

## BFS-TRENDINFO

# 5/15

### Informationen für Führungskräfte der Sozialwirtschaft

#### Editorial

---

#### Gesellschaft

Leitbild Familie: Eltern werden ist schon schwer, Eltern sein dagegen sehr

---

Wo geht die Reise hin? Tourismustrends 2015

---

#### Gesundheit

Doping am Arbeitsplatz

---

#### Pflege

Armutrisiko Pflegebedürftigkeit

---

Familienpflegezeit: „Noch ein weiter Weg zur Vereinbarkeit von Beruf und Pflege“

---

#### Europa

EuGH klärt Sozialhilfeanspruch für EU-Ausländer

---

#### Management

Chefsache: Die Zukunft der Unternehmensführung

---

Wir können auch anders: Wenn Unternehmen nicht nach Wachstum streben

---

#### Materialien

Christian Scholz/Joachim Zentes:  
Schizo-Wirtschaft. Nur radikales Umdenken und Andershandeln kann uns helfen

---

#### Impressum

---

## Editorial

Liebe Leserinnen, liebe Leser,

„Inklusives Oberteuringen“ – mit diesem Konzept will eine kleine Gemeinde im Bodenseekreis eine versorgungssichere Kommune für ihre rund 5.000 Bürger schaffen. In Kooperation mit der Stiftung Liebenau entwickelt sie derzeit ein inklusives Quartier für Menschen mit und ohne Behinderung, junge Familien, Singles und Senioren. Alle Einwohner sollen sich in einer vielfältigen Gemeinde ohne Sonderräume zu Hause fühlen. Vor diesem Hintergrund entsteht in den nächsten zwei Jahren unmittelbar am Ortskern angrenzend ein neues Viertel mit bezahlbarem Wohnraum für insgesamt rund 350 Neubürger.

Im zentralen Gemeinschaftsgebäude, auch „Campusgebäude“ genannt, werden eine inklusive Kindertagesstätte und eine Tagesförderstätte für Menschen mit Behinderungen mit einem gemeinsamen Außenbereich untergebracht. Hinzu kommen die örtliche Mediathek und das Familienzentrum, die in diesem Bau eine neue Heimat finden. Im Umfeld des Campusgebäudes sind neue Eigentums- und Mietwohnungen geplant, die zum Teil barrierefrei angelegt werden. Zudem wird ein inklusives und innovatives Wohnhaus für Menschen mit einem hohen Betreuungsaufwand geschaffen.

Mit dem neuen Ortsteil sollen das bereits bestehende Angebot für Menschen mit Behinderung in den Bereichen Wohnen und Arbeit und das bürgerschaftliche Engagement in

Oberteuringen weiter ausgebaut werden. Das Land Baden-Württemberg unterstützt das Projekt mit 39.000 Euro, so dass die Gemeinde ein halbe Stelle für das Projektmanagement und die vorbereitende Arbeit bereitstellen kann.

Dieses und zwei andere innovative Projekte haben sich am 16. und 17. April 2015 auf dem 9. Kongress der Sozialwirtschaft im Magdeburg präsentiert. Im Rahmen eines Wettbewerbs hatte eine unabhängige Jury vorab drei besonders spannende Konzepte ausgewählt, die mit ihren Informationsständen zu dem Kongress eingeladen wurden. Auch die beiden anderen Projekte können sich sehen lassen:

200.000 Flaschen Shampoo sollen gespendet werden? Kein Problem für die innatura gGmbH in Köln. Sie akquiriert fabrikneue Produkte, die aus bestimmten Gründen nicht für den Verkauf bestimmt sind (z.B. wegen Fehletikettierung oder Füllmengenunterschreitung), und vermittelt diese über einen Online-Shop an soziale Organisationen. Dabei übernimmt sie die Akquise der Sachspenden, die Lagerung und die komplette Logistik. Dies funktioniert auch international: innatura ist Mitglied im Netzwerk „In Kind Direct International“, dessen Schirmherr der Prince of Wales ist. Weitere Informationen finden Sie unter [www.innatura.org](http://www.innatura.org).

Information für alle und allen zugänglich – dieser Anspruch liegt dem Informationsmedium „CABito“ der Ulrichswerkstätten in Schwabmünchen zugrunde. Hier wird seit vielen Jahren versucht, auch diejenigen Werkstattbesucher, die nicht lesen oder komplexe Texte verstehen können, in den alltäglichen Informationsfluss mit einzubeziehen. Von der Speisekarte über Meldungen am Schwarzen Brett und Busfahrpläne bis hin zu den lokalen und Weltnachrichten, werden alle Informationen über einen Touchscreen mit Piktogrammen bereitgestellt. Die Nutzer können gesprochene Texte hören, Filme oder Bilder ansehen. Wie das genau funktioniert, sehen Sie in diesem [Produktvideo](#).

Der Kongress der Sozialwirtschaft wird alle zwei Jahre von der Bundearbeitsgemeinschaft der Freien Wohlfahrtspflege (BAGFW), der Bank für Sozialwirtschaft AG und dem Nomos Verlag ausgerichtet. Der nächste Termin wird im Frühjahr 2017 sein.

Wir wünschen Ihnen eine interessante Lektüre!

Ihre Redaktion

## Gesellschaft

# Leitbild Familie: Eltern werden ist schon schwer, Eltern sein dagegen sehr

Ziemlich vertrackt, die Sache mit dem Kinderwunsch: Die meisten jungen Deutschen möchten eigene Kinder haben. 85 Prozent wollen eine Familie gründen, der Elternschaft kommt große Bedeutung für das persönliche Lebensglück zu. Doch zwischen Wunsch und Tat klafft heutzutage eine beträchtliche Lücke. Frühere Generationen stellten sich die Nachwuchsfrage nicht ausdrücklich, Kinder gehörten dazu und liefen irgendwie mit. Heute hingegen beurteilen junge Erwachsene die Elternschaft als schwere und riskante Aufgabe, bei der man viel falsch machen kann. Elternschaft wird ebenso liebe- wie sorgenvoll geplant und produziert nicht selten die fragwürdige Spezies der „Helikopter-Eltern“: Erwachsene, die pausenlos um ihre Kinder kreiseln und sie als ehrgeiziges Gesamtkunstwerk modellieren. „In Deutschland dominiert eine Kultur des Bedenkens, Zweifelns und Sorgens im Hinblick auf Elternschaft. Gepaart mit hohen Leistungsansprüchen und einem überschießenden Bestreben, bei der Erziehung des Kindes alles richtig zu machen“, führt Prof. Dr. Norbert Schneider, Direktor des Bundesinstituts für Bevölkerungsforschung (BIB), in der kürzlich vorgestellten Studie „Familienleitbilder in Deutschland“ aus.

Diese Erkenntnis sieht Schneider in der Diskussion um den demografischen Wandel vernachlässigt. Zu Unrecht, findet er, denn das Leitbild der überfrachteten Elternschaft trage dazu bei, dass „es für junge Menschen nicht mehr so erstrebenswert scheint, eine Familie zu gründen.“ Die Angst vor einem

überfordernden Eltern-Ideal ist somit mitverantwortlich für die anhaltend niedrige Geburtenrate hierzulande.

## Über die Studie

„Familienleitbilder sind Vorstellungen davon, wie Familienleben normalerweise aussieht oder idealerweise aussehen sollte“, definieren die Autoren den Zentralbegriff ihrer Studie. Also zum Beispiel Ansichten wie: „Familie, das ist ein verheiratetes Paar mit Kindern“ oder: „Ideal für eine Familie sind zwei Kinder – ein Junge und ein Mädchen“. Diese tief verankerten Vorstellungen entstehen im Verlauf der Sozialisation und werden durch Familie, Schule, Bekannten- und Freundeskreis sowie die Medien geprägt.

Die beiden übergeordneten Fragen des Projektes lauten: Welche Leitbilder gibt es in Deutschland zu Fragen, die das Familienleben betreffen? Und auf welche Weise haben Leitbilder Einfluss auf den Kinderwunsch und die Familiengründung bzw. Familienerweiterung? Eine repräsentative Befragung von 5.000 Personen im Alter zwischen 20 und 39 Jahren in den Jahren 2012 und 2014 durch das Meinungsforschungsinstitut TNS Infratest liefert die Daten dazu. Der Fragebogen erfasst sowohl die persönlichen Vorstellungen der Teilnehmer als auch deren Wahrnehmung von den Vorstellungen in der Gesellschaft.

## Ergebnisse der Befragung

**Ja zur Krippenbetreuung – aber in Westdeutschland verhaltener als im Osten.** Die Mehrheit der Befragten sieht kein Problem in der Kita- bzw. Krippenbetreuung von unter Dreijährigen. In den alten Bundesländern zeigen sich allerdings größere Vorbehalte gegenüber einer Kleinkinderbetreuung in öffentlichen Einrichtungen als in den neuen Bundesländern, fanden die Autoren heraus.

**Hoher Anspruch, sozialer Stress.** „Es existiert ein starker sozialer Druck, dass Eltern ‚perfekt‘ sein müssen“, hebt die Studie hervor. Allerdings bestünden große Unterschiede zwischen Kinderlosen und Eltern sowie zwischen Männern und Frauen, die eng mit der tatsächlichen Erziehungspraxis zusammenhängen. Vor allem kinderlose Männer (90 %) und Frauen (86 %) sowie Väter (84 %) sehen einen hohen Informationsbedarf, damit in Erziehungsfragen nichts falsch läuft, im Gegensatz zu Müttern (75 %). „Der fehlende Alltag mit Kindern in unserer Gesellschaft führt dazu, dass überliefertes Wissen über den Umgang mit Kindern verloren gegangen ist und Eltern zunehmend verunsichert sind.“

**Kinderlos, Steuern rauf!** „Kinderlose sollten höhere Steuern und Abgaben leisten als Eltern“ – von dieser Aussage distanziert sich zwar die Mehrheit der Befragten (59 %), immerhin aber sprechen sich 41% dafür aus. Eine Mehrheit von 71 % nimmt

eine Zustimmung zu dieser Aussage bei der Allgemeinheit wahr. Der Anteil der Zustimmung beträgt bei Kinderlosen rund 36 % und steigt bei Eltern mit der Kinderzahl von 37 % (ein Kind) auf 71 % (vier Kinder) an. „Ein enger Zusammenhang besteht zwischen der Forderung nach höheren Steuern und Abgaben und der Auffassung, dass Kinderlose Egoisten seien.“

**Vaterrolle heute: Ernähren und erziehen.** Junge Väter erheben heute den Anspruch an sich selbst, sowohl die Familie zu ernähren als auch ein aktiver Vater zu sein. Sie streben eine gleichberechtigte Rolle in der Erziehung ihrer Kinder an, die Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben treibt auch sie um. „Jedoch verändern sich durch die Familiengründung häufig die Vaterleitbilder, d. h. Väter und Mütter sehen im Vater dann wieder eher den Familienernährer.“

**Die gute Mutter: Nachmittags daheim.** Allen Diskussionen um Frauenquote und Gleichberechtigung zum Trotz: Das Familienleitbild nimmt Mütter unverändert stark in die Pflicht. Mehr als drei Viertel der Befragten meinen, dass Mütter nachmittags Zeit haben sollten, ihren Kindern bei den Hausaufgaben zu helfen. Der Allgemeinheit schreiben sie diese Erwartung sogar mit 87 % zu.

