



# 06.13

---

## Editorial

---

### Gesundheitswirtschaft

Globale Chancen für deutsche Medizintechnik

Schweiz: Zugewandertes Pflegeassistentenpersonal und „Brain Waste“

---

### Sozialwirtschaft

Folgen der fortschreitenden Ökonomisierung des Dritten Sektors

---

### Gesellschaft

Inklusion im deutschen Schulsystem kommt nur eingeschränkt voran

Einwanderungspolitik nach kanadischem Vorbild

---

### Demographie

Der demographische Wandel und die Arbeitswelt

---

### Arbeitsmarkt

Altersgerechte Gestaltung der Arbeitswelt in kleinen und mittleren Unternehmen

---

### Europa

EuGH-Urteil zur Definition des Begriffs der Behinderung

---

### Materialien

Sprenger, Reinhard K.: Radikal führen

---

### Impressum

---

## Editorial

Liebe Leserinnen und Leser,

die aktuelle Diskussion über soziales Investment und soziale Investoren sollte kritisch betrachtet werden. Was ist mit diesen Begriffen gemeint? Ist privates Engagement für das Gemeinwohl soziales Investment? Werden damit Aufgaben marktfähig, die ursprünglich Markt und Staat nicht leisten konnten und die deshalb im Dritten Sektor angesiedelt waren? Worin liegt dann das Unterscheidungsmerkmal des gemeinnützigen Sektors?

Diese Fragen stellte Dr. Volker Then, Direktor des Centrums für Soziale Investitionen und Innovationen an der Universität Heidelberg, an den Anfang seiner Veranstaltung zum Thema „Social Investment: Vom Spender zum sozialen Investor – Chancen und Risiken für NPOs“ im Rahmen des Deutschen Fundraising-Kongresses am 25. April 2013 in Berlin. Im ursprünglich angelsächsischen Gebrauch des Begriffs habe man mit sozialen Investitionen Kapital gemeint, das eingesetzt wird, um einen sozialen Wandel zu erreichen. Dabei hätten die angelsächsischen Marktvorstellungen prägend gewirkt.

Bei sozialen Investitionen werde jedoch stets mehr investiert als Geld. Es gehe um alle Ressourcen, die für das Gemeinwohl mobilisiert werden. Daher stehe soziales Investment in einer Vielfalt von Bezügen. Es habe eine ökonomische (Dienstleistungs-)funktion ebenso wie eine kulturelle, eine politische und eine soziale Funktion. Soziale Investoren tragen zur Erfüllung verschiedenster gesellschaftlicher Aufgaben bei und nehmen Bezug auf die Logik der verschiedenen Sektoren Markt, Staat, Familie und Gemeinschaft.

Ihr Handeln muss die Legitimität der Stakeholder und der Gesellschaft insgesamt gewinnen. Wer prüft, ob soziale Investitionen tatsächlich dem Gemeinwohl dienen? Dabei ist nicht nur der Anspruch des Investors, sondern auch die Wirkung zu betrachten. Und umgekehrt: Ein Wirtschaftsunternehmen kann einen anerkannten Gemeinwohlbeitrag leisten, z. B. in den Bereichen Fairtrade und erneuerbare Energien.

Die traditionelle Vorstellung, so Then, sei gewesen, dass der gemeinnützige Sektor ein eigener Sektor ist. Inzwischen aber werde immer mehr festgestellt, dass die Grenzen zwischen Markt, Staat, Familie und gemeinnützigem Sektor verschwimmen. Darauf seien auch die neuen Debatten z. B. zu den Themen „Sozialunternehmen“, „CSR“, „Social impact“ und „Venture Philantropy“ zurückzuführen. Die entscheidende Frage sei: „Wer leistet wie viel Gemeinwohlbeitrag?“

Parallel zur vielzitierten „Ökonomisierung des Sozialen“ konstatiert Then eine „Moralisierung des Ökonomischen“. Die wirtschaftliche Seite könne sich ihren kulturellen und sozialen Bindungen nicht entziehen. Im Rahmen des „Social Return on Investment“ werde nicht mehr in Geld gemessen, sondern auch in sozialem Zusammenhalt, Wertvorstellungen und anderen nicht-monetären Mehrwerten.

Impulse zum Wandel der Gesellschaft könnten aus den verschiedensten Richtungen kommen. Über ihren Erfolg entscheide die Mitte, d. h. die Debatte in der Zivilgesellschaft. Soziales Investment, so Then, sei ein beziehungsreiches Konzept, das eine Vielzahl

---

von Ressourcen mit einbeziehe. Als glaubwürdiges Vertreten von Werten werde es in einer demokratischen Öffentlichkeit akzeptiert.

Abschließend gab Then den anwesenden Fundraiserinnen und Fundraisern kurz und knapp einige Tipps aus seinem eigenen Erfahrungsschatz: die Motive des Gebers beachten – dessen Gestaltungswillen berücksichtigen – seine Beteiligung ermöglichen – seine Wertvorstellungen beachten.

Auch hier geht es nicht um Geld allein.

Wir grüßen Sie herzlich

Ihre Redaktion

## Globale Chancen für deutsche Medizintechnik

Die weltweite Nachfrage nach Medizintechnik wird bis zum Jahr 2020 deutlich ansteigen. Die mittel- und auch langfristig positiven Aussichten sind in Europa durch die demographische Entwicklung und in den Schwellenländern durch die stabilen Trends in der Einkommens- und Bevölkerungsentwicklung begründet. Allerdings wird die Entwicklung bis etwa 2015 durch die Auswirkungen der globalen Finanz- und Wirtschaftskrise und die europäische Schuldenkrise gedämpft. Das ergibt eine aktuelle Studie, die Hamburger WeltWirtschaftsinstitut (HWWI, [www.hwwi.org](http://www.hwwi.org)) im Auftrag der HSH Nordbank erarbeitet hat. Die Studie identifiziert die wichtigsten globalen Absatzmärkte für die deutsche Medizintechnik. Diese gehört vor allem in Norddeutschland zu den wachstums- und exportstärksten sowie zu den innovationsfähigsten Branchen.

### Angebots- und nachfrageinduzierte Entwicklung

Die Studie kommt zu dem Ergebnis, dass die Entwicklung in diesem Bereich sowohl angebots- als auch nachfrageinduziert ist. Auf der Angebotsseite wird der technische Fortschritt sowohl zu Produkt- als auch zu Prozessinnovationen führen. Zu erwarten sind z. B. Basisinnovationen in der Bio-, Gen- und Nanotechnologie, die in der Folge zu zahlreichen Innovationen im Bereich von Gesundheit und Medizintechnik führen werden.

Auf der Nachfrageseite werden sich die einzelnen Absatzmärkte sehr unterschiedlich entwickeln. So steigert z. B. in den wichtigsten Schwellenländern Brasilien, China und Indien eine zunehmende Dichte an Ärzten und Krankenhäusern den Bedarf an Medizintechnik. Die Studie prognostiziert, dass in diesen Ländern die Nachfrage nach Medizintechnik bis 2020 doppelt so schnell steigen wird wie das Bruttoinlandsprodukt.

Dagegen wird in den traditionellen Absatzmärkten – zum Beispiel in den USA, Großbritannien und Frankreich – vor allem die Nachfrage nach medizintechnischen Innovationen zunehmen. Praktisch könnte sie durch die Konsolidierung öffentlicher Haushalte allerdings verlangsamt realisiert werden. In Westeuropa sieht die Studie zwar bereits den positiven Einfluss der Alterung auf die Nachfrage nach Medizintechnik. Sie geht aber davon aus, dass diese erst nach 2012 wirksam wird.

### Projektion der Absatzmöglichkeiten

Für die effektive Nachfrage nach Gesundheitsleistungen spielen neben Angebot und Nachfrage die Finanzierung und Regulierung der Gesundheitssysteme eine maßgebliche Rolle, konstatiert die Studie. So fehlt z. B. in vielen Schwellenländern nach wie vor eine Kranken- und Rentenversicherung, so dass insbesondere ältere Menschen ihre Gesundheitsnachfrage aus einem sehr geringen Einkommen heraus bestreiten. In zahlreichen anderen Ländern ist die Nachfrage nach Medizintechnik überwiegend öffentlich finanziert.

Die Studie analysiert die Absatzmärkte und die Absatzentwicklung der deutschen Medizintechnik in den letzten sechs Jahren und projiziert die Ergebnisse auf die künftigen Exportmöglichkeiten in Länder mit hohem Bevölkerungswachstum und hohem Einkommenswachstum.

bzw. in Länder mit immer anspruchsvolleren und vielfältigeren Konsumenten- und Patientenwünschen. Ihr Fazit: „Insofern ist in den Industrieländern mit einem durch Qualität und Innovation getriebenen Wachstum zu rechnen. Im Gegensatz dazu wird in den Entwicklungs- und Schwellenländern Umsatzwachstum vor allem durch Mengenausweitung erzielt.“

### Langfristige Verschiebung in den Absatzmärkten

Insgesamt geht die Studie davon aus, dass der Anteil des Auslandsumsatzes für die deutsche Medizintechnik bis 2020 auf rund 73 Prozent ansteigen wird. Verschiebungen werde es bei den Anteilen der einzelnen Absatzmärkte geben. Zwar werde sich bis 2020 an der grundsätzlichen Bedeutung der traditionellen Absatzmärkte noch wenig ändern. Auch über den Prognosezeitraum hinaus werden der Aufholprozess der Schwellenländer weitergehen und ihre Bedeutung zunehmen. Treibender Faktor sei vor allem das steigende Pro-Kopf-Einkommen der bevölkerungsreichen Länder. Es treibe nicht nur die Nachfrage nach Medizintechnik in die Höhe, sondern habe auch Auswirkungen auf die Struktur: Die Nachfrage weite sich von den Bedürfnissen einer medizinischen Grundversorgung auf eine qualitativ höherwertige Versorgung aus.

Von all diesen Entwicklungen könne die deutsche Medizintechnik profitieren. Voraussetzung sei, dass sie weiter in Forschung und Entwicklung investiert, um sich einen technologischen Vorsprung zu verschaffen.

Die Studie steht [hier](#) unter zum kostenlosen Download bereit.

### Schweiz: Zugewandertes Pflegeassistenzpersonal und „Brain Waste“

In den letzten Jahren ist vermehrt ein gewisser Widerspruch zwischen der zunehmenden Migration von Gesundheitspersonal und dessen tatsächlicher Integration in den Arbeitsmarkt festzustellen. Oft können im Herkunftsland erworbene berufliche Qualifikationen im Zuwanderungsland nicht genutzt werden. In der Fachliteratur bezeichnet man diese Verschwendung von Wissen und Kompetenzen mit dem englischen Begriff „Brain Waste“. Für die Schweiz haben nun Wissenschaftler des Fachbereichs Gesundheit an der Berner Fachhochschule (<http://www.gesundheit.bfh.ch/>) untersucht, in welchem Umfang ein „Brain Waste“ unter dem zugewanderten Pflegeassistenzpersonal ihres Landes anzutreffen ist und wie dieser „Dequalifikation“ entgegengewirkt werden könnte. Die Studie wurde vom Schweizerischen Gesundheitsobservatorium, Neuchâtel (<http://www.obsan.admin.ch/bfs/obsan/de/index/01.html>), in Auftrag gegeben. Das Ergebnis zeigt, dass etwa jeder Sechste bis Siebte des zugewanderten Pflegeassistenzpersonals in der Schweiz vom „Brain Waste“ betroffen ist.

