edu/bildungsangebot und kostenlose Workshops und Webinare: www.sae.edu/webinar.

**www.sae.edu/bildungsangebot**

*— Beitrag VALLOX —*

# 99 % Virenabscheidung mittels Luftreinigungsgeräten

*airCAREs – Professionelles Konzept für Ihre Gesundheit und Sicherheit für geschlossene Räume in Zeiten der Pandemie*

Experten sind sich einig: Die Virenlast in Klassenzimmern, Restaurants, Behörden, Wartezimmern bei Ärzten etc. muss gesenkt werden. Die noch immer vom Umweltbundesamt und Kultusministerien propagierte reine Fensterlüftung ist zum Teil nicht möglich, keinesfalls jedoch ausreichend zur nachhaltigen Virenreduktion und im Winter energetisch vollkommen ineffizient. Der Lüftungsspezialist VALLOX bringt mit seiner airCAREs-Serie nun Luftreinigungsgeräte mit Luftumwälzung und Filtrierung auf den Markt, welche die Virenlast in Räumen nachweislich maximal reduzieren. Der Abscheidegrad liegt bei 99,995 Prozent. Die entweder als Stand- oder Mobil-Gerät erhältlichen Luftreiniger sind mit hochwirksamen Filtern der Klasse H14 ausgestattet, kinderleicht in Installation und Betrieb, dauerhaft wartungsarm, steckerfertig und daher sofort einsatzbereit.

Wie kann man schnell und nachhaltig dafür sorgen, dass die Virenlast in Räumen möglichst gering gehalten wird? Diese Frage beschäftigt all jene, die über die Schließung von Schulen, Restaurants, Geschäften, die Restriktionen in Alten- und Pflegeeinrichtungen, Behörden, Arztpraxen etc. entscheiden. Der Spezialist für Frischluftsysteme VALLOX bringt nun schnell einsetzbare, hochwirksame, leicht bedienbare und wartungsarme Luftreinigungsgeräte der Serie „airCAREs“ auf den Markt, die durch Luftumwälzung und deren Filtrierung die Virenlast in Räumen nachweislich auf ein Minimum senken.

Die airCAREs-Geräte saugen die Raumluft ein und reinigen diese mittels eines dreistufigen Filterkonzepts. Nach zwei Vorfilterstufen erreichen HEPA-Hochleistungsfilter der Klasse H14 einen Abscheidegrad von über 99,995 Prozent. Das entspricht der höchsten Sicherheitsstufe. Feinste Partikel, Viren, Bakterien sowie weitere Mikroorganismen werden effizient herausgefiltert.

## FENSTERLÜFTUNG DREIMAL PRO STUNDE IST KEINESWEGS AUSREICHEND

Fritzsche und seine Kollegen aus der Lüftungsbranche verstehen nicht, dass sowohl das Umweltbundesamt als auch die für Schulen zuständigen Kultusministerien noch immer auf reine Fensterlüftung im willkürlich festgesetzten Intervall von 20 Minuten setzen – trotz gegenteiliger Expertenmeinungen.

So schreibt Univ.-Prof. Dr. rer. nat. Christian J. Kähler, Professor an der Fakultät für Luft- und Raumfahrttechnik, Institut für Strömungsmechanik und Aerodynamik der Universität der Bundeswehr München: „Selbst ohne gefährliche Viren werden in vielen Bereichen deutlich höhere Luftwechsel pro Stunde empfohlen (DIN EN 16798 Teil 3, oder Tabelle unter https://de.wikipedia.org/wiki/Mindestluftwechsel). In Bereichen mit gefährlichen Viren werden – je nach Raumklasse – über zwölf Luftwechsel pro Stunde angestrebt (DIN 1946-4). Jetzt mit potenziell tödlichen Viren davon auszugehen, dass drei Luftwechsel pro Stunde in Schulen vor einem gefährlichen Virus schützen sollen, ist nicht nachvollziehbar. Zudem werde die Fensterlüftung im Winter bei Minusgraden zu einem enormen Anstieg der Heizkosten führen.“ Dieses Geld würde man besser sofort in mobile Luftreinigungsgeräte investieren.

**www.vallox.de**

BARMER

# Arbeiten von überall ist der Wahnsinn

## Oder macht es uns verrückt?

Die große BARMER-Studie definiert zusammen mit der Universität St. Gallen social health und wie sich flexibles und mobiles Arbeiten auf die soziale Gesundheit auswirkt. Jetzt mehr erfahren unter: **barmer.de/social-health**