## Familienpolitik: Was sich ändern muss

Insgesamt, so schlussfolgert die Untersuchung, ist Elternschaft ein hochgeschätztes Lebensziel der meisten Menschen in Deutschland. Einige anspruchsvolle Bedingungen müssten jedoch vor der endgültigen Entscheidung zum Kind erfüllt sein: eine stabile Partnerschaft, materielle Absicherung, die berufliche Etablierung der Frau. Nur eine kleine Gruppe von Kinderlosen, ein Zehntel der jüngeren Bevölkerung, habe keine Kinder und wünsche auch keine. „Allerdings übt das Leitbild verantworteter Elternschaft einen negativen Impuls auf die Geburtenentwicklung aus: Sie verkompliziert Elternschaft und begünstigt den Aufschub oder auch die Ablehnung der Familiengründung.“

Vor diesem Hintergrund ergibt sich deutlicher Handlungsbedarf für die Politik. Gefragt sind Maßnahmen, die den Druck auf Eltern reduzieren helfen und sie in ihrer Lebensplanung unterstützen, fordern die Forscher. Als vordringlich nennen sie eine bessere Qualität der Krippenbetreuung, die leichtere Vereinbarkeit von Beruf und Familie und einen größeren finanziellen Spielraum durch elternfreundliche Steuermodelle. „Zufriedene Eltern sind gute Eltern, denn Elternwohl und Kindeswohl gehören zusammen“, betonen die Autoren. Dies gelte jedoch nicht nur für Familien in ihrer herkömmlichen Form – weshalb alle Lebensformen, in den Menschen Verantwortung füreinander übernehmen, rechtlich gleichgestellt werden sollten.

„Familien-Leitbilder: Muss alles perfekt sein? Leitbilder zur Elternschaft in Deutschland“, Leitung der Forschungsgruppe: Sabine Diabaté, hrsg. vom Bundesinstitut für Bevölkerungsforschung, Wiesbaden 2015. Eine ausführliche Zusammenfassung der Studie ist [hier](#) abrufbar.

Die umfassende Publikation der Studienergebnisse liegt als Sammelband vor: Schneider, Norbert F./Diabaté, Sabine/Ruckdeschel, Kerstin (Hrsg.), Familienleitbilder in Deutschland. Kulturelle Vorstellungen zu Partnerschaft, Elternschaft und Familienleben, Reihe: Beiträge zur Bevölkerungswissenschaft, Bd. 48, 288 Seiten, Opladen, Berlin, Toronto, Verlag Barbara Budrich 2015, ISBN 978-3-8474-0663-1

## Wo geht die Reise hin? Tourismustrends 2015

Reisebüros locken im Frühjahr wieder mit Sonderangeboten. Wo geht die Reise bei den meisten Deutschen in diesem Jahr hin? Wird man seine Nachbarn oder Kollegen möglicherweise im Urlaub treffen? Im Auftrag der „Stiftung für Zukunftsfragen“ befragte die „GfK Marktforschung“, Nürnberg, im Januar 2015 insgesamt 4.000 Bundesbürger ab 14 Jahren in persönlichen Interviews (face-to-face) nach ihrem Urlaubsverhalten 2014 und

ihren diesjährigen Reiseabsichten. Nun liegt die „31. Tourismusanalyse 2015“ vor.

## Reisebilanz 2014

Im vergangenen Jahr haben 57 Prozent der Bundesbürger eine Urlaubsreise von mindestens fünf Tagen unternommen. Spürbar sei, dass die demografische Entwicklung in Deutschland den Tourismus zunehmend präge. Die Reisewelt werde zunehmend von Singles und kinderlosen Paaren beeinflusst. Insbesondere die reiseerfahrene ältere Generation bestimme zunehmend den Reismarkt. Während vor 10 Jahren 44 % aller Ruheständler verreisten, ist es heute fast jeder zweite. Damit wären ältere Reisende genauso häufig unterwegs wie junge Leute zwischen 18 und 24 Jahren. Beachtlich sei die Reiseintensität bei den „Jungsenioren“ im Alter zwischen 50 und 64 Jahren. Diese haben die reisenden Familien bereits überholt.

## Die beliebtesten Urlaubsziele 2014

2014 sei Deutschland erneut das beliebteste Reiseziel der Deutschen gewesen. 37 Prozent aller Haupturlaube fanden wie in den fünf Jahren zuvor zwischen Flensburg und Garmisch-Partenkirchen statt. Insgesamt verschoben sich die Reisesströme gen Norden. Die Feriengebiete an der Ostsee hätten Bayern vom vorderen Platz verdrängt. Zugewinne verzeichnete auch die Nordsee. Schleswig-Holstein und Niedersachsen seien etwas beliebter gewesen als Schwarzwald und Bodensee.

Bei den Auslandszielen war Spanien das mit Abstand beliebteste Reiseziel der Deutschen. Es folgen Italien und die Türkei. Über steigende Besucherzahlen konnten sich auch Österreich, Kroatien, Griechenland und Skandinavien freuen. Bei den Fernreisen ging die Anzahl minimal zurück. Favoriten waren nach wie vor: Ägypten, Marokko und Tunesien. Auch nach Amerika und Kanada nahmen die Reisen leicht zu.

## Urlaubskosten und Reisedauer

2014 gaben die Bundesbürger im Durchschnitt 1.071 Euro für eine 12,1 Tage lange Reise aus. In diesem Preis seien alle Kosten enthalten von den reinen Reisekosten über Hotelaufenthalt bis hin zu Souvenirs und Trinkgeld. Ein Urlaub im Inland war mit 728 Euro am preiswertesten. Das europäische Ausland folgt mit 1.128 Euro und die Fernreise mit 1.925 Euro. Der Blick auf die Tagesposten zeige, dass ein Urlaub an der See ca. 10 Euro günstiger war als ein Urlaub in Bayern. In Europa war Kroatien der preisgünstigste Urlaubsort. Für eine Reise in die USA oder nach Kanada waren 131 Euro pro Tag und nach Nordafrika Kosten von 103 Euro pro Tag einzuplanen.

## Europa im Trend

Im Januar 2015 gaben laut Studie 44 Prozent der Befragten an, in diesem Jahr zu verreisen. Jeder Achte wolle sogar mehrmals in Urlaub fahren. 19 Prozent blieben zu Hause und 35 Prozent überlegten noch. Jeder vierte Deutsche plane, seinen Urlaub im eigenen Land zu verbringen. Das europäische Ausland bevorzuge jeder Dritte. Es zeichnete sich Anfang des Jahres ab, dass hier wieder Spanien, Italien und die Türkei zu den Favoriten gehören. Sie werden gefolgt von Österreich, Frankreich, Skandinavien, Kroatien und Griechenland. Jeder zehnte Bundesbürger plane eine Fernreise. Jeder dritte Deutsche habe sich noch nicht entschieden, wo er seinen Urlaub verbringen wird. Noch sei die Zahl derer groß, die auf das richtige Angebot warten.

So sieht auch für die Leser der BFS-Trendinfo die Frage: Treffen wir uns vielleicht im Urlaub in Deutschland an der See oder in Spanien oder schwimmen wir gegen den Trend?

*Die vollständige Studie „31. Deutsche Tourismusanalyse 2015“ steht [hier](#) zum kostenlosen Download für Sie bereit.*

## Gesundheit

# Doping am Arbeitsplatz

Die DAK-Gesundheit ist mit 6,2 Millionen Versicherten die drittgrößte Krankenkasse Deutschlands. Die Auswertung ihrer Daten bietet hervorragende Einblicke in die gesundheitliche Entwicklung. Mit Spannung wurde ihr Gesundheitsreport 2015 erwartet, der im März erschien. Einen Schwerpunkt des Reports bildet das Kapitel „Update Doping am Arbeitsplatz“. Update deshalb, weil das Thema „Doping im Beruf“ bereits im Gesundheitsreport 2009 behandelt wurde. Jetzt, sechs Jahre später, stellt sich die Frage: Wie hat sich der Gebrauch von leistungssteigernden Medikamenten entwickelt? Sind die Gesundheitsrisiken und das Suchtpotential bekannt? Ein Ergebnis vorweg: Arbeitnehmer greifen in Deutschland häufiger zu Betablockern, Ritalin u. ä., um die Herausforderungen des Alltags zu bestehen.

## Was ist unter Doping am Arbeitsplatz zu verstehen?

Unter Doping am Arbeitsplatz verstehen die Fachleute pharmakologisches Neuroenhancement. Im Gesundheitsreport findet man dafür oft die Abkürzung: pNE. Es handelt sich hierbei um die Einnahme verschreibungspflichtiger Medikamente mit der Absicht, Hirnfunktionen wie z. B. Erinnern, Wachheit und Konzentration zu steigern, das psychische Wohlbefinden zu verbessern sowie Ängste und Nervosität abzubauen. Dabei geht es nicht um den Gebrauch von frei verkäuflichen Präparaten wie Ginkgo biloba, Baldrian oder Koffeintabletten. Auch die Einnahme

illegaler Drogen (z. B. Kokain, Amphetamine) oder Meditationstechniken gehören nicht dazu. Die Medikamente, die die Studie umfasst, sind durchweg verschreibungspflichtig. Es handelt sich um Methylphenidat (Ritalin), Modafinil, Antidepressiva, Antidementia und Betablocker. Auf den Seiten 48ff. des Reports sind diese Stoffe in Medikamentenportraits genau beschrieben.

## Datengrundlage

Der DAK-Gesundheitsreport berücksichtigt 2,6 Millionen DAK-Mitglieder, die im Jahr 2014 erwerbstätig waren. Darunter sind 57 Prozent Frauen und 43 Prozent Männer. Da nicht alle erwerbstätigen Mitglieder über das gesamte Jahr bei der DAK versichert waren, wurden die 2,6 Millionen Mitglieder auf „ganzjährig“ umgerechnet, so dass die Studie 2,4 Millionen Versichertenjahre umfasst. Beim Schwerpunktthema „Doping am Arbeitsplatz“ haben sich von 10.213 angeschriebenen Teilnehmern 5.017 Erwerbstätige im Alter von 20 bis 50 Jahren beteiligt. Dies entsprach einer Rücklaufquote von 49,1 Prozent. Im Einladungstext wurde nicht von pharmakologischem Neuroenhancement, sondern von persönlichem Wohlbefinden gesprochen. Die Befragung anhand eines standardisierten Online-Fragebogens fand vom 5. bis zum 24. November 2014 statt.