### Bisher magere Datenlage

Die Schweiz ist eines der Länder mit der höchsten Einwanderungsquote. Der Anteil von Pflegefachpersonal mit ausländischer Herkunft liegt bei über 20 Prozent. Die Fachkräfte stammen vor allem aus den Nachbarländern. Mindestens 75 Prozent haben die deutsche Staatsangehörigkeit. 2008 z. B. sei der Migrationssaldo von ausländischem Pflegefachpersonal fast so hoch gewesen wie die Anzahl der in der Schweiz neu ausgebildeten Personen. Daten zu den Zugewanderten, die gegenwärtig als

Pflegeassistentenpersonal tätig sind, lägen aber wenige vor.

Die statistischen Angaben zu den Herkunftsländern des zugewanderten Gesundheitspersonals seien „wenig spezifiziert“. Rückschlüsse zum Ausbildungsort der Eingewanderten („im Ausland oder in der Schweiz“) seien nicht oder nur begrenzt möglich, da Angaben dazu „erst ab 2008 und noch lückenhaft in der Statistik der sozialmedizinischen Institutionen erfasst werden“. Zudem erlaubten die Daten keine Aussagen zur Aufenthaltsdauer und dem Integrationsgrad der ausländischen Personen. „Einzig der Anteil der ‚Grenzgänger‘ im Gesundheitswesen ist quantifiziert“. Hier wurden für das 1. Quartal 2009 mehr als 17.200 Personen registriert, die vorwiegend in den Kantonen Basel-Land, Basel-Stadt, Tessin und Genf arbeiteten.

In der Schweiz werden jährlich rund 2.000 Diplome in einem Gesundheitsberuf anerkannt, „wobei dies zu circa 75 Prozent Diplome aus einem der Nachbarländer und etwa 11 Prozent Berufsabschlüsse aus Nicht-EU-Ländern betrifft“. Allerdings lasse die Statistik über die Registrierung und Anerkennung von ausländischen Qualifikationen in den Gesundheitsberufen keine Rückschlüsse darüber zu, ob die registrierten Berufspersonen aktuell noch berufstätig sind. Für „eine Steuerung des zugewanderten Personals auf Evidenzbasis und für differenzierte Aussagen zur Entwicklung und zur Bedeutung der zugewanderten Mitarbeitenden in Institutionen des Gesundheitswesens“ seien also „umfangreiche und vertiefte Analysen notwendig“. So sei bisher selbst eine vorsichtige Prognose zu „Brain Waste“ und zur Dequalifikation beim Gesundheitspersonal auf Pflegeassistentenstufe kaum möglich gewesen.

### **Neue Erhebungen zum Umfang der Zuwanderung**

Aus den Erhebungen der Berner Wissenschaftler, an denen fast 350 Pflegeeinrichtungen mitgewirkt haben, geht nun hervor, dass der Anteil an Zugewanderten, die heute als „Pflegeassistentenpersonal“ eingestuft werden, auf 33 Prozent geschätzt werden kann; das seien mehr als 2.200 Personen. Etwa 52 Prozent der befragten Einrichtungen beschäftigten „zugewandertes Pflegeassistentenpersonal mit Migrationshintergrund“. Der Anteil der Einrichtungen ohne solche Mitarbeitenden betrage 21 Prozent. 16 Prozent der Einrichtungen beschäftigten ausländische Mitarbeitende, aber nur aus der „zweiten oder den nachfolgenden (Migranten-)Generationen“.

Der Frauenanteil beim zugewanderten Pflegeassistentenpersonal betrage 87 Prozent. Über die Hälfte dieser Mitarbeitenden (58 Prozent) seien zwischen 31 und 50 Jahre alt. Etwa jeder Dritte sei nach dem 18. Lebensjahr in die Schweiz eingewandert. Knapp die Hälfte des Pflegeassistentenpersonals stamme aus den Balkanländern (Albanien, Bosnien-Herzegowina, Kroatien, Mazedonien, Serbien, Montenegro und Kosovo) und aus Südeuropa. West- oder Nordeuropäer machten in dieser Gruppe ca. 17 Prozent aus.

Die Beschäftigten der Gruppe des zugewanderten Pflegeassistentenpersonals könnten sich „rechtlich betrachtet überwiegend dauerhaft in der Schweiz aufhalten“. 19 Prozent von ihnen hätten sich im Laufe ihres Aufenthalts in der Schweiz einbürgern lassen. Weitere 40 Prozent verfügten über einen unbefristeten Aufenthaltsstatus. Lediglich 22 Prozent hätten einen befristeten Aufenthaltsstatus. Bemerkenswert sei, „dass die Arbeitgeber für 19 Prozent der Mitarbeitenden auf Pflegeassistentenstufe keine Angaben zu deren Aufenthaltsstatus machen konnten“.

## Ausbildungsstand und „Brain Waste“

Knapp 80 Prozent der befragten Einrichtungen beschäftigen zugewandertes Pflegeassistentenpersonal mit „obligatorischem Schulabschluss im Herkunftsland“. In 57 Prozent der Einrichtungen verfügen diese Mitarbeitenden zusätzlich über einen Berufsabschluss oder Fachabitur. Zugewanderte Pflegeassistentenkräfte, die eine „höhere Berufsausbildung“ haben, sind in sechs Prozent der Einrichtungen anzutreffen. Weitere 12 Prozent der Institutionen beschäftigen Mitarbeitende mit einem Hochschulabschluss. Allerdings würden in über einem Viertel der Einrichtungen auch zugewanderte Pflegeassistentenkräfte „ohne Ausbildung“ oder „ohne Schulabschluss im Herkunftsland“ arbeiten.

Die Sprachkenntnisse zugewanderter Pflegeassistentenkräfte beurteilten die Arbeitgeber „als mäßig bis gut“. Dagegen wird ihre schriftliche Ausdrucksweise „tendenziell eher als mäßig bis schlecht eingeschätzt“.

Die Frage, „ob bei ihrem zugewanderten Pflegeassistentenpersonal Personen vorhanden sind, die ihre im Herkunftsland erworbene berufliche Qualifikation nicht anwenden können“, wurde von 40 Prozent der Institutionen bejaht. Allerdings standen einem Drittel der Einrichtungen keine entsprechenden Informationen über die Qualifikation im Herkunftsland zur Verfügung. In 30 Prozent der befragten Institutionen habe man eingeschätzt, dass bei Zuwanderern mit „einem der Tertiärstufe vergleichbaren Abschluss im Herkunftsland“ eine Dequalifikation festzustellen sei. In 36 Prozent der Einrichtungen sei dies auch bei Absolventen der Sekundarstufe (im Heimatland) und in 19 Prozent bei Zuwanderern mit Pflegeassistentenausbildung (im Heimatland) zu konstatieren. Gestützt auf „konkrete Nachfragen“ bei den Institutionen könne man davon ausgehen, dass bei dem zugewanderten Pflegeassistentenpersonal ein Anteil etwa von 15 Prozent (landesweit ca. 1.300 Personen) tatsächlich unterhalb der Qualifikation eingesetzt ist und folglich mit Dequalifikation und „Brain Waste“ leben müsse.

## Ursachen für „Brain Waste“

Die Experten verweisen darauf, dass bei der Entstehung von „Brain Waste“ individuelle, institutionelle und gesellschaftliche Faktoren eine Rolle spielen. Zu den „individuellen Risikofaktoren“ zählen sie „die Sprachkenntnisse, die Einwanderungsmotivation, das Herkunftsland, den Aufenthaltsstatus, das Geschlecht sowie soziale und finanzielle Ressourcen“. Auf institutioneller Ebene könnten das Asyl-Verfahren sowie die Zeitdauer bis zur beruflichen Integration eine Rolle spielen. Als gesellschaftliche Faktoren werde z. B. oft die Ausgrenzung genannt. Spezifisch für die Gesundheitsberufe seien zudem „professionsbezogene Risikofaktoren wie unterschiedliche professionelle Rollen in verschiedenen Ländern“. Auch die international „sehr unterschiedlichen Standards und Rahmenbedingungen im Berufsalltag beeinflussen die Entstehung von Brain Waste maßgeblich“.

## Maßnahmen zur Qualifikation und „Requalifikation“

Die Mehrzahl der befragten Einrichtungen und Dienste führten Maßnahmen zur Qualifikation bzw. zur „Requalifikation“ zugewanderter Beschäftigter durch. Am häufigsten wurde dabei die „innerbetriebliche Förderung und Unterstützung beim Ausbildungskurs für Pflegehelfer/innen“ angeführt (in 69 Prozent der Einrichtungen und Dienste). Zudem wurden häufig genannt: unterstützende Angebote, um sich besser mit der Pflegepraxis in der Schweiz vertraut zu machen (in 57 Prozent der

Einrichtungen), die Unterstützung beim Anerkennungsverfahren ausländischer Berufsabschlüsse (in 54 Prozent), Sprachkurse (in 51 Prozent), die innerbetriebliche Unterstützung bei der Ausbildung für die Pflegeassistenz (in 50 Prozent) und die Weiterentwicklung in der Fachsprache (in 14 Prozent).

## Schlussfolgerungen und Empfehlungen

Auch wenn die Datenlage zu dieser Thematik „nach wie vor unbefriedigend“ sei, muss die Frage, ob „Brain Waste“ bei den in der Pflegeassistenz tätigen Migrantinnen und Migranten vorhanden ist, mit Blick auf die Untersuchungsergebnisse bejaht werden. Eine Betrachtung der Qualifikationsgruppen (Ausbildung im Gesundheitswesen, Ausbildung in anderer Branche, ohne Ausbildung) zeigt jedoch, dass sich die Thematik „komplexer und vielfältiger als erwartet“ darstellt. Denn unter jenen ohne Bildungsabschluss oder mit Qualifikationen in einer anderen Branche befinden sich auch Personen, „die einen Branchenwechsel bewusst gewählt haben oder weil dies eine einfache Zugangsmöglichkeit zum Arbeitsmarkt bedeutet“. Ein Großteil von ihnen scheint „eine berufliche Orientierung gefunden zu haben, die Freude bereitet und zur beruflichen Weiterentwicklung motiviert“.

Bezogen auf die Gesamtzahl der Beschäftigten im Gesundheitswesen mag die Zahl der von „Brain Waste“ und Dequalifizierung betroffenen zugewanderten Pflegeassistenten gering erscheinen, und allein durch ihre Qualifizierung wird der erwartete Personalengpass im Gesundheitswesen auch nicht überwunden werden. Aber die analysierten Vorgänge sollten doch ein deutlicher Hinweis darauf sein, dass das Humankapital von Menschen, die nicht mit entsprechender beruflicher Ausbildung und Motivation in die Schweiz einwanderten, „zu wenig erkannt, anerkannt und somit zu wenig genutzt wird“. Und die Personen „mit einem ausländischen Abschluss im Gesundheitswesen“ könnten „durch eine gezielte Unterstützung, durch die Einführung von Brückenprogrammen oder die Vernetzung von bestehenden Angeboten über eine Nachqualifikation wieder befähigt werden, auf ihrem eigentlichen Qualifikationsniveau zu arbeiten“.