## Ritalin-Tage – Erfahrungsberichte

Das Schwerpunktthema „Hirndoping“ im DAK-Gesundheitsreport beginnt im Kapitel 4. Von den insgesamt 172 Seiten des Reports nimmt dieses Thema alleine 94 Seiten ein. Eingeleitet wird es durch kurze Erfahrungsberichte von Neuroenhancern. So publiziert ein Student seine Erfahrungen mit der Einnahme von Ritalin. Hier ein Auszug aus dem Originaltext: „Ich beschließe eine Doppelstrategie: Alle zwei Tage nehme ich Ritalin, dazwischen Koffein, Baldrian und Vitamintabletten. An den Koffein-Tagen ist die Bibliothek für mich ein sehr trauriger Ort, Neurologen nennen das den "Rebound". Mein Körper ist an den Ritalin-Putsch gewöhnt und vermindert vorsorglich seine Leistungsfähigkeit. Das Koffein macht mich zwar wach, aber schon das Lesen einer ganzen Buchseite fällt mir schwer. Die Ritalin-Tage hingegen sind intellektuelle Feuerwerke, fast Orgien der Schaffenskraft. Ich fange an, die Ritalin-Tage zu mögen. So sehr, dass mir der Gedanke, dass dieser Selbstversuch einmal zu Ende sein wird, gar nicht gefällt. Ich mag das Euphoriegefühl, das Ritalin mir verschafft, und die Leistung, zu der ich dadurch imstande bin. Ich gefalle mir, wenn ich Ritalin genommen habe.“ Den ganzen Beitrag über den Ritalin-Selbstversuch finden Sie [hier](#).

Berichtet wird im Report auch von einer Pharmazeutin, die, sobald die Kinder im Bett waren, den „SPIEGEL“

an einem Stück durchlas. Dann folgte Fachliteratur über Psychologie, Medizin, Philosophie, Theologie. Sie verschlang Werke von Schopenhauer und Nietzsche. Sie habe die Bücher nicht gelesen, sie habe sie regelrecht aufgesogen, berichtete ihr Mann. Sie war in der Lage, sich Inhalte exakt zu merken, Zusammenhänge herzustellen und Erklärungen für ihr eigenes Leben abzuleiten. Wo das hinführte, lesen Sie [hier](#).

## Doping am Arbeitsplatz nimmt zu

Ein zentrales Ergebnis: Die Anzahl der Arbeitnehmer, die entsprechende Substanzen schon zum Doping genutzt haben, ist in den vergangenen sechs Jahren von 4,7 auf 6,7 Prozent angestiegen. Vor allem Beschäftigte mit einfachen Tätigkeiten oder unsicheren Jobs gehören zu den Risikogruppen für den Medikamentenmissbrauch. Dass Manager und Kreative besonders oft zu „Wundermitteln“ greifen, hat sich nicht bestätigt. Die Experten gehen in ihrer Hochrechnung von 5 Millionen Erwerbstätigen aus, die bereits einmal leistungssteigernde oder stimmungsaufhellende Medikamente eingenommen haben.

Regelmäßig dopen sich knapp eine Million Berufstätige (1,9 Prozent). Frauen nahmen eher Mittel gegen Depressionen. Ihnen gehe es in erster Linie darum, die Stimmung zu heben, Ängste und Nervosität abzubauen. Bei Männern seien es meist anregende Mittel. Sie wollten wach bleiben, stark und leistungsfähig sein. Mehr als jeder Zweite bekomme die

Medikamente von seinem Arzt, jeder Siebte von Freunden oder Familienangehörigen. Jeder Zwölfte bestelle im Internet ohne Rezept. Dies sei eine riskante Praxis, die die meisten Doper verdrängten. Der Missbrauch von Medikamenten berge große Risiken, die von Schlaflosigkeit, Benommenheit bis hin zu erhöhtem Suizidrisiko reichten. Auch wenn man noch nicht von einem Massenphänomen sprechen könne, seien Suchtgefahren und Nebenwirkungen des Hirndopings nicht zu unterschätzen.

## Weiterer Forschungsbedarf

Der DAK-Gesundheitsreport weist auf weiteren Forschungsbedarf hin. So seien Teilnehmer gefragt worden, ob Sie verschreibungspflichtige Medikamente missbrauchen. Dies lasse die Vermutung zu, dass die Antworten nicht ganz ehrlich gegeben wurden. Es sollte möglichst schnell Forschung zu Gebrauchsmöglichkeiten, Nutzen, Ursachen und Risiken von leistungssteigernden Medikamenten unternommen werden. Es gebe auch Expertenmeinungen, die sich gegen eine Vorab-Verurteilung von pharmakologischem Neuroenhancement wenden. Schließlich sei dies einzuordnen in das Bemühen des Menschen, seine Leistungsfähigkeit und sein Wohlbefinden zu verbessern. Es solle keinesfalls den Pharmaherstellern überlassen bleiben, Studien zu leistungssteigernden Mitteln für Gesunde durchzuführen.

*Den DAK-Gesundheitsreport 2015 finden Sie [hier](#).*

## Pflege

### Armutsrisiko Pflegebedürftigkeit

Die Pflegeversicherung leistet einen substantiellen Beitrag zum laufenden Einkommen von Pflegehaushalten oder als direkte Sachleistung. Zwischen dieser Unterstützung und den tatsächlichen Pflegeaufwendungen klafft in vielen Fällen jedoch eine Lücke – zumal die Leistungen aus der Pflegeversicherung in der Vergangenheit nur selten an die laufende Preis- und Lohnentwicklung angepasst wurden. Eine neue Studie des Deutschen Instituts für Wirtschaftsforschung (DIW Berlin) hat jetzt herausgefunden, dass Pflegebedürftige deutlich weniger vermögend sind als die übrige Bevölkerung. Staatliche Transferleistungen sind für sie unverzichtbar, vor allem alleinstehende weibliche Pflegebedürftige tragen ein hohes Armutsrisiko.

Basis der Studie von Johannes Geyer ist die Langzeiterhebung des Sozio-oekonomischen Panels (SOEP). Verglichen wurden Einkommen und Vermögen von pflegebedürftigen Personen und sonstiger Bevölkerung sowie das Einkommen und Vermögen von Haushalten mit und ohne pflegebedürftige Person. Ausschlaggebend war ein Alter ab 60 Jahren.

#### Pflegehaushalte angewiesen auf Transferleistungen

Rund 2,6 Millionen Menschen hierzulande erhalten Leistungen aus der Pflegeversicherung (2013): eine Steigerung um mehr als 40 Prozent seit 1998. Gut 70 Prozent der Pflegefälle, etwa

1,7 Millionen Personen, werden daheim und knapp 30 Prozent stationär gepflegt. Daneben ist eine erhebliche Zahl an Menschen auf Pflege angewiesen, aber (noch) nicht leistungsberechtigt. Sie werden ebenfalls fast ausschließlich zu Hause gepflegt.

Pflegehaushalte schultern besondere finanzielle Belastungen für Leistungen, die nicht durch die Pflegeversicherung abgedeckt sind. Einkommenseinbußen infolge eingeschränkter Erwerbstätigkeit der pflegenden Angehörigen können hinzukommen. „Mit zunehmender Dauer der Pflegesituation gewinnt die Frage an Bedeutung, ob Haushalte diese Kosten aus ihrem laufenden Einkommen tragen können oder aus ihrem Vermögen finanzieren müssen“, benennt die DIW-Studie das Dilemma. Für die Einkommens- und Vermögenssituation von Pflegehaushalten stellt sie folgende Merkmale heraus:

- Pflegehaushalte verfügen über ein ähnlich hohes Einkommen wie Haushalte ohne Pflegefall.
- Transferleistungen machen einen hohen Anteil des Einkommens von Pflegebedürftigen aus.
- Das Vermögen von Pflegehaushalten ist erheblich geringer als das von anderen Haushalten.
- Vor allem alleinlebende Pflegebedürftige – häufig Frauen – verfügen über geringe Mittel. Sie stellen immerhin 40 Prozent aller Pflegehaushalte dar.

#### Die Einkommenssituation im Vergleich

Das verfügbare Nettoeinkommen von Pflegehaushalten lag laut DIW-Studie mit 20.787 Euro (2012) annähernd so hoch wie bei den sonstigen Haushalten (21.674), die Zusammensetzung ist jedoch sehr unterschiedlich. 71 Prozent der Pflegehaushalte erhalten öffentliche Transfers gegenüber 13 Prozent der Vergleichsgruppe. „Eine wichtige Rolle dürften hier Transfers der Pflegeversicherung spielen“, mutmaßt die Studie. Das Armutsrisiko von Pflegehaushalten sei nicht höher als in der Gesamtbevölkerung, Leistungen aus der Pflegeversicherung – im Durchschnitt 5.000 Euro pro Jahr – minderten das Armutsrisiko „signifikant“.

Haushalte ohne Pflegefall beziehen 30 Prozent ihres Einkommens aus Erwerbstätigkeit, bei Pflegehaushalten sind es 18 Prozent. Pflegehaushalte beziehen vergleichsweise seltener Kapitaleinkommen. Die Hälfte von ihnen gibt rund 400 Euro pro Monat für nicht erstattete Pflegemaßnahmen aus – gut 20 Prozent des Haushalteinkommens.

#### Die Vermögenssituation im Vergleich

Bei der Vermögenssituation gibt es dagegen deutliche Unterschiede. Hierzu zählen Geldvermögen, private Versicherungen, Sachvermögen, Immobilienbesitz und Schulden.



Pflegebedürftige verfügen über ein Nettovermögen von knapp 94.000 Euro, 20 Prozent weniger als die übrige Bevölkerung ab 60 Jahren. Das Vermögen ist höchst ungleich verteilt, ermittelte DIW-Forscher Geyer. Rund 38 Prozent der Pflegebedürftigen haben kein Vermögen oder sind verschuldet, in den sonstigen Haushalten liegt der Anteil bei knapp 20 Prozent.

Viele Pflegebedürftige leben alleine (43 Prozent), sind weiblich und verwitwet. In Paarhaushalten lebende Pflegebedürftige sind häufiger Männer. Das Medianvermögen der Pflegehaushalte beträgt gut 35.000 Euro, in den Vergleichshaushalten gut 86.000 Euro.

## Das Armutsrisiko ist stark weiblich

Das geringere Einkommens- und Vermögensniveau von Pflegebedürftigen ist laut Studie möglicherweise wesentlich durch den höheren Anteil von Frauen an dieser Bevölkerungsgruppe geprägt. „Der Unterschied zwischen pflegebedürftigen und nicht pflegebedürftigen Frauen ist prozentual größer als die entsprechende Vermögensdifferenz bei Männern.“ Fast die Hälfte der pflegebedürftigen Frauen hat kein Vermögen oder Schulden. Im Median besitzen sie ein Vermögen von rund 5.500 Euro, Frauen ohne Pflegebedarf von 50.000 Euro.

Bei pflegebedürftigen Männern beträgt das Medianvermögen knapp 15.000 Euro, 30 Prozent besitzen kein Vermögen

oder haben Schulden. „Während die Vermögenssituation der pflegebedürftigen Männer im Durchschnitt also deutlich besser ist als die der pflegebedürftigen Frauen, ist sie erheblich schlechter als die der übrigen Männer ab 60 Jahren; letztere verfügen über ein Medianvermögen von 74.000 Euro“, fasst Johannes Geyer die finanzielle Situation zusammen.