Die „(Re-)Qualifikationsmaßnahmen“ müssten aber auch der Heterogenität dieser Zuwanderergruppe Rechnung tragen und „untergruppenspezifisch ausgestaltet werden“. Nötig seien „maßgeschneiderte und individuelle begleitete Programme“. Sprach- und Fachkompetenzen seien aber für alle Gruppen gleichermaßen wichtig, „um in einem Gesundheitsberuf sowohl auf Team- als auf Patientenebene funktionieren zu können“. Schlussendlich gehe es hier auch „um das Kommunikationsverständnis mit den Klientinnen und Klienten, die pflegerisch-therapeutische Behandlung und den interdisziplinären Austausch“. Dabei müsse auch auf schriftliche Kompetenzen großer Wert gelegt werden.

Mit den Mitteln der Migrations- und Gesundheitspolitik müsse vor allem dazu beigetragen werden, die Datenlage zu verbessern, das Humankapital besser zu nutzen und das Verbesserungspotenzial bei der Anerkennung von Ausbildungsabschlüssen im Herkunftsland der Zugewanderten auszuschöpfen. In diesem Zusammenhang bestehe sowohl bei Institutionen als auch bei den Mitarbeitenden großer Informationsbedarf. Zudem stelle sich die Frage nach Lösungswegen bei abgelehnten Verfahren. Die Betroffenen und die Arbeitgeber landeten hier oft „in einer Sackgasse“. Es gehe also um Beratung, Begleitung und Coaching bei alternativen Nachqualifizierungsmöglichkeiten. Auch hier bestehe „ein eindeutiger Bedarf an maßgeschneiderten Programmen, um eine Requalifikation zu fördern bzw. den Ausstieg aus dem Gesundheitswesen zu verhindern“.



---

Für die „untergruppenspezifischen Requalifikationsmaßnahmen“ müsse nicht unbedingt eine neue Infrastruktur aufgebaut werden. Vielmehr stelle sich hier die Frage, „wie bestehende Angebote für berufliche Nachqualifikationen, Sprachkurse, Kurse zur fachlichen Weiterentwicklung, sowie Kurse mit Integrationsinhalten sinnvoll miteinander vernetzt und koordiniert werden könnten“. Zudem könne man überlegen, ob solche Qualifizierungsmaßnahmen nicht auch „für weitere Migrantinnen und Migranten mit entsprechender Motivation, aber auch für Nicht-Migrantinnen und Nicht-Migranten“ angeboten werden könnten, um so dem längerfristig vorhersehbaren „Pflegerotstand“ zu begegnen.

*Die Schweizer Studie „Zugewandertes Pflegeassistenzpersonal und Brain Waste I. Quantitative Daten zur Soziodemografie, Qualifikation und beruflichen Motivation“ (78 S.; Obsan Dossier Nr. 20), die von Prof. Dr. Petra Metzenthin, Prof. Dr. Dirk Richter und Christa Vangelooven (Berner Fachhochschule, Fachbereich Gesundheit) für das Schweizerische Gesundheitsobservatorium (Neuchâtel) erarbeitet wurde, ist [hier](#) zum Download zu finden.*

## Sozialwirtschaft

### Folgen der fortschreitenden Ökonomisierung des Dritten Sektors

Die Rahmenbedingungen für die Arbeit der Organisationen im Dritten Sektor befinden sich seit einigen Jahren in einem tief greifenden Veränderungsprozess, der sich zukünftig noch verstärken wird. Diese Entwicklung ist nicht nur zurückzuführen auf die Finanzlage des Staates, der Sozialleistungs- und Sozialversicherungssysteme. Dahinter stehen ordnungspolitische Veränderungen wie Entstaatlichung, Verwettbewerblichung, neue Mechanismen der Leistungs- und Investitionsfinanzierung sowie zunehmende Kommerzialisierung von Sozial- und Gesundheitsleistungen.

Diese und andere Entwicklungen werden innerhalb der Dritte-Sektor-Forschung bereits seit längerem als Prozess zunehmender Ökonomisierung beschrieben. Mit einer aktuellen Auswertung der bundesweiten Befragung „Organisationen heute – zwischen eigenen Ansprüchen und ökonomischen Herausforderungen“, welche in den Jahren 2011 und 2012 durchgeführt wurde, liefert Patrick J. Droß vom Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung (WZB) nun erstmals empirische Untersuchungsergebnisse zu den viel diskutierten Ökonomisierungstrends sowie zu deren spezifischen Auswirkungen im Dritten Sektor. Die wesentlichen Ergebnisse der Analyse lassen sich wie folgt zusammenfassen:

#### Wettbewerbsintensität steigt

Bei einem erheblichen Teil der rund 3.100 befragten Organisationen ist eine deutliche Zunahme des Wettbewerbs, insbesondere um öffentliche Mittel sowie um Kunden und Klienten, festzustellen. Dieser Wettbewerb wird durch die wachsende Konkurrenz mit privaten Anbietern zusätzlich erhöht. Der Ökonomisierungstrend erfasst jedoch nicht alle Teile des heterogenen Sektors in gleichem Maße. Als zentrale Determinanten für ein erhöhtes ökonomisches Wettbewerbsrisiko konnten neben Rechtsform und Tätigkeitsbereich vor allem die Größe der Organisation und das Vorhandensein hauptamtlicher Beschäftigung ausgemacht werden. So ist das Risiko in einem starken ökonomischen Wettbewerb zu stehen, für die beschäftigungs- und dienstleistungsgeprägten Organisationen aus Bereichen Gesundheitswesen und Soziales mit der Rechtsform gGmbH und einem Umsatz von über einer Million Euro am höchsten. Demgegenüber hat eine stärkere Prägung der Organisation durch zivilgesellschaftliches Engagement eine den Wettbewerb dämpfende Wirkung.

#### Verschiebungen in den Einnahmequellen

Prinzipiell lassen sich für Organisationen des Dritten Sektors die Einnahmequellen öffentliche Mittel (Zuwendungen, Leistungsentgelte etc.), Spenden und selbsterwirtschaftete Mittel unterscheiden. Die Analyse zeigt für den Zeitraum 2005 bis 2011/2012 eine signifikante Verschiebung innerhalb der Einnahmen aus öffentlichen Mitteln. Anstelle von regelmäßigen Zuwendungen spielen kosten- und leistungsorientierte Entgelte für eine wachsende Anzahl von Organisationen in den vergangenen Jahren eine immer wichtigere Rolle. Zudem ist ein Anstieg der Einnahmen aus den selbsterwirtschafteten Mitteln (z.B. aus Beratungs- und Serviceleistungen) festzustellen.

Durch die hiermit verbundene Rolle des Anbieters von Marktgütern werden die Dritte-Sektor-Organisationen zunehmend zu Akteuren auf regulierten Quasi-Märkten und stehen folglich auch stärker im Konkurrenzkampf mit privatwirtschaftlichen Anbietern. Diese Entwicklungen schlagen sich in den Organisationen in Form einer erhöhten Planungsunsicherheit nieder. Zeitlich begrenzte Leistungsverträge und Änderungen der Ausschreibungspraxis haben den Zeithorizont einer stabilen Finanzplanung deutlich verringert. Hiervon besonders stark betroffen sind nach den ausgewerteten Daten die Bereiche Soziale Dienste und Hilfen, Gesundheitswesen, Vertretung von Bürger- und Verbraucherinteressen sowie Bildung, Erziehung und Kinderbetreuung.

### Auswirkungen des steigenden Ökonomisierungsdrucks

Ebenfalls im Fokus der Auswertung des empirischen Datenmaterials stand die Frage, ob sich aus einem erhöhten Ökonomisierungsdruck spezifische Auswirkungen für die Organisationen ergeben. Untersucht wurden hierbei die Effekte der Ökonomisierung auf Struktur, Arbeitsweise, Beschäftigungssituation und Selbstverständnis der Organisationen. Die Ergebnisse zeigen deutlich, dass Organisationen, die einem hohen Wettbewerbsdruck ausgesetzt sind, u. a. häufiger ihre Strukturen rationalisieren, eine stärkere organische Ausdifferenzierung zwischen ideellen und wirtschaftlichen Bereichen vornehmen, Beschäftigungsverhältnisse flexibler gestalten sowie öfter befristete Arbeitsverhältnisse einsetzen. Beispielsweise liegt der Anteil zeitlich begrenzter Verträge unter den Organisationen mit geringem Ökonomisierungsdruck bei 28 Prozent, bei mittlerem Druck liegt er bereits bei mehr als der Hälfte (53 Prozent) und bei hohem Druck schließlich bei 61 Prozent. Demgegenüber werden die gemeinwohlorientierten, zivilgesellschaftlichen Leitlinien sowie der hohe Stellenwert der Förderung ehrenamtlichen Engagements von den Entwicklungen der Organisationen bisher nicht beeinflusst. Gleichwohl ist nach Angaben des Autors jedoch davon auszugehen, dass wirtschaftliche Leitlinien eine immer größere Rolle spielen. So sind betriebswirtschaftliche Steuerungsinstrumente in den befragten Organisationen inzwischen generell sehr verbreitet.

*Weitere Informationen zur Befragung „Organisationen heute – Zwischen eigenen Ansprüchen und ökonomischen Herausforderungen“ und die Ergebnisse der Auswertung können dem Discussion Paper „Ökonomisierungstrends im Dritten Sektor – Verbreitung und Auswirkungen von Wettbewerb und finanzieller Planungssicherheit in gemeinnützigen Organisationen“ (51 S; Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung) entnommen werden. Dieses steht [hier zum Download](#) bereit.*

## Gesellschaft

### Inklusion im deutschen Schulsystem kommt nur eingeschränkt voran

Die Inklusion im deutschen Schulsystem kommt voran, ohne dass allerdings die Sonderschulen an Bedeutung verlieren. Inzwischen besucht zwar jeder vierte Schüler mit Förderbedarf eine reguläre Schule. Seit Deutschland sich vor vier Jahren verpflichtet hat, Schüler mit und ohne Behinderung gemeinsam zu unterrichten, ist der Inklusionsanteil damit bundesweit um ein Drittel (von 18,4 auf 25 Prozent) gestiegen. Dies hat jedoch nicht dazu geführt, dass weniger an Sonderschulen unterrichtet wird. Denn bei immer mehr Schülern wird sonderpädagogischer Förderbedarf diagnostiziert. Der Anteil der Sonderschüler an der gesamten Schülerschaft bleibt dadurch nahezu konstant. Das geht aus einer aktuellen Studie von Bildungsökonom Professor Klaus Klemm im Auftrag der Bertelsmann Stiftung hervor.

"Inklusion nimmt in Deutschland an Fahrt auf. Kinder mit Handicaps müssen nicht länger automatisch auf eine getrennte Förderschule gehen", sagte Jörg Dräger, Vorstand der Bertelsmann Stiftung, mit Verweis auf den deutlich gestiegenen Inklusionsanteil. Zugleich steige jedoch die Zahl der Förderschüler: Im März 2009, als die UN-Konvention zur Abkehr vom derzeitigen Sonderschulsystem in Kraft trat, lag der Anteil der Kinder und Jugendlichen mit Handicaps an der gesamten Schülerschaft noch bei sechs Prozent. Im Schuljahr 2011/12 betrug er 6,4 Prozent. Insgesamt haben damit rund eine halbe Million Schüler in Deutschland besonderen Förderbedarf. Damit ist der Anteil der Kinder und Jugendlichen, die nicht auf eine reguläre Schule gehen, seit 2009 von 4,9 auf 4,8 Prozent nur minimal gesunken. Das belege, so Dräger, dass das Doppelsystem aus Regelschulen einerseits und separaten Förderschulen andererseits unverändert Bestand habe.