## Nach der Reform ist vor der Reform

Zwar wurden die Leistungen seit 2008 in mehreren Stufen erhöht, seit 2015 werden sie alle drei Jahre an die Preisentwicklung angepasst. „Das läuft aber der Preisentwicklung immer hinterher“, konstatiert Geyer. Sein Vorschlag: „Hier wäre es vielleicht besser gewesen, die Preisentwicklung vorwegzunehmen.“

Die angespannte finanzielle Lage vieler Pflegebedürftiger werde die notwendige Leistungsanpassung noch öfter auf die sozialpolitische Agenda bringen, prognostiziert Rentenexperte Geyer: „Diese Regelungen werden sicher noch Gegenstand weiterer Reformen sein.“

*Johannes Geyer, „Einkommen und Vermögen der Pflegehaushalte in Deutschland“, dazu ein Interview mit dem Autor: DIW Wochenbericht, 14+15/2015, Seiten 323-329. Beides ist hier abrufbar.*

## Familienpflegezeit: „Noch ein weiter Weg zur Vereinbarkeit von Beruf und Pflege“

Auf den Chefetagen sorgt das V-Wort für anhaltende Verunsicherung: die Vereinbarkeit von Beruf und Familie. Bei diesem Großthema stehen junge Familien im Mittelpunkt, wollen Elternrolle und betriebliche Erfordernisse auf einen Nenner gebracht werden. Seit einiger Zeit bezieht die Diskussion einen zusätzlichen Bereich familiären Daseins ein: die Vereinbarkeit von Beruf und Pflege. Die angedachten Maßnahmen sollen Beschäftigte in die Lage versetzen, ihrer Arbeit nachzugehen und sich zugleich um ihre pflegebedürftigen Eltern zu kümmern.

Während die demografische Entwicklung dringenden Handlungsbedarf nahelegt, halten sich die Unternehmen bisher weitgehend zurück. Das belegt eine Forsa-Umfrage im Auftrag des Zentrums für die Qualität in der Pflege (ZQP).

## Hintergrund und Methode

Der Bedarf: Hierzulande benötigen 2,6 Millionen Menschen Pflege. Drei Viertel (1,68 Mio. bzw. 72 Prozent) der Pflegebedürftigen werden zu Hause von ihren Angehörigen versorgt. Da diese Pflege häufig von mehreren Personen wahrgenommen wird, übersteigt die Zahl pflegender Angehöriger die der Pflegefälle bei weitem.

Beteiligten sich 2001 rund drei Millionen Pflegenden an der häuslichen Pflege, waren es 2012 schon vier Millionen. Fünf bis sechs Prozent der Bevölkerung im erwerbstätigen Alter pflegen regelmäßig einen Angehörigen. Zwei Drittel davon sind tatsächlich erwerbstätig.

Die Gesetze zur Pflegezeit: Seit 1. Januar 2015 haben erwerbstätige Angehörige folgende Rechtsansprüche zur individuellen Gestaltung ihrer Pflegesituation:

- kurzzeitiges Fernbleiben von der Arbeit bis zu zehn Arbeitstagen
- Pflegeunterstützungsgeld (Lohnersatzleistung) bis zu zehn Tagen
- bis zu sechs Monate Freistellung, vollständig oder teilweise
- zinsloses Darlehen zur Kompensation des Lebensunterhalts
- vollständige oder teilweise Freistellung für minderjährige pflegebedürftige Angehörige
- vollständige oder teilweise Freistellung bis zu drei Monaten zur Sterbebegleitung
- reduzierte Arbeitszeit bis zu 24 Monaten

Das Pflegezeitgesetz ist auf Unternehmen mit mindestens 15 Beschäftigten beschränkt, das Familienpflegezeitgesetz auf Unternehmen mit mindestens 25 Beschäftigten. Diese genießen für die Pflegedauer Kündigungsschutz.

Zwei Umfragen: Den Studienergebnissen liegt eine Umfrage unter deutschen Unternehmen mit 16 und mehr Mitarbeitern zugrunde. Dazu wurden 200 Entscheider aus dem Personalbereich Ende 2014 zur „Vereinbarkeit von Pflege und Beruf“ interviewt. Vergleichswerte zu Einstellungen der Erwerbstätigen stammen aus einer im November 2014 erhobenen repräsentativen ZQP-Bevölkerungsumfrage zum selben Themenfeld. Die Gegenüberstellung beider Umfragen liefert aufschlussreiche Hinweise, vollständige Vergleichbarkeit ist wegen abweichenden Studiendesigns jedoch nicht gegeben.

### Ergebnisse: Wichtig, aber nicht wichtig genug

Der ZQP-Befragung zufolge halten es zwar zwei Drittel der befragten Unternehmen (76 Prozent) für „wichtig“ bis „sehr wichtig“, ihre Mitarbeiter bei der Vereinbarkeit von Pflege und Beruf gezielt zu unterstützen. Ein Großteil der Unternehmen (72 Prozent) macht dazu jedoch keine betriebsinternen Angebote. Mehr noch: Sie planen es auch nicht.

Allerdings steigt die Bedeutung, die Personalentscheider dem Thema zubilligen, mit zunehmender Betriebsgröße. Das gilt auch für die Umsetzung konkreter Maßnahmen. Mehr als zwei Fünftel (43 Prozent) der Unternehmen ab 250 Mitarbeitern hält Regelungen zur Vereinbarkeit vor, während in kleineren Unternehmen weniger als ein Sechstel für den Pflegefall im familiären Umfeld gerüstet ist.

### Maßnahmen zur Vereinbarkeit

Bei den betrieblichen Maßnahmen zur Vereinbarkeit von Beruf, Pflege und Familie führen flexible Arbeitszeiten bzw. Arbeitszeitkonten (90 Prozent), individuelle Absprachen (85 Prozent) und zeitlich befristete Freistellungen (74 Prozent) die Liste an. Es folgen pflegespezifische Beratungs- und Vermittlungsangebote, Home Office, Job-Sharing und Führungskräfte-Schulungen mit Pflegebezug. „Insgesamt dominieren Angebote, welche nicht spezifisch auf die Pflege zugeschnitten sind, sondern allgemein die Flexibilität der Arbeitsorganisation erhöhen“, stellt die ZQP-Analyse klar.

### Beurteilung der ab 2015 geltenden Gesetzesregelungen

Deutlich äußern die Unternehmen ihre Ablehnung der neuen Pflegezeitregelungen. 63 Prozent schätzen die Familienpflegezeit für schlecht umsetzbar ein, 54 Prozent halten die Freistellung zur Sterbebegleitung für weniger gut bzw. überhaupt nicht praktikabel, 84 Prozent wollen 2015 keine

neuen Maßnahmen für eine bessere Vereinbarkeit einführen. Je länger die Abwesenheit vom Betrieb, desto kritischer die Haltung der Personalentscheider.

## Vergleich der Bevölkerungs- und Unternehmensbefragung

**Pflege als Tabu:** 35 Prozent der Erwerbstätigen beurteilen laut ZQP-Befragung die Förderung der Vereinbarkeit von Beruf und Pflege für Unternehmen als sehr wichtig. Nur 17 Prozent der Entscheider stimmen dem zu. Diesen Befragungswerten liegen offensichtlich signifikante Vorbehalte gegen einen offenen Umgang mit der Situation als pflegender Angehöriger zugrunde – bei Beschäftigten und Entscheidern.

Angst vor mangelndem Verständnis der Kollegen äußern 27 Prozent der Beschäftigten und 31 Prozent der Entscheider, Sorgen um den Arbeitsplatz machten sich 64 Prozent bzw. 56 Prozent der Befragten. Vorbehalte gegen die Pflege von Angehörigen könnten als Hemmschuh für die Inanspruchnahme der neuen gesetzlichen Regelungen wirken, mutmaßt die ZQP-Untersuchung.

**Familienfreundliche Personalpolitik:** „Der Vergleich von Bevölkerungs- und Unternehmensbefragung zeigt auch, dass eine pflegesensible Unternehmenskultur noch im Aufbau begriffen ist“, stellt die Studie fest. Als Beleg nennt sie die Auffassung beider Gruppierungen zu den Vereinbarkeitsregeln für Eltern minderjähriger Kinder und für pflegende

Angehörige. Bei den Beschäftigten sind nur fünf Prozent der Ansicht, es bedürfe keiner unterschiedlichen Maßnahmen, bei den Entscheidern vertreten 39 Prozent diese Meinung.

## Fazit: Konflikte vorprogrammiert

„Generell bilden die zunehmende Flexibilisierung der Arbeitswelt und die technischen Möglichkeiten für mobiles Arbeiten gute Ausgangsbedingungen für die Verbreitung einer pflegesensiblen Unternehmenskultur“, urteilt die Studie. Doch besonders kleinere Unternehmen (16 bis 49 Mitarbeiter) fühlten sich außerstande, den vorübergehenden Ausfall eines Beschäftigten zu kompensieren. „Für kleinere Betriebe bedarf es zusätzlicher Unterstützungen, ansonsten sind Konflikte vorprogrammiert. Aber letztlich muss auch für sie gelten: Die Vereinbarkeit von Beruf und Pflege ist keine Bonusleistung, sondern angesichts der vielfältigen Veränderungen am Arbeitsmarkt eine Notwendigkeit“, sagt Dr. Ralf Suhr, Vorstandsvorsitzender des ZQP.

Das Thema habe zwar in vielen Unternehmen an Bedeutung gewonnen, es sei jedoch noch ein weiter Weg zu gehen. „Führungskräfte müssen viel stärker als bisher für das Thema sensibilisiert werden. In einem Großteil der Unternehmen fehlt noch eine pflegesensible Kultur“, so Suhr. Pflegende Angehörige brauchten aber Wertschätzung, Anerkennung und vor allem Verständnis für ihre Situation.

*Die Unternehmensbefragung „Vereinbarkeit von Pflege und Beruf“ des Zentrums für Qualität in der Pflege ist hier abrufbar.*

## Europa

# EuGH klärt Sozialhilfeanspruch für EU-Ausländer

Der Anspruch auf Sozialhilfe für Ausländer aus einem anderen EU-Staat findet in politischen Diskussionen viel Beachtung. Mit Begriffen wie „Sozialtourismus“, „Armutszuwanderung“, oder „Freizügigkeitsmissbrauch“ wird oftmals das Bedenken geäußert, die Freizügigkeit innerhalb der EU ziehe Menschen aus anderen EU-Staaten nach Deutschland, um hier Sozialhilfeleistungen zu beziehen. Diese Bedenken gipfelten nicht zuletzt in der „Wer betrügt, der fliegt“-Kampagne der CSU vom Januar 2014, welche Sanktionen für Sozialbetrüger forderte und dabei insbesondere Zuwanderer aus Rumänien und Bulgarien ins Visier nahm.

Aktuelle Zahlen des Instituts für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (IAB) vom März 2015 zeigen hingegen, dass von den 547.000 Zuwanderern aus diesen beiden Ländern nur etwa 83.000 Hartz IV beziehen. Damit liegt ihre Quote sogar leicht unter dem durchschnittlichen Anteil der Ausländer, die in Deutschland Sozialhilfe beziehen (16 Prozent).

### Freizügigkeit – für drei Monate

Neben den absoluten Zahlen findet das Thema auch in einem europarechtlichen Kontext Beachtung, namentlich in der Auslegung der „Unionsbürgerrichtlinie“ vom 29. April 2004, welche die Freizügigkeit der EU-Bürger/innen innerhalb der EU regelt. Dabei ist zunächst festzuhalten, dass die Möglichkeit, sich innerhalb der Mitgliedstaaten frei zu bewegen, von den meisten EU-Bürgern als größte Errungenschaft der EU war genommen wird.