"Solange das Doppelsystem aus Regel- und Förderschulen in der heutigen Form besteht, ist erfolgreiche Inklusion schwierig, weil die Förderschulen jene Ressourcen binden, die dringend für den gemeinsamen Unterricht benötigt werden", so Klemm. Im vergangenen Jahr hatte er in einer Studie für die Bertelsmann Stiftung berechnet, dass – selbst wenn die Mittel der derzeitigen Förderschulen weitgehend zu den Regelschulen umgeschichtet würden – bundesweit jährlich 660 Millionen Euro für 9.300 zusätzliche Lehrkräfte gebraucht werden, um inklusiven Unterricht in angemessener Qualität anzubieten. Dräger: "Inklusion ist richtig und wichtig, aber die Schulen brauchen Unterstützung und vor allem genügend gut ausgebildetes Personal."

### Große Unterschiede zwischen den Bundesländern

Wie in vielen Bildungsbereichen, sind auch beim Thema Inklusion die Unterschiede zwischen den Bundesländern enorm groß. Ausbau des gemeinsamen Unterrichts, Stellenwert von Sonderschulen und Anerkennung von Förderbedarfen – bei allen drei Faktoren weichen die Bundesländer erheblich voneinander ab. "Drei Viertel der Schüler auf den separaten Förderschulen schaffen nicht einmal den Hauptschulabschluss", konstatierte Dräger: "Inklusion ist eine nationale Herausforderung. Trotzdem fehlt es weiterhin an einem gemeinsamen Verständnis der Länder, an inhaltlichen Konzepten und an bundesweiten Standards."

In Bremen (55,5 Prozent) und Schleswig-Holstein (54,1 Prozent) etwa besuchen mehr als die Hälfte aller Förderschüler eine reguläre Schule. In Niedersachsen (11,1 Prozent) hingegen wird lediglich jeder neunte Förderschüler inklusiv unterrichtet. Die größte Steigerung des Inklusionsanteils seit 2009 verzeichnet Hamburg: Dort hat sich der Anteil der Förderkinder, die eine

reguläre Schule besuchen, weit mehr als verdoppelt (von 14,5 auf 36,3 Prozent). Ähnliches gilt für Sachsen-Anhalt (von 8,6 auf 20,5 Prozent).

Ebenfalls große Unterschiede zwischen den Bundesländern bestehen in der Wahrscheinlichkeit, mit der ein Kind als förderbedürftig eingestuft wird: In Mecklenburg-Vorpommern (10,9 Prozent) haben anteilig mehr als doppelt so viele Schüler besonderen Förderbedarf wie in Rheinland-Pfalz und Niedersachsen (4,9 Prozent).

### **Bedeutung der Förderschulen für das Schulsystem**

Uneinheitlich präsentiert sich Deutschland im Ländervergleich auch bei der Bedeutung der Sonderschulen für das jeweilige Schulsystem. In Schleswig-Holstein beträgt der Anteil der Schüler, die separat unterrichtet werden, nur noch 2,7 Prozent – in Mecklenburg-Vorpommern (7,6 Prozent) ist die Wahrscheinlichkeit auf den Besuch einer getrennten Förderschule fast drei Mal so hoch.

So gibt es Länder, in denen die Bedeutung der Förderschulen stark zurückgegangen ist, allen voran Bremen. Der Anteil der Schüler, die separat unterrichtet werden, ging dort seit 2009 von 4,6 auf 2,8 Prozent zurück. Auch Thüringen hat die Exklusionsquote von 7,5 auf 5,2 Prozent erheblich gesenkt. Dies spiegelt jedoch keinen bundesweiten Trend, denn in einigen Ländern ist seit Inkrafttreten der UN-Konvention diese Quote sogar gestiegen: in Nordrhein-Westfalen (5,3 statt 5,2), Hessen (4,5 statt 4,3), im Saarland (4,4 statt 4,2) und besonders stark in Baden-Württemberg (5,0 statt 4,7 Prozent). "Dem Inklusionsgedanken läuft diese Entwicklung eigentlich zuwider", sagte Dräger.

*Die Studie „Inklusion in Deutschland – Eine bildungsstatistische Analyse“ steht [hier](#) zum kostenlosen Download zur Verfügung.*

### **Einwanderungspolitik nach kanadischem Vorbild**

Die erwerbsfähige Bevölkerung in Deutschland zwischen 15 und 64 Jahren wird bis 2050 um bis zu 15 Millionen Menschen abnehmen. Langfristig können die benötigten Fachkräfte weder aus dem eigenen Land noch aus anderen EU-Staaten rekrutiert werden. Aufgrund des Strukturwandels ist die Bundesregierung besonders bemüht, Hochqualifizierten die Einwanderung zu erleichtern. Jedoch lassen die Erfolge bisher noch auf sich warten.

Kanada dagegen hat seine Einwanderungspolitik bereits seit langem auf die sich verändernden wirtschaftlichen Bedürfnisse ausgerichtet und gilt heute als führender Vertreter der humankapitalorientierten Zuwanderungssteuerung. Das bedeutet, dass das Land Zuwanderer so auswählt, dass sie langfristig einen möglichst großen ökonomischen Nutzen für das Land bieten. Durch seine lange Geschichte als Einwanderungsland verfügt Kanada über einen großen Erfahrungshorizont. Es gewinnt durch Zuwanderung jedes Jahr knapp ein Prozent seiner Bevölkerung hinzu – einen Großteil davon als Arbeitsmigranten.

Das ThinkTank Berlin-Institut für Bevölkerung und Entwicklung hat mit finanzieller Unterstützung der Robert-Bosch-Stiftung die Studie „Nach Punkten vorn“ veröffentlicht, die die Vorteile des kanadischen Einwanderungssystems aufzeigt und diese den Praktiken bzw. Mängeln in Deutschland gegenüberstellt.

### **Schwerpunkte des kanadischen Zuwanderungssystems**

Das kanadische Modell unterscheidet nach langfristigem und kurzfristigem Bedarf und passt die Instrumente der Zuwanderungspolitik entsprechend an. Dabei wird eine Steuerung anhand eines Punktesystems gerade für den langfristigen Bedarf an Hochqualifizierten angewendet. Nach vielen Reformen sind heute Sprachfähigkeiten und der Bildungsstand die wichtigsten Auswahlfaktoren. Dieses bepunktet Zuwanderer auf Grundlage ihrer Fähigkeiten und Kenntnisse, aber auch mit Blick auf die Berufserfahrung, das Alter, ein bestehendes Jobangebot sowie andere Faktoren wie die Bildung des Partners oder vorige Aufenthalte in Kanada. Die Erfahrung zeigt, dass besonders die Sprachkenntnisse einen signifikanten Einfluss auf den Integrationserfolg haben. Für Arbeitskräfte mit geringeren Qualifikationen (etwa Pflegekräfte oder Handwerker) stellt das Land weitere Zuwanderungskanäle zur Verfügung. Sie gewähren Zuwanderern mit bestehendem Jobangebot zunächst einen zeitlich befristeten Aufenthalt.

Grundsätzlich geht die kanadische Politik davon aus, dass ein Zuwanderer mit seinen Familienangehörigen kommt, um dauerhaft zu bleiben und beim langfristigen Aufbau der Wirtschaftskraft mitzuhelfen. Die Zuwanderer sollen volle Mitglieder der Gesellschaft, also „echte Kanadier“ mit Pass und allen Rechten und Pflichten werden, ohne dass sie dafür die Identität ihrer Herkunft aufgeben müssen. Ein offizieller Slogan der Regierung aus den 70er Jahren lautete: „Es zählt nicht, wo du herkommst, sondern wo du hin willst.“ Demgegenüber scheint der „Gastarbeiter“ – Status der hiesigen Einwanderer noch nicht ganz aus Politik und Öffentlichkeit verbannt worden zu sein. Hinzu kommt, dass in Deutschland keine Möglichkeit besteht, bei der Anreise Familienmitglieder mitzunehmen – oder aber die vorzuweisenden Einkommen enorm hoch sind.

### **Konsens über gewünschte Zuwanderung**

Anders als in Deutschland ist das Thema Zuwanderung in Kanada nicht ideologisch oder parteipolitisch aufgeladen. Es besteht ein Konsens darüber, dass eine jährliche Zuwanderung von etwa einem Prozent der Bevölkerung gewünscht ist. Zuwanderer in Kanada können bereits nach drei Jahren Staatsbürger werden, während Deutschland einen Mindestaufenthalt von sieben Jahren verlangt. Zudem werden in Kanada geborene Kinder automatisch kanadische Staatsbürger, selbst wenn ihre Eltern beide Ausländer sind. Eine spezielle Förderung der Kinder von Zuwanderern führt dazu, dass sie heute oftmals größere Bildungserfolge erzielen, als Kinder mit kanadischen Eltern. Ein Drittel aller Kinder von zugewanderten Nicht-Akademikern erlangen in Kanada einen Hochschulabschluss.

Einen Bildungsvorsprung ihrer Eltern gegenüber Einheimischen können sie ausbauen.

Die Weichen für den Erfolg der Zuwanderer versucht die kanadische Zuwanderungspolitik bereits vor der Abreise aus dem Heimatland zu stellen. Dabei geht es nicht nur um den Spracherwerb, sondern auch darum, den zukünftigen Zuwanderern wichtige Informationen zum Leben und Arbeiten in Kanada zur Verfügung zu stellen.

Um kurzfristige Kosten der Zuwanderung so weit wie möglich zu vermeiden, müssen die Zuwanderer nachweisen, dass sie über genügend finanzielle Mittel verfügen, um für einen gewissen Zeitraum den Lebensunterhalt für sich und ihre Familie ohne staatliche Unterstützung sichern zu können (ca. 10.000 Euro). Um den Neuankömmlingen den Einstieg zu erleichtern, werden zudem Orientierungs-, Informations- und Mentorenprogramme angeboten. Auch berufsbezogene Praktika und Sprachkurse sind vorgesehen. Der möglichst niedrigschwellige Einstieg bedeutet jedoch nicht, dass der Neustart in Kanada allen Zuwanderern problemlos gelingt.

### **Ansätze in Deutschland**

In einigen Bereichen existieren in Deutschland bereits Ansätze einer solchen aktiven Integrationspolitik. Dies gilt insbesondere für die Anerkennung ausländischer Abschlüsse. Seit 2012 haben alle Zuwanderer mit einem ausländischen Berufsabschluss in einem Ausbildungsberuf oder einem bundesweit reglementierten Hochschulberuf das Recht, innerhalb von drei Monaten eine Auskunft über die Wertigkeit ihrer Qualifikationen zu erhalten. Die Antragsteller müssen sich nicht in Deutschland befinden. Diese Form der Integrationspolitik steckt allerdings noch in den Kinderschuhen. Derzeit müht man sich hierzulande noch immer um die Integration der Einwanderer, die sich zum Teil schon seit Jahrzehnten im Land befinden. Ein Blick nach Kanada würde sich daher sicherlich lohnen.

*Die Studie „Nach Punkten vorn“ (79 S.) kann auf der [Website des Berlin-Instituts](#) heruntergeladen werden.*

## Demographie

### Der demographische Wandel und die Arbeitswelt

In den kommenden Jahrzehnten wird der demographische Wandel die deutsche Gesellschaft grundlegend verändern. Das Bewusstsein für die damit verbundenen Handlungserfordernisse für Politik, Wirtschaft und Zivilgesellschaft steigt an. Dem Demographie-Publizisten und Unternehmensberater Dr. Winfried Kösters, der als Keynote-Speaker am 18. April 2013 in Köln an dem ersten Kölner Demographiekongress mit dem Titel: „Fachkräfte sichern: Die Region Köln stellt sich auf“, mitwirkte, geht das nicht schnell genug. Denn in den vergangenen 50 Jahren hat sich die Zahl der Neugeborenen mehr als halbiert; das Potenzial an Erwerbspersonen sinkt unaufhörlich. Kösters fordert mehr Engagement und Kooperationsbereitschaft von Kommunen und Unternehmen, insbesondere bei der Integration von Randgruppen in den Arbeitsmarkt. „Wir können es uns nicht leisten, auch nur einen Menschen zurückzulassen“, so Kösters. Zur Steigerung des Erwerbstätigenpotenzials stellte er fünf Zielgruppen in den Mittelpunkt seiner Betrachtungen:

#### **Frauen: „Die Elite der Zukunft ist weiblich!“**

Frauen haben eine höhere Lebenserwartung als Männer. Sie sind gut ausgebildet und absolvieren häufiger als Männer die Hochschule. Dennoch verzeichnen sie weniger Versicherungsjahre und besetzen seltener Führungspositionen als ihre männlichen Kollegen. Um Frauen besser in den Arbeitsmarkt einzugliedern, ist eine Förderung der Vereinbarkeit von Beruf und Familie notwendig. Nach Phasen der Kindererziehung oder der Pflege von Angehörigen sollten Frauen schnell in den Arbeitsmarkt zurückgeholt werden. Geeignete Weiterbildungsmöglichkeiten etwa können den Wiedereinstieg in das Berufsleben unterstützen.

#### **Ältere Menschen: Erfahrungsschätze sichern**

Von 1990 bis 2010 ist die Zahl der über 100-jährigen um 405 Prozent gestiegen. Mit der Verbesserung der Lebensqualität hat auch die Lebenserwartung und die Anzahl gesunder Lebensjahre zugenommen. Um das vorhandene Potenzial erwerbsfähiger Menschen voll auszuschöpfen, ist eine Anpassung des Renteneintrittsalters unumgänglich. Allerdings sind hierfür bestimmte Voraussetzungen zu schaffen.

Die Gestaltung der Arbeitsplätze und -prozesse muss sich den Anforderungen einer älteren Belegschaft anpassen. Gesundheit am Arbeitsplatz sollte großgeschrieben werden, um die Mitarbeiter lange und möglichst fit im Arbeitsleben halten zu können. Ebenso sind die speziellen Lernbedürfnisse älterer Menschen zu berücksichtigen, damit lebenslanges Lernen auch im fortgeschrittenen Alter funktioniert. Am Ende des Arbeitslebens kommt es nicht zuletzt darauf an, Erfahrungswissen an jüngere Kollegen weiterzugeben. Insbesondere generationsübergreifende Teams sind für den Transfer von Wissen förderlich.

#### **Zugewanderte und Zuwanderer: Integration durch Bildung, Etablierung einer Willkommenskultur**

Migranten und Kinder mit Migrationshintergrund müssen stärker als bisher aktiv in die Gesellschaft und den Arbeitsmarkt integriert werden. Dazu muss das Erlernen der deutschen Sprache sowie eine Stärkung der interkulturellen Kompetenz gefördert und in die Bildung und Qualifizierung junger Menschen investiert werden. Viele der heutigen Zuwanderer verfügen über



beeindruckende Qualifikationen. Die Anerkennung entsprechender Schul- und Hochschul- sowie Berufsabschlüsse muss erleichtert werden. Im internationalen Wettbewerb um Fachkräfte ist die Etablierung einer Willkommenskultur in Deutschland maßgebend. Hierzu zählen auch vorteilhafte Regelungen für den Nachzug von Familienangehörigen. Dies ist eine entscheidende Komponente für die Planung eines langfristigen Aufenthalts in Deutschland.

### **Jugendliche ohne Schul- und Berufsabschluss: Anpassungsbedarfe in den Schul- und Ausbildungssystemen**

Jährlich verlassen 64.000 junge Menschen die Schulen ohne Abschluss. 20 Prozent der 15-jährigen haben erhebliche Defizite im Lesen, Rechnen oder Schreiben; zudem können rund 17 Prozent der jungen Erwachsenen keinen Berufsabschluss vorweisen. Hier schlummert bis zum Jahr 2020 ein Potenzial von einer Million zusätzlichen Fachkräften. Um dieses Potenzial zu heben, bedarf es der Förderung sprachlicher und sozialer Kompetenzen. Insbesondere muss es eine Neuausrichtung in den Qualifikationsmaßnahmen geben. Nicht die vom Bildungssystem bisher zu wenig erreichten Jugendlichen und jungen Erwachsenen müssen sich den Lehrmethoden anpassen, sondern anders herum. Die Qualifizierung sollte durch Instrumente erfolgen, die nicht an Schule und damit an Scheitern erinnern.

### **Menschen mit Behinderungen: Fokussierung auf die Stärken**

Vor dem Hintergrund der demographischen Entwicklung wird auch das Verhältnis der Arbeitswelt zu Menschen mit Behinderung neu gestaltet werden müssen. Denn auch diese Bevölkerungsgruppe birgt bisher ungenutzte Potenziale für eine Ausweitung der Erwerbstätigkeit. Für eine größere Integration in den Arbeitsmarkt bedarf es vor allem weitergehender Kenntnisse der Arbeitsgeber über die Beeinträchtigungen, vor allem aber über die spezifischen Stärken der jeweiligen Art von Handicap. Auf Basis dieser Kenntnisse hat die Gestaltung von Arbeitsplätzen und -prozessen sowie von Maßnahmen zur Förderung von Gesundheit, Qualifizierung und Fortbildung zu erfolgen.

*Die Präsentationsfolien von Dr. Winfried Kösters und weitere Informationen zum Demographiekongress sind im Internet verfügbar unter [www.fachkraefte-jetzt.de](http://www.fachkraefte-jetzt.de).*

## Arbeitsmarkt

### Altersgerechte Gestaltung der Arbeitswelt in kleinen und mittleren Unternehmen

Während viele Großunternehmen bereits ein betriebliches Altersmanagement aufgebaut haben, sind entsprechende Maßnahmen und Instrumente in den kleinen und mittleren Unternehmen (KMU) noch weniger verbreitet. Daher hat das Bundesministerium für Arbeit und Soziales (BMAS), Berlin, Experten der Prognos AG, Berlin (<http://www.prognos.com/>), beauftragt, einen fundierten Überblick über mögliche Maßnahmen zur Schaffung einer altersgerechten Arbeitswelt in KMU zu erarbeiten und praxisnah aufzubereiten. Nun liegt ein „beispielhaftes Entscheidungssystem“ vor, das fortlaufend aktualisiert werden kann.

#### Neue Handlungsnotwendigkeiten

Der demographische Wandel in der Erwerbsbevölkerung, aber auch der schrittweise Einstieg in das Regelrenteneintrittsalter von 67 wird im Laufe der nächsten Jahre in den KMU zu Altersstrukturen führen, „die durch sehr hohe Anteile an älteren Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter gekennzeichnet sind“. So erklärt es sich auch, dass das Konzept der Arbeitsfähigkeit (Workability) in Wissenschaft und Praxis immer stärker in den Vordergrund rückt. In Deutschland besteht aber, wie internationale Vergleiche zeigen, „im Hinblick auf die Förderung und den Erhalt sowohl der Arbeits- als auch der Beschäftigungsfähigkeit Nachholbedarf“. Kaum eins der kleinen oder mittelständischen Unternehmen thematisiert heute direkt die Arbeitsfähigkeit seiner Beschäftigten. Im Bereich Personal stehen Herausforderungen im Vordergrund, hinter denen sich „erst in zweiter Instanz“ Probleme zeigen, die mit dem strategischen Konzept der Arbeitsfähigkeit gelöst werden könnten, wie hohe Krankenstände, Schwierigkeiten, Fachkräfte zu rekrutieren bzw. an die Unternehmen zu binden oder der Erhalt von Gesundheit bei körperlich schwerer Arbeit.

Die „Passung zwischen Arbeitsanforderungen und individuellem Potential“ müsse immer von zwei Seiten gestaltet werden. Beschäftigte und Unternehmen trügen hier eine gemeinsame Verantwortung. „Weder darf sich (...) der Beschäftigte darauf zurückziehen, dass eine einmal erreichte Passung zwischen Arbeitsanforderungen und individuellen Fähigkeiten ein für allemal bestehen bleiben muss, noch kann das Unternehmen darauf verweisen, dass es alleine in der Verantwortung der Beschäftigten liegt, eine gute Passung aufrecht zu erhalten.“

#### Vier zentrale Handlungsfelder

Die Autoren der Untersuchung „Instrumentenkasten für eine altersgerechte Arbeitswelt in KMU“ definieren vier zentrale Handlungsfelder:

- **Physische, psychische und soziale Gesundheit** bilden Grundvoraussetzungen für ein Arbeiten bis 67. Dabei muss aber auch beachtet werden, dass es „genetisch unmöglich und biostatistisch äußerst unwahrscheinlich“ sei, „immer ‚kerngesund‘ zu bleiben, insbesondere je älter Beschäftigte werden“. Aus der Sicht des Arbeitsfähigkeitskonzeptes komme es daher nicht allein darauf an, die Gesundheit möglichst lange auf einem hohen Niveau zu erhalten, „sondern auch ggf. nichtoptimale individuelle Leistungsfähigkeit mit den Arbeitsanforderungen in Einklang zu bringen“. Gesundheit der Beschäftigten sei auch eine betriebswirtschaftliche Größe für die Unternehmen. Gerade für kleine und mittlere Unternehmen könnten hohe Kosten aufgrund von Arbeitsunfähigkeit schnell zu einer Bedrohung der unternehmerischen Existenz werden.

Nach neueren Berechnungen für das produzierende Gewerbe koste – abhängig von der Branche – ein Arbeitsunfähigkeitstag zwischen 400 und 500 Euro. Danach entstünden z. B. für einen Betrieb mit 10 Beschäftigten, 250 Arbeitstagen und einem Krankenstand von 3,7 Prozent jährlich Kosten zwischen 37.000 und 46.250 Euro. Ein effizientes Gesundheits- und Sicherheitsmanagement könne krankheitsbedingte Ausfallzeiten um ca. 30 bis 40 Prozent reduzieren. Wichtigste präventive und krankheitsbezogene Maßnahmen seien: die Förderung einer Gesundheitskultur im Unternehmen, die Vermeidung von Fehlbelastungen durch die ergonomische Anpassung der Arbeitsgestaltung, die Vermeidung gesundheitsgefährdenden und die Förderung gesundheitlichen Verhaltens, die Stärkung der individuellen Gesundheitskompetenz (Entwicklung der Fähigkeit von Beschäftigten ihre Gesundheit auch außerhalb des Arbeitsplatzes zu fördern und zu erhalten), Arbeits- und Gesundheitsschutz und die Entwicklung eines betrieblichen Gesundheitsmanagements (BGM).

- Weiterhin müsse im Interesse der Arbeitsfähigkeit „für eine berufsspezifische Bildung“ gesorgt werden. Im weiteren Verlauf ihres Arbeitslebens müssten sich die Beschäftigten „entsprechende **Kenntnisse und berufliche Geschicklichkeit** zulegen und im Arbeitsleben selbst über **ausreichende fachliche und soziale Kompetenz** verfügen“. Für jedes Unternehmen sei die Kompetenz der Mitarbeiter ein zentraler Faktor der Zukunfts- und Innovationsfähigkeit. Diese Kompetenz genau zu kennen und „passgenau einzusetzen bzw. weiter zu fördern und auszubauen“, sei „somit schon rein ökonomisch betrachtet von hoher Bedeutung“.