Entgegen dieser Wahrnehmung beschränkt sich diese bedingungslose Reisefreiheit jedoch tatsächlich auf drei Monate. Für den Aufenthalt für mehr als drei Monate heißt es in besagter Richtlinie stattdessen:

„Jeder Unionsbürger hat das Recht auf Aufenthalt im Hoheitsgebiet eines anderen Mitgliedstaats für einen Zeitraum von über drei Monaten, wenn er (...) für sich und seine Familienangehörigen über ausreichende Existenzmittel verfügt, so dass sie während ihres Aufenthalts keine Sozialhilfeleistungen des Aufnahmemitgliedstaats in Anspruch nehmen müssen“.

Somit hätten EU-Ausländer, welche lediglich mit dem Ziel nach Deutschland kämen, von der Sozialhilfe zu leben, nach Ablauf der drei Monate kein Aufenthaltsrecht mehr.

### Der „Dano-Prozess“

Im November des vorangegangenen Jahres hat der Europäische Gerichtshof (EuGH) in Luxemburg dies in seinem Urteil im „Dano-Prozess“ bestätigt. Geklagt hatte damals eine in Deutschland lebende Rumänin gegen das Jobcenter Leipzig, welches ihr und ihrem minderjährigen Sohn die Sozialhilfe verweigerte. Die Klägerin und ihr Sohn, der in Deutschland geboren wurde, aber rumänischer Staatsbürger ist, hatten über mehrere Jahre bei einer Schwester der Klägerin in Leipzig gewohnt. Da die Klägerin keine Ausbildung hat und weder in

Rumänien, noch in Deutschland einer Beschäftigung nachging, argumentierte das Jobcenter Leipzig, dass die Klägerin nicht nach Deutschland gekommen sei, um zu arbeiten.

Die Richter des EuGH folgten dieser Einschätzung und urteilten, dass die Klägerin, da sie nicht über genügend eigene finanzielle Mittel verfüge, kein Aufenthaltsrecht in Deutschland habe. Folglich könne sich die betreffende Person im Falle der Verweigerung von Sozialhilfe auch nicht auf den Nicht-Diskriminierungsgrundsatz berufen. Unter der Voraussetzung, dass die betroffene Person sich lediglich in Deutschland aufhält, um Sozialhilfe zu beziehen, darf ihr also die Sozialhilfe verweigert werden.

### Die Karten werden neu gemischt

Nun liegt jedoch ein weiterer Fall dem EuGH vor, in welchem eine Schwedin und ihre drei in Deutschland geborenen Töchter gegen das Jobcenter Neukölln klagen. Im Gegensatz zum „Dano-Prozess“ hatten die Klägerin sowie ihre älteste Tochter jedoch zuvor einige Monate in Deutschland gearbeitet und fünf Monate lang Hartz IV bezogen. Danach verweigerte ihnen das Jobcenter die Sozialhilfe mit der Begründung, dass nach deutschem Recht Ausländer, deren Aufenthaltsrecht sich allein aus der Arbeitsuche ergibt, keinen Anspruch auf diese Leistungen haben.

Obwohl das endgültige Urteil des EuGH zu diesem Fall noch aussteht, wurde am 26. März 2015 bereits der Schlussantrag des EuGH-Generalanwalts Melchior Wathelet veröffentlicht. Dieser vertritt die Auffassung, dass die deutsche Regelung nicht dazu führen dürfe, dass EU-Ausländer generell von Sozialleistungen ausgeschlossen würden. Demnach sollte Zuwanderern aus einem anderen EU-Staat, die mehr als drei Monate in Deutschland gelebt und gearbeitet haben, bevor sie arbeitslos wurden, Hartz IV nicht automatisch verweigert werden. Als Grund hierfür benennt Wathelet den in der Unionsbürgerrichtlinie enthaltenden Grundsatz der Nichtdiskriminierung aufgrund von nationaler Zugehörigkeit. Eine generelle Verweigerung von Hartz IV aufgrund der Staatsbürgerschaft würde gegen diesen Grundsatz verstoßen.

Der Generalanwalt plädiert darüber hinaus dafür, EU-Bürgern auch unabhängig von ihrer Arbeitslosigkeit Sozialhilfe zu gewähren, wenn ihre Kinder nachweislich regelmäßig zur Schule gehen. Eltern und deren Kinder hätten in solchen Fällen ein von der Arbeitssuche unabhängiges Aufenthaltsrecht, da das geltende EU-Recht den Kindern ein Recht auf Zugang zur Ausbildung und damit auch zum Aufenthalt geben würde. Der Schlussantrag hat keine rechtliche Wirkung, in der Regel folgen die Richter jedoch den Einschätzungen der Generalanwälte.

## Fazit

Die Bedenken, ausländische EU-Bürger könnten nach Deutschland ziehen, um hier Hartz IV zu beziehen, sind insofern unbegründet, als dass diese innerhalb der ersten drei Monate generell keinen Anspruch auf Sozialhilfe haben. Auch danach kann ihnen, sofern sie nicht mindestens einige Monate in Deutschland gearbeitet zu haben, Hartz IV verweigert werden. Das ausstehende Urteil sollte dafür sorgen, dass EU-Ausländer nicht diskriminiert und auf aufgrund ihrer Staatsangehörigkeit generell von Sozialhilfe ausgeschlossen werden. *Das Urteil im „Dano-Prozess“ vom 11. November 2014 kann diesem [Link](#) entnommen werden. Den Schlussantrag des Generalanwalts Melchior Wathelet vom 26. März 2015 finden Sie [hier](#).*

## Management

# Chefsache: Die Zukunft der Unternehmensführung

Früher war schnell erklärt, was einen Chef ausmacht: Er war Denker und Lenker, Alleswisser und Charismatiker. „Oben wird gedacht, unten wird gemacht“ – so funktionierte die Arbeitsteilung im Unternehmen mit einem Patriarchen an der Spitze. Auch der teamorientierte Vorgesetzte hält alle Fäden in der Hand: „Eine gute Führungskraft gibt jedem Teammitglied das Gefühl, es habe selbst entschieden“, befand der ehemalige VW-Vorstand Daniel Goeudevert. Die klassischen Führungstheorien sind von der Annahme zielgerichteten Handelns in übersichtlich strukturierten Hierarchien beherrscht. Messbare Ergebnisse sowie Vereinbarungen über Ziele und Belohnung dienen als ideale Instrumente zur Steuerung von Menschen und Organisationen.

Mittlerweile sind solche Gewissheiten vom Chef-Dasein erschüttert. So beurteilt der Führungskräfte-Monitor des „Forum gute Führung“ die herkömmlichen Lenkungsmechanismen mehrheitlich als Wettbewerbsnachteil für Deutschland und wünscht einen Paradigmenwechsel in der Führungskultur. Drastischer formuliert es die im Folgenden vorgestellte neue Studie der Bertelsmann-Stiftung mit dem Titel „Zukunftsfähige Führung“: Die Autoren Birgit Gebhardt, Dr. Josephine Hofmann und Prof. Dr. Heiko Roehl sehen die herkömmlichen Führungskonzepte als „in der Praxis vom Aussterben bedroht, weil ihr in den Unternehmen und Organisationen des 21. Jahrhunderts der Lebensraum entzogen wird.“

Mit diesem „Untergang“ tue sich eine Lücke auf, da bislang noch nicht geklärt sei, wie die immer komplexeren Führungsaufgaben heute und zukünftig zu bewältigen sind. Exakt hier setzt die Bertelsmann-Studie an: Zunächst benennt sie die gesellschaftlichen und organisatorischen Rahmenbedingungen für ein verändertes Führungsverständnis (I). Im Hauptteil skizziert sie, was zukunftsfähige Führung ausmacht (II). Den Abschluss bilden Empfehlungen zur Wegbereitung zukunftstauglicher Führungskonzepte (III).

## I. Herausforderung: Warum sich Führung ändern muss

Führung muss sich heute in einer Gesellschaft behaupten, die immer unübersichtlicher wird. Wachsende internationale Arbeitsteilung übt auf die Unternehmen einen Anpassungsdruck aus, der die Produktion mit persönlichen Folgen bis ins Privatleben der Akteure hinein grundsätzlich verändert. Gleichzeitig muss sich das Wirtschaften an Leitbildern wie Nachhaltigkeit und Work-Life-Balance messen lassen, die über den bloßen ökonomischen Daseinszweck hinausgehen. Bestehende Rollenverteilungen geraten aus den Fugen – Produzenten und Konsumenten können zum „Prosumenten“ fusionieren, der die Produktion kreativ mitbestimmt. Als dynamischer Treiber fungiert natürlich das Internet. Begriffe wie das „Internet der Dinge“ oder „Industrie 4.0“ thematisieren eine Welt, in der Maschinen, Fabriken und Menschenständig

miteinander kommunizieren und Daten austauschen. Die Netzwerkgesellschaft mit ihren ganz neuen Geschäftsmodellen agiert dynamisch, abrupt, vorbei an herkömmlichen Institutionen, Hierarchien und Karrieremustern.

Naheliegender, dass diese schöne neue Lebenswelt nach zukunftstauglichen Formen von Führung und Mitarbeit in den Unternehmen verlangt. Nur, wie sehen sie aus? „Die aktuelle Aufgabe der Führung ist, den Wandel zu einer flexiblen und vernetzten Arbeitskultur einzuleiten, anzupassen und vorzuleben“, begründen die Autoren der Studie. „Die Hauptschwierigkeit liegt dabei nicht in einer technischen Anpassung, sondern in der Weichenstellung zur kulturellen Akzeptanz.“

## II. Was macht zukunftsfähige Führung aus?

Konsistente zukunftstaugliche Führungsmodelle sind noch nicht verfügbar, aber im Entstehen begriffen. Klar ist: Diese Modelle müssen „mehr an Komplexität bei weniger an Struktur und eine beschleunigte Reaktionsfähigkeit bei geringerer Planbarkeit“ bieten. Gegenüber diesen Anforderungen ist der hierarchische Führungsbegriff chancenlos, seine disziplinarische Weisungsbefugnis tritt gänzlich in den Hintergrund. „Es geht eher um die Frage, wie soziale Systeme effektiv auf gemeinsame Ziele hin orientiert und wie die damit verbundenen Erwartungender Beteiligten gestaltet werden können

– um dabei klare Verantwortlichkeiten zu sichern.“ Merkmale künftiger Führungsverantwortung gemäß Bertelsmann-Studie seien hier beispielhaft genannt:

### Führung findet in Führungssystemen statt.

Mechanismen der Zielvereinbarung, Leistungsbewertung und Mitarbeiterentwicklung sowie Anreizsysteme und Kommunikationsroutinen sollten in den unternehmerischen Rahmenbedingungen verankert sein und alle Arbeitsbereiche durchdringen. Oft hingegen stehe Führungskräften nur ein Bruchteil ihrer Arbeitszeit als echte Führungszeit für Gespräche, Rückmeldung und Orientierung zur Verfügung, der Großteil gelte der operativen Sacharbeit, bemängeln die Autoren. Positive Führungsleistungen – etwa ein niedriger Krankenstand und hohe Weiterbildungsbeteiligung – blieben leider häufig zugunsten von ertrags- und gewinngesteuerten Bewertungsverfahren unberücksichtigt.