Nicht zuletzt „im Hinblick auf immer kürzere Halbwertszeiten von Fachwissen und sich vielfältig verändernde Anforderungen der modernen Arbeitswelt“ gelte es, für die Sicherung und den Erhalt der Arbeitsfähigkeit „kontinuierlich Anforderungen des Arbeitsplatzes mit den individuellen Kompetenzen abzugleichen und auf eine möglichst breite Übereinstimmung hinzuwirken“. Dabei stelle der Bereich Weiterbildung einen zentralen Ansatzpunkt dar. Aber gerade in KMU sei die (betriebliche) Weiterbildung „nicht auf klassische Lehrveranstaltungsformate und auf formales Lernen zu reduzieren, da diese häufig mit hohen Kosten verbunden sind“. Vielmehr gehe es hier um einen zielgerichteten Einsatz vielfältiger Formen des informellen Lernens: Lernen bei der Arbeit (Projektarbeit, Stellvertretung, Sonderaufgaben), Lernen durch die Arbeit und durch Handlungsspielraum, Lernen neben der Arbeit (Lernzeiten, Erfahrungsaustausch).

Zudem gewinne gerade für KMU die Rekrutierung erfahrener Fachkräfte stark an Bedeutung. Hierfür benötigten die KMU klare Anforderungsprofile und Strategien zur gezielten Ansprache von Erfahrungsträgern. Insgesamt werden folgende Maßnahmenbereiche besonders herausgestellt und eingehender behandelt: das genaue Dokumentieren von Kompetenzen, die

Weiterbildung, das Rekrutieren von Fachkräften und der Wissenstransfer.

- Als weiteres Handlungsfeld werden Aspekte identifiziert wie die **Arbeitsmotivation** sowie die Beziehung von Arbeit und Privatleben bzw. Freizeit. Im Mittelpunkt stünden hier vor allem **soziale und moralische Werte und Einstellungen** und das Konzept der Mitarbeiter, sich in das Arbeitsleben einzubringen. Ein optimales (oder zumindest akzeptables) Gleichgewicht zwischen diesen Aspekten stelle sowohl am Arbeitsplatz als auch im Privaten eine grundlegende Voraussetzung für das Wohlbefinden dar. Die Arbeits- und Leistungsmotivation wiederum hänge wesentlich von der Wertschätzung des Unternehmens gegenüber den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern ab, „wie sie sich in der Unternehmenskultur niederschlägt“. Hier bestünden in KMU einige Besonderheiten, „da die Betriebe sehr stark durch die Persönlichkeiten der Inhaber/Geschäftsführung sowie flache Hierarchien mit hoher Kontinuität des Personals geprägt werden“. Oft bringe das eine „Tendenz zur Überorganisation mittelständischer Betriebe“ hervor, die sich „in einer ‚wohlgemeinten patriarchalischen Unternehmenskultur‘“ zeige. Der Geschäftsführung komme daher für alle Änderungsprozesse ein besonderer Stellenwert zu. Dies treffe umso mehr zu, je weniger Beschäftigte ein Unternehmen hat.

Insbesondere in KMU sei gerade bei älteren Mitarbeitern die emotionale Bindung und Identifikation mit dem Unternehmen hoch. Die im Unternehmen gelebten Werte übten dabei „eine stabilisierende Wirkung“ aus. Zudem seien die immateriellen Anreize für die Arbeit in kleinen und Kleinstunternehmen häufig entscheidender als die Höhe der Entlohnung. Wiederholt werde auch eingeschätzt, „dass die Motivation in KMU insgesamt höher ist, da das Wir-Gefühl, der enge Kontakt zum Inhaber und das gute Verhältnis der Beschäftigten untereinander zu einer starken Identifikation mit dem Unternehmen und seinen Zielen führt“. Anerkennungskultur, die Schaffung gemeinsamer Werte, die Partizipation und Motivation würden deshalb auch künftig eine herausragende Rolle für die KMU spielen.

- Und schließlich hänge die Arbeitsfähigkeit jedes einzelnen Mitarbeiters ganz wesentlich von der **Arbeitsorganisation** und den **Arbeitsinhalten**, aber auch vom **Führungsstil** im Unternehmen ab. In KMU sei die Organisation der Arbeitsprozesse „häufig von geringer Institutionalisierung und Formalisierung gekennzeichnet“. Managementprozesse würden weniger mit standardisierten Instrumenten als vielmehr intuitiv durch die Unternehmer umgesetzt. Da der persönliche Kontakt zu den Beschäftigten enger sei, bedürfe es nur selten formalisierter Prozesse zur Abstimmung der zentralen Arbeitsaufgaben. Zugleich seien Arbeitsprozesse „weniger arbeitsteilig, so dass KMU insgesamt als flexibler und schneller in der Reaktion auf sich wandelnde Märkte gelten“.

Mit einer altersgerechten Arbeitsorganisation können KMU den Veränderungen der individuellen Situation von Mitarbeitern und einer sinkenden physischen Leistungsfähigkeit älterer Mitarbeiter rasch und effektiv begegnen. Auch mit der Gestaltung der Arbeitszeiten können sie zur Arbeitsfähigkeit von älteren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern wirkungsvoll beitragen. KMU, die im Schichtbetrieb arbeiten, sind in dieser Hinsicht besonders gefordert. Untersuchungen belegen auch, dass Führungskräfte und Vorgesetzte einen zentralen Einfluss auf die Arbeitsfähigkeit von Mitarbeitern haben und dass „das Bewusstsein von Führungskräften für die Bedürfnisse älterer Mitarbeiter/-innen sowie ihre Bereitschaft, darauf einzugehen, diese erheblich verbessern kann“. Aus den Erkenntnissen der Arbeitswissenschaft und der Betriebswirtschaftslehre leiten sich folgende

---

grundlegende Maßnahmen ab, die auf dieser Handlungsebene von zentraler Bedeutung sind: die Anpassung der Arbeitsorganisation und -inhalte, die Einführung altersgerechter Schichtmodelle, lebenslauforientierte Arbeitszeitmodelle und der Erwerb altersgerechter Kompetenzen durch die Führungskräfte.

Für all diese Handlungsfelder gelte: „Je genauer die Problemlage im Unternehmen bekannt ist, desto zielgerichteter können Maßnahmen entwickelt werden und desto konkreter sind Erfolge spürbar.“ Die Autoren zeigen das im „Instrumentenkasten“ für einzelne Maßnahmen und Instrumente beispielhaft und detailliert auf. Sie regen an, intensiver die Herausforderungen im eigenen Unternehmen zu analysieren, dabei die Sichtweise aller Mitarbeitergruppen einzubeziehen, gegebenenfalls Berater hinzuzuziehen und für alle vier Handlungsfelder die geeigneten Vorgehensweisen und Maßnahmen festzulegen und umzusetzen.

*Der Bericht mit dem Titel „Instrumentenkasten für eine altersgerechte Arbeitswelt in KMU. Analyse der Herausforderungen des demographischen Wandels und Systematisierung von Handlungsoptionen für kleine und mittlere Unternehmen“ (169 S.; Forschungsbericht Arbeitsmarkt 424), den ein Experten-Team der Prognos AG (Berlin) für das BMAS erarbeitet hat, steht [hier](#) zum kostenlosen Download bereit.*

## Europa

### EuGH-Urteil zur Definition des Begriffs der Behinderung

Der EuGH hat in einem aktuellen Urteil den Begriff der Behinderung sowie die den Arbeitgeber treffenden EU-rechtlichen Verpflichtungen, um Menschen mit Behinderungen Zugang zu Beschäftigung zu gewähren, konkretisiert.

Die EU-Richtlinie aus dem Jahr 2000 über die Gleichbehandlung in Beschäftigung und Beruf zielt u. a. auf die Verhinderung von Diskriminierungen wegen Behinderungen ab. Dazu muss der Arbeitgeber die im konkreten Fall angemessenen, geeigneten und erforderlichen Maßnahmen ergreifen, um Menschen mit Behinderung den Zugang zur Beschäftigung und die Ausübung eines Berufes zu ermöglichen.

#### Der zugrundeliegende Fall

Im dem zugrundeliegenden Fall hat eine dänische Gewerkschaft Schadensersatzklagen im Namen zweier Arbeitnehmerinnen wegen deren Entlassung mit verkürzter Kündigungsfrist erhoben. Die Kündigungen beruhten jeweils auf einer Vorschrift des dänischen Arbeitsrechts, wonach ein Arbeitgeber den Arbeitsvertrag mit einer verkürzten Kündigungsfrist von einem Monat beenden kann, wenn der betreffende Arbeitnehmer innerhalb der letzten zwölf Monate krankheitsbedingt 120 Tage unter Entgeltfortzahlung abwesend war. Dies war bei beiden Arbeitnehmerinnen aufgrund unterschiedlicher chronischer Krankheitsbilder unstreitig der Fall.

Die Gewerkschaft macht jedoch geltend, dass die Arbeitgeber den beiden Arbeitnehmerinnen eine Arbeitszeitverkürzung hätten anbieten müssen, da bei ihnen jeweils eine Behinderung vorgelegen habe. Zudem sei die Vorschrift über die verkürzte Kündigungsfrist auf diese beiden Arbeitnehmerinnen nicht anwendbar, da ihre krankheitsbedingten Fehlzeiten auf Behinderungen zurückzuführen seien.

Das zuständige dänische Gericht ersuchte den EuGH um die Erläuterung des Begriffes der Behinderung und legte zudem u. a. die Fragen vor, ob eine Arbeitszeitverkürzung als eine angemessene vom Arbeitgeber zu treffende Maßnahme im Sinne der Richtlinie angesehen werden kann.

#### Unterscheidung der Begriffe Behinderung und Krankheit

Da der Begriff der Behinderung in der EU-Richtlinie nicht definiert ist, hatte der EuGH bereits in einem Urteil aus dem Jahr 2006 entschieden, dass dieser Begriff von dem der Krankheit zu unterscheiden und dahingehend zu verstehen ist, dass er eine Einschränkung von langer Dauer erfasst, die insbesondere auf physische, geistige oder psychische Beeinträchtigungen zurückzuführen ist und ein Hindernis für die Teilhabe des Betroffenen am Berufsleben bildet.

Der EuGH hat diese Definition nun weiter gefasst und geurteilt, dass auch eine heilbare oder unheilbare Krankheit, die eine physische, geistige oder psychische Einschränkung mit sich bringt, einer Behinderung gleichgestellt werden kann, wenn diese

---

Einschränkung von langer Dauer ist.

Zudem betonte der EuGH die gemäß der EU-Richtlinie bestehende Pflicht der Arbeitgeber, geeignete und angemessene Maßnahmen zur Eingliederung von Menschen mit Behinderungen in Beruf und Beschäftigung zu schaffen. Als eine solche geeignete und angemessene Vorkehrungsmaßnahme kann eine Arbeitszeitverkürzung in Fällen, in denen sie es dem Arbeitnehmer ermöglicht, seine Arbeit weiter auszuüben, angesehen werden.

*Das Urteil des EuGH ist [hier](#) abrufbar.*

## Materialien

### Sprenger, Reinhard K.: Radikal führen

Frankfurt/New York: Campus Verlag 2012, 296 S., 24,99 EUR, ISBN 978-3-593-39462-6. (Mit einem persönlichen Download-Code am Ende des Buches kann wahlweise eine PDF- oder „EPUB-Version“ aus dem Internet heruntergeladen werden.)

Mit „radikaler Führung“, so Dr. Reinhard K. Sprenger, meine er „Konzentration auf das Wesentliche“, auf „das Kerngeschäft von Führung“. Der „profiliertere Managementberater“ und „Management-Autor Nr. 1“ in Deutschland („Handelsblatt“) behandelt in diesem Buch jene Kernaufgaben von Individuen und von Strukturen, Instrumenten und Institutionen, die aus der Wurzel (lat.: radix) jeglicher Führung erwachsen. Er knüpfe zwar die Aussagen früherer Bücher an, wolle jetzt aber quasi „archäologisch herauspräparieren (...), was an Führung wirklich zeitlos und essenziell ist“. Ein solches Buch, das die „Wurzeln der Führung“ offenlege, habe bisher seiner Kenntnis nach noch nicht gegeben.

#### Zweck, Inhalt und Rahmenbedingungen von Führung

Es überrasche den Autor, dass die Frage nach dem „Wozu“ der Führung so wenig beachtet werde. Eigentlich gehe es immer nur um das „Wie“. Dabei sei es doch so fundamental wichtig, zu erkennen, dass Führung nur dann eine Existenzberechtigung habe, wenn sie mehr beitrage zum Fortbestand, zur dauerhaften Rentabilität und zum (zählbaren wie qualitativen) Erfolg von Unternehmen als sie koste. Führung realisiere sich also nicht in einem genau definierten Stil des Verhaltens von Führungskräften oder in einem „Set festgelegter Verfahrensweisen“, sondern in ihren Wirkungen für das Unternehmen. Dabei sei sie „immer schon sozial eingebunden“ gewesen und müsse täglich um ihre Anerkennung ringen. Erst, wenn die Anderen, die „Beobachter“ im Unternehmen, sie anerkennen, werde Führung zur Führung. Insofern hätten die „personenzentrischen Konzepte“, die die Führung bestimmten Personen als Eigenschaft und Verhalten zuordneten, „schon immer zu kurz gegriffen“.

Im Buch wird gezeigt, wie die Führungskräfte eingebunden sind „in die strukturelle Verfasstheit eines Unternehmens“. Wer sich als Chef aber vom institutionellen Rahmen, der das Führungsverhalten wesentlich beeinflusst, zu einem „Opfer-Verhalten“ einladen lasse („...ich bin doch selbst nur ein Rädchen im Getriebe ...“), der übersehe, dass das System ein Gesicht habe, nämlich immer das des jeweiligen Chefs. „Für den Mitarbeiter ‘sind’ Sie das Unternehmen“, hält Sprenger seinen Führungskraft-Lesern vor Augen. „Und genau in dieser Rolle sind sie immer in der Verantwortung.“ Mitarbeiter würden nicht unterscheiden zwischen dem individuellen Willen einer Führungskraft und der „strukturellen Verfasstheit“ eines Unternehmens.

Personenzentrische Führung im System, die traditionell von vielen bevorzugt werde, strebe danach „Vorhandenes, vorrangig Menschen“, zu optimieren. Arbeit am System, die für viele Führungskräfte noch ungewohnt sei, laufe hingegen auf „indirekte Führung“ hinaus. Diese setze vor allem auf die Gestaltung der Rahmenbedingungen. Sie huldige zwar nicht dem Laissez-faire, verzichte aber darauf, „direkt und ständig in die Handlungen der Menschen einzugreifen“. Heute gehöre „der Hinweis, dass ein rein personenzentrisches Vorgehen nicht ausreicht“, zwar zum „normativen Pflichtpensum der Wohlmeinenden“. Tatsächlich passiere aber, wie zu beobachten sei, recht wenig. Das Verändern der Strukturen bleibe tabu. „Warum? - Weil man glaubt, Menschen seien leichter änderbar. Weil man organisatorische Entscheidungen überdenken müsste. Weil man den Spiegel wenden,



sich auch selbst in Frage stellen müsste. Aber so sind es immer die anderen, die sich ändern müssen." Und deshalb scheiterten so viele Initiativen des Change-Managements, deshalb gelinge so oft der Wandel nicht.

### **Kernaufgabe: Zusammenarbeit organisieren**

Wenn es der Sinn von Führung sei, das Überleben eines Unternehmen zu sichern, dann ergebe sich daraus als eine „erstrangige Führungsaufgabe (...): Zusammenarbeit herbeizuführen“, die sich von alleine nicht ergibt“. Aber bei der heutigen Generation von Führungskräften sei das Bewusstsein dafür ziemlich unterentwickelt. Die „heute dominierende Form der Unternehmensführung“ laufe stattdessen auf eine „Enteignung des Gemeinsamen“ hinaus. Eine Art „Amoklauf“ der Segmentierung“ verhöhne letztlich die Zusammenarbeit als Basis für eine Unternehmensgründung. Im Gefolge dessen sei in den Unternehmen das Bewusstsein der „wechselseitigen Abhängigkeit“ bei der Lösung von gemeinsamen Problemen verloren gegangen.

Schon das Wort „Problem“ hörten Führungskräfte ungern, obwohl ja eigentlich jedes Unternehmen eine „Problemgemeinschaft“ sei. Dabei spielten „die Arbeitsteilung eine Rolle, das Abteilungsdenken, Silostrukturen, die Individualisierung von Leistungszurechnung, der Autismus der Expertensysteme, geographische Umstände“. Und auch „die Art und Weise, wie Medien Manager präsentieren“, verführe Letztere dazu, „sich als einsame Helden zusehen, die auserwählt sind, ihre Unternehmen zu Höchstleistungen zu führen.“ Oft werde man auch den Verdacht nicht los, „dass gerade auf den Top-Etagen jeder nur seinen eigenen verdeckten Interessen folgt und man lediglich aus taktischen Gründen oberflächlich kooperiert“.

Der Autor begründet ausführlich, warum viele institutionelle Gegebenheiten und Verhaltensweisen neu bewertet werden müssten, wenn man die Zusammenarbeit als zentralen Wert der Führung von Unternehmen anerkennt. Beispielsweise müsse man dann die Teams auch als Teams ansprechen und nicht nur als Addition Einzelner. Viele Führungskräfte versäumten gerade das. Ein anderes Beispiel seien die „institutionalisierten ‚Mitarbeitergespräche‘“, die die Wirklichkeit im Unternehmen nur unzureichend abbildeten, weil sie die bilateralen Beziehungen in den Vordergrund rückten und die systemischen Zusammenhänge weitgehend ausblendeten. Als Alternative dazu („mindestens aber als Ergänzung“) werden vom Autor gut moderierte Team-Workshops empfohlen.

Im Buch wird deutlich, welchen wichtigen Beitrag Organisation und Kommunikation, Kooperation und gemeinsame Erfolge beim Wechsel „vom Ich- zum Wir-Modus“ zu leisten vermögen und wie andererseits interne Konkurrenz, Steuerungsformen und Bezahlungssysteme, die auf den Einzelerfolg setzen, Zielsysteme, die vom Gemeinsamen wegführen und „Einzelkämpfer“-Modelle dazu beitragen, die „Leistungs-Partnerschaft aufzulösen, die um die zentrale Idee der Zusammenarbeit herum gebaut ist“.

Wer also Führungsverantwortung übernehme, der müsse „die Unternehmensziele über die eigenen stellen“. Auch sollten Führungskräfte „der Interaktion den Vorrang vor der Sachbearbeitung geben“. Nichts mache erfolgreicher, als andere erfolgreich zu machen! Auch die Personalarbeit müsse „den Kooperationsvorrang“ beachten und solche Menschen für das Unternehmen gewinnen und halten, die passfähig sind und die Unterschiede als Bereicherung erlebten. Zudem dürfe die Kultur eines auf Zusammenarbeit gegründeten Unternehmens Egoisten „nicht unbehelligt“ lassen. „Wenn Sie (...) wirklich langfristig erfolgreich

sein wollen, müssen Sie mehr als nur miteinander arbeiten, dann müssen Sie **füreinander** arbeiten", mahnt der Autor.

### **Kernaufgabe: Transaktionskosten senken**

Durch die Suche nach Mitarbeitern, durch Informationsbeschaffung, Preisvergleiche, Verhandlungen und vieles andere mehr entstünden auf dem Markt Transaktionskosten. Auch im Unternehmen selbst fielen solche Kosten an. Diese seien aber in der Regel niedriger, weil hier ja der Markt „ausgeschaltet ist“. So erzeugten jede Aufbauphase, jedes Gespräch (aber auch viele nicht geführte Gespräche!) jedes Meeting, jedes Monitoring-System, jedes Reporting-Tool, alle Zielvereinbarungen und alle Planungsprozesse solche Transaktionskosten. Die Ergebnisse der Aktionen müssten diese Kosten dann aber auch rechtfertigen.

Es sei schon auffällig, dass Beratungsfirmen, die den Unternehmen solche Interventionen empfehlen, die sich auf externen Märkten bewährt haben, „niemals ein Wort über die Transaktionskosten verlieren“. Denn ihre Vorschläge schwächten ja oft die Effizienzstruktur der Unternehmen. Auch diese selbst thematisierten die weithin unsichtbaren Transaktionskosten nicht oder akzeptierten sie sehr schnell als „ein Zeichen der Moderne“. Der nachlässige Umgang mit den Transaktionskosten sei „ein Kennzeichen unserer betriebswirtschaftlichen Gegenwart“. Wenn es um die Senkung von Kosten gehe, werde dann auch nicht hier angesetzt, sondern oft „an den falschen Dingen gespart“.

Um diese Situation verändern zu helfen, entwickelt der Autor einen ganzen Katalog von Maßnahmen. So fordert er z. B. die Überprüfung des gesamten Planungs-, Abstimmungs- und Kontrollaufwandes im Unternehmen. Entgegengewirkt werden müsste auch Transaktionskosten, die durch einen häufigen Wechsel von Kooperations- und Vertragspartnern und vor allem durch die Fluktuation von Mitarbeitern entstehen. „Mitarbeiter durch Belohnungsversprechen oder Sanktionen zu binden“, solle man erst gar nicht versuchen.

Vielmehr gelte es, die „Chancen für die Entwicklung echter Loyalität“ zu verbessern. Dazu gehörten vor allem: ein hohes Vertrauen gegenüber den Mitarbeitern und ihrer Fähigkeit zur Selbstorganisation, Zugang zu spannenden, herausfordernden Projekten und auch ein berechtigter Stolz auf die Produkte und Leistungen, die Traditionen und den gesellschaftlichen Beitrag des Unternehmens. Wichtig dafür sei die Einstellung der Führungskräfte. Sie müssten bereit und in der Lage sein, „das egozentrische Kreisen um sich selbst zu verlassen“, „vom anderen her“, also „adressatenorientiert zu denken, zu sprechen und zu handeln“ und auch energische Schritte in die Richtung einer „Vertrauenskultur“ zu gehen.