### Wirksame Führung ist Kommunikation.

Führung bedeutet Einbinden, Befähigen, Vernetzen, das fortlaufende Ausgestalten der Führungsbeziehung. Im Zeitalter zunehmend mobiler und flexibler Arbeit ist eine hohe Kompetenz für die Ausgestaltung der Kommunikationsbeziehung, für die Nutzung technischer Kommunikationsmedien und das

Ausbalancieren von räumlicher Nähe und virtueller Begegnung (z. B. per Chat, Videokonferenz, sozialer Plattform) gefragt.

### Führung bringt Verantwortung dorthin, wo sie hingehört.

In der alten Führungswelt bedeutet Beteiligung und Delegation oft Machtverlust und Inkompetenz. In der neuen Führungswelt gilt es, Verantwortung für die Aufgabenerledigung in die Hände von lernfähigen und ermächtigten Mitarbeiter zu legen. Die Führungsleistung besteht im Monitoring der übergeordneten Ziele und deren Spezifizierung für einzelne Sachbereiche.

### Wirksame Führung ist rollenbewusst.

Der Umgang mit unterschiedlichen und häufig widersprüchlichen Rollenerwartungen stellt hohe Anforderungen, „sich selbst kritisch im Lichte ihres gesamten Führungssystems betrachten zu können.“ Dazu gehöre, die hierzulande verbreitete, fachlich fundierte Führungsrolle durch organisatorische, soziale und persönliche Kompetenzen zu erweitern. Das schließe „inneres Wachstum der Persönlichkeit“ ein.

### Führung realisiert Entwicklungsorientierung.

Mit dem Abgesang an die heldenhaften Führungsfiguren, die überall und jederzeit als begnadete Mikromanager auch die Aufgaben ihrer Mitarbeiter besser, schneller und kosteneffizienter erledigen konnten, wird Führung vor allem zur Befähigung der Mitarbeiter, eigenständige Lösungen zu finden.“ Die absehbare Entgrenzung von Arbeits- und Privatwelt konfrontiert den Chef überdies mit der Aufgabe, besondere Härten, die daraus für einzelne Mitarbeiter resultieren, möglichst abzufedern. Außerdem verlangt die zunehmende Diversität von Mitarbeitergruppen in Bezug auf Alter und kulturellen Hintergrund empathische Integrationsleistungen.

### Führung bietet Rahmensetzung.

Vernetzte Arbeitskultur baut auf eigenständige Projektarbeit. Die Führungskraft sollte sich inhaltlich auskennen, aber nicht einmischen. „Sie orchestriert die Projektteams, behält die Mitarbeiterforderung und -entlastung im Auge, sucht Synergien und vernetzt Kompetenzen.“ Rahmensetzung durch Budgets und Timing fördert unternehmerisches Denken und Kundenorientierung.

## Führung ist Gestaltung von Veränderung.

Wo Organisationen in steter Bewegung sind, komme es darauf an, einerseits Veränderungsbereitschaft und neue Ideen zu fördern, andererseits aber auch Strukturen der Stabilität und Identitätsstiftung zu verteidigen. Diese ambitionierte Aufgabe obliege besonders dem mittleren Management, sagen die Autoren. Die Herausforderung bestehe in ihren ambivalenten, paradoxen und häufig nicht mehr innerhalb des Systems einlösbaren Aufgaben.

## Wirksame Führung ist adaptiv.

Hier die Ausbreitung flexibler Netzwerke, dort der Fortbestand hierarchischer Strukturen: Führungskräfte müssen diesen Spagat oft spontan leisten. Das setzt eine ausgeprägte Rollensicherheit und die Fähigkeit voraus, das eigene Handeln kontextspezifisch anzupassen.

## III. Wegbereitung zukunftsfähiger Führung

Ob in Modellstudien oder in der Praxis: „Führung in Organisation und Gesellschaft stehen in einer Wechselwirkung zueinander.“ Pluralistische Gesellschaften mit ihrem Gebot persönlicher Verantwortung sowie transparenter Kommunikation und Fehlerkultur wirken als Treiber auf das Führungsverhalten

in Unternehmen. Diesen obliegt es, die für die neue Führungswelt erforderlichen Rahmenbedingungen zu schaffen. Einige in der Studie angesprochene Handlungsempfehlungen seien hier genannt:

## Was die Unternehmen für den Wandel tun können

Unternehmen können zu Wegbereitern zukunftsstauriger Führung werden, wenn sie den strukturellen Rahmen entsprechend gestalten. Der Gesamtaufbau des Führungssystems bedarf der kreativen Anpassung; die Ausrichtung am Kunden- und Wertschöpfungsprozess sollte konsequent im Mittelpunkt stehen. Dabei hat die selektive Wissensweitergabe und Zurückhaltung von Informationen ausgespielt, die Infrastruktur des freizügigen Teilens von Wissen, der gegenseitigen Nutzbarmachung und Verbesserung der Inhalte bereichert den Arbeitsprozess. Gezielte Anreize sollten nicht ausschließlich auf klassische Belohnungen zielen, sondern auch immaterielle Gratifikationen wie z.B. zusätzliche Gestaltungsmöglichkeiten einbeziehen.

Besonders in der Verwaltung und in den Dienstleistungsberufen bedürfe es jener Prozessoptimierung, die in der automatisierten Massenfertigung längst erprobt ist, führen die Autoren aus. Insgesamt setze die neue Führungswelt eine Abkehr vom

vertikalen Modell der Karriereleiter voraus: Junge Arbeitnehmer, die die Vereinbarkeit von Beruf und Familie einfordern, oder ältere, erschöpfte Mitarbeiter – horizontale Beweglichkeit, Selbstbestimmung und Kompetenzerweiterung des Einzelnen gemäß seiner persönlichen Lebenssituation bestimmen künftig über Leistungsfähigkeit, Loyalität und Motivation des Mitarbeiters.

## Welche politischen Maßnahmen nützlich wären

Auch auf politischer Ebene bedeute zeitgemäße Führung, einen Gestaltungsrahmen zu definieren. Das fördere mehr Entfaltungsmöglichkeiten für Bürgerbeteiligung und Eigeninitiative. Angesichts schrumpfender öffentlicher Kassen und eines hohen öffentlichen Investitionsbedarfs sei Bürgerengagement nicht nur erfreulich, sondern unverzichtbar. „Wenn der Staat die heute übliche Versorgung für die Zukunft nicht garantieren kann, sollte er jetzt Menschen in ihrem sinnvollen Tun für die Gemeinschaft unterstützen.“

Staatliche Führungshoheit könne sich moderierend auf die Spielregeln und die Ahndung von Verstößen konzentrieren. Dieser offene Führungsstil in der Gesellschaft müsse auch dringend in Behörden, staatlichen Einrichtungen und Universitäten implementiert werden, um mit dem veränderten Führungsverständnis in Gesellschaft und Wirtschaft



kompatibel zu sein. Insgesamt, so die Autoren, spielen in Theorie und Praxis künftiger Führung die Selbstbestimmung und Eigenverantwortlichkeit des Einzelnen die zentrale Rolle. Gut möglich, dass der klassische Chef dann eines Tages auf der Roten Liste der bedrohten Arten steht.

*Birgit Gebhardt, Josephine Hofmann, Heiko Roehl, „Zukunftsfähige Führung, Die Gestaltung von Führungskompetenzen und -systemen“, Bertelsmann Stiftung, 2015. Die Studie ist [hier](#) abrufbar.*

## Wir können auch anders: Wenn Unternehmen nicht nach Wachstum streben

Mehr Wachstum, mehr Beschäftigung, mehr Wohlstand, so lautet die ökonomische Erfolgsformel der Wachstumsbefürworter. Der rasante Boom der westlichen Volkswirtschaften in der zweiten Hälfte des vergangenen Jahrhunderts scheint ihnen Recht zu geben. Die Unternehmen gelten als Treiber und Getriebene dieser Entwicklung, scheinbar bleibt ihnen nur eins: wachsen oder weichen.

„Wir können auch anders“, so lässt sich die Überzeugung zahlreicher kleiner und mittlerer Unternehmen (KMU) hierzulande auf den Punkt bringen. Das belegen Jana Gebauer,

Heike Mewes und Christian Dietsche in der vom Institut für ökologische Wirtschaftsforschung (IÖW) herausgegebenen Publikation „Wir sind so frei. Elf Unternehmen lösen sich vom Wachstumspfad“.

„Postwachstumspioniere“ nennen die Autoren diese Unternehmen und stellen sie in lebendigen Kurzporträts vor. Die Auswahl stützt sich auf 700 Teilnehmer einer nicht-repräsentativen Online-Befragung von kleinen und mittleren Unternehmen (KMU) im Jahr 2014 und auf eine vorangegangene Pilotstudie. „Wie wichtig ist Wachstum für KMU?“, so lautete die Umfrage. Ein Drittel der Befragten gab an, kein oder kaum weiteres Wachstum anzustreben. In ergänzenden Interviews nahmen die vorgestellten elf Unternehmen differenziert Stellung zu den Chancen, Risiken und Grenzen des ökonomischen Wachstumsdenkens und äußern, was sie antreibt. Hier lesen Sie zwei Beispiele:

### Zufriedenheit schlägt Wachstum.

Mike Saul, Inhaber des Spielwarenladens „Wupatki“ in der Rostocker Innenstadt, sah ringsherum bereits neun Spielzeuggeschäfte kommen und gehen. Er selbst und seine neun Mitarbeiter erwirtschaften jedoch seit drei Jahren regelmäßig Gewinne. Kein Kinderspiel, gewiss, aber Ergebnis einer klugen Konzentration auf die Stärken eines Fachgeschäfts. Auffällig, dass „Wupatki“ zwar einen Webauftritt hat, gegen den Branchentrend aber auf den Online-Shop verzichtet.

Nach Sauls Kalkulation verschlinge dieser Vertriebsweg für ein kleines Geschäft zu viele Ressourcen, ohne neue zu erschließen. Anstatt mit den großen Filialisten zu konkurrieren, setzt Inhaber Saul auf eine direkt erlebbare Spielzeugwelt, regelmäßige Erfassung der Kundenzufriedenheit und qualifizierte Mitarbeiter. Die Produkte müssten einen hohen Spielwert haben und sorgfältig hergestellt worden sein. Das Team nehme sich viel Zeit für die Beratung und führe auch Reparaturen aus. Zufriedenheit und Motiviertheit der Beschäftigten ist für Saul ein wertvolles Gut, das er wegen des Risikos von Hierarchiebildung und Arbeitsstress nicht durch geschäftliche Expansion aufs Spiel setzen möchte.

Mike Saul veränderte im Laufe einer wechselvollen Geschäftstätigkeit seine Einstellung zu Wachstumsfragen grundlegend, resümieren die IÖW-Autoren: „Von der Vorstellung ‚Das muss jetzt ja größer werden, damit es funktioniert‘ über die Erfahrung ‚Wachstum ist nicht die Lösung‘ hin zu der Erkenntnis ‚Es gibt viel Projekte, die nichts mit Wachstum zu tun haben, aber mit Zufriedenheit und Glück‘“.

### Wachstum vor Gewinn

Bei den Elektrizitätswerken Schönau (EWS) in Baden-Württemberg herrscht eine andere Einstellung: Wachstum ja, doch Gewinn nur in Einklang mit den genossenschaftlichen Zielen. Das 1994 aus einer kleinen Anti-Atom-Bürgerinitiative entstandene Unternehmen mit

heute 93 Beschäftigten beliefert laut IÖW-Angaben bundesweit 150.000 Kunden mit Ökostrom. In der Zwischenzeit kauften die Schönauer schrittweise Strom- und neuerdings auch Gasnetze dazu. „Die wirtschaftliche Entwicklung der EWS wird den energiepolitischen Leitlinien des Unternehmens untergeordnet, in denen es darum geht, eine demokratische, dezentrale und ökologische Energieversorgung zu fördern“, schreiben die Forscher.

Ein Großteil der erzielten Gewinne fließe daher in den Ausbau einer nachhaltigen Energieversorgung und in Informationsmaßnahmen zum Stromsparen. Die EWS unterstützten auch andere kommunale Energiedienstleister beratend und finanziell. Der Stärkung des Bürgerengagements diene die Finanzierung der Genossenschaft und ihrer Aktivitäten durch Bürgerbeteiligungen und Spenden, etwa durch die Erhebung eines „Sonnencents“ pro verbrauchter Kilowattstunde.

## Viele Unternehmen, ein Ziel

Zwischen Spielzeugladen und Energieunternehmen liegt eine große Bandbreite der vorgestellten elf Unternehmen. Sie gehören dem IT-, Brau-, Textil- und Druckgewerbe an, reichen vom Einzelunternehmen bis zur Genossenschaft, haben fünf oder fast 100 Beschäftigte. Was sie eint: Sie alle achten in ihren Produkten und Dienstleistungen und in ihren Beziehungen –

im Unternehmen, zum Kunden, zur Region – auf besondere Qualitäten, die sie nicht dem ökonomischen Wachstumsstreben unterordnen, beschreibt die IÖW-Publikation. Die Unternehmen „haben eine Vorstellung davon, mit welcher Unternehmensgröße sie diese Qualitäten für sich am besten bewahren können. Und sie haben Wege gefunden, diese Größe stabil zu halten, ohne den Unternehmenserhalt und weitere Entwicklungsmöglichkeiten zu gefährden.“

## Ein Unternehmen ohne Wachstum ist möglich

Die IÖW-Untersuchung weist den vorgestellten elf Unternehmen herausragende Bedeutung als „innovative Lernbeispiele“ und „Mitgestalter breiterer Transformationsprozesse“ zu. Welche unternehmerischen Ziele leiten sie, welche Erfahrungen haben sie mit betrieblichen Wachstumsgrenzen gemacht und welche Konsequenzen ziehen sie daraus? Die wichtigsten Aspekte aus der Studie:

**Wachstum ist sinnvoll...** Größenwachstum ist bei vielen der Unternehmen durchaus erwünscht, um etwa eine existenzsichernde Mindestkapazität bei Kunden, Personal, Maschinen und Rohstoffen zu erreichen. Moderates Wachstum hilft, Liquidität und Investitionsfähigkeit zu fördern.

**... aber nicht um jeden Preis:** Stress und Fehleranfälligkeit, Verschlechterung der Kundenbeziehungen, nachlassende Innovationsfähigkeit – ausgereizte Kapazitätsgrenzen und erhöhte Arbeitsintensität können sich nachteilig auswirken. Ein kreditfinanziertes Wachstum bewirkt häufig Kostendruck und neue Hierarchieebenen.

**Qualitäten und Werte entwickeln.** Die optimale Betriebsgröße korrespondiert mit dem Wunsch der Postwachstumspioniere, „Werte und Qualitäten zu erhalten, die ihnen besonders wichtig sind.“ Dazu zählen Kundennähe, Produktqualität, Sicherung der Beschäftigung und beteiligungsorientiertes Arbeiten. Die Unternehmen nehmen ökologische Maximen ernst, möchten regional verankert sein und ihr unternehmerisches Handeln sozial transparent gestalten.

**Stabilität braucht Flexibilität.** Zur Vermeidung jähher Auftragsschwankungen haben viele Unternehmen differenzierte Ausgleichsmechanismen entwickelt: flexible Arbeitszeitmodelle nach innen, das Weiterreichen von Teilaufträgen an Partnerunternehmen.

**Qualität zahlt sich aus.** Die Nachhaltigkeitsorientierung der KMU zielt auf eine Premiumstrategie jenseits des wachstumsgetriebenen Standardsortiments. Mit hochwertigen, d.h. langlebigen, reparaturfähigen, schadstofffreien Produkten bauen sie beratungsaffine Kundenkontakte auf und stabilisieren ihre Umsätze.

**Gegen die Leistungsentwertung.** Als nachhaltigkeitsorientierte Qualitätsanbieter können die Unternehmen oft höhere Preise realisieren. Anders als in Branchen, wo Überkapazitäten und Preisdruck die Produkte entwerten, wollen alternative Unternehmen allen am Produktionsprozess Beteiligten eine angemessene Wertschöpfung bieten. Sie lehnen daher Preiskämpfe und Dumping ab und vereinbaren stattdessen langfristig feste Abnahmepreise über dem Branchendurchschnitt.

**Aus eigener Kraft.** „Die KMU wollen vermeiden, von externer Finanzierung abhängig zu sein, um den Wachstumsdruck auf Kapazitäten und Umsatz nicht zu erhöhen“, fassen die IÖW-Wissenschaftler zusammen. Wenn schon Fremdkapital, dann durch Banken und private Mikroinvestoren, die ebenfalls langfristige soziale und ökologische Gewinne vor kurzfristige ökologische Rendite stellen.

## Postwachstumsökonomie

Manche der Unternehmen beurteilen ihre Arbeit pragmatisch, einige stellen sie in den Zusammenhang einer systemverändernden Dynamik. „Sie verstehen sich als Lobby für Nachhaltigkeit, Lebensqualität und eine ‚Postwachstumsökonomie‘. Ihre Zielvorstellung ist zumeist ausdrücklich, das Wirtschaften zu demokratisieren und zu dezentralisieren.“

Die Porträtreihe macht deutlich, dass Unternehmen, die der Maxime von Wachstum und Gewinnorientierung abschwören, längst nicht alle Herausforderungen der modernen Industriegesellschaft mit ihrem hohem Versorgungs- und Innovationsdruck lösen können. In stagnierenden Märkten und mit dem Ziel nachhaltigen und auf Generationengerechtigkeit abzielenden Wirtschaftens liefern sie jedoch Beispiele zukunftsweisenden Unternehmertums. Die Autoren sind überzeugt: Unternehmerische Strategien und Ansätze jenseits des Wachstums sind möglich. Insofern laden sie den Betrachter ein, tradierte Überzeugungen vom erfolgreichen Unternehmen zu modifizieren.

*Jana Gebauer, Heike Mewes, Christian Dietsche, „Wir sind so frei. Elf Unternehmen lösen sich vom Wachstumspfad“, hrsg. Vom Institut für ökologische Wirtschaftsforschung (IÖW), Berlin, 2015. Die Publikation ist hier abrufbar.*

*Der Publikation liegt eine theoretische Untersuchung des IÖW aus dem Jahr 2013 zugrunde:*

*Andrea Liesen, Christian Dietsche, Jana Gebauer, „Wachstumsneutrale Unternehmen“, Pilotstudie zur Unternehmensperspektive im Postwachstumsdiskurs, Schriftenreihe des Instituts für ökologische Wirtschaftsforschung (IÖW), 205/13, Berlin, ISBN 978-3-940920-08-9.*

## Materialien

# Christian Scholz/Joachim Zentes: Schizo-Wirtschaft. Nur radikales Umdenken und Andershandeln kann uns helfen

Frankfurt a.M./New York: Campus, 2015, 280 Seiten, 24,99 €, ISBN 978-3-593-50330-1

Unsere Wirtschaft ist „außer Rand und Band“, die ganze Gesellschaft verhält sich schizophran. Sie krankt an inneren Widersprüchen, weil jeder alles will und stets mit zweierlei Maß misst. Das Ergebnis ist eine „Schizo-Wirtschaft“, in der das eigene Handeln nicht den Normen und Werten entspricht, die man von anderen erwartet oder die man selbst angeblich einhält.

Dies sind die Thesen der beiden Wirtschaftsprofessoren Christian Scholz und Joachim Zentes. Sie sind Direktoren des Europa-Instituts der Universität des Saarlandes und leiten das dortige MBA-Programm. Im ersten Teil ihres Buches „Schizo-Wirtschaft“ führen die Autoren ihre Thesen bezogen auf fünf zentrale Dimensionen unserer Gesellschaft genauer aus. Sie zeigen widersprüchliches Verhalten bei Unternehmen, Konsumenten, Mitarbeitern, in der Politik und in den Medien auf.

## Unternehmerische Verantwortung: Dichtung und Wahrheit

Die meisten Firmen stellen sich in ihren Leitbildern als nachhaltig dar und propagieren ökologische und soziale Verantwortung als Firmenziele. Ganze Abteilungen befassen sich mit Unternehmensethik, Corporate Social Responsibility,

Nachhaltigkeitsratings und Zertifizierungen aller Art. Gleichzeitig versuchen dieselben Unternehmen aber, günstiger als andere zu produzieren und ihre Gewinne zu steigern. Dafür bauen sie komplexe globale Lieferketten auf, die sie kaum noch kontrollieren können und die zwangsläufig an der einen oder anderen Stelle auf Kosten der Umwelt oder der Mitarbeiter gehen. Die Folge: „Werbeversprechen und Realität stehen oftmals in diametralem Gegensatz zueinander“.

Auch verschärfte Governance-Strukturen und Compliance-Regeln geben den Unternehmen zwar immer striktere Vorgaben, setzen aber oftmals an der falschen Stelle an. Sie befassen sich beispielsweise bis ins letzte Detail mit Bewertungsregeln, haben aber den größeren Problemen nichts entgegenzusetzen.

## Schizophrenes Verbraucherverhalten

Bei den Verbrauchern fällt widersprüchliches Verhalten besonders eklatant auf. In Umfragen spricht sich regelmäßig eine Mehrheit dafür aus, beim Einkauf auf nachhaltige Produktion, Umweltverträglichkeit und faire Arbeitsbedingungen zu achten. Tatsächlich treffen die meisten Konsumenten ihre Kaufentscheidung aber in erster Linie aufgrund des günstigsten Preises und der höchsten Bequemlichkeit. Schnäppchen, Sonderangebote und Ausverkauf ziehen die

Käufer an, die im Konsumrausch ihre hehren Ziele schnell vergessen. Gleichzeitig fordern sie von den Unternehmen jedoch Umwelt- und Sozialverantwortung und beste Qualität. In dem Kapitel werden mehrere Beispiele aufgeführt, die diesen Widerspruch plastisch illustrieren.