Die Neigung von Organisationen, „sich mit sich selbst zu beschäftigen“, treibe die Transaktionskosten „ins Unermessliche“ und blende das Kundeninteresse weitgehend aus. Hierarchische Leitungspraxis von „oben“ (wo gefordert, gefragt und angeklagt werde) nach „unten“ (wo man liefern, antworten, sich rechtfertigen müsse) würde die Energien gleichsam in einem „Funktionssilo“ halten. Aber: „Für diesen Autismus werden Sie vom Kunden nicht bezahlt!“ Gebrauchte würden in Unternehmen keine immer neuen „internen Märkte“, keine internen „Kunden-Lieferanten-Beziehungen“ (wo der eine nur immer bestelle und der andere immer liefern müsse), sondern eine „Horizontalspannung“ aller vorhandenen Energien. „Draußen am Markt“ müsse unterschieden werden, „nicht auf den Kinderspielplätzen der Organisation. (...) Der Existenzgrund des Unternehmens ist der

---

Kunde. Er ist der Arbeitgeber aller Arbeitgeber. Also: Vergessen Sie nicht den Zweck der Zusammenarbeit!"

### **Kernaufgabe: Konflikte entscheiden**

Immer wieder werde im Alltag über Ziele und Wege gestritten, die nicht gleichzeitig und in gleichem Maße erreichbar sind. Irgendetwas erscheine immer risikoreich oder widerspruchsvoll. Dann stauten sich Fragen, Informationen und Probleme. Die Organisation gerate in ein Dilemma. Gebraucht werde jetzt eine Instanz, „die den Stillstand verhindert bzw. auflöst“. Jetzt habe die Führung ihren Auftritt. Sie „muss in die Verantwortung gehen, etwas Festgefahrenes in Bewegung bringen, die **Entscheidbarkeit sichern**". Führungskräfte gebe es, „weil es Konflikte gibt“, die entschieden werden **müssen** oder die entschieden werden **können**. Hier aber liege eine „klassische Schwäche vieler Leitungsgremien: Falls sich kein Konsens ergibt, wird diskutiert und diskutiert und die Entscheidung vertagt“. Man könne immer wieder auf Manager treffen, denen die Probleme im Unternehmen schon seit langem bekannt sind, „die aber nicht entscheiden bzw. keine Entscheidung durchsetzen können“. Damit werde eine „existenzielle Dimension von Führung“ verfehlt.

Im Buch werden die Vielschichtigkeit, die Widersprüchlichkeit und auch die soziale Dimension der Entscheidungsprozesse anschaulich beschrieben (z. B. bei der Festschreibung von Werten und bei Programmen zur Bindung von Kunden). Dabei wird deutlich, dass man „abgelehnte Alternativen“ nicht wirklich loswird. Sie werden „immer heimlich mitkommuniziert“. Auch die Entscheidungen zeigten ja nicht nur, „dass entschieden wurde“, „was entschieden wurde“ und „wer entschieden hat“, sondern auch „wogegen entschieden wurde“. Zur Entscheidung gegen einen Wert, gegen eine Alternative müsse die Führungskraft dann offen stehen und nicht etwa „auf Tauchstation gehen“. Erweise sich eine Entscheidung nicht als nützlich, könne man sie – allerdings „nicht auf demselben Niveau wie zuvor“ – korrigieren und könne neu entscheiden. Wer aber „everybody's darling“ sein wolle, der könne nicht aus eigener Kraft Entscheidungen treffen. „Er muss sich absichern. Das Wuchern der Bürokratie ist der präzise Hinweis auf eine mutlose Führung“.

Die Bewertung sich widersprechender Ziele und Werte, so gibt der Autor seinen Lesern mit auf den Weg, „gehört nicht der Kategorie von 'richtig' oder 'falsch'. Stattdessen ist es eine Frage von 'angemessen' und 'unangemessen'." Das Entscheiden im Konfliktfall lasse sich „auch nicht an Systeme, Instrumente oder Softwareprogramme abtreten. Nur das menschliche Urteilsvermögen kann die Besonderheit jedes Einzelfalls erfassen. Ein gutes Urteilsvermögen beruht auf der Grundlage von Balance-Empfinden, von Maß und Mitte, von Gelassenheit, gesunder Distanz und der Leidenschaft des Ausgleichs.“

### **Kernaufgabe: Zukunftsfähigkeit sichern**

Bei der Behandlung dieser Kernaufgabe der Führung warnt der Autor zunächst vor der „Erfolgsfalle“: „Man verklärt frühere Entscheidungen, nimmt nur noch Informationen auf, die frühere Festlegungen bestätigen, Chefs umgeben sich mit solchen Mitarbeitern, die ihnen nach dem Munde reden, lesen nur Zeitungen, deren Meinungstendenz sie teilen, trennen die Welt in 'good guys' und 'bad guys' – die einen werden geschont, die anderen verhauen. (...) Einst hatte man Probleme, für die man Lösungen suchte, dann hat man Lösungen, für die man Probleme sucht. Einst war das Unternehmen das Mittel zu dem Zweck, die Probleme der Kunden zu lösen; dann ist der Kunde das Mittel zu dem Zweck, die Probleme der Unternehmen zu lösen. Die Organisation wird

absolut gesetzt, nicht mehr hinterfragt. Und starke, erfolgsverwöhnte Tradition verführt zu dem Glauben, dass es so, wie es lange war, auch noch lange sein wird." Gestützt werde dieser innovationsfeindliche Trend auch noch durch eine „weit ausgreifende Ratgeber-Literatur“, die Rezepte für die Ausschaltung von Zufällen verspreche und den Erfolg planbar machen wolle.

Der Autor verdeutlicht, dass jeder Erfolg seine eigene Geschichte hat, die anderenorts nicht einfach kopiert werden kann. Führung, so leitet er aus seinen Beobachtungen ab, müsse zwar „aktiv werden, wenn das Unternehmen ungebremst auf eine Mauer zufährt“ und „über den Tellerrand schauen, Umweltveränderungen abtasten, Veränderungen 'vorher sehen'“, aber sie müsse noch mehr tun: „Sie muss sich (...) der Resilienz verschreiben. Sie muss das Unternehmen mental und strukturell vorbereiten auf das Hereinbrechen des Zufalls, des wirklich Neuen, das in Gestalt einer Revolution, einer plötzlichen Ressourcenknappheit, eines politischen Großeingriffs, eines unerwarteten Marktteilnehmers oder eben etwas völlig Vorbildlosem auftreten kann“. Nach Überzeugung des Autors gebe es dafür nur eine „einzige moderne Strategie“: „Ausprobieren, Testballone steigen lassen, mit dem Scheitern rechnen“. Die Erfahrungen zeigten auch, dass sich Zukunftsfähigkeit nicht durch „misstrauensbasierte Praktiken“, durch Kontrolle und Steuerung erreichen lasse, sondern nur durch eine „offene Diskussionskultur“, eine Entwicklung der Konfliktfähigkeit und ein Denken „von der Zukunft her“, durch den Entwurf alternativer Krisen- und Zukunftsszenarien und „vorausschauende Selbsterneuerung“. All diese Aufgaben seien nicht an spezielle Stäbe oder gar an externe Berater delegierbar. Sie müssten regelmäßig auf der Agenda des gesamten Topmanagements stehen.

### **Kernaufgabe: Mitarbeiter führen**

Zu diesem Thema sei schon unendlich viel geschrieben worden, und auch die Thesen und Positionen des Autors dazu seien bekannt. Dennoch sei ohne Sicht auf diese Kernaufgabe die Darstellung zur „radikalen Führung“ nicht vollständig. Dazu konzentriere er sich hier auf das Wesentliche: Wie findet man die richtigen Mitarbeiter? Wie fordert man sie heraus? Wie entwickelt man den Kontakt und das Vertrauen zu ihnen? Wie bezahlt man sie „gut und fair“? Wie sichert man ihnen Freiräume? Dabei erfährt der Leser u. a., wie ein „hierarchischer Kaminaufstieg“ die wirkliche Entfaltung von Talenten und Fähigkeiten verhindern kann, warum das Anregen von Suchprozessen nach Lösungen wichtiger ist als den Mitarbeitern Ratschläge zu erteilen, warum der direkte Kontakt zu Führungskräften vielen Mitarbeitern wichtiger ist als die „bedingte Zuwendung“ in Form eines Lobs. Verdeutlicht wird, wie „Vertrauen funktioniert“, wie es geschaffen und erhalten werden kann.

Dringend rät der Autor den Führungskräften, ihr Bild, das sie von den Mitarbeitern und von sich selbst haben, genau zu hinterfragen. „Inszenieren Sie Ihre Unersetzlichkeit als letztes Bollwerk Ihrer Würde? Gehören Sie zu den selbstdarstellerischen Gesinnungsathleten, die ihre Interessen ideologisieren und als 'Notwendigkeit' ausgeben? Ist Macht über Menschen Ihre Selbstsucht? Ist Ihre Aufgabe mit Blick auf den Mitarbeiter Selbstoptimierung oder Fremdoptimierung? Sind Ihre Mitarbeiter für Sie da, oder sind – umgekehrt – Sie für Ihre Mitarbeiter da? Ihre Leistung zu steigern, ihre Potenziale freizusetzen, sie fürs Mitmachen zu gewinnen?“ Werde Letzteres bejaht, dann unterlasse die Führungskraft alles, „was die freiwillige Übernahme von Verantwortung verhindert“. Sie bringe vielmehr „mit jeder ihrer Handlungen“ den Mitarbeiter „in unternehmerische Disposition“ und schaffe solche Bedingungen, dass der Mitarbeiter ein „Teil des unternehmerischen Gesamtauftrages“ werden könne. „Führung zur Selbstführung“ – das sei „grundsätzlich die einzig legitime Aufgabe der Führung“.

---

## Fazit

Das spannende und höchst anregende Buch zielt auf ein Verständnis von Führung ab, das für viele sicher neu sein dürfte. Es stößt in der Tat zu den Wurzeln von Führung vor. Wieder einmal wirft der Autor viele unbequeme Fragen auf und beantwortet sie vor dem Hintergrund seiner Beobachtungen und Erfahrungen mit gewohnt kritischer Offenheit. Man sollte allerdings – schon wegen der mitunter recht philosophisch formulierten Passagen – nicht versuchen, das Buch „mal schnell zu überfliegen“. Es verlangt nach intensivem geistigen Dialog mit den Thesen und Schlussfolgerungen des Autors. Erst dann erschließen sich offenbar auch viele der Anregungen und Empfehlungen zur „radikalen“ Verbesserung praktischer Führungstätigkeit, die einige Kritiker im Buch vermissen. Es will ja eben die Führungskräfte selbst in die Pflicht nehmen – bei geringen Transaktionskosten.

---

## Impressum

Verlag/Herausgeber:

BANK FÜR SOZIALWIRTSCHAFT AG  
Wörthstraße 15-17, 50668 Köln  
Telefon 0221 / 97356-210  
Telefax 0221 / 97356-479

Redaktion:

Stephanie Rüth (v.i.S.d.P.), [s.rueth@sozialbank.de](mailto:s.rueth@sozialbank.de)  
Henning Braem, [h.braem@sozialbank.de](mailto:h.braem@sozialbank.de) (Europa)  
Jens Hayer, [j.hayer@sozialbank.de](mailto:j.hayer@sozialbank.de) (Sozialwirtschaft)  
Nurcan Karapolat, [n.karapolat@sozialbank.de](mailto:n.karapolat@sozialbank.de) (Gesellschaft, Demographie)  
Markus Sobottke, [m.sobottke@sozialbank.de](mailto:m.sobottke@sozialbank.de) (Demographie)

ISSN: 1869-7631  
Erscheinungsweise: monatlich