## Mitarbeiter zwischen Versorgungsanspruch und innerer Kündigung

Auch in der Arbeitgeber-Arbeitnehmer-Beziehung offenbart sich ein Missverhältnis. Mitarbeiter fordern beste Arbeitsbedingungen und ein gutes Einkommen, während sie aber gleichzeitig selbst kaum Verantwortung für die positive Entwicklung ihres Unternehmens übernehmen wollen. Viele überschätzten sich und ihre Leistungen und fragten nicht, wie sie eigentlich ihren Firmen dienen können. Die Arbeitgeber haben sich dieses Verhalten teilweise selbst zuzuschreiben, da sie einerseits eine enge Mitarbeiterbindung erwarteten, andererseits aber immer größere Teile ihrer Belegschaft durch Zeitarbeitskräfte oder Werkvertragsler ersetzen. Wie kann das zusammengehen, fragen die Wissenschaftler.

## Politik zwischen langfristigem Denken und ständigem Wahlkampf

Von Politikern erwarte mittlerweile schon niemand mehr, dass ihre Worte und ihre Taten einander entsprechen. Zu oft haben die Wähler bereits erlebt, dass angesichts des unbändigen Willens zum Machterhalt dringend notwendige, aber unbequeme Entscheidungen üblicherweise auf die lange Bank verschoben bzw. „ausgesessen“ würden. Die Folge: Vertrauensverlust der Volksvertreter, Politikverdrossenheit der Bürger und höhere Wahlergebnisse für radikale Parteien. Für die Demokratie ist dies ein Armutszeugnis, das die Fundamente unserer Gesellschaft erschüttert, mahnen Scholz und Zentes.

## Medien: Enthüllungsjournalismus oder Märchenstunde?

Auch den Medien werfen die Autoren widersprüchliches und opportunistisches Verhalten vor. Journalisten würden ihre Richterrolle in der öffentlichen Meinung missbrauchen, in dem sie immer weniger neutral und objektiv berichteten und immer mehr vorgefertigte Ergebnisse zu belegen versuchten. Aus dem Auftrag zur objektiven Berichterstattung werde so leicht mediale Inszenierung und subjektive Realitätsschaffung. Auch den Journalisten, traditionell privilegierte Akteure im Namen der Pressefreiheit, droht der Vertrauensverlust. Was dies für unsere Gesellschaft bedeutet, kann sich jeder selbst ausmalen.

Das Fazit dieses ersten Teils lautet: Alle Akteure agieren „gespalten“, je nachdem, in welcher Rolle sie sich gerade befinden und an welchem Punkt der Wertschöpfungskette sie gerade stehen. Im zweiten Teil des Buches werden diese Dilemmata anhand der Beispiele von Amazon und Daimler im Hinblick auf den Umgang mit Mitarbeitern und des Pferdefleischskandals in Bezug auf undurchsichtige Lieferketten und Falschetikettierung illustriert.

## CSR – nur ein Feigenblatt?

Der dritte Teil des Buches bietet eine tiefgehende Analyse der verbindenden Logik der fünf Dimensionen der „Schizo-Wirtschaft“. Besonders das erste Kapitel „Unternehmen ohne Spielregeln“ (S. 77-123) ist sehr lesenswert, da es die Widersinnigkeit der modernen Arbeits- und Geschäftswelt anhand zahlreicher Beispiele deutlich herausstellt.

Ein Schwerpunkt liegt auf dem Aspekt der „Corporate Social Responsibility“ (CSR): Immer mehr Unternehmen streben nach der öffentlichen Demonstration ihrer ökologischen und sozialen Nachhaltigkeit. Ihr „philanthropisch anmutendes Engagement“ werde nach Ansicht der Autoren jedoch oft aus „Steueroptimierungen“ – also Steuervermeidung durch Firmensitzverlagerungen in Steuerparadiise – finanziert. Während sich solche Konzerne als „soziale Wohltäter“ feiern ließen, entzögen sie gleichzeitig dem Staat grundlegende

Einnahmen zur öffentlichen Finanzierung sozialer Einrichtungen und Dienste. Dass es daneben auch echte „soziale Entrepreneur“ gab und gibt, stellen die Wissenschaftler nicht in Frage.

Dem propagierten Nachhaltigkeitsgedanken stehe ein weiteres tatsächliches Verhalten entgegen: Indem Unternehmen künstlich und bewusst die schnellere Veralterung von Konsumgütern herbeiführen, tragen sie zu einer immensen Ressourcenvergeudung bei. Technische Updates oder der vorzeitige Verschleiß einzelner Komponenten erfordern den Kauf neuer Geräte. Der schnelle Wandel der Mode und des Designs führt dazu, dass noch funktionsfähige Waren ausgemustert werden und die aktuelle Kollektion gekauft wird. Besonders deutlich wird dieser Trend, wenn man sich die Lebenszeit der unterschiedlichen VW-Golf-Modelle ansieht. War der Golf I noch neun Jahre aktuell, so wurde der Golf VI bereits nach vier Jahren von einem Nachfolgermodell abgelöst. Der Hype, den ein neues iPhone fast jedes Jahr auslöst, braucht sicher nicht näher beschrieben zu werden.

## Konsumenten ohne Verantwortung

Dass die Wegwerfgesellschaft für ihr Wirtschaftswachstum immer mehr billigen Nachschub aus Niedriglohnländern benötigt, versteht sich von selbst. Outsourcing und Offshoring, Leiharbeit und Landgrabbing sind die vielzitierten Folgen.

So verkehren sich die realen Unternehmensstrategien ins Gegenteil von „nachhaltig“. Denn: „Wie sollen Unternehmen diese Forderungen, die zu höheren Kosten führen, umsetzen, wenn gleichzeitig niedrigere Preise gefordert werden?“

Unternehmen und Konsumenten befeuern sich gegenseitig in ihrem schädlichen Verhalten. Die mangelnde Verhaltenskonsistenz der Verbraucher wird eindringlich im nächsten Kapitel (S. 123-134) beschrieben. Billigflieger, Wegwerfmode, Raubkopien und Massentierhaltung erfreuen sich trotz des vermeintlichen Bewusstseinswandels immer noch hoher Konjunktur. Selbst „Menschen mit höherer Bildung und höherem Einkommen sind angesichts des Klimawandels überraschend wenig bereit, ihr Reiseverhalten zugunsten umweltfreundlicherer Alternativen zu ändern“, zitieren die Autoren einen WWF-Bericht.

## Wege aus der Krise

Die Probleme, die das Buch darstellt und anschaulich analysiert, sind seit Jahren bekannt. Doch es ändert sich wenig. Wie die Lösung der Autoren aus? Können Sie einen praktikablen Ansatz bieten? Scholz und Zentes fordern ein radikales Umdenken aller Wirtschaftsakteure. Sie zeigen anhand von Beispielen, dass sich unternehmerische Verantwortung und Respekt auch betriebswirtschaftlich lohnen können. Es sei nicht das Ziel,

„Gewinnerzielung als ein Kernmerkmal ökonomischen Handelns aufzugeben“. Vielmehr könne nachhaltiges, an langfristigen Zielen orientiertes Handeln durchaus profitabel und rentabel sein – „vielleicht sogar auf einem höheren Niveau“. Um dies zu erreichen, führe kein Weg an verantwortungsvollem Konsum vorbei. „Der [...] Kunde ist als Sanktionsinstitution gefordert.“ Das Bewusstsein müsse sich endlich wandeln und zum „Andershandeln“ führen.

Der Trend zu mehr Regionalität im Konsum („Regional schlägt Bio“) sei ein vielversprechender Ansatzpunkt, um neues „Vertrauen in die heimische Produktion zu schaffen“ und die Produktion wieder verstärkt nach Deutschland zu holen. Auf diese Weise könnten Unternehmen ihre Glaubwürdigkeit zurückerlangen und Kunden für ein nachhaltiges Geschäftsmodell gewinnen.

Im Hinblick auf stabile Beschäftigungsverhältnisse fordern die Autoren, Mitarbeiter sollten verstärkt durch finanzielle Beteiligung zum „integralen Bestandteil des Unternehmens“ werden. Auch die Kündigungsrechte sollten für Arbeitnehmer und Arbeitgeber gleichberechtigt sein. Unangemessene Privilegien und Besitzstände ließen sich nicht länger halten. Denn: „So makaber es klingt: Hier sind die festangestellten Mitarbeiter die Sklavenhalter, die sich ihren Wohlstand von anderen erarbeiten lassen“. Als Vorzeigemodell dient die „Flexicurity“ in Dänemark,

die einerseits zwar den Kündigungsschutz verringert, andererseits aber auch die Arbeitslosigkeit reduziert.

Auch die „Share Economy“ sei ein positiver Trend, der dem „Beschleunigungskonsum“ unserer Gesellschaft entgegenwirke. Wenn konsequent auf hochwertige, langlebige und reparaturfähige Produkte gesetzt werde und der Leitsatz „Teilen statt Besitzen“ sich weiter durchsetze, würden Unternehmen zum Umdenken gezwungen und nachhaltige Geschäftsmodelle gefördert.

## Verantwortung übernehmen

Die Bürger müssten dringend mehr Verantwortung für Politik und Gesellschaft übernehmen, fordern Scholz und Zentes. Das Aufkommen von „Bürger-Journalisten“, sofern sie hochwertige Artikel und Nachrichten z. B. über Blogs oder Twitter verbreiten oder Kommentarfunktionen im Internet kompetent nutzen, führe bereits dazu, dass manchen medialen Inszenierungen der Wind aus den Segeln genommen werde. Das Monopol der „durch ihre Werbefinanzierung abhängigen Medien“ als „scheinbar qualitätsgesicherte Institutionen“ werde dadurch „zwar nicht abgeschafft, wohl aber reduziert“, so die polarisierende Meinung der beiden Autoren.

Auch Politikern komme in unserer heutigen Zeiteine immer geringere Bedeutung zu. Gestalterische Impulse kämen mittlerweile stärker aus der Gesellschaft selbst als aus der Politik. Und neue Modelle wie „Liquid Democracy“ ermöglichen die umfassende Mitwirkung vieler Beteiligter.

„Eigenverantwortung“ und „Mitverantwortung“ sind die Zauberworte, die Scholz und Zentes immer wieder anführen. Diese müsse jeder in seiner jeweiligen Rolle übernehmen – ob als Konsument, als Arbeitgeber, als Mitarbeiter oder als Bürger. Umdenken und Andershandeln nur von Unternehmen, Politikern oder den Medien zu fordern, sei zu kurz gegriffen. „Gesellschaftliche Vernunft bedeutet [...] somit letztlich Verantwortung unserer gesamten Gesellschaft für die gesamte Gesellschaft“. Am Ende steht dann, so die Hoffnung der Wissenschaftler, eine neue Lebensqualität.

## Impressum

### Verlag/Herausgeber:

BANK FÜR SOZIALWIRTSCHAFT AG

Wörthstraße 15-17

50668 Köln

Telefon 0221 / 97356-237

Telefax 0221 / 97356-479

### Redaktion:

Susanne Bauer (v. i. S. d. P.), [s.bauer@sozialbank.de](mailto:s.bauer@sozialbank.de)

Jörg Bärschneider ([joerg.baerschneider@gmx.de](mailto:joerg.baerschneider@gmx.de))

Hella Krauß, [h.krauss@sozialbank.de](mailto:h.krauss@sozialbank.de) (Gesellschaft,  
Gesundheit)

Tobias Nickl (Büro Brüssel), [t.nickl@eufis.de](mailto:t.nickl@eufis.de) (Europa)

ISSN: 1869-7631

Erscheinungsweise: monatlich